

# Inhaltsverzeichnis

<b>A BEZUGSRAHMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>3</b>
1.1 Problemstellung .....	3
1.2 Vorgehensweise .....	5
1.3 Begriffliche Grundlagen und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes .....	6
1.3.1 Begriffsabgrenzung „Immobilie“ .....	6
1.3.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes, des Blickwinkels und der verwendeten Begriffe .....	10
<b>2 Die Immobilie als Wirtschaftsgut .....</b>	<b>13</b>
2.1 Kernproblem der Immobilienökonomie .....	13
2.1.1 Rechtliche Regulierung der Flächenallokation .....	14
2.1.2 Standortbezogenheit der Immobilienökonomie .....	20
2.1.3 Zeitbezogenheit der Immobilienökonomie .....	23
2.2 Merkmale betrieblicher Immobilien im Leistungserstellungsprozess .....	27
<b>3 Bedeutung von betrieblichen Immobilien für den Unternehmenserfolg.....</b>	<b>29</b>
3.1 Umfang von Immobilien im Leistungserstellungsprozess .....	30
3.2 Nutzenstiftung von Immobilien .....	34
3.2.1 Differenzierung immobilienwirtschaftlicher Nutzen .....	34
3.2.2 Nutzenwirkungen der Immobilie im Zeitablauf .....	37
3.3 Kostenverursachung durch Immobilien .....	38
3.3.1 Zum Kostenbegriff der Immobilienwirtschaft .....	38
3.3.2 Differenzierung immobilienwirtschaftlicher Kostenarten .....	39
3.3.3 Kosten des Immobilienwechsels .....	43
3.3.4 Kostenwirkungen der Immobilie im Zeitablauf .....	46
3.4 Risikoverursachung von Immobilien .....	55
3.4.1 Zum Risiko-Begriff .....	56
3.4.2 Differenzierung immobilienwirtschaftlicher Risiken .....	57
3.4.3 Aufbau des Risikopotenzials der Immobilie im Zeitablauf .....	65
3.5 Bewertung von Immobilien .....	69
3.5.1 Problem der Immobilienbewertung .....	69
3.5.2 Bewertungsanlässe und zugehörige Wertbegriffe .....	72
3.5.3 Bewertungsverfahren .....	83
3.5.4 Prozess der Immobilienbewertung .....	105
3.6 Zwischenergebnis .....	106

---

<b>B HANDLUNGSFELDER DER BETRIEBLICHEN IMMOBILIENÖKONOMIE .....</b>	<b>109</b>
<b>4 Überblick .....</b>	<b>111</b>
4.1 Alternative Ansätze in der Literatur .....	111
4.1.1 Historische Ursprünge.....	111
4.1.2 Neuere Entwicklungen.....	113
4.2 Systematik der Handlungsfelder.....	123
<b>5 Die Bewirtschaftung des Immobilienbestands.....</b>	<b>129</b>
5.1 Nutzenmanagement: Immobilienmarketing .....	129
5.2 Kostenmanagement von betrieblichen Immobilien .....	134
5.2.1 Grundzüge einer immobilienbezogenen Kostenrechnung.....	134
5.2.2 Instrumente zur Kostensenkung .....	140
5.3 Immobilieninformationssystem .....	154
5.3.1 Grundlagen eines Immobilieninformationssystems .....	154
5.3.2 Grundzüge eines Immobilieninformationssystems am Beispiel SAP R/3 RE .....	162
<b>6 Immobilienanalyse und -planung .....</b>	<b>167</b>
6.1 Ermittlung des Flächenbedarfs .....	167
6.1.1 Wurzeln des Flächenbedarfs im Unternehmen .....	167
6.1.2 Der Einfluss neuer Informations- und Kommunikationstechnologien auf den Flächenbedarf.....	180
6.2 Planung des Flächenbestands .....	195
6.2.1 Problemskizze .....	195
6.2.2 Ableitung des Immobilienangebots aus übergeordneten und strategischen Unternehmenszielen .....	198
6.2.3 Technische Flächenplanung (Facilities Planning).....	206
6.2.4 Programm zur Planung des Flächenbestands .....	213
<b>7 Formen der Bereitstellung von Immobilien.....</b>	<b>219</b>
7.1 Varianten hinsichtlich Eigentum und Besitz .....	219
7.1.1 Kauf .....	220
7.1.2 Miete .....	223
7.1.3 Leasing.....	226
7.1.4 Sale-and-lease-back .....	237
7.2 Varianten des Entwicklungsgrads .....	239
7.2.1 Projektentwicklung .....	240
7.2.2 Besonderheiten des Redevelopments von Immobilien .....	259
7.2.3 Vergleichende Beurteilung der Entwicklungsgrade.....	270
7.3 Finanzierungsaspekte betrieblich genutzter Immobilien .....	274
7.3.1 Implikationen der Kapitalverwendung des Unternehmens für die Finanzierung von Immobilien.....	274
7.3.2 Besonderheiten der Finanzierung betrieblich genutzter Immobilien.....	281
7.3.3 Finanzierungsinstrumente .....	283
7.3.4 Finanzwirtschaftliche Wirkung der Immobilienfinanzierung .....	300

