

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung.....	1
2 Grundlagen	5
2.1 Begriffliche Grundlagen	5
2.1.1 Immobilien	5
2.2 Betriebliches Immobilienmanagement	8
2.2 Grundlagen des öffentlichen Baurechts	10
2.3 Bewertung von Immobilien	16
2.3.1 Problem der Immobilienbewertung.....	16
2.3.2 Bewertungsanlässe und zugehörige Wertbegriffe	18
2.3.3 Bewertungsverfahren	27
2.3.3 Prozess der Immobilienbewertung	43
2.3.4 Fallstudie Immobilienbewertung.....	46
Literatur	50
3 Überblick über das betriebliche Immobilienmanagement.....	53
3.1 Historische Ursprünge	53
3.2 Facility Management	54
3.3 Corporate Real Estate Management	59
3.4 Vergleich von FM und CREM	62
3.5 Real Estate Investment Management.....	64
3.6 Systematik der Handlungsfelder des Immobilienmanagements	65
Literatur	69
4 Flächenplanung	71
4.1 Bestimmung des Flächenbedarfs	71
4.1.1 Flächenbedarf aufgrund übergeordneter Unternehmensziele	72
4.1.2 Strategischer Bedarf an immobilien Ressourcen.....	76
4.1.3 Technischer Flächenbedarf	79

4.2 Planung des Flächenbestands	83
4.2.1 Ableitung des Immobilienangebots aus übergeordneten und strategischen Unternehmenszielen	86
4.2.2 Technische Flächenplanung (Facilities Planning)	94
4.2.3 Programm zur Planung des Flächenbestands	98
4.2.4 Organisation der Flächenplanung	100
4.2.5 Fallstudie zur Planung des Flächenbestands	101
Literatur	103
5 Bewirtschaftung des Flächenbestands	105
5.1 Kostenmanagement von betrieblichen Immobilien	105
5.1.1 Grundzüge einer immobilienbezogenen Kostenrechnung	105
5.1.2 Instrumente zur Kostensenkung	110
5.1.3 Fallstudie zum Kostenmanagement	122
5.2 Immobilienmarketing	124
5.3 Immobilieninformationssystem	129
5.3.1 Einführung in Immobilieninformationssysteme	129
5.3.2 Das Beispiel SAP R/3 RE	135
5.3.3 Fallstudie zur Einführung eines Immobilieninformationssystems ...	139
Literatur	141
6 Bereitstellung von Immobilien	143
6.1 Kaufen, Mieten oder Leasen?	143
6.1.1 Kauf	144
6.1.2 Miete	149
6.1.3 Leasing	152
6.1.4 Sale-and-lease-back	163
6.1.5 Fallstudie zur Flächenakquisition	165
6.2 Immobilienentwicklung	166
6.2.1 Projektentwicklung	167
6.2.2 Besonderheiten von Flächenrecycling und Revitalisierung	184
6.2.3 Vergleichende Beurteilung der Entwicklungsgrade	194
Literatur	197
7 Entscheidungen bei Immobilieninvestitionen	199
7.1 Entscheidungssituation	199
7.2 Qualitativer Vergleich	200
7.2.1 Bewahrung von Verfügungsrechten	202
7.2.2 Kosten	206
7.2.3 Risikoposition	209
7.3 Investitionsrechnung im betrieblichen Immobilienmanagement	216
7.3.1 Die Eingangsdaten	218
7.3.2 Grundlagen der Immobilieninvestitionsrechnung	222
7.3.3 Praktische Anwendung der Kapitalwertberechnung	225
7.3.4 Praktische Anwendung der Rentabilitätsberechnung	231

