

**Band 3**

**Schriften zur  
Immobilienökonomie**

Hrsg.: Prof. Dr. Karl-Werner Schulte

Wolfgang Schäfers  
**Strategisches  
Management  
von  
Unternehmens-  
immobilien**

Bausteine einer  
theoretischen Konzeption  
und Ergebnisse einer  
empirischen Untersuchung



EUROPEAN BUSINESS SCHOOL  
Private Wissenschaftliche Hochschule  
Schloß Reichartshausen



Rudolf Müller

UBR

069035834762



Wolfgang Schäfers

## **Strategisches Management von Unternehmensimmobilien**

Bausteine einer theoretischen Konzeption und  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

1. Grundzüge des Betriebswirtschaftlichen  
Unternehmensimmobilienmanagements

SB40-1267

40/QT 384 S 204 + 2

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Schäfers, Wolfgang:**

Strategisches Management von Unternehmensimmobilien:  
Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse  
einer empirischen Untersuchung /

Wolfgang Schäfers. -

Köln : Müller, 1997

(Schriften zur Immobilienökonomie ; Bd. 3)

Zugl.: Oestrich-Winkel, European Business School, Diss., 1996

ISBN 3-932687-24-8

A S  
a Univ.-Bibliothek Regensburg  
Finanziert aus Studienbeiträgen

ISBN 3-932687-24-8

© Immobilien Informationsverlag

Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln 1999

Erstausgabe 1997

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Rainer Geyer, Köln

Druck: SDK Systemdruck Köln GmbH, Köln

Printed in Germany

Das vorliegende Buch wurde auf umweltfreundlichem Papier  
aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff gedruckt.

## Geleitwort

Im Mittelpunkt der Führung von Unternehmen steht die aktive Lenkung und Gestaltung der langfristigen Unternehmensentwicklung. Dabei spielt die Wettbewerbsfähigkeit sowohl der Unternehmensleistungen als auch der Unternehmensressourcen eine wichtige Rolle. Während in der aktuellen Managementliteratur und -praxis vielfältige Ansätze zum konzeptionellen Umgang mit den Ressourcen Kapital, Technologie, Information und Personal zu finden sind, ist eine konzeptionelle Auseinandersetzung mit der Ressource Grundstücke und Gebäude weitgehend unterblieben.

Nachdem sich das Management in den letzten Jahren vor allem auf Erfolgspotentiale bei den Bilanzpositionen Forderungen, Vorräte und liquide Mittel konzentriert hat, richtet sich nun der Blick zunehmend auf die Entdeckung und Ausnutzung von Erfolgspotentialen im betrieblichen Immobilien-Portfolio. Diese Entwicklung lässt nun bei vielen Unternehmen konzeptionelle Managementlücken bezüglich ihrer Immobilienaktivitäten offensichtlich werden. Vor diesem Hintergrund stellt sich verstärkt die Frage nach einer managementorientierten Gesamtkonzeption zur systematischen Erklärung und Gestaltung der unternehmerischen Aktivitäten im Immobilienbereich von Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.

Eine solche Gesamtkonzeption für das Management von Unternehmensimmobilien zu entwickeln und diese in das System der strategischen Führung von Unternehmen zu integrieren, ist dem Verfasser der vorgelegten Arbeit, Herrn Dipl.-Kfm. Wolfgang Schäfers, in überzeugender Weise gelungen. Die unter dem Schlagwort Corporate Real Estate Management geführte Diskussion erfährt insbesondere dadurch eine Bereicherung, daß nicht nur konkrete Gestaltungsempfehlungen für das Immobilien-Management abgeleitet werden, sondern auch die Praxis in deutschen Großunternehmen erhoben und kritisch analysiert wird.

Ich bin sicher, daß die Arbeit von Wolfgang Schäfers in Wissenschaft und Praxis für Aufsehen sorgen wird. Sie regt Wissenschaftler mit den Schwerpunkten Immobilienökonomie und Management dazu an, einzelne Aspekte aufzugreifen und vertiefend weiterzuführen.

Praktikern verdeutlicht sie wichtige theoretische Zusammenhänge und bietet ihnen zugleich wertvolle Hinweise zur notwendigen Weiterentwicklung ihres Immobilien-Management. In diesem Sinne wünsche ich der Arbeit eine weithin positive Aufnahme.

Professor Dr. Karl-Werner Schulte HonAssocRICS  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Immobilienökonomie (Stiftungslehrstuhl)  
EUROPEAN BUSINESS SCHOOL  
Schloß Reichartshausen

## Vorwort

Problemstellungen des Immobilien-Management in Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen haben in jüngster Zeit einen erheblichen Anstieg an Aufmerksamkeit erfahren. Trotz dieser Feststellung ist eine fundierte betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung im Hinblick auf eine systematische, strategisch orientierte Begegnung der immobilienspezifischen Herausforderungen in diesen Unternehmen weitgehend unterblieben.

Hier setzt die vorliegende Arbeit an, indem eine gestaltungsorientierte Konzeption zur Einbeziehung von Immobilien und ihres Management in die strategische Führung von Unternehmen entwickelt wird. Aufbauend auf der grundlegenden Darstellung der Konzeption stellt die inhaltliche Ausfüllung der einzelnen Bausteine eines strategischen Immobilien-Management den Schwerpunkt der Arbeit dar. Als besonders fruchtbar erweist sich die Gegenüberstellung der auf deduktivem Wege gewonnenen theoretischen Erkenntnisse mit dem mittels einer empirischen Studie erfaßten Stand des Immobilien-Management in großen deutschen Unternehmen. Wie die Ergebnisse der Untersuchung offenlegen, ist hinsichtlich des strategischen Umgangs mit der Ressource Grundstücke und Gebäude ein erheblicher Nachholbedarf zu verzeichnen.

Das Zustandekommen dieser Arbeit, die im Juni 1996 als Dissertation an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL eingereicht und angenommen wurde, wäre ohne die Unterstützung, die ich von mehreren Seiten beanspruchen durfte, nicht gelungen.

An erster Stelle möchte ich mich bei meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Herrn Professor Dr. Karl-Werner Schulte, bedanken. Während meiner Assistententätigkeit an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL gab er mir nicht nur den nötigen akademischen Freiraum zur thematischen Entwicklung und Reife des Forschungsvorhabens. Vielmehr stellte er mich mit interessanten Aufgaben im akademischen Lehr- und Weiterbildungsbetrieb und der verantwortungsvollen Führung mehrerer

Forschungs- und Beratungsprojekte vor abwechslungsreiche Herausforderungen, deren Bewältigung mich weit über die Promotion hinaus prägten. Mein Dank gilt ferner Herrn Professor Dr. Hartmut Kreikebaum und Herrn Professor Dr. Karlheinz Pfarr für die bereitwillige Übernahme und zügige Abfassung der Korreferate.

Weiterhin bin ich den zahlreichen Vertretern der Unternehmenspraxis zu Dank verpflichtet, die mir trotz ihres knapp bemessenen Zeitbudgets im Rahmen der empirischen Untersuchung zur Verfügung standen. Stellvertretend möchte ich mich in diesem Zusammenhang bei Herrn Dr. Fritz Preugschat (BASF), Herrn Hermann Kuhn (vormals IBM Deutschland), Herrn Artur Lechtenböhmer (Thyssen) und Herrn Walter Stücklin (ABB) bedanken.

Für umfangreiche technische Hilfeleistungen sowie die kritische Durchsicht der Manuskripte stehe ich bei Herrn Sven-Eric Ropeter und Herrn Hans-Dieter Lorenz in besonderer Schuld. Sie haben sich der Arbeit und ihres Verfassers mit großer Geduld gewidmet.

Schließlich gilt mein besonderer Dank meinen Eltern und allen voran Frau Ute Niemann. Ohne ihre vielfältige Unterstützung und Aufopferung wäre die Erstellung der Arbeit nicht möglich gewesen. Deswegen sei ihnen die Arbeit auch gewidmet.

Mainz, im Dezember 1996

Wolfgang Schäfers

## Inhaltsübersicht

<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2. Theoretischer Bezugsrahmen	4
1.3. Abgrenzung und Gang der Untersuchung	9
<b>2. Grundlagen</b>	<b>13</b>
2.1. Unternehmensimmobilien	13
2.2. Strategisches Management	31
2.3. Einbeziehung von Immobilien in das strategischen Management	45
<b>3. Konzeption eines strategischen Immobilien-Management</b>	<b>53</b>
3.1. Notwendigkeit eines strategischen Immobilien-Management	53
3.2. Gegenstand und Ansatzpunkte eines strategischen Immobilien-Management	80
3.3. Rolle der Unternehmensführung bei der Festlegung der strategischen Grundausrichtung im Immobilien-Management	89
<b>4. Bausteine eines strategischen Immobilien-Management</b>	<b>94</b>
4.1. Strategische Analysen als informatorische Grundlage im Immobilien-Management	94
4.2. Strategische Ausrichtung des Immobilien-Management	133
4.3. Aspekte der Implementierung im Immobilien-Management	201
<b>5. Empirische Untersuchung des Immobilien-Management in deutschen Unternehmen</b>	<b>228</b>
5.1. Gegenstand und Umfang der empirischen Untersuchung	228
5.2. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	237
<b>6. Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>343</b>

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Geleitwort</b>	<b>I</b>
<b>Vorwort</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XVI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XVII</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2. Theoretischer Bezugsrahmen	4
1.3. Abgrenzung und Gang der Untersuchung	9
<b>2. Grundlagen</b>	<b>13</b>
2.1. Unternehmensimmobilien	13
2.1.1. Begriff	13
2.1.2. Funktionen von Unternehmensimmobilien im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses	17
2.1.3. Systematisierung von Unternehmensimmobilien	20
2.1.4. Zum Lebenszykluscharakter von Unternehmensimmobilien	25
2.2. Strategisches Management	31
2.2.1. Begriff	31
2.2.2. Entwicklungsstufen zum strategischen Management	35
2.2.2.1. Finanzplanung	36
2.2.2.2. Langfristplanung	37
2.2.2.3. Strategische Planung	38
2.2.2.4. Strategisches Management	41
2.3. Einbeziehung von Immobilien in das strategischen Management	45
2.3.1. Berücksichtigung interner Ressourcen im strategischen Management	45
2.3.2. Berücksichtigung von Immobilien als interne Ressource im strategischen Management	48

---

<b>3. Konzeption eines strategischen Immobilien-Management</b>	<b>53</b>
3.1. Notwendigkeit eines strategischen Immobilien-Management	53
3.1.1. Umweltentwicklungen in der Perspektive des Immobilien-Management als Herausforderung für die Unternehmung	53
3.1.1.1. Globale technologische Entwicklungen	54
3.1.1.2. Globale markt- und gesellschaftliche Entwicklungen	59
3.1.2. Kosten- und Vermögensdimension von Unternehmensimmobilien als Herausforderung für die Unternehmung	64
3.1.2.1. Kostendimension von Unternehmensimmobilien	64
3.1.2.2. Vermögensdimension von Unternehmensimmobilien	68
3.1.3. Besonderheiten von Immobilien und des Immobilienmarktes als Herausforderung für die Unternehmung	74
3.2. Gegenstand und Ansatzpunkte eines strategischen Immobilien-Management	80
3.2.1. Begriff des strategischen Immobilien-Management	81
3.2.2. Entwicklungsstufen zum strategischen Immobilien-Management	82
3.2.3. Prozeßorientierter Ansatz im strategischen Immobilien-Management	87
3.3. Rolle der Unternehmensführung bei der Festlegung der strategischen Grundausrichtung im Immobilien-Management	89
<b>4. Bausteine eines strategischen Immobilien-Management</b>	<b>94</b>
4.1. Strategische Analysen als informatorische Grundlage im Immobilien-Management	94
4.1.1. Grundlagen strategischer Analysen im Immobilien-Management	94
4.1.1.1. Aufgaben, Ziele und Vorgehensweise der strategischen Analyse	94
4.1.1.2. Grundlegende Probleme der Informationsgewinnung und -verarbeitung	96
4.1.2. Immobilienorientierte Umweltanalyse	100
4.1.3. Immobilienorientierte Unternehmensanalyse	105
4.1.3.1. Stärken/Schwächen-Analyse im Immobilien-Management	106
4.1.3.2. Wertketten-Analyse im Immobilien-Management	110
4.1.3.3. Immobilien-Benchmarking	116
4.1.4. Immobilienorientierte Portfolioanalyse als integrative Analysetechnik	123
4.1.4.1. Aufgabe und Vorgehensweise der Immobilien-Portfolioanalyse	123
4.1.4.2. Kritische Würdigung	132

<b>4.2. Strategische Ausrichtung des Immobilien-Management</b>	<b>133</b>
<b>4.2.1. Entwicklung eines strategischen Zielsystems im Immobilien-Management</b>	<b>134</b>
<b>4.2.1.1. Begriff, Bedeutung und Bezug des Zielsystems</b>	<b>134</b>
<b>4.2.1.2. Generierung eines immobilienpolitischen Orientierungsrahmens</b>	<b>136</b>
<b>4.2.1.3. Formulierung strategischer Ziele im Immobilien-Management</b>	<b>141</b>
<b>4.2.1.3.1. Strukturierungsvorschlag für ein strategisches Zielsystem</b>	<b>141</b>
<b>4.2.1.3.2. Operationalisierung von Zielen im Immobilien-Management</b>	<b>144</b>
<b>4.2.2. Ausformung strategischer Optionen im Immobilien-Management</b>	<b>146</b>
<b>4.2.2.1. Grundlagen der Strategieentwicklung im Immobilien-Management</b>	<b>146</b>
<b>4.2.2.1.1. Bezugsrahmen für die Strategieentwicklung</b>	<b>146</b>
<b>4.2.2.1.2. Stellung der Immobilienstrategien im Strategiespektrum von Unternehmen</b>	<b>148</b>
<b>4.2.2.2. Basisstrategien im Immobilien-Management</b>	<b>151</b>
<b>4.2.2.2.1. Strategien der Immobilien-Bereitstellung</b>	<b>151</b>
<b>4.2.2.2.1.1. Projektentwicklung</b>	<b>151</b>
<b>4.2.2.2.1.2. Kauf</b>	<b>155</b>
<b>4.2.2.2.1.3. Leasing</b>	<b>157</b>
<b>4.2.2.2.1.4. Miete</b>	<b>161</b>
<b>4.2.2.2.1.5. Strategische Wahl</b>	<b>164</b>
<b>4.2.2.2.2. Strategien der Immobilien-Bewirtschaftung</b>	<b>165</b>
<b>4.2.2.2.2.1. Autonomiestrategie</b>	<b>168</b>
<b>4.2.2.2.2.2. Beauftragungs- oder Kooperationsstrategie</b>	<b>169</b>
<b>4.2.2.2.2.3. Strategische Wahl</b>	<b>172</b>
<b>4.2.2.2.3. Strategien der Immobilien-Verwertung</b>	<b>175</b>
<b>4.2.2.2.3.1. Passive Verwertungsstrategien</b>	<b>175</b>
<b>4.2.2.2.3.2. Aktive Verwertungsstrategien</b>	<b>177</b>
<b>4.2.2.3. Wettbewerbsstrategien im Immobilien-Management</b>	<b>188</b>
<b>4.2.2.3.1. Abgrenzung wettbewerbsstrategischer Optionen</b>	<b>188</b>
<b>4.2.2.3.2. Kennzeichnung relevanter Wettbewerbsstrategien</b>	<b>189</b>
<b>4.2.2.3.2.1. Kostenschwerpunktstrategie</b>	<b>189</b>
<b>4.2.2.3.2.2. Differenzierungsstrategie</b>	<b>190</b>

---

4.2.2.4. Risikostrategien im Immobilien-Management	192
4.2.2.4.1. Identifikation von Risiken	192
4.2.2.4.2. Kennzeichnung von Risikostrategien	196
4.2.2.4.2.1. Risikovermeidung	196
4.2.2.4.2.2. Risikominderung	197
4.2.2.4.2.3. Risikoüberwälzung	198
4.2.2.4.2.4. Risikoselbsttragung	199
4.2.2.4.2.5. Risikodialog	200
4.3. Aspekte der Implementierung im Immobilien-Management	201
4.3.1. Strategieimplementierung im Immobilien-Management als geplanter Wandel	201
4.3.2. Organisatorische Verankerung des Immobilien-Management	203
4.3.2.1. Rahmenbedingungen der organisatorischen Verankerung	203
4.3.2.2. Gestaltungsmöglichkeiten der organisatorischen Verankerung	205
4.3.2.2.1. Dezentrale Organisationslösungen	205
4.3.2.2.2. Zentrale Organisationslösungen	208
4.3.2.2.3. Kritische Würdigung	214
4.3.3. Einsatz von Verrechnungspreisen im Immobilien-Management	215
4.3.3.1. Begriff, Bedeutung und Funktionsweise von Verrechnungspreisen	216
4.3.3.2. Anforderungen an ein Verrechnungspreissystem im Immobilien-Management	220
4.3.4. Strategische Immobilien-Kontrolle	223
<b>5. Empirische Untersuchung des Immobilien-Management in deutschen Unternehmen</b>	<b>228</b>
5.1. Gegenstand und Umfang der empirischen Untersuchung	228
5.1.1. Zielsetzung und theoretischer Bezugsrahmen	228
5.1.2. Design der Datenerhebung	230
5.1.3. Design der Datenauswertung	234
5.2. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	237
5.2.1. Erfassung des Aktivitätsniveaus im Immobilien-Management	237
5.2.2. Einflußgrößen der Ausgestaltung	244
5.2.2.1. Unternehmensbezogene Einflußfaktoren	245
5.2.2.2. Umweltbezogene Einflußfaktoren	258
5.2.2.3. Immobilienbezogene Einflußfaktoren	262

<b>5.2.3. Details der Ausgestaltung des Immobilien-Management in der Praxis</b>	<b>272</b>
<b>5.2.3.1. Gestaltung des immobilienbezogenen         Informationssystems</b>	<b>273</b>
<b>5.2.3.2. Gestaltung des immobilienbezogenen Planungssystems</b>	<b>296</b>
<b>5.2.3.3. Gestaltung des immobilienbezogenen         Organisationssystems</b>	<b>306</b>
<b>5.2.3.4. Gestaltung des immobilienbezogenen Kontrollsysteems</b>	<b>329</b>
<b>6. Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>343</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>347</b>
<b>Anhang</b>	<b>406</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau und Gang der Untersuchung	12
Abbildung 2:	Immobilien als Produktionsfaktor in Unternehmen	15
Abbildung 3:	Funktionen von Immobilien im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung	18
Abbildung 4:	Klassifikation von Unternehmensimmobilien	22
Abbildung 5:	Phasen im Lebenszyklus von Unternehmensimmobilien	26
Abbildung 6:	Entwicklungsstufen zum strategischen Management	36
Abbildung 7:	Elemente und Ebenen der strategischen Unternehmensplanung	39
Abbildung 8:	Konzept des „Strategic Management“ nach Ansoff	42
Abbildung 9:	Spektrum des strategischen Management nach Kirsch	43
Abbildung 10:	Wirkungszusammenhang zwischen Ressourcen-Strategien und Produkt-/Markt-Strategien	48
Abbildung 11:	Umweltentwicklungen als Grund des Bedeutungswandels von Unternehmensimmobilien	54
Abbildung 12:	Modell des Immobilienkosten-Eisbergs	67
Abbildung 13:	Beeinflußbarkeit von Immobilienkosten im Zeitablauf	68
Abbildung 14:	Modell des Shareholder-Value	71
Abbildung 15:	Entwicklungsstufen im Immobilien-Management	82
Abbildung 16:	Paradigmawechsel im Immobilien-Management	86
Abbildung 17:	Strategischer Entscheidungsprozeß im Immobilien-Management	88
Abbildung 18:	Immobilien-Management im Kontext der konzeptionellen Gesamtsicht von Unternehmen	90
Abbildung 19:	Typologie der immobilienstrategischen Grundhaltungen der Unternehmensführung	93
Abbildung 20:	Triebkräfte des Wettbewerbs in der Immobilienbranche	101
Abbildung 21:	Kritische Faktoren der Stärken/Schwächen-Analyse im Immobilien-Management	108
Abbildung 22:	Relativierte Stärken/Schwächen-Analyse im Immobilien-Management	109
Abbildung 23:	Modell der Wertkette	111
Abbildung 24:	Wertkette im Immobilien-Management	113
Abbildung 25:	Großunternehmen als Wertkettennetz unter besonderer Berücksichtigung der Wertkette im Immobilien-Management	114

---

Abbildung 26:	Prozeß des Immobilien-Benchmarking	118
Abbildung 27:	Systematisierung von Immobilien-Benchmarks	119
Abbildung 28:	Einflußgrößen von Immobilienkosten	122
Abbildung 29:	Kriterien zur Bestimmung der Marktdimension des Immobilien-Portfolios	127
Abbildung 30:	Kriterien zur Bestimmung der Objektdimension des Immobilien-Portfolios	128
Abbildung 31:	Prozeß der Portfolioanalyse im Immobilien-Management	129
Abbildung 32:	Ableitung von Prioritäten im Immobilien-Management im Rahmen einer integrierten Portfolioplanung	131
Abbildung 33:	Elemente der Zielpyramide in Unternehmen	136
Abbildung 34:	Struktur des strategischen Zielsystems im Immobilien-Management	143
Abbildung 35:	Prozeß der Zielbildung und -operationalisierung im Immobilien-Management	146
Abbildung 36:	Strategiespektrum im Immobilien-Management	148
Abbildung 37:	Stellung von Immobilienstrategien im Strategiespektrum von Unternehmen	150
Abbildung 38:	Systematisierung der Rolle von Projektentwicklern	153
Abbildung 39:	Grundmodell des Immobilien-Leasing	158
Abbildung 40:	Bausteine der Immobilien-Bewirtschaftung („Facility Management“)	166
Abbildung 41:	Strategische Alternativen zur Gestaltung der Leistungstiefe in der Immobilien-Bewirtschaftung	167
Abbildung 42:	Prozessuale Betrachtung der Kooperationsstrategie im Rahmen des Re-Development	180
Abbildung 43:	Risikoarten im Immobilien-Management	193
Abbildung 44:	Denkmodell der geplanten Evolution	202
Abbildung 45:	Dezentrale Organisationslösung bei Aufspaltung der Immobilienfunktion	206
Abbildung 46:	Dezentrale Organisationslösung bei Zusammenfassung der Immobilienfunktion	206
Abbildung 47:	Zentrale Organisationslösung bei vollumfänglicher Zentralisation der Immobilienfunktion	209
Abbildung 48:	Zentrale Organisationslösung bei teilumfänglicher Zentralisation der Immobilienfunktion	210
Abbildung 49:	Organisatorische Marktlösung im Immobilien-Management	212
Abbildung 50:	Grundmodell eines Verrechnungspreissystems im Immobilien-Management	218

---

Abbildung 51:	Elemente einer strategischen Kontrolle im Immobilien-Management	224
Abbildung 52:	Theoretischer Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung	229
Abbildung 53:	Struktur der Stichprobe nach Wirtschaftsbranchen	233
Abbildung 54:	Struktur der Stichprobe nach Unternehmensgröße	234
Abbildung 55:	Aktivitätsniveau im Immobilien-Management nach Unternehmenstypen	238
Abbildung 56:	Vergleich der Schlüsselvariablen nach Wichtigkeit und Realisierung bei den „Aktiven“	241
Abbildung 57:	Vergleich der Schlüsselvariablen nach Wichtigkeit und Realisierung bei den „Selektiven“	242
Abbildung 58:	Vergleich der Schlüsselvariablen nach Wichtigkeit und Realisierung bei den „Passiven“	243
Abbildung 59:	Gesamtverteilung der unternehmensbezogenen Grundhaltungen im Immobilien-Management	244
Abbildung 60:	Branchenzugehörigkeit und Ausgestaltung des Immobilien-Management	246
Abbildung 61:	Börsennotierung und Ausgestaltung des Immobilien-Management	248
Abbildung 62:	Unternehmensgröße (nach Umsatz) und Ausgestaltung des Immobilien-Management	250
Abbildung 63:	Unternehmensgröße (nach Mitarbeitern) und Ausgestaltung des Immobilien-Management	251
Abbildung 64:	Mitarbeiter im Immobilienbereich und Ausgestaltung des Immobilien-Management	252
Abbildung 65:	Intensität in der Verfolgung des wettbewerblichen Strategiekonzepts und Ausgestaltung des Immobilien-Management	254
Abbildung 66:	Existenz und Intensität strategischer Managementaktivitäten und Ausgestaltung des Immobilien-Management	256
Abbildung 67:	Bedeutung des Shareholder Value und Ausgestaltung des Immobilien-Management	258
Abbildung 68:	Umweltvariablen und Ausgestaltung des Immobilien-Management	260
Abbildung 69:	Idealtypische Phasen des Produkt-/Marktzyklusses	261
Abbildung 70:	Lebenszyklusphase des Stamrn- bzw. Kerngeschäfts und Ausgestaltung des Immobilien-Management	262
Abbildung 71:	Prozentualer Anteil des Immobilienvermögens (Buchwerte) und Ausgestaltung des Immobilien-Management	264
Abbildung 72:	Größe des Immobilienbestandes und Ausgestaltung des Immobilien-Management	266

