

Inhalt

Teil I Konzeptionelle Grundlagen

1 Einführung	3
2 Grundlagen	5
2.1 Begriffliche Grundlagen	5
2.1.1 Immobilien	5
2.1.2 Immobilienmanagement	8
2.2 Grundlagen des öffentlichen Baurechts	10
Literatur	15
3 Grundkonzept eines modernen Immobilienmanagements	17
3.1 Historische Ursprünge in der Betriebswirtschaftslehre	18
3.2 Literaturüberblick	19
3.3 Grundkonzept des Modernen Immobilienmanagements	23
3.3.1 Differenzierung und Synthese der Aufgaben des Immobilienmanagements	24
3.3.2 Koordination immobilienwirtschaftlicher Aufgaben	27
Literatur	29

Teil II Eigentümerorientiertes Immobilienmanagement

4 Entwicklungstendenzen in der immobilienwirtschaftlichen Wertkette	33
4.1 Industrialisierungstendenzen der Immobilienwirtschaft	33
4.2 Investment Ebene: Real Estate Investment Management	38
4.3 Portfolio-Ebene: Real Estate Portfolio Management	39
4.4 Strategische Objektebene: Real Estate Asset Management	41
4.5 Operative Objektebene: Property Management	43
Literatur	45

5 Einführung in die Immobilienbewertung	47
5.1 Problem der Immobilienbewertung	47
5.2 Bewertungsanlässe und zugehörige Wertbegriffe	49
5.2.1 Übersicht über die Bewertungsanlässe	49
5.2.2 Verkehrswert	51
5.2.3 Bewertung als steuerliche Bemessungsgrundlage	52
5.2.4 Bewertung in der Steuerbilanz	54
5.2.5 Bewertung in der Handelsbilanz	54
5.2.6 Versicherungswert	55
5.2.7 Der Beleihungswert	55
5.2.8 Bewertung zur betriebswirtschaftlichen Steuerung	56
5.3 Bewertungsverfahren	58
5.3.1 Kaufpreisorientierte Bewertungsverfahren	60
5.3.2 Substanzorientierte Bewertungsverfahren	62
5.3.3 Performanceorientierte Bewertungsverfahren	66
5.3.4 Zwischenergebnis	74
5.4 Prozess der Immobilienbewertung	75
5.5 Fallstudie Immobilienbewertung	77
5.5.1 Ausgangssituation	77
5.5.2 Umsetzung des Bewertungsprozesses	78
Literatur	81
6 Wertorientiertes Immobilienmanagement	83
6.1 Finanzwirtschaftliche Motive für Immobilieninvestitionen	83
6.1.1 Diversifikation des Anlagevermögens durch Immobilien	83
6.1.2 Maximierung des Marktwerts (Shareholder Value)	85
6.2 Immobilienbezogenes Shareholder-Value-Management	88
6.2.1 Risikogewichteter Kalkulationszins	89
6.2.2 Residualwert	90
6.2.3 Cash-flow bei Selbstnutzern	91
Literatur	92
7 Investitionsrechnung bei Immobilieninvestitionen	93
7.1 Grundprobleme bei Investitionsentscheidungen	93
7.2 Eingangsdaten der Investitionsrechnung	94
7.3 Methodische Grundlagen der Immobilieninvestitionsrechnung	99
7.3.1 Vollständige Finanzplanung	99
7.4 Praktische Anwendung der Kapitalwertberechnung	102
7.4.1 Möglichkeiten und Grenzen der Methode	105
7.4.2 Finger weg von unzulässigen Vereinfachungen der Rechnung!	105
7.5 Praktische Anwendung der Rentabilitätsberechnung	107
7.6 Der besondere Einfluss von Inflation auf Immobilieninvestments	109
7.7 Immobilieninvestitionsrechnung bei Unsicherheit	114
7.7.1 Wie unsicher sind Immobilieninvestitionen in Deutschland?	114

