

Andreas Pfnür

Modernes Immobilienmanagement

Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH

Andreas Pfnür

Modernes Immobilienmanagement

Facility Management,
Corporate Real Estate Management
und Real Estate Investment Management

Zweite, aktualisierte und erweiterte Auflage

Mit 81 Abbildungen und 63 Tabellen



Springer

Dr. Andreas Pfnür
Technische Universität Darmstadt
Institut für Betriebswirtschaftslehre
FG Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre
Hochschulstraße 1
64289 Darmstadt
pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de

ISBN 978-3-662-08809-8 ISBN 978-3-662-08808-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-08808-1

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2002, 2004

Ursprünglich erschienen bei Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York 2004

Softcover reprint of the hardcover 2nd edition 2004

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandgestaltung: deblik, Berlin

SPIN 10968864

42/3130-5 4 3 2 1 0 – Gedruckt auf säurefreiem Papier

Geleitwort zur 1. Auflage

Das vorliegende Handbuch "Modernes Immobilienmanagement" ist als Leitfaden für Praktiker und Studierende der Immobilienwirtschaft gedacht, insbesondere im Hinblick auf die betrieblich genutzten Immobilien von Unternehmen, deren Kerngeschäft nicht in der Immobilie liegt.

CREM - Corporate Real Estate Management - befasst sich mit dem wirtschaftlichen Beschaffen, Betreuen (Bewirtschaften, Managen, aktiver Verwaltung) und Verwerten der Liegenschaften von Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen im Rahmen der Unternehmensstrategie. Die Liegenschaften dienen zur Durchführung und Unterstützung der Kernaktivitäten.

Der Shareholder erwartet von den Unternehmen neben hoher Rendite und Zukunftsfähigkeit die Konzentration der Mittel im Kerngeschäft. Dies stellt die Frage nach optimalen Bereitstellungsalternativen für die Immobilie (Eigentum, Miete, Leasing) oder anders betrachtet: Muss der Nutzer Eigentümer sein? Auch die Forderung nach der Verwertung (evtl. eigene Projektentwicklung) nicht (mehr) betriebsnotwendiger Immobilien ist damit verbunden.

Dazu ist eine Bestandserfassung und Analyse Voraussetzung. Ebenso ist eine kundenorientierte und kostengünstige Bewirtschaftung der Immobilie gefordert. Inwieweit diese Leistungen selbst oder durch Dienstleister erbracht werden - also make or buy, d.h. outsourcing - ist zu evaluieren. Insgesamt ist für den Immobilieneinsatz im Unternehmen das optimale wirtschaftliche Ergebnis unter Berücksichtigung der notwendigen Flexibilität und der Risiken zu erzielen.

Weiterhin stellt sich die Frage nach Werten. Nicht Anschaffungs-, Buch-, Einheits- und Versicherungswerte sind gefragt, sondern Verkehrswerte und damit Liquiditäts- und evtl. vorhandene stille Reserven. Aber lässt sich für eine an einen Produktionsstandort gebundene Immobilie ein eigenständiger Verkehrswert der Immobilie unabhängig von der Fortführung der Produktion rechtfertigen? Ist die Immobilie vielleicht in manchen Fällen nur im Geschäftswert der fortgeführten Gesellschaft beinhaltet?

Es bleibt, die für das Unternehmen geeignete Organisationsstruktur des Immobilienmanagements zu definieren: Integrierte Struktur (z.B. Linien- oder Stabsfunktion) oder eigenständige Immobiliengesellschaft? Daneben sind Funktion und Mandat der Immobilieneinheit festzulegen. Strategie und Ziele der Immobilieneinheit müssen in die Unternehmensstrategie eingebunden sein.

Dies sind die Fragen und Aufgaben, mit denen sich der Immobilienmanager einerseits in der täglichen Arbeit, aber auch in Grundsatzüberlegungen zur Definition der Aufgabe und Stellung der Immobilieneinheit im Unternehmen zu befassen hat.

Dieses Buch soll den Praktiker in der Bewältigung seiner Aufgaben unterstützen sowie dem Studierenden Hilfestellung bei der Erarbeitung dieses Fachgebietes leisten.