Abbildung 73:	Struktur des Immobilien-Portfolios und Ausgestaltung des Immobilien-Management	268
Abbildung 74:	Bewußtseinshaltung des Top-Management und Ausgestaltung des Immobilien-Management	270
Abbildung 75:	Ökonomische Effizienz und Ausgestaltung des Immobilien-Management	271
Abbildung 76:	Arten von Immobilien-Informationssystemen	274
Abbildung 77:	Verzichtsgründe für ein Immobilien-Management-Informationssystem	276
Abbildung 78:	Grundstücks-/Gebäudedaten nach Unternehmensclustern	278
Abbildung 79:	Nutzungs- und Wertdaten nach Unternehmensclustern	280
Abbildung 80:	Kostendaten nach Unternehmensclustern	282
Abbildung 81:	Ertrags- und Marktdaten nach Unternehmensclustern	284
Abbildung 82:	Erfassung der Immobilien-Informationen nach Unternehmensclustern im Überblick	287
Abbildung 83:	Aktualität der Immobilien-Informationen	288
Abbildung 84:	Einschätzung der Qualität der Immobilien-Informationen	291
Abbildung 85:	Regelung der Führung und Verfügbarkeit der Immobilien-Informationen	292
Abbildung 86:	Verknüpfung der Immobilien-Informationssysteme mit anderen Informationssystemen der Unternehmen	296
Abbildung 87:	Existenz und Intensität immobilienbezogener Planungsaktivitäten	298
Abbildung 88:	Erstellung langfristiger Pläne im Immobilien-Management	300
Abbildung 89:	Strategische Zieltypen im Immobilien-Management	301
Abbildung 90:	Integration der Immobilien-Pläne in die Unternehmensplanung	305
Abbildung 91:	Integration der Unternehmens-/Geschäftsfeldziele und -strategien in der Immobilien-Planung.	306
Abbildung 92:	Gestaltung der organisatorischen Verankerung des Immobilien-Management	308
Abbildung 93:	Gestaltung der Innenstrukturierung der Immobilieneinheit(en)	310
Abbildung 94:	Hierarchische Einbindung der Leitungsinstanz für das Immobilien-Management	311
Abbildung 95:	Funktionen des Immobilien-Management nach Unternehmensclustern	314
Abbildung 96:	Struktur der Entscheidungsbefugnisse im Immobilien-Management	319
Abbildung 97:	Formen der Erfolgsverantwortung im Immobilien-Management	320

---

Abbildung 98: Dominierende Formen der Erfolgsverantwortung im Immobilien-Management	321
Abbildung 99: Gründe für Cost- oder Profit-Center im Immobilien-Management	322
Abbildung 100: Struktur der Entscheidungsbefugnisse im Immobilien-Management nach Form der Erfolgsverantwortung	324
Abbildung 101: Einsatz von Verrechnungspreisen im Immobilien-Management	325
Abbildung 102: Gestaltung von Verrechnungspreisen im Immobilien-Management	327
Abbildung 103: Verfahren zur Festlegung von Verrechnungspreisen	329
Abbildung 104: Existenz und Intensität operativer Kontrollaktivitäten im Immobilien-Management	331
Abbildung 105: Einsatz von Instrumenten zur Beurteilung der Immobilien-Performance	333
Abbildung 106: Nutzung von Maßstäben zur Operationalisierung der Immobilien-Performance.	334
Abbildung 107: Anwendungsgebiete der Immobilien-Performancemessung	337
Abbildung 108: Periodizität der Immobilien-Performancemessung	339
Abbildung 109: Existenz strategischer Kontrollaktivitäten im Immobilien-Management	340
Abbildung 110: Bausteine der strategischen Immobilien-Kontrolle	342
Abbildung 111: Regelung der Führung und Verfügbarkeit der Immobilien-Informationen (Detailauswertung)	420
Abbildung 112: Gestaltung der organisatorischen Verankerung des Immobilien-Management (Detailauswertung)	421

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Immobilienvermögen deutscher Unternehmen zu Buchwerten	69
Tabelle 2: Wertentwicklung von Gewerbeimmobilien	70
Tabelle 3: Immobilien als Ausgangspunkt einer Diversifikation in deutschen Unternehmen	184

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
akt.	aktualisierte
AktG	Aktiengesetz
AREUEAJ	Journal of the American Real Estate and Urban Economics Association
ASQ	Administrative Science Quarterly
Aufl.	Auflage
BauGB	Baugesetzbuch
Bd.; Bdn.	Band; Bände(n)
BddW	Blick durch die Wirtschaft
bearb.	bearbeitete
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BW	Bauwirtschaft
bzw.	beziehungsweise
CAD	Computer Aided Design
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CMR	California Management Review
CRE	Corporate Real Estate
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
d.h.	das heißt
DIN	Deutsche Industrie Norm
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
DSWR	Datenverarbeitung, Steuer, Wirtschaft, Recht
durchg.	durchgesehene
d.Verf.	der Verfasser
DWW	Deutsche Wohnungswirtschaft

ebs	EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
Ed.	Edition
erg.	ergänzte
erw.	erweiterte
et al.	et aliter
etc.	et cetera
f.; ff.	folgende; fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FN	Fußnote
gest.	gestaltete
GLT	Gebäudeleittechnik
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuG	Grundstücksmarkt und Grundstückswert
H.	Heft
HBR	Harvard Business Review
HdWW	Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften
HGB	Handelsgesetzbuch
HM	Harvard Manager
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
Hrsg.	Herausgeber
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWF	Handwörterbuch der Finanzwirtschaft
HWFü	Handwörterbuch der Führung
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWPlan	Handwörterbuch der Planung
HWProd	Handwörterbuch der Produktionswirtschaft
HWR	Handwörterbuch des Rechnungswesens
ID	Industrial Development
i.d.R.	in der Regel
ILS	Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen
IO	Industrielle Organisation
i.V.m.	in Verbindung mit

IZ	Immobilien Zeitung
Jg.	Jahrgang
JoM	Journal of Marketing
JPM	Journal of Property Management
Jr.	Junior
Kap.	Kapitel
LFK	Der Langfristige Kredit
LRP	Long Range Planning
MBauO	Musterbauordnung
MIT	Massachusetts Institute of Technology
mm	manager magazin
MSR	Meß-, Steuer- und Regelungstechnik
neub.	neubearbeitete
No.	Number
Nr.	Nummer
NREI	National Real Estate Investor
o.J.	ohne Jahresangabe
o.Jg.	ohne Jahrgangsangabe
o.O.	ohne Ort
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per annum
RDB	Relationale Datenbank
R.E.	Real Estate
rev.	revidierte
S.	Seite
SBU	Strategic Business Unit
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SMJ	Strategic Management Journal
Soc	Sociology
Sp.	Spalte
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere
u.ä.m.	und ähnliches mehr

u.U.	unter Umständen
überarb.	Überarbeitete
ULI	Urban Land Institute
USA	United States of America
v.	von
v.a.	vor allem
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
verb.	verbesserte
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vollst.	vollständig
WertR	Wertermittlungs-Richtlinien
WertV	Wertermittlungsverordnung
WIST	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation (zugleich: Zeitschrift Führung + Organisation)
z.T.	zum Teil
ZWS	Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

## 1. Einleitung

### 1.1. Problemstellung und Zielsetzung

Im Mittelpunkt der Führung von Unternehmen steht die aktive und zielgerichtete Lenkung und Gestaltung der langfristigen Unternehmensentwicklung durch Aufbau und Erhaltung dauerhafter Wettbewerbsvorteile. Dabei spielen sowohl die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmensleistungen als auch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmensressourcen eine wichtige Rolle. Während in der aktuellen Managementliteratur und -praxis vielfältige Ansätze zur konzeptionellen Lenkung und Gestaltung der Unternehmensressourcen Kapital, Technologie, Information und Personal zu finden sind, ist eine konzeptionelle Auseinandersetzung mit der Unternehmensressource Grundstücke und Gebäude weitgehend unterblieben.<sup>1</sup>

Angesichts der fundamentalen Vermögens- und daraus resultierenden Kostenwirksamkeit der von den Unternehmen genutzten Immobilien erstaunt es um so mehr, daß diese von den meisten Unternehmen nur funktionserhaltend verwaltet werden<sup>2</sup>, was nicht zuletzt in den Organisationsbezeichnungen „Liegenschaftsabteilung“ oder „Liegenschaftsverwaltung“ zum Ausdruck kommt. Eine aktive, strategisch orientierte Auseinandersetzung mit diesem Potentialfaktor wird von vielen Unternehmen als nicht notwendig erachtet. Erst in Krisenzeiten rückt das betriebliche Immobilien-Portfolio<sup>3</sup> in das Blickfeld der Unternehmensführung, wenn es gilt, durch überstürzte Immobilientransaktionen die Unternehmenskrise abzuwenden.<sup>4</sup> Der Mythos „We are not in the real estate business!“<sup>5</sup> prägt das immobilienbezogene Denken und Handeln zahlreicher Unternehmen.

<sup>1</sup> Vgl. Joroff et al., Management, S. 14; Joroff, Corporate, S. 1; Gibson, Strategic, S. 9; Celli, Asset, S. 28.

<sup>2</sup> Byrne (Review, S. 8) bringt diese Grundhaltung prägnant zum Ausdruck, wenn er formuliert: „In that sense property has been seen just as being there, rather than as an asset (...) to be actively managed“.

<sup>3</sup> Unter einem Immobilien-Portfolio versteht man einen Bestand von Immobilien, der sich im rechtlichen oder wirtschaftlichen Eigentum eines Unternehmens befindet und unter einer einheitlichen Führung steht. Vgl. in Anlehnung an Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 25.

<sup>4</sup> Vgl. Gop, Flächen-Diät, S. 14; Case, Value, S. 11. So veräußerte die jüngst durch Termingeschäfte in Schwierigkeiten geratene Metallgesellschaft AG im Rahmen ihrer Sanierungsbestrebungen die im Stadtzentrum von Frankfurt am Main gelegene, als Konzernzentrale dienende Bürolimmobile an einen deutschen Immobilieninvestor. Vgl. Balzer/Wilhelm, Bewährung, S. 29. In ähnlicher Weise versucht die Gebr. März AG durch die Verwertung von nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften den Konzernrekordverlust des vergangenen Geschäftsjahres zu reduzieren. Vgl. o.V., März, S. 19.

<sup>5</sup> Nourse, Ownership, S. 87; Zeckhauser/Silverman, Rediscover, S. 111; Case, Value, S. 13; Cohen, Source, S. 48. Vgl. auch Sarvis, Facility, S. 10; Eversmann, Potentiale, S. 51. Ähnlich äußert sich ein Vertreter der Adam Opel AG: „Wir sind ein Automobilkonzern und kein Makler.“ (zitiert nach Gop, Flächen-Diät, S. 10).

Die gesamtwirtschaftliche Konsolidierung zahlreicher Märkte einhergehend mit einer starken Erosion der Unternehmensergebnisse lenkt aber zunehmend den Blick auch auf die Entdeckung und Ausnutzung von Erfolgspotentialen im betrieblichen Immobilien-Portfolio. Diese Entwicklung läßt nun bei zahlreichen Unternehmen konzeptionelle Managementlücken bezüglich ihrer Immobilienaktivitäten offensichtlich werden. Viele Unternehmen sind sich der Tatsache nicht bewußt, daß sie mehr oder weniger „ohne klare Marschroute“ im Immobiliengeschäft tätig sind.

Erste Impulse für eine verstärkte Auseinandersetzung mit der Immobiliendimension in den sogenannten „Non-property-companies“ kommen in jüngster Zeit zum einen aus der Unternehmenspraxis selbst und zum anderen von der anglo-amerikanischen immobilienökonomischen Wissenschaft.<sup>6</sup> Dabei ist es charakteristisch für den Stand der Forschung, daß es neben einer nur geringen Anzahl wissenschaftlicher Arbeiten eine Vielzahl praxisorientierter Publikationen gibt, in denen Führungskräfte ihre Erfahrungen bei Teilproblemen des Immobilien-Management beschreiben und daraus Handlungsempfehlungen ableiten, die jedoch als Einzelerfahrungen keine gesamthaftes Betrachtung der Untersuchungsproblematik ermöglichen. Zudem beschränken sich die praxisorientierten Beiträge vor allem auf finanzielle, steuerliche, rechtliche und andere, eng begrenzte Einzelfragen. Eine betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung in einem umfassenderen Rahmen, der das Immobilien-Management einer strategischen Perspektive zuführt, findet kaum statt.

Auch die Anfangsphase der wissenschaftlichen Bemühungen zu diesem Gebiet ist gekennzeichnet von eher pragmatisch-deskriptiven Darlegungen, da vorwiegend eine Beschreibung der spezifischen Merkmale des Untersuchungsgegenstandes sowie eine Bestandaufnahme operativer Problemstellungen und in der Praxis angewandter Lösungsmethoden geboten wird. Zwangsläufig werden dabei strategische Aspekte ausgeklammert. Erst in der jüngsten Vergangenheit wird verstärkt versucht,

<sup>6</sup> Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Problemstellungen des betrieblichen Immobilien-Management durch vorwiegend amerikanische Autoren steht im Zusammenhang mit der Welle von Unternehmensakquisitionen in den USA zu Beginn und während der achtziger Jahre. Dabei versuchten die akquirierenden Unternehmen durch Auflösung stiller Reserven im unterbewerteten Immobilienvermögen der Akquisitionsobjekte, ihre Transaktion finanziell zu gestalten. Umgekehrt wurden Potentiale zur Umstrukturierung des Immobilienbestandes als Abwehrmaßnahme gegen feindliche Übernahmeangebote eingesetzt. Vgl. hierzu insbesondere Joseph, Role, S. 16 ff.; Ambrose, Target, S. 24 ff.; Ambrose, Impact, S. 307 ff.; Meiklejohn, Dangers, S. 58 ff.; Jinnett, Takeover, S. 5 ff.; Bingham, Takeover, S. 6 ff.; Jaben, Valuation, S. 48; Darrow, Potential, S. 16 f.

vor allem empirische Untersuchungen durchzuführen<sup>7</sup> und stärker theoretisch fundierte Entscheidungshilfen zu geben.<sup>8</sup> Versucht man, die wenigen wissenschaftlichen Beiträge zum strategischen Umgang mit Unternehmensimmobilien zu bewerten, muß zunächst einmal festgestellt werden, daß diese über eine vorwiegend fragmentarische Sichtweise der Immobilienproblematik in den Unternehmen nicht hinauskommen. Insbesondere fehlen weitgehend Aussagen zu Methoden und Instrumenten eines strategisch orientierten Immobilien-Management. Hinzu kommt, daß nahezu bei allen Ansätzen eine systematische Auseinandersetzung mit den strategischen Handlungsalternativen des Immobilien-Management nicht zu finden ist. Ebenso fehlt weitgehend eine Einbettung des Immobilien-Management in die konzeptionelle Gesamtsicht des Unternehmens und die von ihr verfolgten Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien.

Vor diesem Hintergrund stellt sich verstärkt die Frage nach einer managementorientierten Gesamtkonzeption zur systematischen Erklärung und Gestaltung<sup>9</sup> der unternehmerischen Aktivitäten im Immobilienbereich der Unternehmen. Es ist deshalb eine Herausforderung für den Verfasser, mit der vorliegenden Arbeit einen ersten Beitrag zu einer solchen Gesamtkonzeption eines Management von Unternehmensimmobilien zu entwerfen und diese in das System der strategischen Führung von Unternehmen zu integrieren. Daher ist Ziel der Arbeit, einen wissenschaftlichen Ansatz zur Erklärung des Problemkomplex Immobilien-Management zu entwickeln und Gestaltungsempfehlungen für das Immobilien-Management im Sinne der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre<sup>10</sup> abzuleiten<sup>11</sup> sowie diesen im Rahmen einer ei-

<sup>7</sup> Vgl. die empirischen Untersuchungen von Zeckhauser/Silverman, Rediscover, S. 111; Veale, Assets, S. 1 ff.; Gale/Case, Resource, S. 23 ff.; Pittman/Parker, Real Estate, S. 107 ff.; Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 1 ff.; Avis et al., Property, S. 1 ff.; Teoh, Estate, S. 607 ff.

<sup>8</sup> Vgl. insbesondere Isakson/Sircar, Factors, S. 26 ff.; Nourse/Roulac, Decisions, S. 475; Joroff et al., Resource, S. 13 ff.

<sup>9</sup> Als anwendungsorientierte Realwissenschaft verfolgt die Betriebswirtschaftslehre zwei Forschungsaufgaben: Gegenstand der Erklärungsfunktion ist die Herleitung von real- oder idealtheoretischen Aussagen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Demgegenüber dient die Gestaltungsfunktion zur Gewinnung konzeptioneller und instrumenteller Aussagen mittels der Entwicklung von Systementwürfen, Modellen, Problemlösungsstrategien und -techniken. Vgl. Hill, Managementlehre, S. 140 f.; Szyperski, Orientierung, S. 273 f.; Kirsch, Betriebswirtschaftslehre, S. 37 f.

<sup>10</sup> Vgl. zum Begriffsinhalt der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre insbesondere Heinen, Grundfragen, S. 328 ff.; Raffée, Grundprobleme, S. 69 ff.; Sieben/Schildbach, Entscheidungstheorie, S. 2. Gleichwohl sei hier schon angemerkt, daß die Gestaltungsvorschläge nicht als deterministische Patentrezepte formuliert werden, sondern lediglich ein Spektrum möglicher Handlungsalternativen aufzeigen, die im unternehmensspezifischen Kontext weiter auswahl- und konkretisierungsbedürftig sind.

<sup>11</sup> Die Zuordnung der Betriebswirtschaftslehre als angewandte Realwissenschaft ist in der Vergangenheit nicht unumstritten gewesen. Bei näherer Betrachtung stellt die damit verbundene Kontroverse jedoch ein Scheinproblem dar, da praxisorientierte Handlungsempfehlungen, die Ausfluß eines angewandten Wissenschaftsverständnisses sind, grundsätzlich auf theoretischen Erkenntnissen basieren sollten. Anzustreben ist somit

genen empirischen Untersuchung dem aktuellen Stand des Immobilien-Management in deutschen Großunternehmen gegenüberzustellen. Die vorliegende Arbeit betritt damit insofern Neuland, als daß neben einer ausführlichen Problembeschreibung und -analyse eine umfassende, aus einer strategischen und gesamtsystembezogenen Perspektive abgeleitete Konzeption angeboten wird.

## 1.2. Theoretischer Bezugsrahmen

Problemstellungen der Immobilienwirtschaft haben in jüngster Zeit einen enormen Anstieg an Aufmerksamkeit und Anteilnahme in der Öffentlichkeit erfahren. Zu Recht kann man behaupten, daß die Immobilienwirtschaft in Deutschland in der öffentlichen Meinung aus ihrem „Dornröschenschlaf“ erwacht ist.<sup>12</sup> Die Beschäftigung mit Institutionen und Aktionen, die der Immobilienwirtschaft zuzurechnen sind, bewegte sich im gesamten Spektrum ökonomischer wie gesellschaftspolitischer Auseinandersetzungen.

Mit diesem Zuwachs an Bedeutung und Widerhall der Immobilienwirtschaft ging allerdings kaum eine Intensivierung der wissenschaftlichen Beschäftigung im allgemeinen und der wirtschaftswissenschaftlichen Beschäftigung im besonderen mit diesem Realitätsausschnitt einher.<sup>13</sup> Als Indiz für diese Vernachlässigung sei die fehlende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Immobilien, Immobilienunternehmen und der Immobilienwirtschaft in einschlägigen Kompendien, Handwörterbüchern oder Lehrbüchern der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre genannt.<sup>14</sup> Die Hinwendung zu immobilienökonomischen Phänomenen wurde bislang nur vereinzelt durch

---

die Entwicklung theoriegeleiteter Gestaltungsempfehlungen. Vgl. auch Raffée, Grundprobleme, S. 64 ff.; Wild, Theoriebildung, Sp. 3892.

<sup>12</sup> Die Notwendigkeit dieses Bedeutungswandels läßt sich anhand konkreter Zahlen eindrucksvoll verdeutlichen. So wird das Immobilienvermögen der privaten Haushalte in den alten Bundesländern in 1993 auf ca. 6.200 Mrd. DM geschätzt. Vgl. Laue, Grundvermögen, S. 489 ff. Das in Immobilien investierte Gesamtvermögen der institutionellen Investoren wird für 1993 auf ca. 240 Mrd. DM geschätzt. Vgl. Bulwien, Markt, o.S. Gleichzeitig hat sich nach Angaben des Gewos Institut für Stadt-, Regional- und Wohnforschung der Umsatz aus Immobilientransaktionen in den alten Bundesländern im Zeitraum 1988 bis 1994 von 110 Mrd. DM auf über 241 Mrd. DM p.a. mehr als verdoppelt. Vgl. o.V., Höhenflug, S. 37.

<sup>13</sup> Vgl. Schulte, Immobilienökonomie, S. 232; Schulte, Vorwort, S. III; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 4. Mit Bezug auf die Wohnungswirtschaft bemerkt Oettle (Wohnungswirtschaft, S. 7) hierzu: „Das (...) Wertgewicht des Wohnens (...) steht in einem merkwürdigen Gegensatz zu der zurückhaltenden Aufmerksamkeit, welche die deutschen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Wohnungswirtschaft derzeit schenken“.

<sup>14</sup> Vgl. Schulte, Immobilienökonomie, S. 232; Oettle, Wohnungswirtschaft, S. 8 f.

die Bauwirtschaftslehre<sup>15</sup> und Wohnungswirtschaftslehre<sup>16</sup> vollzogen. Jedoch beschäftigen sich die wenigen vorhandenen Beiträge mit funktions- oder institutionenspezifischen Einzelfragen und -problemen und lassen einen übergreifenden Bezugsrahmen zur Integration der wissenschaftlichen Bemühungen vermissen. Im Vergleich hierzu besitzt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit immobilienökonomischen Problemstellungen im anglo-amerikanischen Sprachraum eine relativ lange Forschungstradition.<sup>17</sup>

Diesen Mißstand will die zur Zeit in ihrer Entstehung befindliche Wissenschaftsdisziplin der Immobilienökonomie beseitigen.<sup>18</sup> Die Schwerpunkte dieses innovativen Forschungsgebietes lassen sich wie folgt charakterisieren:

- Im Mittelpunkt der Immobilienökonomie steht die Erklärung und Gestaltung realer Entscheidungen von mit Immobilien befaßten Wirtschaftssubjekten.<sup>19</sup> Hierdurch wird der Entscheidungsorientierung der modernen Betriebswirtschaftslehre Rechnung getragen. Im Kontext dieser Arbeit geht es dabei primär um die Erklärung und Gestaltung der Immobiliendimension und den damit verbundenen Entscheidungen in Unternehmen, die im Rahmen ihrer Leistungserstellung Immobilien vorwiegend als Produktionsfaktor einsetzen.
- In institutioneller Sicht ist es geboten, daß zum Wissenschaftsprogramm der Immobilienökonomie nicht nur Unternehmen der Immobilienwirtschaft zählen, sondern auch solche Unternehmen und Haushalte einzbezogen werden, die als „Raumkonsumenten“ auf die Nutzung von Raum angewiesen sind.<sup>20</sup> Insofern greift die Immobilienökonomie weit über den Anspruch einer speziellen Betriebswirtschaftslehre hinaus.<sup>21</sup>

<sup>15</sup> Zum Forschungsprogramm der Bauwirtschaftslehre vgl. Pfarr, Bauwirtschaft, S. 11 ff.; Pfarr, Geschichte, S. 9 f.; Diederichs, Bauwirtschaftslehre, S. 30 ff.

<sup>16</sup> Vgl. stellvertretend von Jenkis herausgegebene „Kompendium der Wohnungswirtschaft“ sowie das von Kühne-Büning/Heuer herausgegebene Werk „Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft“.

<sup>17</sup> So wurden z.B. in den USA in den Jahren 1904/1905 erste, auf die Immobilienwirtschaft ausgerichtete akademische Programme an den Universitäten von Pennsylvania und New York eingerichtet. Ansätze einer immobilienökonomischen Forschung lassen sich bis in das Jahr 1809 zurückverfolgen. Im Jahr 1926 wurde an der Universität Wisconsin das erste Forschungsinstitut für Immobilienökonomie gegründet. Vgl. Davies, History, S. 121 ff. (zitiert nach Jaffe/Sirmans, Theory, S. 394 FN 7 und 9). Zur Entwicklung und zum Stand der immobilienökonomischen Lehre und Forschung in den USA vgl. auch Webb, Research, S. 135 ff.; Lahey/Webb, Overview, S. 54 ff.; Brown, Education, S. 574 ff.; Dasso/Woodward, Discipline, S. 413 ff.; Graaskamp, Education, S. 40 ff.; Graaskamp, Universities, S. 51ff.; Nourse, Origin, S. 227 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Schulte, Immobilienökonomie, S. 234.

<sup>19</sup> Vgl. Schulte, Vorwort, S. III.

<sup>20</sup> Vgl. Schulte, Vorwort, S. III.

<sup>21</sup> Vgl. Schulte, Vorwort, S. III; Jenisch, Immobilienwirtschaftslehre, S. 521.

- Schließlich läßt sich die Öffnung der Immobilienökonomie zu anderen Forschungsdisziplinen als weiteres konsitives Merkmal nennen.<sup>22</sup> Hier sind insbesondere Erkenntnisse der Rechtswissenschaft, Soziologie, Raumplanung, des Architektur- und Bauingenieurwesens von Bedeutung. Nur mittels dieser mehrdimensionalen Betrachtungsweise lassen sich immobilienökonomische Sachverhalte in ihrer Vieldimensionalität hinreichend begreifen. In diesem Zusammenhang ist nicht davon auszugehen, daß die in diesen Wissenschaftsdisziplinen erarbeiteten Erkenntnisse problemlos übernommen werden können. Vielmehr ist eine eigenständige Auseinandersetzung der Immobilienökonomie mit den Forschungsergebnissen dieser Fachrichtungen notwendig.

