

# Inhaltsverzeichnis

<b>Die Autorin</b> . . . . .	V
<b>Vorwort</b> . . . . .	VII
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> . . . . .	XIII
<b>1. Immobilienmanagement im Überblick</b> . . . . .	1
1.1 Einführung: Voraussetzungen des Immobilienmanagements . . . . .	1
1.2 Eigentümer bzw. Investor . . . . .	3
1.2.1 Immobilieninvestoren im Überblick . . . . .	3
1.2.2 Investitionsstrategien im Überblick . . . . .	7
1.2.3 Investitionssegmente in Abhängigkeit von der individuellen Rendite-Risiko-Neigung der Investoren . . . . .	10
1.2.4 Ziele, Aufgaben und Beispiele . . . . .	13
1.3 Real-Estate-Investment-Management . . . . .	18
1.4 Fund-Management . . . . .	18
1.5 Immobilien-Asset-Management . . . . .	19
1.5.1 Aufgaben des Immobilien-Asset-Managements . . . . .	19
1.5.2 Strategische und taktische Asset-Allocation mit Immobilien . . . . .	20
1.5.3 Anforderungen und Handlungsfelder des strategischen und operativen Asset-Managements . . . . .	20
1.5.4 Mögliches Leistungsbild für Real-Estate-Asset-Management . . . . .	21
1.5.5 Real-Estate-Asset-Management in der Praxis . . . . .	24
1.5.6 Gründe mangelhafter Performance von Immobilien und typische Aufgaben des Asset-Managers während der Phase des Immobilien-Managements . . . . .	25
1.6 Property-Management . . . . .	27
1.7 Weitere Begriffe . . . . .	29
1.7.1 Corporate-Real-Estate-Management (CREM) . . . . .	29
1.7.2 Corporate-Real-Estate-Asset-Management (CREAM) . . . . .	30
1.7.3 Public-Real-Estate-Management . . . . .	31
1.7.4 Facility-Management . . . . .	33
1.7.5 Gebäudemanagement . . . . .	33
<b>2. Management der Immobilienorganisation</b> . . . . .	34
2.1 Kunden- und Marktorientierung . . . . .	34
2.1.1 Voraussetzungen . . . . .	34
2.1.2 Kundenbeziehungspflege durch Customer-Relationship-Management . . . . .	35
2.1.3 Total Customer Care: Nutzen einer Immobilie aus Kundensicht . . . . .	37
2.1.4 Ohne Vision geht es nicht . . . . .	38
2.1.5 Kundennutzen messen . . . . .	39
2.1.6 Key-Account-Management . . . . .	42
2.1.7 Beschwerdemanagement: wichtiger Erfolgsfaktor . . . . .	42
2.2 Betreiberverantwortung und Immobilienorganisation . . . . .	43
2.2.1 Einführung . . . . .	43

2.2.2	Wer ist Betreiber? . . . . .	44
2.2.3	Rechtliche Grundlagen . . . . .	46
2.2.4	Verantwortung und Betreiben . . . . .	49
2.2.5	Pflichtenübertragung bzw. Delegation . . . . .	52
2.2.6	Spezielle Betreiberpflichten . . . . .	54
2.2.7	Wer darf prüfen? . . . . .	55
2.2.8	Dokumentationen . . . . .	56
2.2.9	Exkulpation . . . . .	56
<b>3.</b>	<b>Wertschöpfungshebel im Immobilienmanagement</b> . . . . .	58
3.1	Einführung: Werthebel im Immobilienmanagement. . . . .	58
3.1.1	Wertemanagement und Werthebel . . . . .	58
3.1.2	Unternehmenswert als übergreifende Kategorie. . . . .	58
3.1.3	Werthebel: Prozessoptimierungen am Beispiel . . . . .	60
3.1.4	Prozessentwicklung und -management. . . . .	62
3.1.5	Organisatorische Implementierung der Prozessorientierung . . . . .	65
3.1.6	Von der Prozessbetrachtung zur Prozesskostenrechnung . . . . .	67
3.1.7	Prozess-Erfolgsfaktoren . . . . .	69
3.2	Instandhaltungsmanagement . . . . .	69
3.2.1	Einführung . . . . .	69
3.2.2	Begriff der Instandhaltung . . . . .	70
3.2.3	Beispiel für typische Instandhaltungsaufgaben . . . . .	73
3.2.4	Instandhaltungsziele und Instandhaltungsstrategien . . . . .	75
3.2.5	Instandhaltungsorganisation . . . . .	77
3.2.6	Instandhaltungsbudget . . . . .	80
3.2.7	Exkurs: Haftung des Auftraggebers im Rahmen von Instandhaltungsleistungen: Wie kann eine wirksame Enthaftung aussehen? . . . . .	82
3.3	Professionelles Vertragsmanagement . . . . .	83
3.3.1	Einführung . . . . .	83
3.3.2	Miet- und Pachtverträge: Die wichtigsten Klauseln . . . . .	84
3.3.3	Vertragsmanagement . . . . .	86
3.3.4	Vertragscontrolling . . . . .	93
3.3.5	Abschlussphase . . . . .	95
3.3.6	Beispiel: Real-Estate-Asset-Management- und Property-Management-Vertrag . . . . .	95
3.3.7	Die wichtigen Vertragsklauseln für Dienstleistungsverträge . . . . .	97
3.4	Flächenmanagement . . . . .	102
3.4.1	Einführung . . . . .	102
3.4.2	Grundsätzliches: Flächenarten und Flächenkosten . . . . .	103
3.4.3	Flächenanalyse und -planung – Bestimmung des Flächenbedarfs und Abgleich mit dem Flächenbestand . . . . .	107
<b>4.</b>	<b>Due Diligence und Transaktionsmanagement</b> . . . . .	110
4.1	Einführung . . . . .	110
4.2	Markt-, Standort- sowie Konjunkturanalysen . . . . .	112