<b>8 Entscheidung zwischen Bereitstellungsvarianten.....</b>	<b>303</b>
8.1 Problemstellung.....	303
8.2 Qualitativer Vergleich.....	304
8.2.1 Schaffung vollständiger Alternativen.....	305
8.3 Grundlagen des quantitativen Vergleichs.....	322
8.3.1 Problemstellung und Einordnung.....	322
8.3.2 Die Eingangsdaten.....	325
8.4 Immobilieninvestition unter der Annahme sicherer Eingangsdaten.....	335
8.4.1 Vollständige Finanzplanung.....	335
8.4.2 Entscheidungshilfen in der Form von Kapitalwerten.....	342
8.4.3 Rentabilitätsmaße.....	346
8.5 Berücksichtigung des Risikos in immobilien Investitionsentscheidungen.....	349
8.5.1 Verfahrensüberblick.....	349
8.5.2 Anwendungen im Immobilienbereich.....	352
8.6 Berücksichtigung der Unsicherheit mit Hilfe der Theorie der Realloptionen.....	369
8.6.1 Problemstellung.....	369
8.6.2 Grundzüge der Theorie der Realloptionen.....	371
8.6.3 Der kontinuierliche Fall.....	376
8.6.4 Anwendung: Timing einer Bereitstellungsentscheidung.....	383
8.6.5 Anwendung: Evaluation des betrieblichen Immobilienbestands.....	386
8.6.6 Diskussion der Prämissen.....	391
8.7 Zwischenergebnis.....	394
<b>9 Zwischenergebnis.....</b>	<b>397</b>
 <b>C Institutionalisierung des betrieblichen Immobilienmanagements.</b>	
<b>Grundlegende Probleme und empirische Ergebnisse.....</b>	<b>401</b>
 <b>10 Problembereiche der Institutionalisierung der betrieblichen Immobilienwirtschaft.....</b>	<b>403</b>
10.1 Immobilienmanagement als institutionenökonomisches Optimierungsproblem.....	403
10.2 Ableitung von Zielen für den Einsatz betrieblicher Immobilien: Eigentümfunktion versus Nutzerfunktion.....	405
10.3 Eingliederung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben in die Aufbauorganisation.....	408
10.4 Koordinations- und Motivationsprobleme in der betrieblichen Immobilienwirtschaft.....	413
10.4.1 Beziehung I: Stakeholder – Unternehmensleitung.....	413
10.4.2 Beziehung II: Unternehmensführung – Immobilienmanagement ..	417
10.4.3 Beziehung III: Immobilienmanagement – Nutzer.....	422
10.5 Zwischenergebnis.....	428

<b>11 Empirische Ergebnisse.....</b>	<b>429</b>
11.1 Vorbemerkung zur Studie.....	429
11.1.1 Ziel und Aufbau der Studie.....	429
11.1.2 Zur Grundgesamtheit und zu den tatsächlich Befragten .....	431
11.1.3 Inhaltlicher Aufbau der Studie .....	432
11.1.4 Durchführung der Auswertung .....	434
11.2 Zielsystem der betrieblichen Immobilienwirtschaft .....	434
11.2.1 Bedeutung des Immobilienmanagements für den Unternehmenserfolg.....	434
11.2.2 Ziele des Immobilienmanagements.....	437
11.2.3 Einflussmöglichkeiten des Immobilienmanagements .....	438
11.2.4 Schlussfolgerung bezüglich des Zielsystems .....	440
11.3 Aufbauorganisation der betrieblichen Immobilienwirtschaft .....	441
11.3.1 Outsourcing und eigenes Angebot an Immobilienleistungen.....	442
11.3.2 Eingliederung der Immobilienabteilung in die Unternehmensorganisation.....	445
11.3.3 Innere Struktur der Immobilienabteilung .....	451
11.3.4 Reorganisationsprozesse des betrieblichen Immobilienmanagements .....	456
11.3.5 Einschätzung der Organisation des Immobilienmanagements.....	459
11.3.6 Zwischenergebnis .....	461
11.4 Steuerungssystem der betrieblichen Immobilienwirtschaft .....	462
11.4.1 Die Steuerung der Immobilienabteilung durch die Unternehmensleitung .....	462
11.4.2 Die Steuerung der Immobiliennutzung durch das Immobilienmanagement .....	472
11.4.3 Zwischenergebnis .....	477
11.5 Würdigung der empirischen Ergebnisse .....	479
<b>12 Zusammenfassung und weiterführende Überlegungen .....</b>	<b>481</b>
 <b>D GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EIN EFFEKTIVES IMMOBILIENMANAGEMENT .....</b>	 <b>483</b>
<b>13 Optimierungskonzept des betrieblichen Immobilienmanagements.....</b>	<b>485</b>
13.1 Integration immobilienwirtschaftlicher Ziele .....	485
13.2 Differenzierung des Immobilienmanagements nach Objekt-Clustern...	488
13.3 Flexibilität des betrieblichen Immobilienbestands .....	493
13.3.1 Begriff der Flexibilität .....	493
13.3.2 Maßnahmen zur Flexibilisierung des Immobilienmanagements....	495
13.4 Immobilienwirtschaftliche Basisstrategien.....	500
<b>Literatur.....</b>	<b>505</b>
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>539</b>