Wie aufgezeigt, ist die Immobilienökonomie eine in ihrer Entstehung begriffene Wissenschaftsdisziplin, deren inhaltliche Besonderheiten und Grenzen einer weiteren Präzisierung bedürfen. Die vorliegende Arbeit ordnet sich in dieses innovative Forschungsgebiet ein und versucht, Ansatzpunkte zu ihrer Weiterentwicklung aufzuzeigen.

Dabei soll der Schwerpunkt der Arbeit auf einer analytischen Ableitung der Konzeption eines strategischen Immobilien-Management liegen. Folglich wird grundsätzlich auf einer deduktiven Argumentation basierend versucht, diese Konzeption zu entwerfen, wobei im Rahmen der Analyse zusätzlich auch allgemeine Theorien bzw. theoretische Ansätze der Betriebswirtschaftslehre herangezogen werden.<sup>23</sup> Allerdings muß dem Umstand Rechnung getragen werden, daß die Erkenntnisse bezüglich der Unternehmung nicht in einem einheitlichen, homogenen „Theoriegebäude“ vereinigt sind. Vielmehr existieren eine Reihe von Theorien und theoretischen Ansätzen<sup>24</sup>, die für sich alleine genommen nicht die Komplexität der unternehmerischen Immobilienaktivitäten erklären und gestalten können. Folglich werden mehrere untersuchungsrelevante Theorien und Konzepte zur Erklärung und Gestaltung des im-

<sup>22</sup> Vgl. Schulte, Vorwort, S. III; Graaskamp, Education, S.42 ff.; Graaskamp, Universities, S. 59 ff. Vgl. auch Guggenbühl (Bürobauplanung, S. 35 ff.), der in Bezug auf die Arbeitsplatzgestaltung, Büraum- sowie Bürobauplanung ebenfalls ein interdisziplinäres Vorgehen fordert.

<sup>23</sup> Diese theoretischen Grundkonzeptionen werden auch als Paradigma bezeichnet. Um als Grundmodell einer Forschungsdisziplin anerkannt zu werden, muß ein Paradigma die Eigenschaften Problemlösungskraft, Allgemeinheit, Präzision und Integrationskraft erfüllen. Vgl. Ulrich/Hill, Grundlagen, S. 169. Vgl. auch Pfarr, Bauwirtschaft, S. 23; Bleicher, Konzept, S. 6 ff.

<sup>24</sup> Vgl. zu einem Überblick bezüglich der verschiedenen theoretischen Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre Albach, Wissenschaft, S. 15 f.; Raffée, Betriebswirtschaftslehre, S. 29 ff.; Schanz, Wissenschaftsprogramme, S. 56 ff.

mobilienbezogenen Unternehmenshandeln herangezogen werden.<sup>25</sup> Hierzu zählen der Entscheidungsansatz, der situative Ansatz und der systemtheoretische Ansatz. Die Auswahl dieser theoretischen Ansätze erfolgt nach dem Kriterium ihrer Bedeutung für die praktisch-normative Betriebswirtschaftslehre und unter dem Gesichtspunkt der Integration zu einem Gesamtkonzept betriebswirtschaftlicher Aussagen hinsichtlich des gewählten Untersuchungsgegenstandes.

Vergegenwärtigt man sich, daß mit dem Immobilien-Management strategische und operative Entscheidungen von meist großer Tragweite im Hinblick auf Erfolgs- und Vermögensstruktur für die betroffenen Unternehmen verbunden sind, dann wird die Relevanz des entscheidungstheoretischen Ansatzes deutlich. Gegenstand des Entscheidungsansatzes in seiner verhaltenswissenschaftlichen Ausprägung ist die Systematisierung, Erklärung und Gestaltung von Phänomenen und Tatbeständen der Unternehmenspraxis aus der Perspektive betrieblicher Entscheidungen.<sup>26</sup> Ein zentrales Ziel dieses Ansatzes liegt darin, die Qualität betriebswirtschaftlicher Entscheidungen im Hinblick auf die verfolgten Ziele zu verbessern. Daneben ist das Informationsproblem und der Prozeßcharakter bei Entscheidungen von besonderer Bedeutung.<sup>27</sup> Nicht zuletzt aufgrund der Entscheidungsorientierung der modernen Betriebswirtschaftslehre erscheint es gerechtfertigt, den Entscheidungsansatz als eine betriebswirtschaftliche Grundkonzeption zu bezeichnen.<sup>28</sup>

Zentrale These des situativen Ansatzes ist, daß es „(...) nicht eine generelle gültige Handlungsalternative, sondern mehrere situationsbezogen angemessene“<sup>29</sup> gibt. Dementsprechend besteht das Hauptanliegen des situativen bzw. kontingenztheoretischen Ansatzes<sup>30</sup> in der Überwindung des unter praxeologischen Gesichtspunkten unbefriedigenden Strebens nach generellen Theorien, die durch eine Verallgemeinerung nur partiell gültiger Aussagen gewonnen werden und auf einer handlungsfer-

<sup>25</sup> Zu der hier vertretenen Auffassung eines theoretischen Pluralismus vgl. Schanz, Pluralismus, S. 133 ff.; Fritz, Forschungskonzeption, S. 116 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Heinen, Unternehmensführung, S. 12.

<sup>27</sup> Auf eine eingehendere Darstellung des entscheidungstheoretischen Ansatzes wird an dieser Stelle verzichtet. Vgl. insbesondere Heinen, Wissenschaftsprogramm, S. 207 ff.; Heinen, Betriebswirtschaftslehre, S. 429 ff.; Schanz, Wissenschaftsprogramme, S. 62 ff.; Ulrich/Hill, Grundlagen, S. 173 f. Zur entscheidungstheoretischen Fundierung der Bauwirtschaftslehre vgl. Pfarr, Bauwirtschaft, S. 43 ff.

<sup>28</sup> Vgl. Raffée, Grundprobleme, S. 94; Raffée, Betriebswirtschaftslehre, S. 32.

<sup>29</sup> Staehle, Ansatz, S. 36.

<sup>30</sup> Vgl. zum situativen Ansatz grundlegend Kieser/Kubicek, Organisation, S. 45 ff.; Kieser, Ansatz, S. 161 ff.; Staehle, Ansatz, S. 33 ff.; Segler, Organisationstheorie, S. 227 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 64

nen, reduktionistischen Abstraktion der Realität basieren.<sup>31</sup> Stattdessen wird die Relativität betriebswirtschaftlicher Aussagen betont und die Analyse konkreter Problemstellungen und ihrer jeweiligen Einflußgrößen gefördert. Dementsprechend werden die für das Immobilien-Management zu entwickelnden Problemlösungsmethoden, Modelle und Strategien nicht im Sinne einer „one-best-solution“ generiert, sondern vielmehr in Abhängigkeit von unternehmensinternen und -externen Rahmenbedingungen bzw. Kontextfaktoren situativ relativiert. Dabei wird die unternehmenspolitische Ausprägung des situativen Ansatzes zugrundegelegt, die neben organisatorischen Fragen auch Aspekte der Planung, Führung und Zielforschung in Unternehmen berücksichtigt.<sup>32</sup>

Im Rahmen des systemtheoretischen Ansatzes wird durch Rückgriff auf interdisziplinäre Erkenntnisse der allgemeinen Systemtheorie und Kybernetik eine mehrdimensionale, ganzheitliche Betrachtung des Unternehmensgeschehens angestrebt.<sup>33</sup> Unternehmen werden als offene, dynamische, zielgerichtete, sozio-technische Systeme<sup>34</sup> begriffen, die sich in Subsysteme aufgliedern lassen.<sup>35</sup> Folglich kann auch das Immobiliensystem als Subsystem von Unternehmen interpretiert werden.<sup>36</sup> Das Unternehmen wiederum steht mit seinen Subsystemen in ständiger Austauschbeziehung zu seiner Umwelt, die als Umsystem bezeichnet wird. Der Systemansatz bildet somit einen geeigneten theoretischen Rahmen, um Problemstellungen im Bereich des Immobilien-Management ganzheitlich zu erfassen.<sup>37</sup>

---

ff.

<sup>31</sup> Vgl. Staehle, Ansatz, S. 33.

<sup>32</sup> Vgl. Kieser/Segler, Ansätze, S. 182; Segler, Organisationstheorie, S. 237 ff.; Raffée, Betriebswirtschaftslehre, S. 37.

<sup>33</sup> Vgl. zum Systemansatz insbesondere Ulrich, Unternehmung, S. 153 ff.; Raffée, Betriebswirtschaftslehre, S. 33 ff.; Schanz, Wissenschaftsprogramme, S. 71 ff.; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 56 ff.; Fischer-Winkelmann, Systemansatz, S. 1072 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 62 ff.

<sup>34</sup> Ein System ist „eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können.“ Ulrich, Unternehmung, S. 105.

<sup>35</sup> Vgl. Ulrich, Unternehmung, S. 155; Raffée, Grundprobleme, S. 90; Kirsch, Unternehmensziele, S. 63.

<sup>36</sup> Diese Auffassung lässt sich auch bei Graaskamp wiederfinden, wenn er sagt:“(...) a real estate project is part of a larger physical system programmed to achieve long-term objectives, but each real estate project is also a small business enterprise of its own.“ Vgl. Graaskamp, Fundamentals, S. 620.

<sup>37</sup> Auch die von Pfarr entwickelte bauwirtschaftliche Konzeption greift auf Erkenntnisse des systemtheoretischen Ansatzes zurück. Vgl. Pfarr, Bauwirtschaft, S. 35 ff.

### 1.3. Abgrenzung und Gang der Untersuchung

Entsprechend den Ausführungen im Rahmen der Problemstellung wird die Zielsetzung der Arbeit darin gesehen, einen ersten Beitrag zur Entwicklung einer wissenschaftlichen Konzeption für das Immobilien-Management in Unternehmen zu leisten. Um diese umfangreiche Themenstellung angemessen bearbeiten zu können und das Untersuchungskonzept nicht zu breit anzulegen, müssen einige Abgrenzungen des Untersuchungsgegenstandes vorgenommen werden.

Der für das Immobilien-Management geltende Rechtsrahmen unterliegt sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene einer fortlaufenden Veränderung. Folglich wird bewußt auf eine detaillierte Behandlung steuerrechtlicher und sonstiger rechtlicher Rahmenbedingungen verzichtet. Ebenso werden finanzwirtschaftliche, bewertungstechnische und ähnliche Einzelfragen nur am Rande berücksichtigt, da deren isolierte Betrachtung einerseits an der skizzierten Zielsetzung vorbeiginge, andererseits deren Einbeziehung keinen wesentlichen Erkenntnisbeitrag für die vorliegende Arbeit bewirken würde.

Eine weitere Abgrenzung betrifft die Erörterung der gängigen Methoden, Instrumente und Konzepte des strategischen Management. Es wird darauf geachtet, die immobilienspezifischen Besonderheiten in diesen Ansätzen zu akzentuieren und bezüglich der Grundlagen der hinreichend bekannten Verfahren und Modelle auf die entsprechende Literatur zu verweisen.

Schließlich wird im Rahmen der theoretischen Konzeption vorrangig die Perspektive eines Immobilien-Management in deutschen Großunternehmen des Industrie- und Dienstleistungsgewerbes beleuchtet, da zum einen der Verfasser diesbezüglich über fundierte Forschungs- und Beratungserfahrungen verfügt, zum anderen hier das Gestaltungspotential tendenziell am wenigsten ausgeschöpft ist.<sup>38</sup>

Zur Realisierung der angestrebten Zielsetzung wird im Anschluß an diese Einleitung im zweiten Kapitel eine allgemeine Grundlegung erarbeitet. In ihr werden zunächst

<sup>38</sup> Gleichwohl besitzen die getroffenen Aussagen eine gewisse Relevanz auch für das Immobilien-Management in Handelsunternehmen und Non-Profit-Organisationen. Zu den Besonderheiten des Immobilien-Management insbesondere in Non-Profit-Organisationen vgl. Byrne, Review, S. 5 ff.; French, Authorities, S. 15 ff.; Gibson, Strategic, S. 9 ff.

der Begriff der Immobilie und ihre Funktionen im Leistungserstellungsprozeß der Unternehmen dargelegt sowie eine Systematisierung von Unternehmensimmobilien vorgenommen, an die sich eine Darstellung des Lebenszyklusses von Immobilien in den Unternehmen anschließt. Um dem Leser einen vertieften Einblick in den hier zu behandelnden Problemkomplex zu gewähren, werden anschließend Inhalt und Aufgaben eines strategischen Management im Rahmen einer Betrachtung der Entwicklung des strategischen Denkens erörtert. Dabei soll insbesondere untersucht werden, ob und inwieweit die Immobiliendimension im System der strategischen Führung von Unternehmen bereits Berücksichtigung findet.

Ziel des dritten Kapitels ist es, die Forderung nach einem konzeptionellen Umgang mit dem Produktionsfaktor Immobilien in den Unternehmen zu begründen. Hierzu wird einleitend auf die vielfältigen Umweltentwicklungen eingegangen, die in ihrer Gesamtheit eine zunehmende Bedeutung des Immobilien-Management im betrieblichen Interdependenzgefüge zur Folge haben. Darüberhinaus wird die wirtschaftliche Bedeutung von Immobilien für den Unternehmenserfolg dargestellt sowie die Besonderheiten von Immobilien und des Immobilienmarktes erörtert, die ein systematisches Immobilien-Management auch in „Non-property-companies“ notwendig erscheinen lassen. Im zweiten Abschnitt des Kapitels werden erste Inhalte und Anhaltspunkte eines strategischen Immobilien-Management vorgestellt sowie in Anlehnung an bestehende Modelle zum strategischen Management ein eigenständiger, der prozessualen Rationalität folgender Ansatz für das strategische Immobilien-Management präsentiert. In diesem Zusammenhang wird aufgrund ihrer Bedeutung gesondert auf die Rolle der Unternehmensführung bei immobilienstrategischen Entscheidungen eingegangen.

Aufbauend auf der grundlegenden Darstellung der Konzeption stellt die inhaltliche Ausfüllung der einzelnen Bausteine eines strategischen Immobilien-Management in Kapitel 4 den Schwerpunkt der Arbeit dar. Dies betrifft zunächst die Schaffung einer informatorischen Grundlage für das Immobilien-Management. Die Unterteilung der strategischen Analyse in die Subsysteme Umwelt und Unternehmen dient der Ermittlung der Chancen und Bedrohungen einerseits und Stärken und Schwächen andererseits. Beide Subsysteme sind einer situationsspezifischen Analyse zu unterzie-

hen, die ihrem Stellenwert im Rahmen des strategischen Management von Unternehmensimmobilien gerecht werden.

Im Anschluß wird das strategische Zielsystem im Immobilien-Management erläutert. Es beinhaltet einen immobilienpolitischen Orientierungsrahmen, der durch die Formulierung einzelner strategischer Ziele weiter konkretisiert wird. In ihrer Gesamtheit bilden sie den Bezugsrahmen für die sich anschließende Strategieentwicklung. Die Ausformung strategischer Optionen im Immobilien-Management dient der Erreichung und Sicherung immobilienorientierter Erfolgspotentiale sowie der Bewältigung der mit der Entwicklung und Nutzung von Immobilien verbundenen Risiken. Dabei wird neben der Kennzeichnung verschiedener Basisstrategien im Lebenszyklus von Immobilien insbesondere die wettbewerbsorientierte und risikoorientierte Ausrichtung der strategischen Optionen im Immobilien-Management aufgezeigt.

Im Rahmen der Implementierung werden zunächst die Bedeutung und die Ansätze eines geplanten organisatorischen Wandels im Immobilien-Management behandelt. Einer Erörterung der Möglichkeiten zur Schaffung adäquater Organisations- und Managementsysteme folgen schließlich Überlegungen hinsichtlich einer strategischen Kontrolle im Immobilien-Management.

Obgleich die vorliegende Arbeit grundsätzlich einer theoretisch-deduktiven Vorgehensweise folgt, erscheint es sinnvoll, empirische Daten in die Untersuchung einzubeziehen. Da zum Immobilien-Management in deutschen Unternehmen bislang keine Informationen vorhanden sind, wurden die interessierenden Daten in einer eigenen empirischen Untersuchung erhoben. Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden im fünften Kapitel dargestellt und kritisch interpretiert. Einleitend wird dazu das gewählte theoretische Vorgehen erläutert, d.h. der theoretische Bezugsrahmen sowie das Design der Datenerhebung und -auswertung vorgestellt. Daran schließt sich die Diskussion der empirischen Befunde an.

Die Arbeit endet im sechsten Kapitel mit einer Zusammenfassung, in der die Erkenntnisse der gesamten Untersuchung abschließend gewürdigt werden und ein Ausblick auf zukünftige Forschungsfelder gegeben wird.

Abbildung 1 stellt den Aufbau und Gang der Untersuchung graphisch dar.

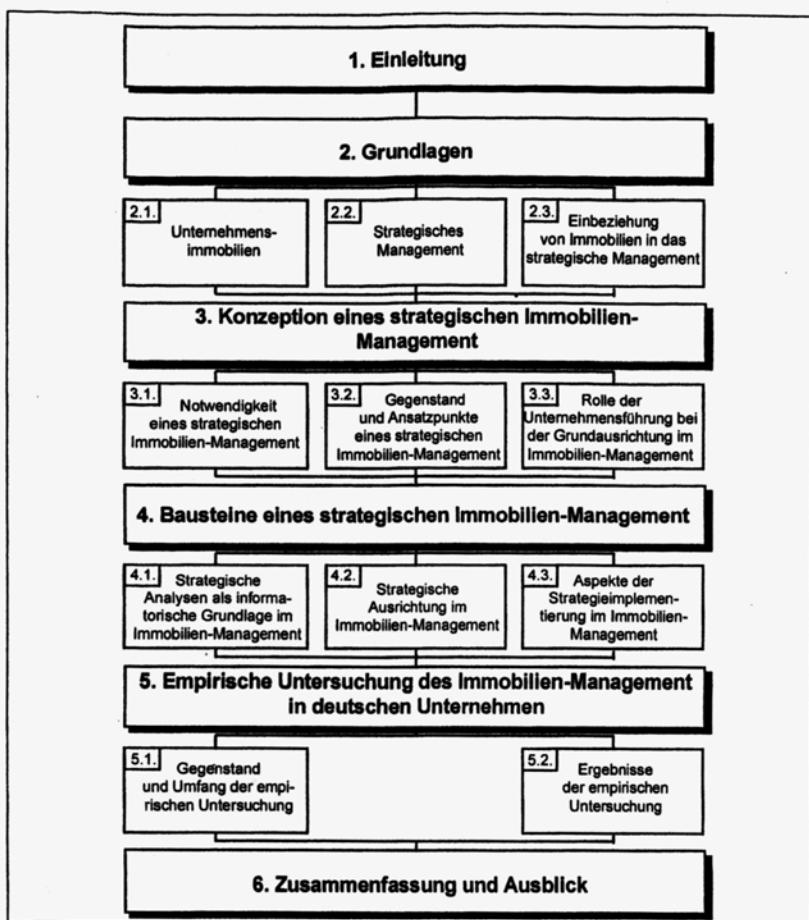


Abbildung 1: Aufbau und Gang der Untersuchung

## 2. Grundlagen

### 2.1. Unternehmensimmobilien

#### 2.1.1. Begriff

Für den im Amerikanischen einheitlich als „real estate“ bzw. Im Englischen als „property“ bezeichneten Immobilienbegriff gibt es im Deutschen eine Vielzahl von Begriffen<sup>39</sup>, ohne daß im alltäglichen Sprachgebrauch eine einheitlich klare Vorstellung über die Begriffsinhalte besteht. Auch in der Literatur existieren nur einige wenige Versuche, den vielschichtigen Immobilienbegriff zu definieren. Diese Begriffsdiskussion wird im folgenden aufgegriffen und vor dem Hintergrund der Stellung von Immobilien in Unternehmen spezifiziert. Dabei kann hinsichtlich der näheren Fassung des Immobilienbegriffs zwischen dem rechtlichen und dem wirtschaftlichen Begriffsinhalt differenziert werden.<sup>40</sup>

In rechtlicher Sicht ist zunächst festzustellen, daß der Gesetzgeber den Begriff Immobilie nicht kodifiziert hat.<sup>41</sup> Vielmehr spricht er in § 94 BGB von Grundstücken.<sup>42</sup> Nach Stackelberg<sup>43</sup> ist der Grund und Boden physischer Träger aller menschlichen Aktivitäten. Grundstücke umfassen aber im rechtlichen Sinne auch die mit ihnen fest verbundenen Gebäude. Dabei zeichnen sich Gebäude dadurch aus, daß sie selbstständig benutzbar und überdacht sind sowie von Menschen betreten werden können.<sup>44</sup> Darüberhinaus sind nach § 96 BGB die mit dem Eigentum an einem Grundstück verbundenen Rechte ebenfalls zu den wesentlichen Bestandteilen eines Grundstücks zu zählen.<sup>45</sup>

Die Ausübung der Verfügungsgewalt über Grundstücke bzw. Rechte an diesen unterliegt neben zeitlichen, räumlichen und inhaltlichen Beschränkungen auch in zu-

<sup>39</sup> Neben dem Begriff Immobilie finden sich vor allem Begriffe wie z.B. Liegenschaften, Grund und Boden, Grundvermögen, Grundstücke u.a. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit soll synonym der Begriff Unternehmensimmobilie verwendet werden.

<sup>40</sup> Vgl. zu dieser Differenzierung Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 20 ff.; Abromeit-Kremser, Immobilieninvestmentfonds, S. 27 ff.; Amstad, Immobilien, S. 51 f.

<sup>41</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 20; Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 5.3., S. 1.

<sup>42</sup> In § 94 Abs. 1 BGB heißt es: „Zu den wesentlichen Bestandteilen eines Grundstücks gehören die mit dem Grund und Boden festverbundenen Sachen, insbesondere Gebäude (...).“

<sup>43</sup> Vgl. Stackelberg, Grundlagen, S. 5. Vgl. auch Schütz, Kennziffernmodell, S. 32.

<sup>44</sup> Vgl. § 2 Abs. 1 MBauO.

<sup>45</sup> Hierunter fallen v.a. das Erbbaurecht, das Wohnungs- bzw. Teileigentum sowie die Dienstbarkeiten.

nehmendem Maße rechtlichen Beschränkungen. In diesem Zusammenhang kann man exogene und endogene Beschränkungen unterscheiden.<sup>46</sup> Zu den exogenen Rechtsbeschränkungen gehören alle diejenigen Einschränkungen, auf die der Grundstückseigentümer keinen oder kaum einen Einfluß ausüben kann. Diese ergeben sich z.B. aus den Bestimmungen des Baugesetzbuchs, des Mietgesetzes u.a. sowie den damit verbundenen einschlägigen Verordnungen. Demgegenüber sind endogene Beschränkungen auf Aktivitäten des Grundstückseigentümers, z.B. durch Einräumung von Vorkaufs-, Kaufs- oder Rückkaufsrechten zurückzuführen.<sup>47</sup>

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß im Rechtssinne mit dem Immobilienbegriff eine physisch-rechtliche Einheit, bestehend aus Grund und Boden, Gebäuden, Gegenständen und Rechten an diesen, bezeichnet wird.

In wirtschaftlicher Sicht läßt sich zwischen einer investitionstheoretischen und produktions theoretischen Betrachtungsweise von Immobilien unterscheiden. Innerhalb der investitionstheoretischen Einordnung nehmen Immobilien eine heterogene Position ein. Erfolgt eine Investition in Immobilien mit der Absicht, eine Transformation von Raum-Zeit-Einheiten in Geld-Zeit-Einheiten zu bewirken<sup>48</sup>, spricht man im allgemeinen von einer Kapitalanlage oder Investment in Immobilien.<sup>49</sup> Immobilien, genauer gesagt die durch sie begründeten Raumeinheiten, werden durch die entgeltliche Überlassung an Dritte zu einem Produkt<sup>50</sup> („Raumüberlassung als Produkt“) des Investors. Demgegenüber stellen Immobilien in dem hier vor allem interessierenden Zusammenhang langfristige Sachinvestitionen von Unternehmen dar, die in der Regel dauerhaft dem Geschäftsbetrieb der Unternehmen dienen. Zusammen mit den weiteren materiellen, immateriellen und finanziellen Gegenständen bilden sie den

<sup>46</sup> Abweichend hiervon unterscheiden Bone-Winkel (Immobilienfonds, S. 22 FN 82) und Abromeit-Kremser (Immobilieninvestmentfonds, S. 29) zwischen direkten und indirekten Beschränkungen.

<sup>47</sup> Vgl. Amstad, Immobilien, S. 57 f.

<sup>48</sup> Vgl. hierzu ursprünglich Pyrr et al., Real Estate, S. 4. Siehe auch Abromeit-Kremser, Immobilieninvestmentfonds, S. 28; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 23.

<sup>49</sup> Als Kapitalanlage wird der Prozeß der mittel- bis langfristigen Festlegung von Geldmitteln zum Zwecke der Renditeerzielung und der Welterhaltung bzw. -wachstum bezeichnet. Demgegenüber versteht man unter einem Investment eine kollektive Kapitalanlage mehrerer Wirtschaftssubjekte, wobei zusätzlich das Merkmal der Risikostreuung hinzutritt, indem eine Verminderung des der Kapitalanlage immanenten Risikos durch Verteilung (Diversifikation) der eingesetzten Geldmittel auf mehrere Anlageobjekte angestrebt wird. Vgl. Amstad, Immobilien, S. 7; Abromeit-Kremser, Immobilieninvestmentfonds, S. 12 und S. 19; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 35 f.