Inhalt	xiii
7.7.2 Berücksichtigung der Unsicherheit	116
7.7.3 Anwendungsbeispiel Sensitivitätsanalyse	118
7.7.4 Anwendungsbeispiel Risikoanalyse	121
Literatur	126
8 Performance Controlling von Immobilieninvestments und Portfoliosteuerung	129
8.1 Notwendigkeit zur Einführung eines Performance-Controllings	129
8.1.1 Fallbeispiel aus dem Immobilienmanagement eines Kreditinstituts	130
8.2 Methodische Grundlage des Performance-Controllings	131
8.3 Teilsysteme des Performance-Controllings	133
8.3.1 Immobilienwirtschaftliche Finanzplanung	133
8.3.2 Objektbezogene Investmentsteuerung	136
8.3.3 Portfoliobezogene Bestandsplanung	138
8.3.4 Ausgewählte Anwendungen	140
Literatur	143
9 Finanzierung von Immobilieninvestments	145
9.1 Finanzierungsinstrumente im Überblick	145
9.2 Klassische Kreditfinanzierung	148
9.3 Projektfinanzierung	150
9.4 Immobilienaktiengesellschaften und REITs	154
9.5 Geschlossene Immobilienfonds	155
9.6 Leasing und Leasing-Fonds	158
9.7 Mezzanine Finanzierungsformen	160
Literatur	161
Teil III Nutzerorientiertes Immobilienmanagement	
10 Konzeptionelle Grundlagen des Corporate Real Estate Managements	165
10.1 Begriff und Kernelemente	165
10.2 Bedeutung von Unternehmensimmobilien	168
10.3 Systematik der Handlungsfelder	171
Literatur	175
11 Bereitstellung von Immobilien	177
11.1 Kaufen, mieten oder leasen?	177
11.1.1 Kauf	178
11.1.2 Miete	183
11.1.3 Leasing	186
11.1.4 Sale-and-lease-back	197
11.1.5 Fallstudie zur Flächenakquisition	198
11.2 Neubau- oder Bestandsimmobilie?	200
11.2.1 Problemstellung	200

11.2.2	Vergleichende Beurteilung der Entwicklungsgrade	201
11.3	Finanzwirtschaftliche Wirkung der Immobilienbereitstellung	202
11.4	Entscheidung über Bereitstellungsvarianten	204
11.4.1	Einführung	204
11.4.2	Qualitativer Vergleich	205
Literatur		221
12	Management von Immobilien als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess	223
12.1	Bedeutung von betrieblichen Immobilien für den Unternehmenserfolg	223
12.1.1	Nutzenstiftung durch Immobilien	223
12.1.2	Kostenverursachung durch Immobilien	225
12.2	Bestimmung des Flächenbedarfs	232
12.2.1	Flächenbedarf aufgrund übergeordneter Unternehmensziele	234
12.2.2	Strategischer Bedarf an immobiliären Ressourcen	237
12.2.3	Technischer Flächenbedarf	240
12.3	Planung des Flächenbestands	243
12.3.1	Ableitung des Immobilienangebots aus übergeordneten und strategischen Unternehmenszielen	247
12.3.2	Technische Flächenplanung (Facilities Planning)	252
12.3.3	Programm zur Planung des Flächenbestands	257
12.3.4	Organisation der Flächenplanung	259
12.3.5	Fallstudie zur Planung des Flächenbestands	260
12.4	Building Performance Controlling	263
12.4.1	Begriffliche Grundlagen: Gebäudequalität und Building Performance	263
12.4.2	Kreislauf des Building-Performance Controllings	264
12.4.3	Instrumente zur Bewertung der Building-Performance	266
12.5	Status quo des immobiliären Ressourcenmanagements in der Unternehmenspraxis	267
Literatur		270
13	Institutionalisierung des Corporate Real Estate Managements	273
13.1	Immobilien als Spielball in innerbetrieblichen Interessenkonflikten	273
13.2	Zielbildung: Eigentümerfunktion versus Nutzerfunktion?	275
13.2.1	Konzeption der Funktionen	275
13.2.2	Empirische Situation	279
13.3	Verteilung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben	281
13.3.1	Konzeption der Aufgabenteilung	281
13.3.2	Empirische Situation	290
13.4	Steuerungssystem I: Stakeholder – Unternehmensleitung	295
13.4.1	Konzeptionelle Grundlagen	295
13.4.2	Empirische Situation	296

13.5	Steuerungssystem II: Unternehmensführung – Immobilienmanagement	298
13.5.1	Konzeptionelle Grundlagen	298
13.5.2	Empirische Situation	303
13.6	Steuerungssystem III: Immobilienmanagement – Nutzer	305
13.6.1	Konzeptionelle Grundlagen	305
13.6.2	Empirische Situation	310
	Literatur	314

14 Desinvestments und Perspektiven eines Real Estate

Corporate Finance	317	
14.1	Desinvestments von Unternehmensimmobilien	317
14.1.1	Eigentumsquoten der Unternehmen	317
14.1.2	Ziele und Restriktionen der Vermarktung	318
14.1.3	Teilentscheidungen in der Vermarktung	319
14.1.4	Vermarktsungsprozess	320
14.1.5	Empirische Befunde zum Desinvestment von Unternehmensimmobilien	324
14.2	Perspektiven eines Real Estate Corporate Finance	326
	Literatur	329