4.2.1	Einführung . . . . .	112
4.2.2	Konjunkturanalysen . . . . .	112
4.2.3	Standortanalyse . . . . .	113
4.3	Die einzelnen Untersuchungsfelder einer Due Diligence . . . . .	115
4.3.1	Wirtschaftliche bzw. kaufmännische Due Diligence . . . . .	115
4.3.2	Rechtliche Due Diligence . . . . .	119
4.3.3	Steuer(recht)liche Due Diligence . . . . .	124
4.3.4	Umwelt-Due Diligence . . . . .	125
4.3.5	Technische Due Diligence . . . . .	126
4.3.6	Brandschutz . . . . .	127
4.3.7	Portfolio-Due Diligence . . . . .	128
4.3.8	Marktwert-Due Diligence . . . . .	129
4.3.9	Zusammenfassung der wichtigsten Prüfungsfelder . . . . .	129
4.3.10	Organisation des Due Diligence-Teams . . . . .	130
4.3.11	Beispiel: Due Diligence aus der Sicht eines langfristig denkenden Investors . . . . .	131
4.3.12	Das Ergebnis der erfolgreichen Due Diligence: Der Grundstückskaufvertrag . . . . .	133
<b>5.</b>	<b>Ausgewählte Beispiele wichtiger Analyse- und Controllinginstrumente des Immobilienmanagements . . . . .</b>	<b>138</b>
5.1	Einführung . . . . .	138
5.2	SWOT-Analyse . . . . .	139
5.2.1	Einführung . . . . .	139
5.2.2	Nutzen und Vorgehen . . . . .	139
5.2.3	Beispiele: SWOT-Analysen auf Objektebene . . . . .	142
5.3	Portfolio-Management . . . . .	145
5.3.1	Begriffe und Abgrenzungen . . . . .	145
5.3.2	Strategisches Management der Geschäftsfelder eines Immobilienunternehmens	147
5.3.3	Portfolio-Management im Zusammenspiel mit anderen Disziplinen . . . . .	148
5.3.4	Von der strategischen in die operative Ebene: Scoringmodell zur Einordnung der Immobilien . . . . .	152
5.4	KPI, Kennzahlensysteme, Benchmarks und Balanced Scorecard (BSC) . . . . .	156
5.4.1	Von KPIs zur Balanced Scorecard . . . . .	156
5.4.2	Von Kennzahlen zu Kennzahlensystemen . . . . .	158
5.4.3	Benchmarking . . . . .	166
5.4.4	Die Balanced Scorecard . . . . .	171
5.5	Controlling und Reporting im Immobilienmanagement . . . . .	180
5.5.1	Reporting . . . . .	180
5.5.2	Strategisches und operatives Controlling . . . . .	181
5.5.3	Integration des strategischen und operativen Controllings . . . . .	182
5.5.4	Controlling im Lebenszyklus . . . . .	183
5.5.5	Nutzungskostencontrolling . . . . .	184
5.5.6	Die Planungsfunktion des Controllings . . . . .	185
5.5.7	Controlling bei Non-Property-Companies . . . . .	188

<b>6. Finanzierung und Risikomanagement von Immobilienobjekten</b> . . . . .	189
6.1 Finanzierung . . . . .	189
6.1.1 Rahmenbedingungen der Finanzierung. . . . .	189
6.1.2 Veränderte regulatorische Anforderungen . . . . .	189
6.1.3 Kunde oder Objekt? . . . . .	192
6.1.4 Die Welt jenseits der herkömmlichen Bank- oder Versicherungsdarlehen . . . . .	195
6.2 Immobilien- und Kreditratings . . . . .	199
6.3 Risikomanagement . . . . .	201
6.3.1 Einführung in das Risikomanagement . . . . .	201
6.3.2 Immobilienwirtschaftliches Risikomanagementsystem. . . . .	203
6.3.3 Beispiele für Risiken von Immobilienorganisationen . . . . .	208
6.3.4 Risikomanagementsystem . . . . .	209
6.3.5 Hilfsmittel bei der Risikosteuerung: Risikokarte und Risikomatrix . . . . .	216
6.3.6 Beispiel: Risikostrategie im Zusammenhang mit dem Portfolio-Management. . . . .	219
6.3.7 Risikomanagement im Zusammenspiel mit dem Prozessmanagement. . . . .	220
<b>7. Weitere Trends im Immobilienmanagement</b> . . . . .	222
7.1 Einführung . . . . .	222
7.2 Lebenszyklusphasenmodell von Immobilien. . . . .	222
7.2.1 Einführung . . . . .	222
7.2.2 LCC (Life Cycle Costing) und Prozessdenken . . . . .	223
7.2.3 Beispiele für Diskontinuitäten im Lebenszyklus . . . . .	224
7.3 Lebenszyklusberechnung. . . . .	228
7.3.1 Arten der Lebenszykluskostenberechnung . . . . .	228
7.3.2 LCC und Stoffströme . . . . .	232
7.4 Green Building und Nachhaltigkeit: Die Themen der Zukunft? . . . . .	233
7.4.1 Einführung . . . . .	233
7.4.2 Aspekte der Nachhaltigkeit und Umsetzung in Unternehmen. . . . .	233
7.4.3 Zertifizierungssysteme im Überblick bzw. im Vergleich . . . . .	237
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	239
<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	247