<sup>50</sup> Produkte sind Güter (Sachgüter oder Dienstleistungen), die von einem Wirtschaftssubjekt hergestellt oder beschafft und am relevanten Markt (hier: Immobilienmarkt) abgesetzt (verwertet) werden. Vgl. Corsten, Produktionswirtschaft, S. 13; Busse v. Colbe/Laßmann, Betriebswirtschaftstheorie, S. 20.

Vermögensbestand der Unternehmen, der auf der Aktivseite der Bilanz der Unternehmen ausgewiesen wird.<sup>51</sup>

Im produktionstheoretischen Verständnis stellen Immobilien als Betriebsmittel<sup>52</sup> eine notwendige Voraussetzung für den leistungswirtschaftlichen Faktorkombinationsprozeß in Unternehmen dar. Als solche gehören sie - wie Abbildung 2 verdeutlicht - zum Ressourcen- bzw. Produktionsfaktorbestand von Unternehmen.

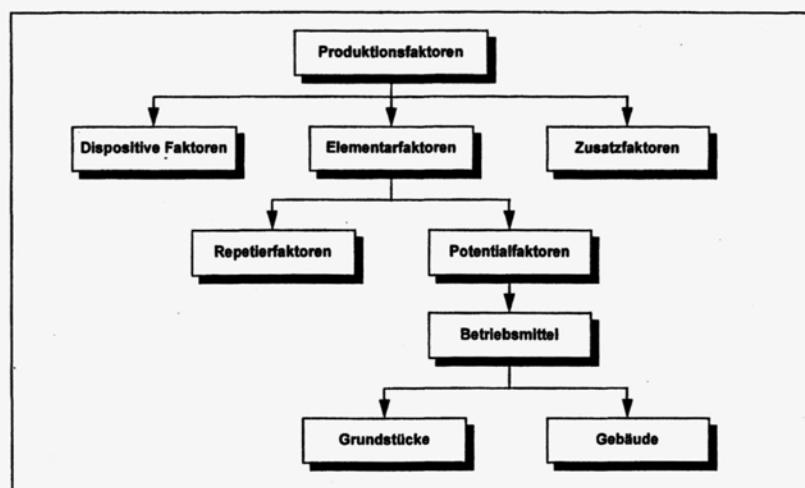


Abbildung 2: *Immobilien als Produktionsfaktor in Unternehmen*<sup>53</sup>

Unter Produktionsfaktoren oder Input sind Güter zu verstehen, die der Produktion anderer Güter dienen<sup>54</sup> und somit das quantitative und qualitative Potential von Unternehmen zur Leistungserstellung umfassen.<sup>55</sup> Immobilien bilden in diesem Sinne die räumliche Dimension des Leistungsprozesses in Unternehmen.

<sup>51</sup> Vgl. Baetge, Vermögen, Sp. 2092; Baetge, Bilanzen, S. 273 f. Vgl. auch § 247 Abs. 2 HGB i.V.m. § 286 Abs. 2 HGB.

<sup>52</sup> Nach Gutenberg bilden Betriebsmittel die technische Voraussetzung der betrieblichen Leistungserstellung. Vgl. Gutenberg, Betriebswirtschaftslehre, S. 4. Weiter heißt es dort: „Zu den Arbeits- und Betriebsmitteln gehören demnach alle bebauten oder unbebauten Betriebs-, Verwaltungs-, Wohn- und Abbaugrundstücke (...).“

<sup>53</sup> In Anlehnung an Busse v. Colbe/Laßmann, Betriebswirtschaftstheorie, S. 83.

<sup>54</sup> Vgl. Bohr, Produktionsfaktorsystem, Sp. 1481; Kern, Produktionswirtschaft, S. 11; Corsten, Produktionswirtschaft, S. 8. Vgl. ähnlich Reichwald/Dietel, Produktionswirtschaft, S. 408; Busse v. Colbe/Laßmann, Betriebswirtschaftstheorie, S. 76.

<sup>55</sup> Vgl. Corsten, Produktionsfaktorsysteme, S. 173.

Diese potentialorientierte Interpretation des Immobilienbegriffs macht zudem deutlich, daß Grundstücks und Gebäude bei der Leistungserstellung nicht ver- sondern gebraucht werden.<sup>56</sup> Sie verkörpern ein Ressourcen- oder Nutzungspotential<sup>57</sup>, das im Rahmen des Unternehmenszwecks sukzessive genutzt wird<sup>58</sup> und dabei eine Vielzahl, z.T. sogar eine nahezu unendlich große Zahl (z.B. unbebaute Grundstücke) von Nutzungsleistungen abgeben kann. Die produktionstheoretische Sichtweise geht von der Erkenntnis aus, daß Sachgüter oder Dienstleistungen nur dann produziert werden können, wenn menschliche Arbeitsleistungen mit Betriebsmitteln (u.a. Immobilien) im Rahmen des Faktorkombinationsprozesses produktiv verbunden werden.<sup>59</sup> Nur wenn jeder Input in der jeweils benötigten Qualität und Quantität verfügbar ist und entsprechend Eingang findet in den Produktionsprozeß, kann der gewünschte Output erstellt werden, d.h. „das Fehlen allein schon einer benötigten Güterart verhindert die geplante Produktion“<sup>60</sup>. Als Fazit läßt sich festhalten, daß „eine Immobilie für sich genommen keinen intrinsischen, isolierbaren Wert besitzt“<sup>61</sup>, sondern erst durch eine ökonomisch sinnvolle Nutzung im Rahmen des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses ihren wirtschaftlichen Charakter erhält.

Abschließend sollen die in der Immobilienwirtschaft häufig verwendeten Begriffe „Immobilienunternehmen“ bzw. „Property-company“ und „Nicht-Immobilienunternehmen“ bzw. „Non-property-company“ geklärt werden. Ein erster Ansatz hierzu findet sich bei Bone-Winkel<sup>62</sup>, der nach dem Kriterium des Geschäftsgegenstandes all diejenigen Unternehmen als Immobilienunternehmen bezeichnet, die sich mit der Vermittlung, Projektentwicklung, Verwaltung, Finanzierung, dem Kauf oder Verkauf von Immobilien oder der Erbringung von immobilienbezogenen Dienstleistungen befassen. Folglich ist kennzeichnend für Immobilienunternehmen, daß die Erbringung von immobilienspezifischen Leistungen extern gerichtete Primär- bzw. Markt-

<sup>56</sup> Heinen bezeichnet solche Produktionsfaktoren als Potentialfaktoren. Vgl. Heinen, Kostenlehre, S. 247. Nach Pfarr (Bauwirtschaft, S. 141) handelt es sich bei Bau- bzw. Immobilienobjekten um Güter, „die nicht in einem einmaligen Konsumkt verzehrt werden, sondern um dauerhafte Güter, deren wirtschaftliche Verwendung in der Nutzung besteht (...).“

<sup>57</sup> Vgl. Heinen, Kostenlehre, S. 247; Reichwald/Dietel, Produktionswirtschaft, S. 409; Bohr, Produktionsfaktorsysteme, Sp. 1483.

<sup>58</sup> Eine ähnliche Definition vertritt Gibson (Strategic, S. 10): „Operational property is that property which an organization uses and/or owns in order to undertake its main function.“

<sup>59</sup> Vgl. Gutenberg, Betriebswirtschaftslehre, S. 2.

<sup>60</sup> Kern, Produktionswirtschaft, S. 11.

<sup>61</sup> Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 23.

<sup>62</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 25 f.

leistungen der Unternehmen sind. Demgegenüber handelt es sich bei Nicht-Immobilienunternehmen um Unternehmen, bei denen die Erbringung von immobilienspezifischen Leistungen intern gerichtete Sekundärleistungen sind, die sich erst mittelbar aus den primären Aufgaben der Unternehmung ableiten lassen, die aber oftmals einen notwendigen Bestandteil im Rahmen des primären Leistungsprozesses für das Unternehmen bilden.<sup>63</sup> Mit anderen Worten: Bei „Non-property-companies“ gehört das Immobiliengeschäft im Gegensatz zu den Immobilienunternehmen in aller Regel nicht zum originären Unternehmenszweck.<sup>64</sup> Diese dichotomisch vorgenommene Abgrenzung ist aber idealtypisch zu verstehen, da - wie noch gezeigt wird - Nicht-Immobilienunternehmen zunehmend immobilienbezogene Aktivitäten als neues Geschäftsfeld im Rahmen ihrer Diversifikationsbemühungen entdecken.

### **2.1.2. Funktionen von Unternehmensimmobilien im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses**

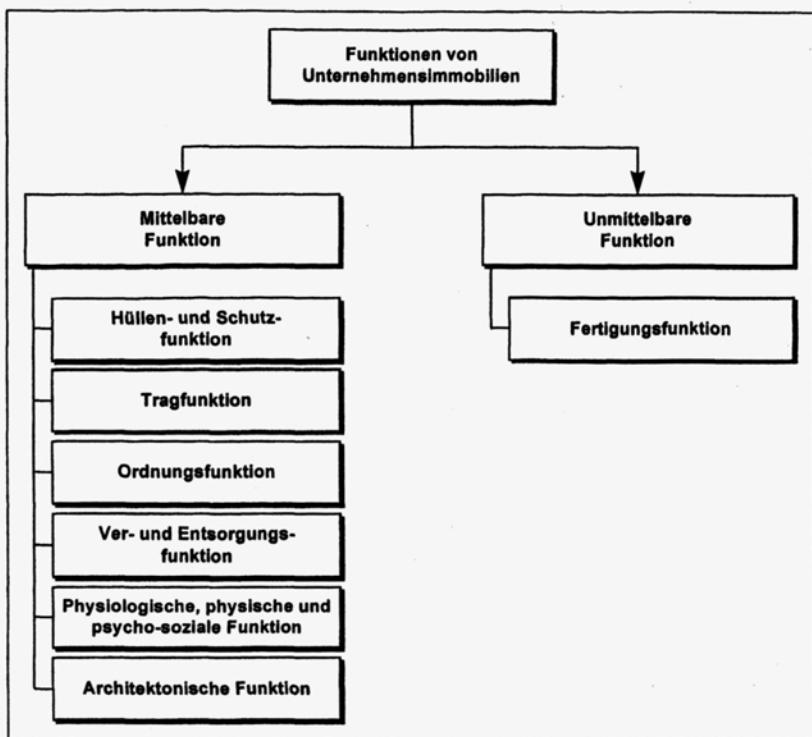
Nach der theoretisch-abstrakten Diskussion des Immobilienbegriffs sollen nun Aussagen zu den einzelnen Funktionen getroffen werden, die Immobilien im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung wahrnehmen.

Dabei ist charakteristisch für Immobilien, daß sie in aller Regel nicht unmittelbar, sondern lediglich mittelbar in den Prozeß der Leistungserstellung eingehen.<sup>65</sup> Insofern kann man - wie Abbildung 3 zeigt - zwischen mittelbaren und unmittelbaren Funktionen von Immobilien unterscheiden.

<sup>63</sup> Nach Kosiol (Organisation, S. 58) stehen sekundäre Aufgaben (...) neben den auf die Hervorbringung der Leistung der Unternehmung gerichteten primären Aufgaben und werden erst durch die Existenz der Unternehmung und das technisch ökonomische Betriebsgeschehen selbst hervorgerufen.“

<sup>64</sup> Analog definieren Ciochetti/Vandell/Mathews (Introduction, S. 23): „Corporate real estate is land and/or buildings owned, used or leased by or to corporations not primarily engaged in the business of real estate“.

<sup>65</sup> Vgl. Kern, Produktionswirtschaft, S. 14; Corsten, Produktionswirtschaft, S. 9; Busse v. Colbe/Laßmann, Betriebswirtschaftstheorie, S. 80. Greer/Farrell (Real Estate, S. 28) bemerken hierzu: „Land and the physical structures that constitute real estate can best be thought of as an intermediate product, one that derives its value from its contribution to production of another product, in contrast to a final product, which is consumed for its own sake“.



*Abbildung 3: Funktionen von Immobilien im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung<sup>66</sup>*

Als die wohl wichtigste mittelbare Funktion von Immobilien ist die Hüllen- oder Schutzfunktion zu nennen.<sup>67</sup> Die bauliche Hülle schützt nicht nur den Produktionsprozeß, sondern auch die darin lebenden und arbeitenden Menschen vor umwelt- und witterungsbedingten Einflüssen (z.B. Lärm, Regen, Wind etc.), aber auch vor dem unbefugten Eindringen Dritter. Umgekehrt schützen Immobilien die Umwelt vor den Auswirkungen des Leistungserstellungsprozesses, indem sie Lärm, Erschütterungen, Abgase etc. eindämmen oder nur geordnet nach außen dringen lassen.

<sup>66</sup> In Anlehnung an Brittinger, Aspekte, S. 34.

<sup>67</sup> Vgl. Sulzberger, Bankgebäude, S. 34; Brittinger, Aspekte, S. 35; Oberer/Ramano, Bankgebäude, S. 223; Platz, Immobilien-Management, S. 16.

Eng mit dieser Funktion verbunden ist die Tragfunktion von Gebäuden.<sup>68</sup> Mittels der Tragkonstruktion werden die Lasten, verursacht durch den Aufenthalt von Menschen, die Lagerung von Werkstoffen und Fertigprodukten sowie die Installation von Anlagen und Maschinen, aufgenommen und in den Boden abgeleitet. Da Immobilien dem Leistungserstellungsprozeß in den Unternehmen räumliche Grenzen auferlegen, erfüllen sie auch eine gewisse Ordnungsfunktion im Hinblick auf den Leistungserstellungsprozeß.<sup>69</sup> Diese Grenzen verhindern eine beliebige Anordnung und Ausbreitung der Produktions- bzw. Arbeitsstätten und erfordern somit eine geordnete Verteilung von Anlagen, Maschinen und Arbeitsplätzen. Daneben kommt den Gebäuden eine Ver- und Entsorgungsfunktion zu, da sie einerseits die Arbeits- und Produktionsprozesse mit Energie, Wasser etc. versorgen, andererseits von Abfallprodukten entsorgen.<sup>70</sup>

Immobilien haben ferner physische, physiologische und psycho-soziale Funktionen zu erfüllen. Als räumliche Dimension des Leistungserstellungsprozesses ermöglichen sie eine Raumnutzung, indem Raum in geeigneter Quantität und Qualität für die betrieblichen Funktionen bereitsteht.<sup>71</sup> Weiterhin kommt Gebäuden die Aufgabe zu, den in ihnen arbeitenden Menschen bei wechselnden externen und internen Einflüssen möglichst angenehme und gleichbleibende Bedingungen in bezug auf Temperatur, Feuchtigkeit, Licht und Lärm zu bieten. Dies befriedigt insbesondere die physiologischen Bedürfnisse der Menschen.<sup>72</sup> Schließlich bewirken die räumlichen Gegebenheiten eine bestimmte Strukturierung der sozialen Beziehungen, so daß die Immobilie dem Verlangen des Menschen nach sozialen Kontakten nachkommen muß.<sup>73</sup> Die letztgenannten Funktionen wirken sich in ihrer Gesamtheit nicht unwe sentlich auf die Arbeitsleistung bzw. Leistungsfähigkeit der Menschen aus und sind infolgedessen von besonderer Bedeutung für die Gebäudegestaltung.

<sup>68</sup> Vgl. Aggteleky, Fabrikplanung (Bd. 2), S. 636.

<sup>69</sup> Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 37.

<sup>70</sup> Vgl. Lenz, Baumaßnahmen, S. 53; Brittinger, Aspekte, S. 35.

<sup>71</sup> Vgl. Laage/Michaelis/Renk, Planungstheorie, S. 44; Sulzberger, Bankgebäude, S. 34.

<sup>72</sup> Vgl. Brinkmann to Broxten, Großraumbüro, S. 27 f.

<sup>73</sup> Vgl. Laage/Michaelis/Renk, Planungstheorie, S. 44 f.; Alexander, Rahmenbedingungen, S. 48; Lawrence, Design, S. 16. Zu den Wechselwirkungen zwischen der Gebäudegestaltung und den psycho-sozialen Bedürfnissen von Menschen vgl. auch Freimuth, Architektur, S. 105 ff.

Eine in jüngster Zeit zunehmende Aufmerksamkeit erfahrende Funktion ist die architektonische Funktion von Immobilien. Sie stellt in diesem Zusammenhang einen wichtigen Baustein im Rahmen der Corporate-Identity-Politik<sup>74</sup> von Unternehmen dar, gilt es doch, durch die äußere (z.B. Fassadengestaltung, Farbgestaltung, Gestaltung von Grünanlagen) und innere (z.B. Gestaltung der Eingangs- und Kundenhalle, Büroräume) Gestaltung bestimmte ästhetische Eindrücke in der Umwelt hervorzurufen. Dieser Bedeutungswandel ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß bei der Gebäudegestaltung ästhetische Ideale der Gesellschaft berücksichtigt werden müssen, da deren Ignorierung zur Versagung der Baugenehmigung führen kann.<sup>75</sup>

Mit den bislang dargestellten Funktionen leisten Immobilien einen mittelbaren Beitrag zur Leistungserstellung, da sie lediglich die räumlich notwendigen Voraussetzungen für die Arbeits- und Produktionsprozesse bilden. Demgegenüber zeichnet sich ein unmittelbarer Leistungsbeitrag dadurch aus, daß die Immobilie direkt an der Erstellung des Produktes beteiligt ist. Dies ist vor allem bei Sonderimmobilien gegeben, wie z.B. Kesseln in der chemischen Industrie, die - ohne weitere Einwirkung anderer Faktoren - bei Vorliegen der notwendigen Temperaturen und Druckbedingungen eine chemische Stoffumwandlung ermöglichen.<sup>76</sup> Dieser unmittelbare Leistungsbeitrag von Immobilien wird als Fertigungsfunktion bezeichnet.<sup>77</sup>

### 2.1.3. Systematisierung von Unternehmensimmobilien

Eine Systematik von Unternehmensimmobilien liegt bislang nicht in einer befriedigenden Form vor. Dies hängt zum einen damit zusammen, daß es in der Realität eine Vielzahl unterschiedlicher Erscheinungsformen von Immobilien gibt, die zwangsläufig zu verschiedenen Sichtweisen und Verständnissen von Immobilien führen und zum anderen auch an der Tatsache, daß meist nicht sehr systematisch vorgegangen wird.

<sup>74</sup> Nach Birkigt/Stadler (Corporate Identity, S. 23) versteht man unter Corporate Identity (...) die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images - mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einemheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen". Zur Bedeutung von Architektur und Ästhetik bei Industriebauten vgl. auch Suter, Ästhetik, S. 287 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 37.

<sup>76</sup> Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 33.

<sup>77</sup> Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 37.

Es stellt sich demnach das Problem, mit Hilfe kontextadäquater Einteilungskriterien eine Systematisierung von Unternehmensimmobilien herbeizuführen.<sup>78</sup> Im folgenden wird eine Beschränkung dahingehend vorgenommen, daß vor dem Hintergrund der Problemstellung primär wirtschaftlich relevante Kriterien zur Systematisierung ausgewählt werden, so daß bautechnisch relevante Kriterien vernachlässigt werden.<sup>79</sup> Folgende Merkmale lassen sich demnach zur Klassifizierung von Unternehmensimmobilien heranziehen:

- Bebauungszustand
- Phase im Lebenszyklus
- Lage
- Objektaalter
- Objektgröße
- Art der Nutzung
- Grad der Nutzungsgebundenheit
- Grad der Nutzungsänderung
- Grad der Betriebsnotwendigkeit
- Eigentumsrechtliche Situation der Nutzung

Nimmt man eine Klassifikation von Unternehmensimmobilien anhand dieser Kriterien vor, so können je nach Kriteriumsanwendung die in Abbildung 4 dargestellten Ausprägungen unterschieden werden.

<sup>78</sup> Systematisierungen bzw. Ordnungen können in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften auf dem Wege der Klassifikation (klassifikatorische Ordnung) oder der Typologie (typologische Ordnung) gewonnen werden. Der Unterschied zwischen diesen beiden Methoden besteht in der Zahl der zur Ordnung herangezogenen Merkmale. Eine Klassifikation nimmt eine Ordnung von Objekten nach einem bestimmten Merkmal vor, wobei zu ganzheitlichen Darstellung weitere Einteilungskriterien benutzt werden können. Demgegenüber sieht eine typologische Ordnung vor, daß eine Zusammenfassung von Objekten aufgrund einer Reihe von gemeinsamen Merkmalen zu bestimmten Typen vorgenommen wird. Vgl. hierzu Knoblich, Warentypologie, S. 26 f.; Friedrichs, Methoden, S. 87 ff. Hinsichtlich der Methodik erscheint für die vorliegende Untersuchung eine Klassifikation als sinnvoll, da bei der Typologie der Nachteil besteht, eine geeignete Auswahl und Kombination von Merkmalen zur Bildung von Typen zu treffen.

<sup>79</sup> Vgl. zu Kriterien dieser Art insbesondere Henn, Industriebauten, Sp. 744 ff.; Lorenz, Gewerbebau, S. 21 ff.; Brittinger, Aspekte, S. 294 ff.

Klassifikations-kriterium	Ausprägung							
<b>Bebauungs-zustand</b>	Unbebaute Grundstücke				Bebaute Grundstücke			
<b>Art der Nutzung</b>	Produk-tions-gebäude	Logistik-gebäude	F & E - gebäude	Büro-gebäude	Sonder-gebäude	Mehr-zweck-gebäude		
<b>Stellung im Lebenszyklus</b>	Immobilien-Projekt			Immobilien-Objekt				
<b>Lage</b>	City-Lage		Cityrand-Lage	Nebenlage		Lage im Umland		
<b>Objektaalter</b>	Neubau			Altbau				
<b>Objektgröße</b>	Klein-Objekt		Mittel-Objekt		Groß-Objekt			
<b>Grad der Nutzungsgebundenheit</b>	Monofunktionale Immobilien			Multifunktionale Immobilien				
<b>Grad der Nutzungsänderung</b>	Wiedernutzung von Immobilien			Umnutzung von Immobilien				
<b>Grad der Betriebsnotwendigkeit</b>	Betriebsnotwendige Immobilien			Nicht betriebsnotwendige Immobilien				
<b>Eigentumsrechtliche Situation der Nutzung</b>	Eigennutzung von Immobilien			Fremdnutzung von Immobilien				

Abbildung 4: Klassifikation von Unternehmensimmobilien

Anhand der Klassifikation nach dem Bebauungszustand kann zwischen unbebauten Grundstücken und bebauten Grundstücken unterschieden werden.<sup>80</sup> Unbebaute Grundstücke lassen sich entsprechend ihres Entwicklungszustandes in Flächen der Land- und Forstwirtschaft, Bauerwartungsland, Rohbauland und baureifes Land unterteilen.<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Vgl. Amstad, Immobilien, S. 59 ff.; Abromeit-Kremser, Immobilien-Investmentfonds, S. 88.

<sup>81</sup> Vgl. § 4 WertV i.V.m. Abschnitt 1.5.2.1. der WertR.

Bei der Klassifikation nach Art der Nutzung ist eine Unterscheidung nach den vorherrschenden funktionalen Zwecken, denen Immobilien in Unternehmen dienen, in Produktions-, Logistik-, F & E-, Büro- und Sondergebäude (z.B. Energiegebäude, Rechenzentren, Aus- und Fortbildungszentren etc.) möglich.<sup>82</sup> In einigen Fällen treten diese Nutzungsarten in der Realität jedoch nicht in ihrer elementaren Form auf, sondern beherbergen mehrere Nutzungen innerhalb eines Gebäudes. Dies ist vor allem bei Mehrzweckgebäuden der Fall.

Nach der Stellung im Lebenszyklus lassen sich Immobilien-Projekte und Immobilien-Objekte voneinander abgrenzen.<sup>83</sup> Während es sich bei einem Immobilien-Projekt um eine Immobilie handelt, die sich im Zustand der Entwicklung und Bebauung befindet, stellt ein Immobilien-Objekt ein bebautes Grundstück dar, das bereits einer bestimmten Nutzung zugeführt wurde.

Im Hinblick auf das Kriterium der Lage kann man die Immobilienstandorte in ihrer relativen Entfernung zum Kern einer Stadt bzw. zu den wichtigsten Versorgungs- und Interaktionseinrichtungen unterscheiden. Danach werden in der Immobilienwirtschaft die vier Lageparameter City-Lage, Cityrandlage, Nebenlage, Umland differenziert.<sup>84</sup> Diese Standortdifferenzierungen sind auf unterschiedliche Nachfragepräferenzen zurückzuführen, die letztlich in unterschiedliche Preisklassen für die einzelnen Lagen münden. Dabei ist zu beachten, daß die einzelnen Lagekategorien von Region zu Region variieren, d.h. nur regionsspezifisch ausgedrückt werden können.

Hinsichtlich der Objektgröße unterscheidet die Unternehmenspraxis zwischen Klein-Objekten mit einer Größe von bis zu 1.000 qm Nutzfläche, mittelgroßen Objekten mit mehr als 1.000 qm sowie Groß-Objekten mit mehr als 10.000 qm Nutzfläche. Ähnlich differenziert man nach dem Kriterium des Objektalters zwischen solchen, die als neu bzw. neuwertig gelten und ein Gebäudealter von weniger als 15 Jahren aufweisen und Altbau-Objekten, die älter als 15 Jahre sind.

<sup>82</sup> Vgl. zu den in der Realität existierenden Nutzungsarten von Unternehmensimmobilien insbesondere Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 33; Falk, Gewerbe-Großimmobilien, S. 15 ff.; Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 3.1., S. 1 ff.; Dubben/Sayce, Property, S. 74 ff.; Franzke, Industriebau, S. 75 ff.; Lorenz, Gewerbebau, S. 16 ff.; Platz, Immobilien-Management, S. 27 f.

<sup>83</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 25; Pfarr, Bauwirtschaft, S. 148.