Teil IV Leistungswirtschaftliches Immobilienmanagement

15	Immobilienentwicklung	333
15.1	Projektentwicklung	333
15.1.1	Prozess der Projektentwicklung	334
15.1.2	Praxisbeispiel: Wirtschaftlichkeitsprüfung und Entscheidungsvorlage zur Immobilienprojektentwicklung	342
15.1.3	Organisation der Projektentwicklung	345
15.2	Besonderheiten von Flächenrecycling und Revitalisierung	352
15.2.1	Begriffliche und politische Grundlagen des Flächenrecyclings	352
15.2.2	Rechtliche Besonderheiten des Flächenrecyclings gegenüber der Projektentwicklung	353
15.2.3	Bewältigung der Altlastenverantwortlichkeit	356
	Literatur	361
16	Facility Management als organisatorisches Konzept	363
16.1	Grundzüge des Facility Managements	363
16.1.1	Konzentration auf Kernkompetenzen und Outsourcing des FM	365
16.1.2	Gebäudeinformationssysteme	366
16.1.3	Lebenszyklusorientierte Architektur und technische Planung	366
16.1.4	Vorgehensweise bei der Einführung	367

16.2 Vergleich von FM und CREM	368
Literatur	369
17 Immobilienbezogenes Kostenmanagement	371
17.1 Grundzüge einer immobilienbezogenen Kostenrechnung	371
17.1.1 Kosteneinflussgrößen	371
17.1.2 Kostenarten und Kostenverursachung	372
17.1.3 Kostenverursachung in der Leistungserstellung	376
17.2 Instrumente zur Kostensenkung	377
17.2.1 Life-cycle-costing	378
17.2.2 Instandhaltungs- und Modernisierungscontrolling	380
17.2.3 Benchmarking	386
17.3 Prozess des Kostenmanagements	388
17.3.1 Schritt 1 Vergangenheitsbezogene Erfassung der Kosten ..	389
17.3.2 Schritt 2: Definition von Prämissen für die Kostenprognose	389
17.3.3 Schritt 3: Detaillierte 10-Jahres Prognose der Kosten	390
17.3.4 Schritt 4: Grobfortschreibung mittels 30-Jahres Prognose der Kosten	393
17.3.5 Auswertung von immobilienwirtschaftlichen Kosteninformationen	395
Literatur	396
18 Immobilienmarketing und Vermietungsmanagement	399
18.1 Immobilienmarketing	399
18.1.1 Begriffliche Abgrenzung und Grundkonzepte des Immobilienmarketings	399
18.1.2 Transaktionsorientiertes Marketing	400
18.2 Customer Relationship Management: Der Mieter als Kunde	401
18.2.1 Grundkonzept eines am Mieter orientierten CRM	401
18.2.2 Empirische Situation	406
Literatur	409
19 Prozessmanagement	411
19.1 Prozessmodell des Immobilienmanagements	411
19.2 Prozessmanagement	412
19.3 Empirische Situation	417
19.3.1 Die Effizienz der Immobilienprozesse wird bei deutschen Unternehmen bislang vernachlässigt	417
19.3.2 Bisherige Immobilien-Prozess-Optimierungen verfehlten wichtige Ziele	418
19.3.3 Nachholbedarf ist in den Bereichen Portfoliomanagement und Projektentwicklung am größten	418

Inhalt	xvii
19.3.4 Potenzial von Immobilien-Prozess-Optimierungen ist nach wie vor sehr groß	419
Literatur	420
20 Immobilieninformationssystem	421
20.1 Einführung in Immobilieninformationssysteme	421
20.1.1 DV-gestützte Informationssysteme	421
20.1.2 Grundzüge eines Immobilieninformationssystems	422
20.1.3 Nutzen und Kosten von Immobilieninformationssystemen	425
20.2 Das Beispiel SAP Real Estate Management	426
20.2.1 Portfoliomanagement	427
20.2.2 Management von Gewerbeimmobilien	428
20.2.3 Management von unternehmenseigenen Immobilien (CREM)	428
20.2.4 Facility Management	428
20.2.5 Liegenschaftsverwaltung	428
20.2.6 Wohnungseigentumsverwaltung	429
20.3 Fallstudie zur Einführung eines Immobilieninformationssystems ...	429
20.3.1 Ausgangssituation	429
20.3.2 Prozess der SAP Real Estate Management Einführung	430
Literatur	431
Teil V Immobilienmanagement aus einer Hand	
21 Lebenszyklusübergreifende Wertschöpfungspartnerschaften	435
21.1 Public Private Partnership	435
21.1.1 Grundkonzept und Kernelemente einer PPP	436
21.1.2 Phasenkonzept einer PPP	440
21.1.3 Modellvarianten in der Finanzierung von PPPs	442
21.1.4 Risikoallokation und -management als kritischer Erfolgsfaktor	443
21.2 Übertragbarkeit von PPP auf das Immobilienmanagement von Unternehmen	448
21.2.1 Potenzieller Nutzen von Partnerschaftsmodellen im betrieblichen Immobilienmanagement	448
21.2.2 Anforderungen an Partnerschaftsmodelle im Immobilienmanagement aus Sicht der Nutzer	449
Literatur	450
Sachverzeichnis	451