Fritz Preugschat

Chapter Chair der deutschen Sektion des International Development Research Council (IDRC)

Ludwigshafen im Februar 2002

Vorwort zur 2. Auflage

In der 2. Auflage sind umfangreiche Ergänzungen vorgenommen worden, die im Wesentlichen folgende Punkte betreffen:

1. Insbesondere ist durch eine erheblich stärkere Betonung von finanzwirtschaftlichen Aspekten im Immobilienmanagement (Real Estate Investment Management) den aktuellen Problemen in deutschen Unternehmen Rechnung getragen worden. Hier wird den Fragen nachgegangen, wie das in Immobilien gebundene Kapital verringert, welche Objekte verzichtbar sind und wie die Objekte am Markt bestmöglich veräußert werden können. Eingeflossen sind hier neben umfangreichen strukturellen Überlegungen insbesondere auch die Ergebnisse einer aktuellen Unternehmensbefragung sowie zahlreiche Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen zur finanzwirtschaftlichen Optimierung des betrieblichen Immobilienbestands.

2. Die stärkere Berücksichtigung finanzwirtschaftlicher Aspekte erfordert eine umfangreichere Behandlung von Problemen aus den Themenbereichen Immobilieninvestition unter Unsicherheit und Immobilienrisikomanagement. Auch hier sind sowohl grundlegende Konzepte wie auch praktische Erfahrungen aus der Beratungstätigkeit des Autors eingeflossen.

3. Bei einer Überbetonung finanzwirtschaftlicher Aspekte drohen Immobilien ihre Leistungsfähigkeit als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess zu verlieren. Eine weitere Ergänzung beschäftigt sich deshalb mit dem Spannungsfeld zwischen der finanzwirtschaftlichen und betrieblichen Optimierung der Unternehmensimmobilien.

4. Das abschließende Konzept zur Steigerung der Effektivität im Immobilienmanagement ist gründlich überarbeitet worden und enthält jetzt neben einem strategischen Konzept auch eine Handlungsempfehlung zur offensiven Umgestaltung des Immobilienmanagements bei akutem Handlungsbedarf.

Darüber hinaus ist eine gründliche Überarbeitung und Aktualisierung erfolgt. Die 2. Auflage enthält zahlreiche textliche und grafische Veränderungen, um der aktuellen ökonomischen und rechtlichen Entwicklung Rechnung zu tragen.

Vorwort zur 1. Auflage

Das Management von Unternehmensimmobilien unterlag in den letzten Jahren einem heftigen Wandel. Getrieben durch aktuelle Herausforderungen des Kapitalmarktes, dem Wandel der Arbeitsplätze als Folge des Siegeszuges von Informations- und Kommunikationstechnologie und nicht zuletzt aufgrund des technischen Fortschritts in der Gebäudetechnologie bieten sich den Immobilienmanagern bis dato unbekannte Chancen zur Effektivitätssteigerung im Immobilienbestand. Der sprichwörtliche „Beton in den Köpfen“ der Verantwortlichen weicht zunehmend modernen und flexiblen Managementstrukturen in den Immobilienabteilungen der Unternehmen. Im Zuge des „Managen statt verwalten“ wird über eine finanzwirtschaftliche, am Shareholder-Value ausgerichtete Steuerung des Immobilienbestands ebenso nachgedacht wie über die Rolle der Immobilien zur Stärkung der Wettbewerbsposition des Kerngeschäfts.

Dieses Buch stellt erstmalig in deutscher Sprache die Problemfelder des betrieblichen Immobilienmanagements aus der Sicht des Entscheidungsträgers in einen Zusammenhang. Für Praktiker wie für Studierenden werden die aktuell im Immobilienmanagement diskutierten betriebswirtschaftlichen Methoden ausführlich erläutert und um innovative Empfehlungen vervollständigt. Das Buch ist als Ergänzung zu den umfangreich erschienenen Ratgebern zum Thema Facility Management gedacht, welche im Gegensatz zur finanzwirtschaftlich-controlling-orientierten Perspektive eher einen betriebswirtschaftlich-technischen Schwerpunkt aufweisen.

Für die intensive Mitarbeit bei der Erstellung dieses Buches möchte ich den Mitarbeitern des Lehrstuhls von Herrn Prof. Dr. Streitferdt ebenso wie den Mitarbeitern der Unternehmensberatung Eversmann & Partner Corporate Real Estate herzlich danken. Ferner gilt mein Dank für die zahlreichen und anregenden Fachdiskussionen den Mitgliedern der deutschen Sektion des International Development Research Council, insbesondere Herrn Fritz Preugschat, der sich freundlicher Weise bereit erklärt hat, das Vorwort für dieses Buch zu schreiben.

Dr. Andreas Pfnür
Hamburg im Februar 2002

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.....	283
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	352
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