<sup>84</sup> Abweichend hiervom unterscheidet Abrameit-Kremser (Immobilien-Investmentfonds, S. 192) zwischen Stadt-kernlage, Stadtnebenkernlage und sonstige Lage. Dieser Unterscheidung wird hier nicht gefolgt.

Nach dem Grad der Nutzungsgebundenheit lassen sich monofunktionale und multifunktionale Immobilien voneinander abgrenzen.<sup>85</sup> Monofunktionale Immobilien erfüllen die Anforderungen nur eines einzigen Verwendungszweckes, d.h. sie sind auf einen spezifischen Nutzer und dessen Nutzung „maßgeschneidert“ angepaßt. Typische Beispiele für monofunktionale Immobilien, die auch als Einzweckbauten bezeichnet werden<sup>86</sup>, sind Produktionsgebäude in der Automobil- und Chemieindustrie. Demgegenüber zeichnen sich multifunktionale Immobilien dadurch aus, daß sie ein erweitertes Spektrum verschiedener Nutzungsmöglichkeiten umfassen.<sup>87</sup> Sie sind folglich in der Lage, gleichzeitig oder zeitlich nacheinander verschiedene Nutzungen aufzunehmen. Bei ihrer Entwicklung gilt es, die je nach Funktion unterschiedlichen Anforderungen der Nutzung im Hinblick auf Gestaltung, Funktionalität, Erschließung etc. schon im vorhinein weitgehend zu berücksichtigen.

In Abhängigkeit vom Grad der Nutzungsänderung können die Wiedernutzung und die Umnutzung von Immobilien unterschieden werden.<sup>88</sup> Bei der Wiedernutzung handelt es sich um die erneute Verwendung eines vorhandenen Gebäudes, dessen ursprünglicher Verwendungszweck weggefallen ist, unter Beibehaltung seiner grundsätzlichen Nutzungsbestimmung. Als Beispiel läßt sich die Wiedernutzung einer Produktionsimmobilie für eine neue oder geänderte Fertigungsaufgabe anführen. Unter einer Umnutzung, häufig auch als Re-Development<sup>89</sup> oder Flächenrecycling<sup>90</sup> bezeichnet, ist die Veränderung der Nutzungsbestimmung einer Immobilie zu verstehen. Diese Umnutzung geht in der Realität regelmäßig mit einem Umbau des betreffenden Gebäudes einher. Das Re-Development hat gerade in jüngster Zeit durch die unternehmerische Umnutzung von industriellen Brachflächen einen bedeutenden Aufschwung erlebt.

Weiterhin lassen sich Unternehmensimmobilien nach dem Kriterium der Betriebsnotwendigkeit in betriebsnotwendige und nicht betriebsnotwendige Immobilien differenzieren. Betriebsnotwendig sind solche Grundstücke und Gebäude, die im Rah-

<sup>85</sup> Vgl. Nourse, Flexibility, S. 27; Brittinger, Aspekte, S. 337 f.

<sup>86</sup> Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 337. Hohmann (Markt, S. 438) spricht anstelle von der Monofunktionalität von Gebäuden vom Spezialisierungsgrad der Nutzung.

<sup>87</sup> Vgl. Kretschmer, Gewerbe-Immobilien, S. 237; Morgan, Bürohäuser, S. 43; Gehlen, Gewerbeparks, S. 106.

<sup>88</sup> Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 84 ff.

<sup>89</sup> Vgl. Dubben/Sayce, Property, S. 222.

<sup>90</sup> Vgl. Aengevelt, Flächen-Recycling, S. 633; Aengevelt, Immobilienvermittlung, S. 565 f.

men der betrieblichen Aktivitäten tatsächlich genutzt werden. Demgegenüber bezeichnen nicht betriebsnotwendige Immobilien solche Liegenschaften, die ehedem einer betrieblichen Nutzung unterlagen, zum gegenwärtigen Betrachtungszeitpunkt jedoch aufgrund technologischer oder wirtschaftlicher Erwägungen von der Unternehmung nicht mehr für die Entfaltung der betrieblichen Aktivitäten genutzt werden.<sup>91</sup> Diese Immobilien können in aller Regel durch Wieder- oder Umnutzung einer erneuten Verwendung zugeführt werden.

Als letztes Klassifizierungsmerkmal sei im Zusammenhang mit der Eigentumsrechtlichen Situation der Nutzung danach unterschieden, ob sich die Immobilie durch Kauf oder Selbsterstellung im Sinne einer Projektentwicklung im Eigentum des Unternehmens befindet und von ihr selbst genutzt wird, oder ob die Immobilie auf der Grundlage eines Rechtsgeschäftes mit Dritten (z.B. Miete, Pacht, Leasing) genutzt wird. Durch die mit diesen Alternativen verbundenen strategischen Entscheidungen werden nicht nur die Freiheitsgrade des Unternehmens und damit dessen Handlungsspielraum in erheblichem Maße beeinflusst, sondern auch Fragen der Kostenentstehung, Know-how-Bereitstellung und des Risikopotentials berührt.

#### 2.1.4. Zum Lebenszykluscharakter von Unternehmensimmobilien

Immobilien gehören zu den langlebigsten Wirtschaftsgütern.<sup>92</sup> Das wirtschaftliche Nutzungspotential einer Immobilie steht in aller Regel über mehrere Jahrzehnte zur Verfügung. Gleichzeitig geht der eigentlichen Nutzung ein Entwicklungsprozeß von hoher Dauerhaftigkeit voraus. Betrachtet man das „Leben“ einer Immobilie, so lassen sich - wie Abbildung 5 verdeutlicht - mehrere Phasen voneinander unterscheiden. Immobilien-Lebenszyklen stellen an Produkt- bzw. Technologielebenszyklusmodelle angelehnte Paradigmen zur Beschreibung eines idealtypischen Lebensverlaufes von Immobilien dar.<sup>93</sup>

<sup>91</sup> In der Literatur wird neben dem Begriff „nicht betriebsnotwendig“ auch der Begriff „betriebsneutral“ verwendet. Diese werden im weiteren synonym gebraucht.

<sup>92</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 30; Kühne-Büning, Besonderheiten, S. 6, Heuer, Wohnungsmärkte, S. 23.

<sup>93</sup> Zum Lebenszyklus-Konzept von Immobilien vgl. auch Pyrr et al., Real Estate, S. 46 ff.

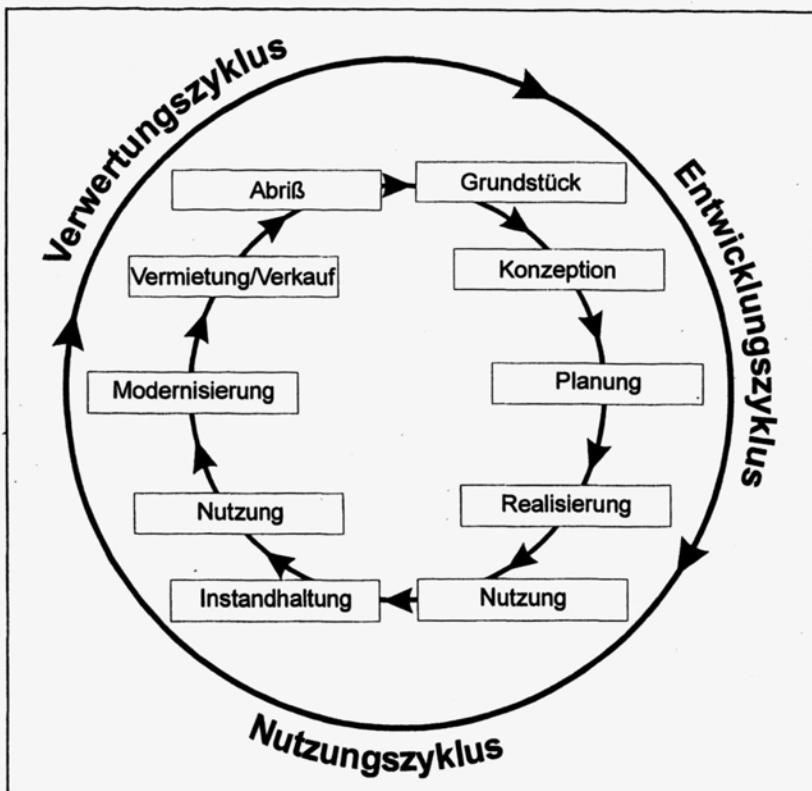


Abbildung 5: Phasen im Lebenszyklus von Unternehmensimmobilien

Grundsätzlich verdeutlicht die Phaseneinteilung in einzelne zeitliche Abschnitte, die sich in logisch-zeitlicher Hinsicht im Lebenszyklus einer Immobilie abgrenzen lassen. Je nach Untersuchungs- bzw. Darstellungszweck existieren in der Literatur verschiedene Varianten zur Untergliederung des Lebenszyklusses von Immobilien. Im allgemeinen dienen diese Konzepte dazu, die heterogenen Aufgaben aus Sicht der mit der Entwicklung von Immobilien befaßten Akteure überschaubar und kontrollierbar zu machen, weshalb sich die einzelnen Modelle vorwiegend mit den Phasen des Entwicklungszyklusses von Immobilien beschäftigen.<sup>94</sup> Rükt man jedoch die Per-

<sup>94</sup> Vgl. zu unterschiedlichen Phaseneinteilungen Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 54 ff.; Diederichs, Projektentwicklung, S. 44 f.; Diederichs, Grundlagen, S. 30 f.; Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 15.1., S. 4 ff.; Kett-

spektive einer Immobilien nutzenden Unternehmung in den Vordergrund, dann ist auch der Nutzungs- und Verwertungszyklus mit seinen unterschiedlichen Phasen näher zu betrachten.

Am Anfang steht die Phase der Konzeption der Immobilie. Zielsetzung ist ausgehend von der Bedarfsermittlung die grundlegende Projektierung eines geeigneten Gebäudes entsprechend den Anforderungen der im Unternehmen beabsichtigten Nutzung. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht entweder ein unbebautes Grundstück, das auf der Grundlage eines konkreten Flächenbedarfs im Unternehmen durch eine Bebauung einer betrieblichen Nutzung zugeführt werden soll<sup>95</sup>, oder eine konkrete Nutzungsabsicht, für deren Realisation ein geeigneter Standort<sup>96</sup> zu finden ist, so daß bei dieser Problemstrukturierung Standorterwägungen im Vordergrund stehen.<sup>97</sup> Inhaltlich werden dabei Fragen der Bedarfs- und Nutzungsanalyse, der Markt- und Standortanalyse<sup>98</sup>, des Baurechts sowie der Wirtschaftlichkeits- und Risikobetrachtung und die Entwicklung eines Nutzungskonzeptes angegangen.<sup>99</sup>

In der nächsten Phase werden die vorangegangenen Projektüberlegungen durch weitere bauliche Planungen (d.h. Vor-, Entwurfs- und Genehmigungsplanung) konkretisiert.<sup>100</sup> Die damit einhergehende Zuordnung von Planungsaufgaben hängt im

95 Kettner/Schmidt, Fabrikplanung, Sp. 531 ff.; Frey, Plant , S. 23 ff.; Sommer, Planung, S. 8 ff. Vgl. auch die Phaseneinteilung nach § 15 HOAI. Auch in der anglo-amerikanischen Literatur finden sich zahlreiche Phasenberichtigungen. Vgl. stellvertretend Miles et al., Development, S. 5; Avls, Process, S. 2; Malizia, Real Estate, S. 393 ff.

96 Ein konkreter Flächenbedarf im Unternehmen ist in aller Regel auf die Entwicklung neuer Technologien und Produkte, eine veränderte qualitative oder quantitative Nachfrage im Primärmarkt der Unternehmung, unzureichende Produktions- und Arbeitsbedingungen oder Rationalisierungszwänge zurückzuführen. Vgl. Kettner/Schmidt, Fabrikplanung, Sp. 533; Welge, Planung, S. 289 f.

97 Als Standort wird der geographische Ort bezeichnet, an dem ein Unternehmen seine Güter erstellt oder verwertet. Vgl. Pleper, Standortwahlverhalten, S. 14. Aufgrund der Standortfixierung von Immobilien ist klar, daß Standortüberlegungen für unternehmerische Aktivitäten grundsätzlich untrennbar verknüpft sind mit Standortüberlegungen für Immobilien.

98 Vgl. zu dieser Unterscheidung Diederichs, Projektentwicklung, S. 44; Diederichs, Grundlagen, S. 31 ff.; Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 15.1., S. 2; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 55 f.

99 Im Mittelpunkt der Markt- und Standortanalyse steht die Analyse sogenannter Standortfaktoren, die „einen seiner Art nach scharf abgegrenzten Vorteil [verkörpern, d. Verf.], der für eine wirtschaftliche Tätigkeit dann eintritt, wenn sie sich an einem bestimmten Ort (...) vollzieht.“ Weber, Standort, S. 16. Zur Standortanalyse und -entscheidung hat die Unternehmenspraxis und -theorie ein reichhaltiges Arsenal an Analyse- und Entscheidungstechniken und -modellen hervorgebracht. Siehe beispielsweise Seitz, Standortanalyse, S. 317 ff.; Bloech, Standort, Sp. 1877 ff.; Hoffmann/Schniederjans/Sirmans, Model, S. 285 ff.; Mills, Approach, S. 7ff.; Muncke, Marktanalyse, S. 111 ff.; Wilson, Site Selection, S. 19; Wilson, Positioning, S. 15 ff. Auf die Darstellung der diesen Modellen zugrundeliegenden Theorieansätze zur Standortwahl soll an dieser Stelle verzichtet werden.

100 Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 56; Diederichs, Projektentwicklung, S. 45. Die Ergebnisse der einzelnen Analysen werden im Rahmen einer „Feasibility analysis“ zusammengeführt. Vgl. Graaskamp, Fundamentals, S. 630 f.; Malizia, Feasibility, S. 640 ff.; Brown et al., Real Estate, S. 255 f.

101 Diese Planungen werden regelmäßig im Generalbebauungsplan der Unternehmen zusammengefaßt, der in Maßstäben von 1:200, 1:500 oder 1:1000 die nach dem Baurecht mögliche Bebauung eines Grundstücks zeigt. Vgl. Kettner/Schmidt, Fabrikplanung, Sp. 539 ff.

Grundsatz von der Immobilien-Bereitstellungs- bzw. -Investitionsform ab. Während bei Kauf, Leasing und Miete von Immobilien diese Aufgaben im allgemeinen von externen Dritten übernommen werden und die Einflußnahme der mit den betrieblichen Immobilien befaßten Entscheidungsträger eher begrenzt ist, sind die Freiheitsgrade des Immobilien-Management bei der Selbsterstellung im Sinne einer Projektentwicklung wesentlich größer, wenngleich auch hierbei in aller Regel auf Leistungen externer Leistungsträger (z.B. Architekten, Fachingenieure, Projektsteuerer, Bauunternehmen) zurückgegriffen wird.<sup>101</sup> Während die bisherigen Aktivitäten zur Projektrealisierung nur vorbehaltlichen Charakter haben, muß nach Erlangung der baurechtlichen Genehmigungen und Abklärung weiterer wirtschaftlicher wie technischer Detailfragen abschließend die Entscheidung zur Realisation bzw. Investition getroffen werden.

Erschwert wird diese Entscheidungssituation durch die zahlreichen, vor allem kurz- bis mittelfristig wirksamen Entwicklungen und Einflüsse, denen eine Unternehmung und die von ihr genutzten Immobilien aufgrund der vielfältigen unternehmensinternen und -externen Beziehungen unterliegen und die in einem diskrepanten Gegensatz zu den langfristigen Festlegungen immobilienplanerischer Entscheidungen stehen.<sup>102</sup> Einmal getroffene Entscheidungen sind kurzfristig kaum und mittel- bis langfristig oft nur unter Inkaufnahme erheblicher Kosten korrigierbar. Folglich gilt es, schon bei der Konzeption und Planung der Immobilien zu berücksichtigen, daß durch mögliche Nutzerwechsel und damit einhergehenden veränderten Nutzerbedürfnisse neue, insbesondere wirtschaftliche, technische und soziale Anforderungen an das Gebäude gestellt werden, die bereits im Rahmen der Entwicklung durch eine angemessene Nutzungsflexibilität bzw. Drittverwendungsfähigkeit der Immobilie abgefangen werden müssen.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. zum Begriff und den Arten der Leistungsträger im Bau- und Immobilienwesen Pfarr, Begriffslexikon, S. 48; Will, Rolle, S. 21.

<sup>102</sup> Vgl. Kettner/Schmidt, Fabrikplanung., Sp. 529; Harden, Planen, S. 3; Bell, Approach, S. 13; Jäger, Organisationsplaner, S. 42. Ein von Avis/Gibson/Watts (Assets, S. 10) interviewter Unternehmensvertreter merkt hierzu treffend an: „Problems lie in the longer term operation of property (...) and the volatility and short-term nature of departmental requirements, conditioned by political and administrative factors“.

<sup>103</sup> Vgl. Mulligan, Ökonomie, S. 95; Kettner/Schmidt, Fabrikplanung, Sp. 530; Henn, Industriebauten, Sp. 743; Nourse/Roulac, Decisions, S. 480 f. Auch Graaskamp (Fundamentals, S. 636 f.) betont die Bedeutung dieses Sachverhalts, wenn er sagt: „Long-term investors now recognise the probability that many buildings will change uses during the time of ownership so that investment safety is linked to project designs which anticipate convertibility of space-time from one function to another“.

Die Realisierungsphase umfaßt die Vorbereitung (z.B. Ausführungsplanung, Ausschreibungen, Vergaben) und Durchführung der notwendigen Bauaktivitäten sowie die zum Projektabschluß erforderlichen Aktivitäten (z.B. Funktions- und Abnahmeprüfung, Mängelbeseitigung und Inbetriebnahme). Während der Bauphase obliegt es der Unternehmung als Bauherr<sup>104</sup>, für die Wahrnehmung der originären, nicht delegierbaren Bauherrenaufgaben zu sorgen, die sich insbesondere in der obersten Steuerung, Koordination und Kontrolle der Projektbeteiligten hinsichtlich der Kosten, Qualität und Termine des Bauprojektes manifestieren.<sup>105</sup> Der eigentliche Entwicklungsprozeß ist mit der erstmaligen Nutzung der Immobilie im Unternehmen und dem damit verbundenen Übergang vom Entwicklungs- zum Nutzungszyklus abgeschlossen.

Die ausgedehnteste Phase im Lebenszyklus von Immobilien bildet deren Nutzung. Art und Dauer der Nutzung ergeben sich aus den bereichs- bzw. funktionsbezogenen Anforderungen der unternehmensinternen Immobilien-Nutzer. In dieser Phase ist Aufgabe des Immobilien-Management, die Immobilie und ihre technischen Systeme kontinuierlich zu betreiben, funktionsfähig zu halten und an die sich wandelnden Anforderungen anzupassen<sup>106</sup> mit dem Ziel, eine optimalen Wertschöpfung im Hinblick auf die Nutzbarkeit, Kostenwirtschaftlichkeit und Werthaltigkeit der Immobilie zu gewährleisten.<sup>107</sup> Im einzelnen sind dabei Fragen der kaufmännischen, technischen sowie infrastrukturellen Gebäudebewirtschaftung anzugehen.<sup>108</sup> In diesem Zusammenhang ist zu beachten, daß das Nutzungspotential von Immobilien einer verschiedenartigen Obsoleszenz unterliegt.<sup>109</sup> Die Obsoleszenz zieht infolgedessen

<sup>104</sup> Als Bauherr wird nach Pfarr (Bauwirtschaft, S. 95) ein Wirtschaftssubjekt bezeichnet, das „selbst oder durch Dritte im eigenen Namen und auf eigene Verantwortung für eigene oder fremde Rechnung ein Bauvorhaben wirtschaftlich und technisch vorbereitet und durchführt bzw. vorbereiten und durchführen läßt“.

<sup>105</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 57 f.; Pfarr, Grundlagen, S. 197 ff.; Will, Rolle, S. 139 ff. Die Aufgaben des Bauherrn im Planungs- und Bauprozeß fanden mit der Formulierung des § 31 HOAI Einzug in die wissenschaftliche Diskussion. Vgl. grundlegend Pfarr/Lasselmann/Will, Bauherrenleistungen; Will, Bauherrenaufgaben, S. 333 ff. Zur Darstellung unterschiedlicher Typen von Bauherrenaufgaben und deren Delegierbarkeit vgl. Pfarr, Bauwirtschaft, S. 201 ff.; Will, Rolle, S. 220.

<sup>106</sup> Vgl. Wahlen, Immobilien, S. 8; Dietrich, Facility, S. 32; Picot/Maier, Outsourcing, S. 16.

<sup>107</sup> Vgl. Diederichs, Projektentwicklung, S. 49. In diesem Zusammenhang ist eine ganzheitlich-integrierende Betrachtungsweise in der Gebäudebewirtschaftung erforderlich, werden doch die Betriebskosten von Immobilien in der Planungs- und Ausführungsphase entscheidend bestimmt. Dieses ganzheitliche Verständnis der Immobilien-Bewirtschaftung wird auch als „Facility Management“ bzw. „Facilities Management“ bezeichnet. Vgl. Diederichs, Projektentwicklung, S. 49; Park, Facilities; Robertson, Facilities, S. 5 ff.

<sup>108</sup> Vgl. zu den einzelnen Leistungen einer ganzheitlichen Gebäudebewirtschaftung die Ausführungen in Kap. 4.2.2.2.2.

<sup>109</sup> Vgl. Dubben/Sayce, Property, S. 56 ff.; Baum, Property, S. 34 ff.; Baum, Depreciation, S. 55 ff.; Golton, Obsolescence, S. 269 ff. Baum (Property, S. 34) und Delisle (Real Estate, S. 22) unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen einer funktional-technischen, wirtschaftlichen, ästhetischen, sozialen und rechtlichen

Handlungen zur Aufrechterhaltung des Nutzungspotentials von Gebäuden in Form von Instandhaltungsmaßnahmen und Modernisierungs- bzw. Umbaumaßnahmen nach sich. Wechselnde Folgen einer Immobilien-Nutzung sowie Immobilien-Instandhaltung und -Modernisierung sind somit die Regel.

Übersteigen die mit den Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen verbundenen Kosten im Sinne eines Grenzkosten-Grenznutzen-Kalküls den wirtschaftlich vertretbaren Rahmen oder ist die Geschäftsgrundlage für eine weitere Nutzung im Unternehmen entfallen, tritt die Immobilie in die Endphase des Lebenszyklusses ein. Die Verwertung der Immobilie kann einerseits Abriß und Neuentwicklung zur Folge haben, so daß mit den damit verbundenen Konzeptionierungsaktivitäten eine neue Lebenszyklusbetrachtung beginnt. Andererseits kann durch Vermietung oder Verkauf eine Verwertung am Immobilienmarkt vollzogen werden, wodurch die Immobilie bzw. die mit ihr verbundene Raumüberlassung zu einer eigenständigen marktlichen Leistung der Unternehmung wird.

Der dargestellte Immobilien-Lebenszyklus ist infolge seines idealtypischen Charakters nicht als lineare Abfolge einzelner, voneinander unabhängiger Phasen zu verstehen. Vielmehr bestehen vielfältige Interdependenzen zwischen den Phasen bzw. den in ihnen begründeten Aktivitäten, die es im Rahmen eines ganzheitlich orientierten Immobilien-Management zu berücksichtigen gilt.<sup>110</sup> Gleichzeitig aber determiniert der Stand im Lebenszyklus einer Immobilie die Bandbreite der einem Unternehmen zur Verfügung stehenden immobilienstrategischen Optionen. Deshalb soll der Grundgedanke des Immobilien-Lebenszykluskonzeptes bei der Formulierung von strategischen Optionen im Immobilien-Management miteinbezogen werden.

---

Obsoleszenz von Immobilien. Vgl. auch Einem/Tonndorf, Büroflächenentwicklung, S. 135; Hutcheson, Buildings, S. 14. Allerdings muß zwischen dem Grund und Boden, der aufgrund seines dauerhaften Charakters eine in aller Regel gleichsam unbegrenzte Lebensdauer aufweist, und Gebäuden unterschieden werden, denn nur diese unterliegen dem Obsoleszenzprozeß. Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 46; Dudden/Sayce, Property, S. 58.

<sup>110</sup> Vgl. ähnlich Diederichs, Projektentwicklung, S. 44; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 59.

## 2.2. Strategisches Management

Das Thema der vorliegenden Arbeit ist durch den Begriff des strategischen Management<sup>111</sup> geprägt. Dieser erfreut sich seit geraumer Zeit einer überaus großen Beliebtheit, was nicht unbedingt zur Begriffseindeutigkeit beigetragen hat. Vielmehr herrscht eine kaum noch zu überschauende Vielfalt, so daß eine sorgfältige Definition und Ermittlung der Begriffsmerkmale vonnöten ist. Dies soll einerseits anhand einer Dekomposition der Begriffe Management und Strategie, andererseits anhand der Entwicklung des strategischen Denkens geschehen.

### 2.2.1. Begriff

Die verschiedenen Auffassungen zum Managementbegriff lassen sich auf zwei Grunddimensionen zurückführen: eine institutionale und eine funktionale Dimension.<sup>112</sup>

In institutionaler Hinsicht versteht man unter Management - im Sinne des dispositiven Faktors bei Gutenberg - alle Personen bzw. Personengruppen, die dispositiv Funktionen ausüben, d.h. über Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse verfügen und fortlaufend sach- und personenbezogene Führungsaufgaben wahrnehmen. So mit geht es beim Managementbegriff im institutionellen Sinn um diejenigen Stellen im Unternehmen, die die Funktion Management wahrnehmen.

