

# 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> . . . . .	<b>58</b>
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 Enthftung 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> . . . . .	<b>110</b>
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.</b>	<b>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.</b>	<b>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