7.4 Entscheidungshilfen bei Unsicherheit	233
7.4.1 Wie unsicher sind Immobilieninvestitionen in Deutschland?	233
7.4.2 Berücksichtigung der Unsicherheit	236
7.4.3 Anwendungsbeispiel Sensitivitätsanalyse	238
7.4.6 Anwendungsbeispiel Risikoanalyse	242
Literatur	248
8 Grundlagen der Finanzierung betrieblich genutzter Immobilien.....	249
8.1 Finanzierungsinstrumente im Überblick.....	249
8.2 Klassische Kreditfinanzierung	252
8.3 Projektfinanzierung	255
8.4 Immobilienaktiengesellschaften	259
8.5 Geschlossene Immobilienfonds	261
8.6 Leasing und Leasing-Fonds	264
8.7 Mezzanine Finanzierungsformen.....	265
8.8 Finanzwirtschaftliche Wirkung der Immobilienfinanzierung.....	266
Literatur	268
9 Kapitalmarktorientiertes Immobilienmanagement (Real Estate Corporate Finance).....	269
9.1 Neue Anforderungen der Finanzwirtschaft an das Immobilienmanagement	269
9.1.1 Diversifikation des Anlagevermögens durch Immobilien.....	269
9.1.2 Maximierung des Marktwerts durch Immobilienmanagement	271
9.2 Shareholder-Value-Management	274
9.3 Performance-Controlling und Portfoliomanagement.....	278
9.3.1 Notwendigkeit zur Einführung eines Performance-Controllings	278
9.3.2 Methodische Grundlage des Performance-Controllings.....	280
9.3.3 Teilsysteme des Performance-Controllings.....	282
9.4 Perspektiven eines Real Estate Corporate Finance	290
Literatur	293
10 Einführung des Immobilienmanagements	295
10.1 Immobilien als Spielball in innerbetrieblichen Interessenkonflikten.....	295
10.2 Zielbildung: Eigentümerfunktion versus Nutzerfunktion?	297
10.3 Verteilung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben	299
10.4 Koordinations- und Motivationsprobleme	303
10.4.1 Beziehung I: Stakeholder – Unternehmensleitung	303
10.4.2 Beziehung II: Unternehmensführung – Immobilienmanagement ..	305
10.4.3 Beziehung III: Immobilienmanagement – Nutzer.....	310
10.5 Empirische Studien: Ein Blick in die Praxis.....	315
10.5.1 Ziele, Inhalte und Durchführung von zwei empirischen Studien ..	315
10.5.2 Die Organisation des Immobilienmanagements 1998.....	319
10.5.3 Die aktuelle Bedeutung des Immobilienmanagements	330
10.6 Fallbeispiele aus der Praxis	336
Literatur	338

11 Unternehmenspraxis: Immobilien im Spannungsfeld zwischen	
Finanzanlage und Betriebsmittel	341
11.1 Intransparenz im Immobilienbestand	342
11.2 Gefühl fehlender Handlungsspielräume	343
11.3 Marktpreismechanismen sind kein Mittel zur Bestandssteuerung.....	345
11.4 Agency Probleme	345
11.5 Ungewissheit über die Unternehmensstrategie	346
11.6 Fehlen geeigneter Finanzierungsalternativen	347
11.7 Best-Practise Beispiele für die Überwindung des Spannungsfelds	347
11.7.1 Revitalisierung von Industriebrachen.....	347
11.7.2 Ausgliederung des Immobilienbestands.....	350
11.7.3 Best-Practise Beispiel: Neue Wege in der Finanzierung.....	352
11.7.4 Best-Practise Beispiel: Outsourcing des Facility Managements	353
12 Quintessenz: Offensive Corporate Real Estate.....	355
12.1 Integration immobilienwirtschaftlicher Ziele	355
12.2 Differenzierung des Immobilienmanagements nach Objekt-Clustern ...	358
12.3 Flexibilität des betrieblichen Immobilienbestands	362
12.3.1 Welchen Nutzen birgt eine hohe Flexibilität?.....	363
12.3.2 Maßnahmen zur Flexibilisierung des Immobilienmanagements....	364
12.4 Immobilienwirtschaftliche Basisstrategien.....	368
12.5 „Quick and Dirty“: Ein Leitfaden bei akutem Handlungsbedarf in	
Krisenzeiten	372
12.5.1 Ziel: „Highest and Best Use“	372
12.5.2 Mittel zum Zweck: Zero-Base Budgeting	373
12.5.3 Eigentum: Mit Irrtümern aufräumen	374
11.5.4 Konzeptionelle Vorbereitung	375
11.5.5 Eigenkapital ist (zu) teuer	376
11.5.6 Neuordnung des Facility Managements.....	378
Sachverzeichnis	381