Der funktionale Managementbegriff, der dieser Arbeit primär zugrunde liegt, betont demgegenüber die sach- und personenbezogenen Entscheidungsfunktionen in Unternehmen. Während zu den personenbezogenen Funktionen beispielsweise die Personalauswahl, der Personaleinsatz, die Personalbeurteilung und -entwicklung zählen, beinhalten die sachbezogenen Funktionen des Management die Zielfindung und -durchsetzung, die Problemerkenntnis und -analyse, die Suche, Bewertung und

<sup>111</sup> In der Literatur werden neben dem Begriff „strategisches Management“ auch die Bezeichnungen „strategische Unternehmensführung“ bzw. „strategische Führung“ verwendet. Diese werden im folgenden synonym verwendet. Zu tendenziellen Unterschieden zwischen diesen Begriffen im anglo-amerikanischen und im deutschen Sprachraum vgl. Hahn, Stand, S. 159 ff. (1. Teil) und S. 326 ff (2. Teil).

<sup>112</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Staehle, Management, S. 40 ff.; Staehle, Funktionen, S. 66 f.; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 5 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 35 f.

Auswahl geeigneter Problemlösungsalternativen sowie die Durchsetzung und Kontrolle der Zielwirksamkeit von Entscheidungen im Unternehmen.<sup>113</sup> Folglich lässt sich Management als zielorientierte Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Unternehmen als sozio-technische Systeme interpretieren.<sup>114</sup> Charakteristisch für die dominante Entscheidungsorientierung begreift die deutsche Betriebswirtschaftslehre das Management als systematische Abfolge der Teilfunktionen Planung, Steuerung bzw. Implementierung und Kontrolle.<sup>115</sup> Mit anderen Worten: Diese dynamische Sichtweise stellt die einzelnen Funktionen des Management in Abhängigkeit von der Zeit als Phasen eines Managementprozesses dar.<sup>116</sup>

Aus dieser Prozeßkonzeption hat Wild<sup>117</sup> einen Managementzyklus entwickelt, der die Idee zum Ausdruck bringt, daß sich diese Managementprozesse im Sinne von Lernprozessen ständig wiederholen. Dabei bestehen nicht nur logisch-zeitliche Verknüpfungen zwischen einzelnen Prozeßphasen in Form von Vor- oder Rückkopplungen, sondern auch hierarchische Verknüpfungen zwischen verschiedenen Management- bzw. Entscheidungsebenen. In diesem Zusammenhang unterscheidet man in der Regel zwischen dem strategischen und dem operativen Management.<sup>118</sup> Während das strategische Management für die Festlegung der mittel- bis langfristigen Absichten bzw. Stoßrichtungen und Handlungsprogramme eines Unternehmens zuständig ist, dient das operative Management zur Konkretisierung strategischer Entscheidungen durch kurzfristige, laufende Maßnahmen.

---

<sup>113</sup> Vgl. Wild, Unternehmensplanung, S. 33. Die Trennung in sach- und personenbezogene Managementfunktionen hat eher analytischen Charakter, da beide Funktionen in der Realität in der Regel gemeinsam auftreten.

<sup>114</sup> Vgl. Wild, Unternehmensplanung, S. 19; Ulrich, Unternehmungspolitik, S. 13; Bleicher, Konzept, S. 40 f.

<sup>115</sup> Vgl. Hahn, Unternehmensführung, S. 33 ff. Die einzelnen Teifunktionen des Managementprozesses lassen sich unterschiedlich abgrenzen. Vgl. stellvertretend zu alternativen Prozeßteilungen Steinmann/Schreyögg, Management, S. 8; Ulrich/Fluri, Management, S. 40 ff.

<sup>116</sup> Zur Kritik an diesen Phasenschemata vgl. Witte, Phasen-Theorem, S. 625 ff.; Hauschildt, Entscheidungsziele, S. 248; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 103 ff. Jedoch beziehen sich die empirischen Untersuchungen von Witte und Hauschildt jeweils nur auf einen speziellen Entscheidungsfall und lassen sich daher nicht ohne weiteres auf Problemstellungen der Unternehmensführung übertragen.

<sup>117</sup> Vgl. Wild, Unternehmensplanung, S. 32 ff. Vgl. auch Ulrich, Unternehmungspolitik, S. 14 f.

<sup>118</sup> Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 127 ff.; Gälweiler, Unternehmensplanung, S. 54 f.; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 116 ff.; Staehle, Funktionen, S. 68. Vgl. auch Koch, Unternehmensplanung, S. 65 ff. und S. 187 ff.

Strategische Entscheidungsprobleme sind im allgemeinen durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Sie sind für die langfristige Entwicklung von Unternehmen in ihrer Umwelt und für die Realisierung der generellen Unternehmensziele von entscheidender Bedeutung.<sup>119</sup>
- Sie beziehen sich auf Phänomene in der Zukunft und erfordern infolgedessen ein proaktives, antizipatives Handeln.<sup>120</sup>
- Sie weisen bei ihrer Behandlung einen hohen Grad an Umwelt- und Wettbewerbsbezogenheit auf.<sup>121</sup>
- Sie wirken sich in nicht unbedeutendem Maße auf die Allokation von Ressourcen und Kapazitäten in Unternehmen aus.<sup>122</sup>
- Sie sind infolgedessen von besonderer Bedeutung für die Vermögens- und Erfolgsentwicklung von Unternehmen.<sup>123</sup>
- Sie zielen aufgrund bestehender Interdependenzen in Unternehmen bei ihrer Lösung Konsequenzen auf verschiedenen Unternehmensebenen nach sich.<sup>124</sup>
- Sie sind schlecht-strukturierte, komplexe Problemstellungen, die nach kreativen und innovativen Problemlösungen verlangen.<sup>125</sup>

Strategische Entscheidungsprobleme erfordern zu ihrer Lösung die Generierung und Implementierung geeigneter Strategien. „Unternehmensstrategien bringen zum Ausdruck, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und seine potentiellen Stärken einsetzt, um Veränderungen der Umweltbedingungen zielgerichtet zu begegnen.“<sup>126</sup>

<sup>119</sup> Vgl. Wittek, Unternehmensführung, S. 30; Gälweiler, Unternehmensführung, S. 66.

<sup>120</sup> Vgl. Scholz, Management, S. 5 f.; Gälweiler, Unternehmensführung, S. 70.

<sup>121</sup> Vgl. Ansoff, Management-Strategie, S. 125 ff.; Wittek, Unternehmensführung, S. 31.

<sup>122</sup> Vgl. Hinterhuber, Denken, S. 13; Gälweiler, Unternehmensführung, S. 110 f.; Lange, Unternehmensplanung, S. 9.

<sup>123</sup> Vgl. Hahn, Unternehmensführung, S. 36.

<sup>124</sup> Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 154.

<sup>125</sup> Vgl. Trux/Müller/Kirsch, Analysen, S. 52 f.; Hinterhuber, Denken, S. 7; Wittek, Unternehmensführung, S. 31; Lange, Unternehmensplanung, S. 8.

<sup>126</sup> Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 25. Zur Diskussion des Strategiebegriffs in der betriebswirtschaftlichen Literatur vgl. Gälweiler, Unternehmensführung, S. 55 ff.; Hinterhuber, Wettbewerbsstrategie, S. 45 ff. Eine Zusammenstellung alternativer Definitionen findet sich auch bei Kreilkamp, Management, S. 4 f. Zur etymologischen Ableitung des Begriffs vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 24 f.; Gälweiler, Unternehmensführung, S. 65 f.

Eine Strategie setzt sich dabei aus folgenden Komponenten zusammen:<sup>127</sup>

- Bestimmung der zukünftigen Stellung eines Unternehmens in seiner Umwelt bzw. Angabe der allgemeinen Richtung, in die hinein sich ein Unternehmen entwickeln will;
- Auswahl geeigneter Maßnahmen und Entwicklung der notwendigen Ressourcenpotentiale, Fähigkeiten und Systeme;
- Zuteilung der verfügbaren Ressourcen unter Ausnutzung von synergetischen Beziehungen zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen;
- Festlegung von Standards und Kriterien zur Bewertung und Messung des Erfolges des unternehmerischen Handelns.

Vor dem Hintergrund dieses Strategieverständnisses lässt sich strategisches Management wie folgt definieren: „Strategisches Management ist (1) die Steuerung und Koordination der langfristigen Evolution des Unternehmens und seiner Aufgabenumwelten. Diese Steuerung und Koordination erfolgt (2) über eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik, die selbst einer ständigen kritischen Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung unterworfen bleibt. Überprüfung und Anpassung der konzeptionellen Gesamtsicht sind (3) durch die grundsätzliche Leitidee geprägt, einen Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse und Interessen der von den Unternehmensaktivitäten direkt oder indirekt Betroffenen zu erreichen.“<sup>128</sup>

Dabei ist primäre Aufgabe des strategischen Management die Suche, der Aufbau und die Erhaltung von Erfolgspotentialen.<sup>129</sup> Unter Erfolgspotentialen versteht man alle geschäftsspezifischen Voraussetzungen in Unternehmen,

- die den langfristigen Erfolgsspielraum, vor allem seine Obergrenzen, determinieren,
- die spätestens dann bestehen müssen, wenn die Erfolgsrealisierung beginnt,

<sup>127</sup> Vgl. Hinterhuber, Denken, S. 7 ff.; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 25; Bleicher, Konzept, S. 202; Kreilkamp, Management, S. 4 f.; Diederichs, Alternativen, S. 46.

<sup>128</sup> Kirsch/Trux, Perspektiven, S. 324; Kirsch, Unternehmensführung, Sp. 4105 f.

<sup>129</sup> Vgl. Gälweiler, Unternehmensführung, S. 28; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 25 und S. 33; Kreikebaum, Führung, Sp. 1898; Kirsch, Grundzüge, S. 17 f.; Kirsch/Knyphausen/Ringlstetter, Grundideen, S. 7. Vgl. auch Bleicher, Konzept, S. 70 f.

- und deren Schaffung einen langen Zeitraum einnehmen, der in der Regel nicht beliebig verkürzt werden kann.<sup>130</sup>

Erfolgspotentiale entspringen dabei unternehmerischen Aktivitätsfeldern, die aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften langfristig überdurchschnittliche Erfolge gegenüber den Wettbewerbern versprechen. Im allgemeinen kann man zwischen unternehmensexternen und -internen Aktivitätsfeldern unterscheiden: Während extern Überlegungen im Hinblick auf die Besetzung verteidigbarer Wettbewerbspositionen, die Lösung nachhaltiger Kundenprobleme sowie die Auswahl erfolgsversprechender Marktsegmente im Mittelpunkt des Interesses stehen<sup>131</sup>, konzentrieren sich die intern-orientierten strategischen Management-Überlegungen auf die Beschaffung, Erhaltung und gegebenenfalls Weiterentwicklung der notwendigen Ressourcen, die zur nachhaltigen Existenzsicherung im Unternehmen benötigt werden.<sup>132</sup>

## 2.2.2. Entwicklungsstufen zum strategischen Management

Es würde über den Rahmen der Arbeit hinausgehen, in der theoretischen Grundlegung die verschiedenen Erklärungsansätze für das Entstehen des strategischen Denkens bzw. des strategischen Management darzustellen.<sup>133</sup> Stattdessen sollen vielmehr die historischen Entwicklungsstufen zum strategischen Management herausgearbeitet werden, um einen geeigneten Rahmen für die zu entwickelnde Managementkonzeption zu schaffen.

Das im vorangegangenen Abschnitt dargelegte Verständnis eines strategischen Management ist Ausdruck einer langfristigen Entwicklung des strategischen Denkens, die sich - wie Abbildung 6 verdeutlicht - in die vier, eindeutig unterscheidbaren Stufen Finanzplanung, Langfristplanung, strategische Planung und strategisches Ma-

<sup>130</sup> Vgl. Gälweiler, Unternehmensführung, S. 28; Gälweiler, Determinanten, S. 209.

<sup>131</sup> Vgl. Coenenberg/Baum, Controlling, S. 31.

<sup>132</sup> Vgl. Böhler/Gottschlich, Unternehmensführung, S. 248.

<sup>133</sup> Im Grundsatz existieren in der Literatur drei Erklärungsansätze zum Aufkommen des strategischen Management: der Chandlersche Erklärungsansatz zur Genesis von Großunternehmen, der mikroökonomische Erklärungsansatz und die gestiegene Umweldynamik als Erklärungsansatz. Vgl. hierzu grundlegend Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 58 ff.; Hammer, Planung, S. 22 ff. Hinzu tritt der von Ansoff (Implanting, S. 3 ff.) vertretene historisch-genetische Erklärungsansatz, der bei näherer Betrachtung jedoch starke Übereinstimmungen mit dem ersten und dritten Ansatz aufweist.

gement abgrenzen läßt.<sup>134</sup> Dabei ist zu beachten, daß jede dieser Stufen auf Erfahrungen der vorhergehenden aufbaut und - unter Korrektur von Fehlentwicklungen - diese erweitert.<sup>135</sup>

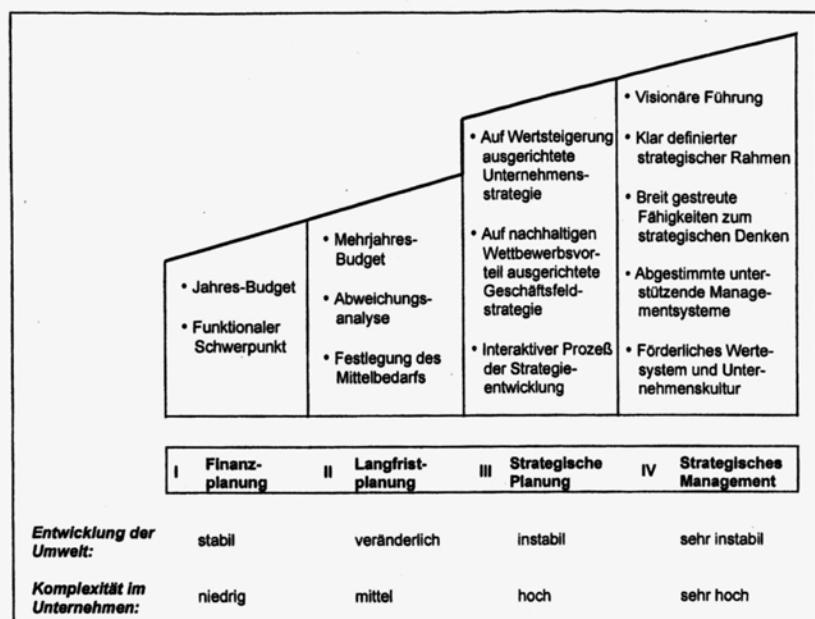


Abbildung 6: Entwicklungsstufen zum strategischen Management<sup>136</sup>

### 2.2.2.1. Finanzplanung

Die (kurzfristige) Finanzplanung bildet den Ausgangspunkt dieser Entwicklung. Der Schwerpunkt liegt hier auf einer bottom-up-Planung durch die funktionalen Unter-

<sup>134</sup> Vgl. Gluck/Kaufmann/Walleck, Wettbewerbsvorsprung, S. 57 ff., Aaker, Markt-Management, S. 9 ff.; Henzler, Führung, S. 1298 f.; Timmermann, Evolution, S. 87 f. Ähnliche Darlegungen finden sich auch bei Ansoff/Declerck/Hayes, Management, S. 39 ff.; Kreilkamp, Management, S. 12 ff. Diese Systematisierungen dürfen jedoch nicht im Sinne chronologisch scharf abgegrenzt und stringent aufeinander folgender Entwicklungsstufen mißverstanden werden. Vielmehr handelt es sich um fließende, zeitlich überlappende Prozesse, die je nach Umwelt- und Unternehmenssituation nicht zwingend in einem strategischen Management enden müssen.

<sup>135</sup> Vgl. Henzler, Führung, S. 1299; Timmermann, Evolution, S. 88; Kreilkamp, Management, S. 12.

<sup>136</sup> In Anlehnung an Henzler, Führung, S. 1298.

nehmenseinheiten und Zusammenführung der Teilpläne zu Jahresbudgets. Planung wird als Mittel zur Erreichung von Finanzkennzahlen gesehen, und die Überwachung der Einhaltung der Budgetvorgaben prägt das Führungsverhalten der Unternehmensleitung. Solange die Unternehmensumwelt als weitgehend stabil angesehen wird und die Unternehmen sich gleichmäßig weiterentwickeln, ist ein solches Planungssystem durchaus angemessen.

Jedoch besteht hierbei grundsätzlich die Gefahr, daß das langfristige unternehmerische Denken und Handeln zugunsten kurzfristiger finanzieller Erfolge hintangestellt wird, was eine für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit dysfunktionale Verhaltensweise in den Unternehmen geradezu provoziert. Demgegenüber erfordert strategisches Denken den Verzicht auf die Realisierung nur kurzfristiger Gewinnziele zugunsten höherer, auf längere Sicht realisierbarer Erfolgspotentiale und somit „(...) stets das Opfern von Augenblicksvorteilen zugunsten höherer Zukunftsvorteile.“<sup>137</sup>

#### 2.2.2.2. Langfristplanung

Der nächste Entwicklungsschritt besteht in einer mittel- bis langfristigen Planung unternehmerischer Entscheidungen. Diese mehrjährige Planung wird durch die Grundannahme geprägt, daß sich Trends der Vergangenheit auch in der Zukunft fortsetzen und durch Projektionen determiniert werden können. Charakteristisch für ein solches Planungssystem ist der Einsatz von Prognosemodellen wie Trendanalysen, Regressions- und Simulationsmodellen, die unterstellen, daß künftige Geschäftsentwicklungen in größerem Umfang berechenbar sind.<sup>138</sup>

Positivum dieser Entwicklungsstufe ist die erstmals langfristige Ausrichtung der Unternehmensplanung. Im Zusammenhang mit einer mehrjährigen Betrachtung der Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen erfolgt auch eine verbesserte Zuteilung der Ressourcen.<sup>139</sup> Folglich vollzieht ein Unternehmen mit der Etablierung einer Langfristplanung einen wichtigen Schritt hin zu einer strategisch orientierten Führung der Unternehmung.

<sup>137</sup> Gälweiler, Innovationsmanagement, S. 50. Gleichwohl ist zu betonen, daß der finanzielle Erfolg Grundvoraussetzung für die Existenz einer jeden Unternehmung ist.

<sup>138</sup> Vgl. Kreilkamp, Management, S. 15; Gluck/Kaufmann/Walleck, Weltbewerbsvorsprung, S. 58.

Grundproblematik der Langfristplanung ist die meist bedingungslose Fortschreibung vergangener Entwicklungstrends. Grimm<sup>140</sup> bezeichnet eine solche Denkhaltung folgerichtig als Vorwärtsbuchhaltung, die unter Umständen katastrophale Folgen für die Zielerreichung der Unternehmung hat. Es wird ein nur geringer Wert auf eine eingehende Analyse der diesen Trends zugrundeliegenden Ursachen gelegt. Je stärker jedoch das Unternehmensumfeld durch Diskontinuitäten geprägt ist, desto weniger leistungsfähig sind derartige Planungssysteme. Zudem droht der Planungsprozeß starr und inflexibel zu werden, da allzu häufig die Pläne in mechanischer, jährlich einmal auftretender Routine erstellt werden.<sup>141</sup>

### 2.2.2.3. Strategische Planung

Mit zunehmender Bedeutung umfeldlicher Komplexität und Dynamik<sup>142</sup> wenden sich Unternehmen der vorwiegend extern orientierten strategischen Planung zu.<sup>143</sup> Grundlegendes Charakteristikum der strategischen Planung ist die Infragestellung der Trends und Annahmen der Langfristplanung. Stattdessen versuchen die strategischen Planer, die grundlegenden Marktphänomene zu verstehen. Ziel ist die systematische Analyse von Chancen und Risiken aus marktlichen, technologischen oder wettbewerblichen Entwicklungen vor dem Hintergrund der Stärken und Schwächen eines Unternehmens. Entsprechend definiert Kreikebaum strategische Unternehmensplanung als einen „(...) Prozeß, in dem eine rationale Analyse der gegenwärtigen Situation und der zukünftigen Möglichkeiten und Gefahren zur Formulierung von Absichten, Strategien, Maßnahmen und Zielen führt.“<sup>144</sup> Die Aufgabe der strategischen Planung besteht im Kern folglich darin, die langfristige Zielkonzeption bzw.

<sup>139</sup> Vgl. Kreilkamp, Management, S. 15.

<sup>140</sup> Vgl. Grimm, Faktoren, S. 1. Vgl. auch Murray (Marketing, S. 78): „What went wrong was quite simply that the environment changed so continuously that extrapolations were irrelevant as soon as established, and plans obsolete as soon as the act of planning was complete“.

<sup>141</sup> Vgl. Gluck/Kaufmann/Walleck, Wettbewerbsvorsprung, S. 58.

<sup>142</sup> Komplexität läßt sich auf die Anzahl und Verschiedenartigkeit der relevanten Umweltfaktoren zurückführen, während Dynamik die Häufigkeit, Stärke und Unregelmäßigkeit von Veränderungen der Umweltfaktoren erfaßt. Vgl. Duncan, Characteristics, S. 314 ff.; Child, Structure, S. 3.

<sup>143</sup> Vgl. Timmermann, Evolution, S. 87; Albach, Unsicherheit, S. 703.

<sup>144</sup> Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 26. Dieser präskriptive Planungsbegriff spiegelt das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als anwendungs- bzw. gestaltungsorientierte Wissenschaft wider. Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 27. Im Gegensatz dazu ist der deskriptive Ansatz auf die Analyse real existierender Planungsprozesse bzw. die nachträgliche Rekonstruktion und Interpretation derselben ausgerichtet. Vgl. Mintzberg, Strategy, S. 14 ff.

- strategischen Stoßrichtungen des Unternehmens zu bestimmen und durch konkrete Strategien festzulegen.

Die dritte Entwicklungsstufe des strategischen Denkens ist weiterhin dadurch gekennzeichnet, daß sich infolge einer zunehmenden Diversifizierung der Unternehmen ein hierarchisch strukturiertes, iteratives Planungssystem mit den Ebenen der Gesamtunternehmung, der strategischen Geschäftsfelder und der Funktionsbereiche etabliert (vgl. Abbildung 7).<sup>145</sup>

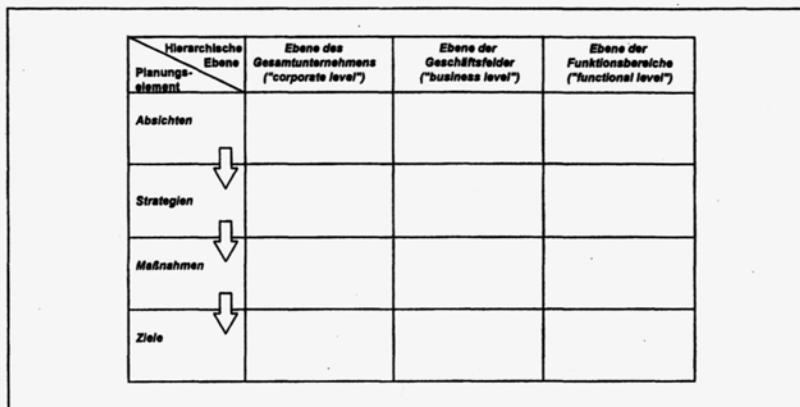


Abbildung 7: Elemente und Ebenen der strategischen Unternehmensplanung<sup>146</sup>

Dabei steht auf der Ebene der Gesamtunternehmung im Sinne einer top-down-orientierten Vorgehensweise die Bestimmung des Unternehmenszwecks durch Festlegung und Abgrenzung der relevanten Produkt-/Markt-Kombinationen, die Definition der grundsätzlichen Unternehmensziele, die Beschaffung und die Allokation von Ressourcen auf die einzelnen Geschäftsfelder sowie die Herstellung geschäftsfeldübergreifender Beziehungen unter dem Aspekt der Nutzung von Synergien im Mittelpunkt der Planung.

<sup>145</sup> Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 52 und S. 154; Hofer/Schendel, Strategy, S. 27 ff.; VanCill/Orange, Planning, S. 597 f.; Abel/Hammond, Planning, S. 12 ff. Eine im vorliegenden Zusammenhang interessante Einteilung nimmt Bone-Winkel für Immobilienfonds vor, der zwischen Gesamtunternehmens-, Geschäftsfeld- und Immobilienstrategien unterscheidet. Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 14 f.

<sup>146</sup> In Anlehnung an Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 154.

Auf der Ebene der Geschäftsfelder<sup>147</sup> werden die auf die Erlangung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen ausgerichteten Strategien innerhalb der gewählten Produkt-Markt-Felder formuliert.<sup>148</sup> Wettbewerbsstrategien bestimmen die Art und Weise, mit der die Unternehmung in einzelnen strategischen Geschäftsfeldern in den Wettbewerb tritt.

Porter<sup>149</sup> unterscheidet in diesem Zusammenhang mit der umfassenden Kostenführerschaft, der Differenzierung und der Konzentration auf Schwerpunkte drei Typen von Wettbewerbsstrategien, wobei sich der strategische Vorteil letztlich entweder durch eine überlegene Kostenposition oder durch eine überlegene Differenzierung der Unternehmensleistungen ergibt.<sup>150</sup> Auch die Formulierung von Investitions- bzw. Wachstumsstrategien, selektiven Strategien sowie Abschöpfungs- bzw. Desinvestitionsstrategien bezieht sich auf die Ebene der Geschäftsfelder.<sup>151</sup>

Innerhalb der einzelnen Funktionsbereiche gilt es, die gewählten Wettbewerbsstrategien durch generelle funktionale Strategien konkret auszustalten bzw. durchzuführen. Diese Ebene spielt folglich als ausführende Instanz eine wesentliche Rolle bei der Implementierung der strategischen Wettbewerbsvorgaben. Gleichzeitig kommt ihr aufgrund ihrer Markt- und Betriebsnähe eine entscheidende Bedeutung bei der Aufdeckung von Verbesserungspotentialen im Sinne einer bottom-up-Vorgehensweise zu.

Der hier in Grundzügen dargelegte Charakter der strategischen Unternehmensplanung hat in jüngerer Vergangenheit Kritik über ihre Defizite hervorgerufen.

Beklagt wird der einseitige Umweltbezug, der technokratische Methoden- und Prozeßformalismus, die fehlende Berücksichtigung der Strategiumsetzung, die mangelnde Abstimmung mit anderen Managementsystemen und der ihr zugrundeliegende-

<sup>147</sup> Die Begriffe strategisches Geschäftsfeld und strategische Geschäftseinheit werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

<sup>148</sup> Zur Abgrenzungsproblematik bei der Bildung strategischer Geschäftsfelder vgl. Gerl/Roventa, Perspektiven, S. 141 ff.; Gälweiler, Planung, Sp. 1892; Kreilkamp, Management, S. 316 ff.; Hinterhuber, Handeln, S. 141 ff.

<sup>149</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 31 ff.; Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 62 ff.

<sup>150</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 21; Aaker, Markt-Management, S. 5f.

<sup>151</sup> Vgl. Hahn, Konzepte, S. 58; Hinterhuber, Denken, S. 133 ff.

de synoptische Rationalitätsgedanke.<sup>152</sup> Es erfolgt daher eine Weiterentwicklung zum strategischen Management.<sup>153</sup>

#### 2.2.2.4. Strategisches Management

Da der Begriffsinhalt eines strategischen Management bereits hinreichend definiert wurde, soll an dieser Stelle nur kurz auf einzelne Teilespekte einer strategischen Führung eingegangen werden. Im Vergleich zur strategischen Planung ist strategisches Management durch „(...) die Einbeziehung von Implementierungs- und Kontrollproblemen der Strategie, eine entsprechende Auswahl und Schulung des Personals (Management-Development-Programm), eine strategiegerechte Aufbau- und Ablauforganisation, einen entsprechenden Führungsstil, entsprechende Systeme usw. und nicht zuletzt ein verändertes Wertesystem und planungsförderndes Klima des Unternehmens“<sup>154</sup> gekennzeichnet.

Wegweisend für dieses Verständnis ist das in Abbildung 8 wiedergegebene Konzept des „Strategic Management“ von Ansoff, das, ausgehend von einer relativ eng gefaßten strategischen Planung, die Implementierung und die Kontrolle, die interne Konfiguration des Unternehmens sowie neben technisch-wirtschaftlichen auch psychologische, soziologische und politische Variablen in den strategischen Führungsprozeß miteinbezieht.<sup>155</sup>

---

<sup>152</sup> Vgl. Ansoff/Hayes, Introduction, S. 3; Kirsch/Trux, Perspektiven, S. 331; Hinterhuber, Wettbewerbsstrategie, S. 63; Kieser, Planung, S. 35 f.; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 251 ff.; Albach, Unsicherheit, S. 712 f.

<sup>153</sup> Eine weit angelegte Konzeption der strategischen Unternehmensplanung, wie sie Kreikebaum vertritt, macht diese inhaltliche Erweiterung überflüssig. Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 29.

<sup>154</sup> Kreilkamp, Management, S. 25. Vgl. ähnlich Trux/Müller/Kirsch, Management, S. 15 ff.

<sup>155</sup> Vgl. Ansoff/Hayes, Introduction, S. 1 ff.

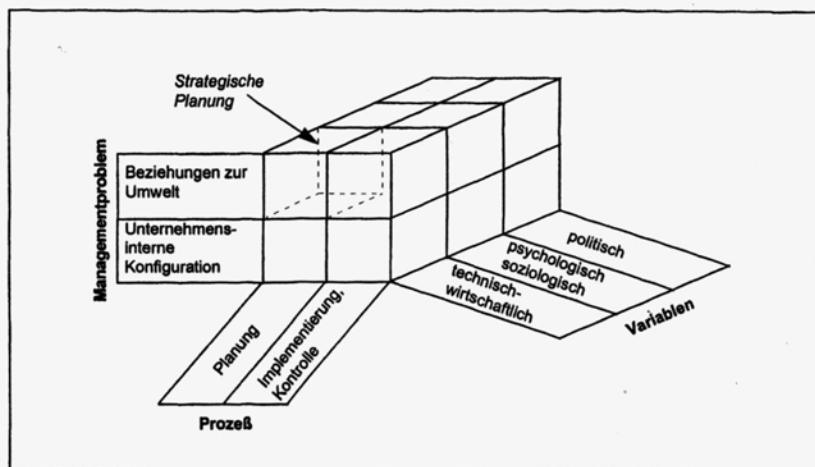


Abbildung 8: Konzept des „Strategic Management“ nach Ansoff<sup>156</sup>

In der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre ist dieses Konzept erstmals von Kirsch aufgegriffen und weiterentwickelt worden (vgl. Abbildung 9).

Dabei unterscheidet Kirsch insgesamt vier Objektbereiche des strategischen Management.<sup>157</sup> Der nach außen gerichtete Primärbereich befasst sich mit der Versorgung des Marktes mit Produkten und Dienstleistungen, der Sekundärbereich beschäftigt sich mit der Beschaffung, Entwicklung und Allokation von Ressourcen<sup>158</sup>, der Tertiärbereich dient dem Entwurf und der Realisierung von Managementsystemen, während der Quartärbereich die allgemeine Standortbestimmung der Unternehmung im sozio-ökonomischen Umfeld beinhaltet. Explorative, analytische, planende und steuernde Managementaktivitäten beeinflussen hierbei zum einen den unternehmenspolitischen Rahmen (z.B. Unternehmensgrundsätze, Ziele etc.) und zum anderen die strategischen Programme.

<sup>156</sup> In Anlehnung an Ansoff/Hayes, Introduction, S. 2 sowie die Darstellung bei Wittek, Unternehmensführung, S. 35.

<sup>157</sup> Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen Kirsch/Trux, Perspektiven, S. 331 ff.; Kirsch/Trux, Marketing, S. 56 ff.

<sup>158</sup> Obgleich nicht explizit von den Autoren erwähnt, ist der Immobilienbereich dem Sekundärbereich einer Unternehmung zuzuordnen.

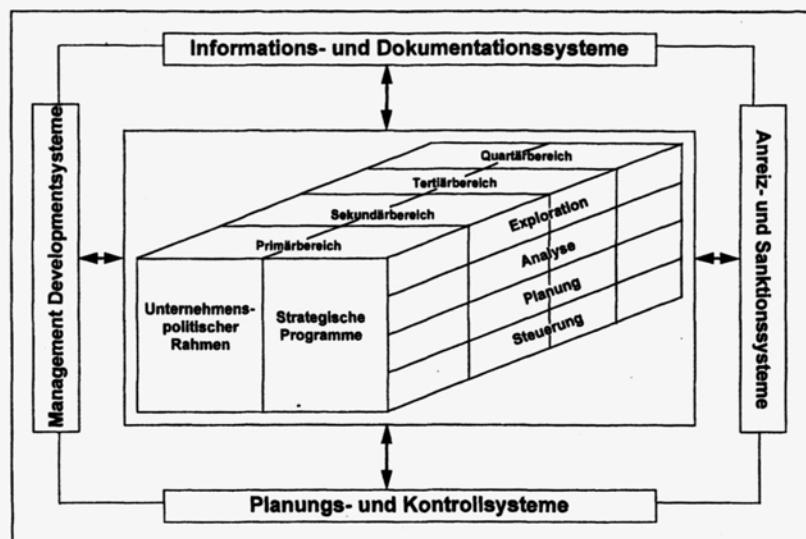


Abbildung 9: Spektrum des strategischen Management nach Kirsch<sup>159</sup>

Dabei erfolgt die Fixierung globaler Unternehmensgrundsätze und Ziele nach mehrheitlicher Auffassung nicht in der strategischen Planung im Sinne der Formulierung der Unternehmensstrategien, sondern in einem übergeordneten „Policy Planning“.<sup>160</sup> Folglich bilden die so abgeleiteten Vorgaben den strategischen Rahmen, der durch Gesamtunternehmens-, Geschäftsfeld- und Funktionalstrategien weiter konkretisiert wird.

Gegenstand der Exploration und Analyse ist die Identifikation strategischer Herausforderungen durch eine systematische Diagnose und Prognose der Unternehmens- und Umweltsituation.<sup>161</sup> Sie bilden die unabdingbare Grundvoraussetzung für die

<sup>159</sup> In Anlehnung an Trux/Müller/Kirsch, Management, S. 15; Kirsch/Geiger/Grebenc/Maaßen, Denkmodell, S. 131.

<sup>160</sup> Vgl. Kirsch/Trux, Perspektiven, S. 334. Auch andere deutschsprachige Autoren sehen die Zielbildung in der Regel als einen der Strategieformulierung vorgelegerten, zumindest aber separaten Prozeß an. Vgl. z.B. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 28; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 84 ff. Demgegenüber vertreten vor allem amerikanische Autoren eine andere Auffassung, wenn sie die Zielbildung in den Prozeß der Strategieformulierung miteinbeziehen. Vgl. z. B. Andrews, Strategy, S. 13 ff; Chandler, Strategy, S. 13.

<sup>161</sup> Vgl. Mauthe, Analyse, S. 46 ff.; Trux/Müller/Kirsch, Management, S. 19. Vgl. auch Raffée, Grundfragen, S. 13; Kreilkamp, Management, S. 70. Der Unterschied zwischen Exploration und Analyse besteht darin, daß die Exploration durch eine relativ ungerichtete, wenig strukturierte Untersuchung gekennzeichnet ist, während die Analyse eine konkrete, zweckorientierte Datenerhebung und -verarbeitung unter Heranziehung strukturierter Analyseinstrumente beinhaltet.

nachfolgende strategische Planung. Die Steuerung beinhaltet schließlich Maßnahmen, die der Implementierung der strategischen Vorgaben im Unternehmen dienen und die Verzahnung des strategisch Gewollten mit dem operativen Management gewährleisten.<sup>162</sup> Die dazugehörige strategische Kontrolle dient in diesem Zusammenhang der fortlaufenden Überprüfung der Richtigkeit und Gültigkeit der strategischen Pläne und der ihnen zugrundeliegenden Prämissen, um jederzeit eine eventuell notwendige Strategierevision bewirken zu können.<sup>163</sup> Dabei gilt es zu beachten, daß die Ausgestaltung eines strategischen Kontrollsystems im Zusammenhang mit einem umfassenden, unternehmerischen Controlling zu erfolgen hat, das neben den eigentlichen Kontrollaktivitäten auch Steuerungsaufgaben wahrnimmt und für die Regelung der internen Informationsflüsse sorgt. Folglich müssen mit diesem Führungssystem fortlaufend unterstützende Systeme (z.B. Informations-, Anreiz- und Motivationssysteme etc.) abgestimmt werden.<sup>164</sup>

Zu betonen ist, daß das strategische Denken und die Durchführung strategischer Maßnahmen sich keinesfalls auf das Top-Management zu beschränken hat. Vielmehr müssen alle Funktions- und Managementbereiche in diesen Prozeß integriert werden.<sup>165</sup> Dies ist vor allem in Unternehmensumwelten mit starken marktlichen Schwankungen, schnellen technologischen Veränderungen und hoher Wettbewerbsintensität erforderlich.

Die hier dargelegte Auffassung eines strategischen Management von Unternehmen bildet den (vorläufigen) Endpunkt einer Entwicklung von Planungs- und Führungssystemen. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, daß das strategische Management nicht ein ad hoc realisierbares, universales System zur einmaligen Festlegung der zukünftigen Unternehmensentwicklung ist.<sup>166</sup> Vielmehr ist es - wie aufgezeigt - im Sinne einer bewußten Führungsphilosophie als vielschichtiger Lernprozeß zu be-

<sup>162</sup> Vgl. Kirsch/Trux, Perspektiven, S. 336; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 124 ff.; Wiedmann/Kreutzer, Marketingplanung, S. 68.

<sup>163</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 200 f.; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 60.

<sup>164</sup> Kritisch ist gegen den Ansatz von Kirsch anzumerken, daß es ihm an einer intersubjektiven Verbindlichkeit fehlt, da es sich lediglich um ein mögliches Spektrum der strategischen Unternehmensführung handelt. Als inhaltlich nicht schlüssig fällt zudem die Überschneidung der den Kernbereich umgebenden Managementsysteme mit dem Tertiärbereich auf, dem dieselben Systeme zugeordnet werden.

<sup>165</sup> Vgl. Kirsch, Unternehmensführung, Sp. 4108; Kirsch/Knypfhausen/Ringlstetter, Grundideen, S. 8; Kreilkamp, Management, S. 17; Ulrich, Unternehmenspolitik, S. 183; Wittek, Unternehmensführung, S. 38.

<sup>166</sup> „Ein für alle Unternehmungen und Umweltsituationen geeignetes Patentrezept eines strategischen Managements kann es nicht geben.“ Schulte, Bauträger-Unternehmung, S. 71.

greifen, dessen Einführung selbst wiederum evolutionär verläuft.<sup>167</sup> Neuere Entwicklungen im strategischen Management beschäftigen sich infolgedessen verstärkt mit dem grundsätzlichen Verständnis und der Gestaltung dieses Prozesses.<sup>168</sup>

Gesamthaft betrachtet drückt die Entwicklung eine Erweiterung des entscheidungsorientierten Ansatzes hin zu einer zunehmenden systemorientierten Betrachtung des Unternehmensgeschehens durch die Betriebswirtschaftslehre aus.<sup>169</sup> Die in den vorangegangenen Abschnitten aufgeführten Aspekte zum strategischen Management bilden nicht zuletzt den Rahmen für die Aufgabeninhalte und -zuordnungen bezüglich des strategischen Management von Unternehmensimmobilien. Folglich orientiert sich die im dritten Kapitel zu entwickelnde Konzeption für das strategische Immobilien-Management an den hier dargelegten Zusammenhängen.

## 2.3. Einbeziehung von Immobilien in das strategischen Management

### 2.3.1. Berücksichtigung interner Ressourcen im strategischen Management

Die inhaltlichen Problemstellungen des strategischen Management haben sich lange Zeit auf Auswahl und Gestaltung der Produkt-/Markt-Kombinationen, in denen ein Unternehmen langfristig tätig sein will, und den hierfür zu entwickelnden Strategien beschränkt.<sup>170</sup> Mit der Wahl der Produkt-/Markt-Strategien ist es jedoch nicht getan. Vielmehr bedarf ihre Umsetzung und Verwirklichung des Einsatzes von Ressourcen im Unternehmen.<sup>171</sup> Das vorhandene Ressourcenpotential begrenzt die notwendigen Maßnahmen des Unternehmens zur Durchführung von Produkt-/Markt-Strategien. Hinterhuber<sup>172</sup> bringt diesen Sachverhalt zum Ausdruck, indem er zwischen nach außen und nach innen gerichteten Strategien unterscheidet. Dabei betreffen die nach innen gerichteten Strategien die Beschaffung, den Einsatz und die Kontrolle der in-

<sup>167</sup> Vgl. Kirsch/Trux, Perspektiven, S. 339 ff; Kirsch/Knyphausen/Ringlstetter, Grundideen, S. 18. Vgl. auch die empirischen Erfahrungen bei der Einführung strategischer Planungs- und Führungssysteme bei Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 131 ff.

<sup>168</sup> Vgl. stellvertretend Ringlstetter, Management, S. 87 ff. und die dort angegebene Literatur.

<sup>169</sup> Vgl. auch Bleicher, Konzept, S. 13 f.

<sup>170</sup> Vgl. Ansoff/Hayes, Introduction, S. 1 ff.; Wittek, Unternehmensführung, S. 34.

<sup>171</sup> Vgl. Coenenberg/Baum, Controlling, S. 34.

<sup>172</sup> Vgl. Hinterhuber, Wettbewerbsstrategie, S. 63.

tern orientierten Ressourcen. Sie können sogar wichtiger sein als die extern orientierten Produkt-/Markt-Strategien. Gluck/Kaufmann/Wallek sprechen in diesem Zusammenhang von der „Orchestrierung aller Ressourcen zur Schaffung eines Wettbewerbsvorteils“<sup>173</sup>. Mit anderen Worten: Um marktfähige und wettbewerblich überlegene Leistungen am Markt anbieten zu können, sind die unternehmensinternen Ressourcen als entscheidend für den nachhaltigen marktlichen Erfolg einer Unternehmung zu beurteilen.

Nach Gälweiler<sup>174</sup> gehören zum Ressourcenpotential von Unternehmen alle personalen und sachlichen Voraussetzungen (u.a. Grundstücke und Gebäude), die das Maß der Ausschöpfung von Erfolgspotentialen durch die Unternehmung in bedeutendem Umfang bestimmen. Diese Kosten- bzw. Leistungspotentiale müssen so gestaltet sein, daß sie

- auf Dauer nicht zu einer Einengung der strategischen Handlungsspielräume führen
- und das Realisationsvermögen der bestehenden Erfolgspotentiale nicht beeinträchtigen.<sup>175</sup>

Ähnlich stellen für Porter<sup>176</sup> und nachfolgend Emans<sup>177</sup>

- Information: Erfassung, Auswertung, Analyse und Bereitstellung von zur unternehmerischen Planung und Steuerung relevanter Daten
- Personal: Führung, Betreuung und Entwicklung von Mitarbeitern zum Aufbau der benötigten Managementkapazitäten auf allen Unternehmensebenen
- Infrastruktur: Erfüllung administrativer und dispositiver Entscheidungen
- Technologie: Verfügbarkeit und Beherrschung der Produkt- und Prozeßtechnologien
- Beschaffung: Bereitstellung, Aufrechterhaltung und Kontrolle aller benötigten Inputs (u.a. Gebäude<sup>178</sup>)

<sup>173</sup> Gluck/Kaufmann/Wallek, Wettbewerbsvorsprung, S. 57.

<sup>174</sup> Vgl. Gälweiler, Unternehmensplanung, S. 154 f.; Gälweiler, Unternehmensführung, S. 114 f.

<sup>175</sup> Vgl. Gälweiler, Unternehmensführung, S. 117.

<sup>176</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 63 ff.

<sup>177</sup> Vgl. Emans, Planung, S. 121 f.

Ressourcen bzw. unterstützende Aktivitäten dar, die zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen einen entscheidenden Beitrag leisten.<sup>179</sup>

Folglich führen Produkt-/Markt-Strategien von Unternehmen nur dann zu langfristig nachhaltigen Erfolgen, wenn es gelingt, die Konfiguration der unternehmerischen Ressourcen zum einen kontinuierlich auf die markt- bzw. produktbezogenen Erfordernisse auszurichten und zum anderen fortlaufend wirtschaftlich zu nutzen. Ressourcen-Strategien stellen damit einen bedeutenden Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Unternehmens dar.<sup>180</sup> Nur wenn es dem Unternehmen gelingt, seine Leistungen in der vom Kunden gewünschten Ausführung mit einem wirtschaftlicheren Ressourceneinsatz als seine Wettbewerber herzustellen, kann nachhaltig ein höherer Erfolg am Markt erzielt werden. Abbildung 10 veranschaulicht den aufgezeigten Zusammenhang in graphischer Form.

Trotz dieser Erkenntnis sind in der aktuellen Managementtheorie und -praxis lediglich Ansätze des primär auf Produkt-/Markt-Potentiale gerichteten externen strategischen Management zu finden. Demgegenüber ist eine fundierte Behandlung der Ressourcenpotentiale von Unternehmen weitgehend unterblieben.<sup>181</sup> Erst in jüngster Zeit gewinnen intern orientierte Managementansätze wie z. B. das Technologie-Management, das Human-Resource-Management oder das Informations-Management zunehmend an Bedeutung. Grundlage dieses Bedeutungswandels bildet die Be trachtung der Unternehmens tätigkeit als eines Ressourcen- bzw. Potentialkreislaufs, innerhalb dessen alle Unternehmensressourcen strategisch relevant sein können.<sup>182</sup>

---

<sup>178</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 68.

<sup>179</sup> In diesem Zusammenhang unterscheidet Lorange (Control, S. 254 f.) die Ressourcen einer Unternehmung in operative und strategische Ressourcen. Operative Ressourcen dienen zur Aufrechterhaltung der gegenwärtig verfolgten Geschäftsstrategien. Demgegenüber umfassen strategische Ressourcen solche, die für eine Veränderung von Geschäftsfeldstrategien benötigt werden. Diese können als Humanressourcen, F & E-Ressourcen, aber auch in Form von Investitionen in Betriebsmittel (z.B. Immobilien) konkretisiert werden.

<sup>180</sup> Vgl. Fischer, Kostenmanagement, S. 47. Zur strategischen Bedeutung von Entscheidungen bezüglich der Ressourcenpotentiale in Unternehmen vgl. auch Reinhard/Weidemann, Führung, S. 117 ff.; Collis/Montgomery, Ressourcen, S. 47 ff.

<sup>181</sup> Die Dominanz marktorientierter Sichtweisen im strategischen Management ist auf ein grundlegendes Defizit vertiefender methodischer Ansätze für die Sekundär-, Tertiär- und Quartärbereiche zurückzuführen. Vgl. auch Trux/Müller/Kirsch, Management, S. 20 f.

<sup>182</sup> Vgl. Hinterhuber, Denken, S. 1 f. Die zunehmende Bedeutung der betrieblichen Ressourcenpotentiale hat vornehmlich in der amerikanischen Managementtheorie jüngst zur Begründung des ressourcenbasierten An satzes der Unternehmensführung geführt, der dem bislang dominierenden Modell der umwelt- bzw. marktge richteten Führung diametral gegenübersteht. Vgl. hierzu grundlegend Macharzina, Unternehmensführung, S. 58 ff.; Bamberger/Wrona, Ressourcensatz, S. 130 ff.

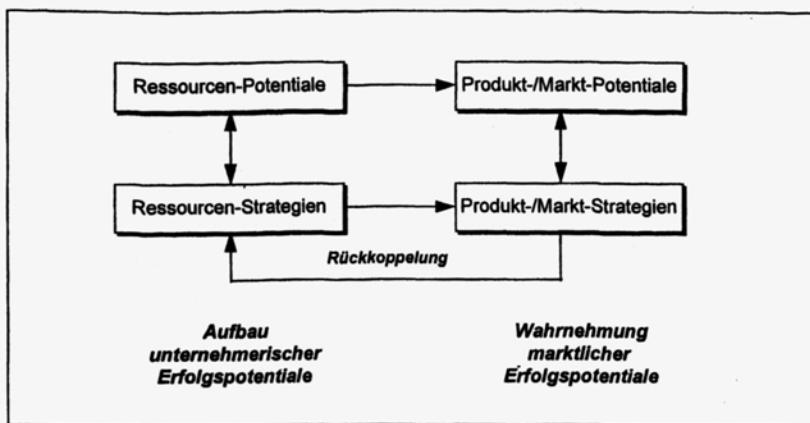


Abbildung 10: Wirkungszusammenhang zwischen Ressourcen-Strategien und Produkt-/Markt-Strategien

Die verstärkte Einbeziehung interner Ressourcen in das strategische Management signalisiert gleichzeitig eine zunehmende Abkehr von Chandlers These „Structure follows strategy“<sup>183</sup>. Die Anpassung der internen Ressourcenkonfiguration an die vorgegebene Strategie führt gerade in Zeiten zunehmender Umweltdynamik und -komplexität zu starken zeitlichen Verwerfungen, so daß es erforderlich sein kann, die Sequenz in „Strategy follows structure“ umzukehren.<sup>184</sup> Durch diese Ausrichtung an den internen Ressourcen werden gegebenenfalls erst strategische Optionen ermöglicht, die ihrerseits das Strategiespektrum der Unternehmen erweitern und den Zugang zu neuen Erfolgspotentialen ermöglichen.

### 2.3.2. Berücksichtigung von Immobilien als interne Ressource im strategischen Management

Von diesem Wandel der Sichtweise bleibt die Ressource Grundstücke und Gebäude bislang jedoch weitgehend ausgenommen. Ursächlich für ihre mangelnde Einbeziehung in das strategische Management von Unternehmen ist vor allem:

<sup>183</sup> Chandler, Strategy, S. 15.

<sup>184</sup> Vgl. Roventa, Portfolio-Analyse, S. 22 f.; Raffée, Grundfragen, S. 10; Staehle, Management, S. 357.

- Immobilien zählen in aller Regel nicht zum Primär- bzw. Kerngeschäft der Unternehmen. Vielmehr gehören sie - wie dargestellt - zum Betriebsmittelbestand der Unternehmen, von dem scheinbar keine oder kaum eine unmittelbare Markt- oder Wettbewerbswirkung ausgeht. Dementsprechend ist die Beschäftigung mit immobilienspezifischen Problemstellungen nicht so institutionalisiert wie beispielsweise die Auseinandersetzung mit marketing- oder technologiespezifischen Aspekten. Folglich wird der Immobiliendimension in der Unternehmung durch die oberste Unternehmensführung nicht die gleiche Aufmerksamkeit entgegengebracht.<sup>185</sup> Als scheinbares Detailproblem bleiben Immobilienaufgaben durch die Unternehmensführung weitgehend unstrukturiert.
- Die Unternehmen besitzen in den meisten Fällen keine Konzepte oder Leitfäden für den strategischen Umgang mit ihrem Immobilien-Portfolio. Die mit den betrieblichen Immobilien befaßten Entscheidungsträger werden auch nur selten in den strategischen Führungsprozeß der Unternehmen miteinbezogen.<sup>186</sup> Reaktive, auf einzelne Transaktionen bzw. Objekte ausgerichtete ad-hoc-Entscheidungen dominieren die immobilienbezogene Realität.<sup>187</sup>
- Mögliche strategische Stroßrichtungen bzw. Handlungsalternativen zur Lösung immobilienspezifischer Probleme und die mit ihnen verbundenen langfristigen Handlungskonsequenzen sind nur unzureichend bekannt und werden auch nur selten explizit artikuliert.<sup>188</sup> Infolgedessen konnte sich bislang kaum ein strategisch orientiertes Immobilien-Management herausbilden und ist von den Unternehmen auch lange Zeit als nicht erforderlich erachtet worden. Die Folge dieser Haltung ist, daß Immobilienaufgaben als reine Verwaltungs- und Abwicklungsaufgaben

<sup>185</sup> Vgl. Hamer, Liegenschaftsverwaltung, S. 31 f.; Apgar, Uncovering, S. 124; Cohen/Jewett, Management, S. 15; Day, Planning, S. 12; Ebert, Future, S. 8. Joroff et al. (Management, S. 14) führen in diesem Zusammenhang aus: „Senior managers had not learned to ask how the [real estate, d. Verf.] function could create more value for the company and help to meet the overall corporate mission“.

<sup>186</sup> Vgl. Isackson/Sircar, Factors, S. 26; Avis et al., Property, S. 86; Brown, Operation, S. 23; DuPont, Corporate, S. 22. Radding (Real Estate, S. 72) bemerkt hierzu: „At most companies, the real estate department is called in to implement the plan after the strategic decisions are made“.

<sup>187</sup> Vgl. Gibson, Strategic, S. 11; Joroff, Corporate, S. 2; Raney, Managing, S. 15; Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 53; Brown, Operation, S. 23. Eine gleichartige Feststellung trifft Apgar (Strategic, S. 10): „Real estate people are not inclined toward a strategic view because their business traditionally has been transaction driven.“ Ähnlich formulieren Nourse/Roulac (Decisions, S. 493): „Too often, corporate real estate transactions are approached from a predominantly deal-making rather than strategic posture“.

<sup>188</sup> Vgl. Nourse/Roulac, Decisions, S. 475; Gibson, Strategic, S. 9; Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 11.

verstanden werden. Diese Einschätzung führt zur Unterschätzung der Immobilien-dimension und zum Strategienotstand im Immobilien-Management.

- Immobilien werden als überwiegend technische Gebilde gesehen, die als „Gehäuse für die Produktion und Verwaltung“<sup>189</sup> dienen. Als solche sind sie eine Domäne der Bauingenieure und Architekten; eine weiterführende betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung wird häufig nicht vorgenommen.<sup>190</sup> Damit einher geht eine Geringschätzung des Berufsstandes der Immobilien-Manager in den Unternehmen<sup>191</sup>, verbunden mit einer Geringschätzung ihrer Bedeutung für die strategische Ausrichtung der Unternehmen.
- Gleichzeitig mangelt es den Unternehmen an einem ausreichenden Bewußtsein für die Kosten- und Vermögenswirksamkeit von Unternehmensimmobilien.<sup>192</sup> Insbesondere die mit der Nutzung verbundenen Kosten werden als nachrangig angesehen und kaum analytisch durchleuchtet.<sup>193</sup> Bell bemerkt hierzu treffend: „Many companies are very decentralized and occupancy costs tend only to be seen at the local operating level (...). Senior management rarely sees those costs aggregated into a total number“.<sup>194</sup> Ein effektives Immobilien-Kostenmanagement wird häufig allein dadurch verhindert, daß traditionelle Systeme des Rechnungs- und Berichtswesens in den Unternehmen „weiße Flecken“ aufweisen, was eine differenzierte Behandlung der Kosten von Immobilien anbelangt. Regelmäßig werden diese undifferenziert auf Gesamtunternehmensebene absorbiert<sup>195</sup> und nicht oder allenfalls auf Basis historischer Anschaffungs- und Herstellungskosten den Geschäftseinheiten angelastet.<sup>196</sup> Dies mündet nicht selten in eine laissez-

<sup>189</sup> Pfarr, Bauwirtschaft, S. 102.

<sup>190</sup> Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 1; Ebert, Future, S. 5; Gibson, Strategic, S. 11.

<sup>191</sup> In diesem Zusammenhang führt ein von Avis/Gibson/Watts (Assets, S. 49) befragter Unternehmensvertreter aus: „Property and property people were seen as a necessary evil, holding up business decisions“.

<sup>192</sup> Mit Bezug auf die Vermögenswirksamkeit von Unternehmensimmobilien bekennt ein Vorstandsmitglied einer großen deutschen Unternehmung: „Die Tatsache, daß in den vorwiegend betrieblich genutzten Grundstücken erhebliche Kapitalbeträge gebunden waren, ging fast nicht in die Überlegungen und Entscheidungen der Liegenschaftsverwaltung ein.“ Gröben, Immobilien-Management, S. 99.

<sup>193</sup> Vgl. Hamer, Liegenschaftsverwaltung, S. 31; Apgar, Uncovering, S. 124; Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 26; Gibson, Strategic, S. 11; Parker, Occupancy Costs, S. 24; Abbey/Springwater, Changes, S. 29.

<sup>194</sup> Bell, Importance, S. 11 f.

<sup>195</sup> Vgl. Bergsman, Changes, S. 32; Joroff et al., Property, S. 54. Ähnliches bringt Parker (Occupancy Costs, S. 24) zum Ausdruck, wenn er sagt: (...) occupancy costs (...) tend to take the form of a no man's land between the corporate real estate function and the corporate business unit“.

<sup>196</sup> Vgl. Joroff et al., Resource, S. 51; Bennett, Transfer Pricing, S. 22. Hinzu tritt nach Erfahrungen des Verfassers das Problem, daß es in der Realität regelmäßig zum Ansatz von kalkulatorischen Durchschnittskosten für einen gesamten Unternehmensstandort kommt, die der Gebäudelage und -qualität sowie der Nutzungsart

faire-Haltung der Unternehmen im Umgang mit ihren Immobilien.<sup>197</sup> Hierdurch wird eine gezielte Evaluierung der Erfolgswirksamkeit der Immobilien-Nutzung im Unternehmen weitgehend ausgeschlossen, was zu einer Verzerrung und mangelnden Transparenz der Ergebnisse der Geschäftseinheiten in den Unternehmen führt. Gleichzeitig ist damit eine Ausbreitung bürokratischer Strukturen und Verhaltensweisen im Immobilien-Management verbunden, die durch dysfunktionale Erscheinungen wie z.B. die Erbringung nicht marktgerechter Leistungen und Qualitäten sowie einer überflüssigen Kapitalbindung in Immobilienressourcen gekennzeichnet sind.<sup>198</sup>

- Schließlich weisen die mit Immobilien befaßten Organisationseinheiten in vielen Unternehmen erhebliche organisatorische und informatorische Defizite auf, die ein aktives, systematisches Gestalten der Immobiliendimension in den Unternehmen verhindern.<sup>199</sup> Zersplitterte Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten führen dazu, daß an vielen Stellen und Instanzen in den Unternehmen Informationen über Immobilien für verschiedenartige Zwecke gesammelt werden, was nicht selten zu Mehrfacherfassung, mangelnder Zuverlässigkeit und Aktualität der immobilienbezogenen Daten führt.<sup>200</sup> Dies führt in seiner Gesamtheit letztlich zu einer nicht ausreichenden Fundierung immobilienbezogener Entscheidungen in den Unternehmen, die in eine weitgehend ungerichtete Gesamtentwicklung des Immobilienportfolios münden.

Die vorangegangenen Ausführungen zum strategischen Management haben aber deutlich gemacht, daß strategische Erfolgspotentiale bzw. Wettbewerbsvorteile grundsätzlich in allen Aktivitäten der Wertschöpfungskette von Unternehmen liegen.<sup>201</sup> Strategisches Management muß sich infolgedessen auf die aktive Lenkung

zungsart nicht differenziert Rechnung tragen.

<sup>197</sup> Vgl. Joroff et al., Resource, S. 27. Avis/Gibson/Watts (Assets, S. 54) bezeichnen die Immobilien-Nutzung in den Unternehmen anschaulich als „freies Gut“, dessen Inanspruchnahme (scheinbar) keine Kosten verursacht.

<sup>198</sup> Vgl. Joroff et al., Property, S. 54.

<sup>199</sup> Vgl. Eversmann, Potentiale, S. 51; Gibson, Strategic, S. 11; Bell, Approach, S. 14; Apgar, Uncovering, S. 124; Gale/Case, Resource, S. 23; Kane, Planning, S. 8; Levy/Matz, Management, S. 10. Curzan/Silverman/Williams (Institutions, S. 2) bemerken hierzu: „Because corporate real estate is traditionally viewed as a means to an end rather than as an end in itself, management of that valuable asset often has been decentralized and uncoordinated (...).“

<sup>200</sup> Vgl. Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 29; Heidbreder, Computerintegration, S. 148; Krummacker, Kostensenkungspotentiale, S. 2.

<sup>201</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 59.

und Gestaltung aller im Unternehmen vorhandenen Potentiale ausdehnen, um angesichts der zunehmenden Umweltdynamik und -komplexität die Existenz von Unternehmen langfristig zu sichern. Dies sollte auch eine strategische Sichtweise von Unternehmensimmobilien und ihres Management mit einschließen. Auf die sich hinter dieser Forderung verbergende Notwendigkeit eines strategisch orientierten Immobilien-Management wird in den nächsten Abschnitten eingegangen.

### **3. Konzeption eines strategischen Immobilien-Management**

#### **3.1. Notwendigkeit eines strategischen Immobilien-Management**

Nachfolgend soll die Notwendigkeit einer strategischen Orientierung und systematischen Sichtweise der Immobilienaktivitäten der Unternehmen verdeutlicht werden. Dies erscheint vor allem deswegen angezeigt, da die vielfältigen Umweltentwicklungen auf eine zunehmende Bedeutung des Immobilien-Management im betrieblichen Interdependenzgefüge hindeuten, die Kosten- und Vermögenswirksamkeit von Unternehmensimmobilien eine hohe Bedeutung für die Erfolgsposition der Unternehmen einnimmt und die spezifischen Besonderheiten von Immobilien und des Immobilienmarktes eine besondere Herausforderung für die Unternehmen darstellen. Eine strategische und integrierte Betrachtungsweise der betrieblichen Immobilienaktivitäten erscheint deshalb zwingend notwendig.

##### **3.1.1. Umweltentwicklungen in der Perspektive des Immobilien-Management als Herausforderung für die Unternehmung**

Das Tätigwerden von Unternehmen ist heute mehr denn je Ungewißheiten ausgesetzt, die sich aus immer komplexeren und dynamischeren Veränderungen der Umweltbedingungen ergeben. Von diesen langfristig wirksamen Umweltentwicklungen, die sich als Chancen oder Bedrohungen für die Unternehmen manifestieren<sup>202</sup>, bleibt auch das Immobiliensystem der Unternehmen nicht ausgenommen. In ihrer Gesamtheit weisen diese Umweltentwicklungen auf eine in der Zukunft stark zunehmende Beeinflussung der Unternehmensentwicklung durch das betriebliche Immobilien-Management hin und unterstreichen somit die Bedeutung von Unternehmensimmobilien als Wettbewerbsparameter. Abbildung 11 zeigt diejenigen Umweltveränderungen, die im Kontext des Management von Unternehmensimmobilien eine entscheidende Rolle spielen.

---

<sup>202</sup> Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 34; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 132.



*Abbildung 11: Umweltentwicklungen als Grund des Bedeutungswandels von Unternehmensimmobilien*

Ursachen für den Bedeutungswandel im Immobilien-Management können sowohl in den Herausforderungen technologischer Entwicklungen gesehen als auch im Bereich der geänderten markt- und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gesucht werden.<sup>203</sup> Diesen Umweltentwicklungen soll in den folgenden Ausführungen überblicksmäßig nachgegangen werden.

### 3.1.1.1. Globale technologische Entwicklungen

Die immer schnellere Fortentwicklung des technologischen Erkenntnisstandes beeinflußt in erheblichem Maße die Wettbewerbsverhältnisse und -kräfte in einer Viel-

<sup>203</sup> Es sei darauf hingewiesen, daß die Segmentierung in technologische Umweltentwicklungen einerseits sowie markt- und gesellschaftliche Entwicklungen andererseits eher analytischen Charakter hat, existieren doch in der Realität erhebliche Querverbindungen zwischen den Sektoren. Wahrscheinlichkeit und Umfang solcher Querverbindungen können mit Hilfe sogenannter Cross-Impact-Analysen untersucht werden. Siehe hierzu z.B. Gordon/Hayward, Cross-Impact, S. 100 ff.; Helmer, Reassessment, S. 389 ff.; Welters, Unternehmensplanung, S. 557 ff.

zahl von Branchen.<sup>204</sup> Die wettbewerbliche Bedeutung neuer Technologien manifestiert sich vor allem in der Entwicklung automatisierter Fertigungskonzepte (z.B. flexible Fertigungssysteme, fahrerlose Transport- und Lagersysteme etc.), die daten- und vorgangstechnisch im Konzept des „Computer Integrated Manufacturing“ bzw. der „Fabrik der Zukunft“ integriert sind.<sup>205</sup> Neue Produktions- und Prozeßtechnologien werden zweifellos in zunehmendem Maße zu einem strategischen Erfolgs- und damit Wettbewerbsfaktor für die Unternehmen, ermöglichen sie doch die Realisierung erheblicher Produktivitätsfortschritte (z.B. verkürzte Entwicklungs- und Durchlaufzeiten, verringerte Lager- und Transportkosten) und Flexibilitätssteigerungen (z.B. größere Variantenvielfalt, gestiegene Anpassungsfähigkeit an veränderte Kundenanforderungen).

Gleichwohl darf nicht verkannt werden, daß dieser akzelerierende technologische Wandel das Immobilien-Management vor neue Herausforderungen stellt. Treffend formuliert Kami hierzu: „If a product becomes obsolete every three or four years, if we change our means of production and the way of storing and warehousing, if we alter our organization and decentralize, we affect the physical facilities that were built to stand in place and in the same configuration for future decades.“<sup>206</sup> War früher die Umstellung der Fertigung die Ausnahme, so ist sie heute zu einem festen Bestandteil des betrieblichen Alltags geworden.<sup>207</sup> Im Zuge der Automatisierung, Verkettung und Robotisierung der Produktionsprozesse stellen viele Unternehmen aber fest, daß die herkömmlichen Raum- und Baulösungen die Realisierung der angestrebten wettbewerblichen Vorteile gefährden. Typische Probleme, die bei der Nutzung alter Fabrikbauten für den Einsatz neuer Produktionstechniken auftreten, sind die zu niedrige Deckenhöhe und -tragfähigkeit, die zu engen Stützraster sowie die unzusammenhängende, mitunter unveränderliche Flächenstruktur und die zu hohen Energieverbräuche.<sup>208</sup>

<sup>204</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 229.

<sup>205</sup> Zu einer vertieften Diskussion des CIM-Konzepts und seiner Bestandteile vgl. Mielke, Fabrikkonzepte, S. 5 ff.; Wolfum, Technologiemanagement, S. 56 ff.; Fischer, Kostenmanagement, S. 92 ff.; Chase/Garvin, Fabrik, S. 122 ff.

<sup>206</sup> Kami, Fixed Asset, S. 2.

<sup>207</sup> Vgl. Knocke, Anforderungen, S. 354; Brittinger, Aspekte, S. 261.

<sup>208</sup> Vgl. Henckel, Fabrikbau, S. 181; Knocke, Anforderungen, S. 353 ff.; Karsten, Industriebau, S. 447; Weber, Produktionstechniken, S. 42. Diese Restriktionen können erhebliche negative Auswirkungen zur Folge haben. So wurde in einer Untersuchung der Schließungen von 175 Produktionsstätten in den USA im Jahr 1990 festgestellt, daß mehr als die Hälfte dieser Schließungen auf ein ineffizientes Flächenlayout zurückzuführen waren. Vgl. Nourse, Flexibility, S. 25 f.; Muldavin/Robinson/Carlson, Problems, S. 74.

Mithin führt die zunehmende Kluft zwischen der Lebensdauer der Produkt- und Verfahrenstechnologien einerseits und der Betriebsmittel-einsatzdauer von Produktionsgebäuden andererseits zu einer deutlichen Zunahme der Tragweite heutiger Bauplanungs- und -investitionsentscheidungen in den Unternehmen. Mit anderen Worten: Neuartige Technologien können letztendlich nur dann optimal umgesetzt werden, wenn die aus ihnen resultierenden Forderungen nach Flexibilität, Multifunktionalität und Materialflußoptimierung der Gebäude auch durch eine entsprechende Gebäudeinfrastruktur unterstützt werden.<sup>209</sup>

Ein weiterer Aspekt der Technologieentwicklung, die das Immobilien-Management direkt betrifft, ist in der Flächenwirkung der neuen Technologien zu sehen. Nicht selten ist mit dem technologischen Wandel eine höhere Flächenintensität bei gleichzeitig geringerer Flächenextensität verbunden.<sup>210</sup> In der Konsequenz führt dies zu Fragen nach innovativen Handlungskonzepten im Umgang mit freiwerdenden bzw. nicht betriebsnotwendigen Immobilien. Alten Produktionsgebäuden, brachliegenden Gewerbeflächen oder nicht mehr benötigten Hafen- und Bahnanlagen durch Umnutzung bzw. Redevelopment-Maßnahmen „neues Leben einzuhauen“ sind demnach Herausforderungen, denen sich ein umfassendes Immobilien-Management stellen muß.

Aber auch Büro- und Verwaltungsgebäude bleiben von dem technologischen Wandel nicht ausgenommen. Insbesondere die Fortentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien im Bürobereich hat einen erheblichen Einfluß auf die Planung und Gestaltung von Büro- und Verwaltungsgebäuden. Denn mit dem Einsatz dieser Technologien sind veränderte Anforderungen an die Gebäudegestaltung in bezug auf die Qualität, Flexibilität sowie technische Ausstattung der Bauten verbunden.<sup>211</sup> Für Gebäude, die diesen Anforderungen gerecht werden, wurde das

<sup>209</sup> Vgl. Henkel, Fabrikbau, S. 180; Karsten, Industriebau, S. 447; Karsten, Industriearchitektur, S. 15; Weber, Produktionstechniken, S. 40 f.; Kaag, Industriebau, S. 114.

<sup>210</sup> Vgl. Simmerling, Tackling, S. 1; Rinehart/Stokes, Selection, S. 10. Sommer/Weisser (Industriebauten, S. 128 f.) verweisen in diesem Zusammenhang auf das Beispiel der japanischen Firma Toshiba, die durch Einführung der computerintegrierten Fertigung den Raumbedarf um 76% senken konnte. Diese Feststellung trifft insbesondere auf Lager- und Serviceflächen zu. Hinsichtlich der Produktionsflächen ist festzuhalten, daß je nach Fertigungstyp und -technik, Produktgröße, Arbeitsorganisation etc. recht unterschiedliche, z.T. sogar ambivalente Flächenwirkungen von neuen Fertigungsverfahren ausgehen können. Vgl. Henkel, Fabrikbau, S. 177; Mielke, Fabrikkonzepte, S. 14 ff.; Fischer/Ollmann, Produktionstechnologien, S. 22 ff.; Streich, Technologien, S. 158 f.

<sup>211</sup> Vgl. Henkel, Informationstechnologie, S. 95; Morgan, Bürohäuser, S. 43; Iezman/Ihlenfeld, Estate, S. 61.

Schlagwort „Intelligent Building“ geprägt. Diese Begrifflichkeit bedeutet dabei im wesentlichen, daß auf der Basis heutiger Erkenntnisse technischer wie organisatorischer Möglichkeiten eine quantitative und qualitative Verbesserung der Gebäude in Richtung auf eine intelligentere, variablere Nutzung ermöglicht wird.<sup>212</sup> Hierzu werden vor allem moderne Gebäudemanagement-Systeme eingesetzt, die mittels innovativer Meß-, Steuer- und Regelungstechnik eine automatische Steuerung, Betriebsoptimierung und Kontrolle in den Bereichen Gebäudesicherheit (z.B. Zugangskontrolle, Brandschutz), Gebäudetechnik (z.B. Heizungs-, Lüftungs- und Klimaanlagen), Gebäudedienste (z.B. Telefonzentrale, Empfang) und Gebäudeverwaltung (z.B. Flächen- und Umzugsplanung, Instandhaltung) ermöglichen.<sup>213</sup> Im Ergebnis führt diese Entwicklung zu einer beschleunigten Obsoleszenz bestehender Bürogebäuden im Immobilien-Portfolio der Unternehmen. Gerade Bauten der 50er, 60er und 70er Jahre können aufgrund ihrer nicht länger zeitgemäßen Grundrisse, der fehlenden horizontalen und vertikalen Kabelschächte sowie der veralteten technischen Infrastruktur den gestiegenen Nutzeranforderungen nicht gerecht werden.<sup>214</sup>

Schließlich ermöglichen die technischen Weiterentwicklungen im Kommunikationsbereich Informationen beliebiger Art (Daten, Text, Sprache, Bild) in nahezu beliebigem Umfang und höchster Qualität an jeden beliebigen Ort zu übertragen. Durch diese verbesserte Zugänglichkeit von Informationen nach Qualität und Umfang nimmt die Standortabhängigkeit der Unternehmen bzw. des Arbeitsens deutlich ab.<sup>215</sup> Während heute überwiegend noch die Bündelung und Konzentration der Aufgabenerfüllung an einem Standort und in einem Gebäude dominiert, wird sich in Zukunft das räumliche Spektrum der Aufgabenerfüllung erweitern. In diesem Zusammenhang sei der Trend hin zu innovativen, räumlich dezentralen Arbeitsplatzkonzepten wie z.B. Teleheimarbeit, Satellitenbüros oder virtuelle Büros angesprochen.<sup>216</sup> Während Teleheimarbeit eine Aufgabenerledigung durch den Mitarbeiter von dessen Zuhause unter Aufrechterhaltung einer engen Verbindung zum Unternehmen mittels

<sup>212</sup> Vgl. Bullinger/Frösche/Niemeier, Building, S. 8. Vgl. auch Sieverts, Bürogebäuden, S. 48.

<sup>213</sup> Vgl. Mäusl, Gebäude, S. 96; Gasser, Gebäudeleittechnik, S. 348; Knauer, Gebäudeintelligenz, S. 15; Petermann, Betrieb, S. 207 f.; o.V., Technik, S. 25.

<sup>214</sup> Vgl. Einen/Tonndorf, Büroflächenentwicklung, S. 135; Brandt, Management, S. 16; Eichborn, Markt, S. 377.

<sup>215</sup> Vgl. Henckel, Informationstechnologie, S. 95; Streich, Technologien, S. 156; Kalt, Büro, S. 16; Friedemann, Kommunikationssysteme, S. 27; McGregor, Workplace, S. 22; Steinle, Telearbeit, S. 7. Ouye/Darwisch/Young (Facilities, S. 13) sprechen anschaulich von der Diffusion der Unternehmensstandorte.

<sup>216</sup> Zu einer ausführlichen Darstellung der Merkmale der einzelnen, unter dem Schlagwort „Telearbeit“ zusammengefaßten Konzepte sowie deren Vor- und Nachteile siehe Joroff et al., Resource, S. 93 ff. Zur Ausprä-

geeigneter Vernetzungstechnologien beinhaltet<sup>217</sup>, bezeichnet das Konzept des Satellitenbüros das Angebot zur kurzzeitigen Nutzung vollständig ausgestatteter Geschäftsräume inklusive Service- und Infrastrukturleistungen in zentralen wie dezentralen Lagen.<sup>218</sup> Demgegenüber verzichten virtuelle Büros auf eine feste räumliche Gebundenheit, findet doch die Aufgabenerledigung beim Kunden, im Zug oder Flugzeug statt.<sup>219</sup>

An dieser Stelle soll jedoch nicht der oftgemachte Denkfehler begangen werden, internationale Entwicklungstendenzen unkritisch auf deutsche Verhältnisse zu übertragen. Denn entgegen den Prognosen aus den 80er Jahren ist heute und in naher Zukunft nicht mit einer „Massenflucht“ aus dem Büro zu rechnen. Nachteile wie z.B. erschwerte Koordination, Kontrollprobleme und mangelnde Mitarbeiterakzeptanz dürfen nicht unterschätzt werden. Vielmehr ist davon auszugehen, daß sich in zunehmenden Maße Mischformen herausbilden werden.<sup>220</sup> Mithin eröffnet sich den Unternehmen gerade vor dem Hintergrund steigender Immobilien- und Grundstücksspreise in den City-Lagen die Chance, im Rahmen adäquat konzipierter Standortstrategien durch die räumliche Dezentralisierung einzelner Unternehmensfunktionen Wettbewerbsvorteile zu generieren, für deren Realisierung das Immobilien-Management in hohem Maße verantwortlich ist.

Als letzter Punkt im Rahmen der technologischen Entwicklungen soll noch das Phänomen der Vernetzung der verschiedenen Technologiewelten diskutiert werden. Produktions-, Büro- und Gebäudetechnologien sind nicht separat voneinander zu betrachten, sondern sind vielmehr miteinander weitgehend vernetzt und integriert.<sup>221</sup> Diese Systemvernetzungen erfordern eine entsprechende integrierte Gebäudeplanung und verlangen deshalb die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Architekten,

---

<sup>217</sup> gung verschiedener Formen der Telearbeit bei der IBM Deutschland GmbH vgl. o.V., Telearbeit, S. 15.

<sup>218</sup> In den USA wird die Zahl der Teleheimarbeiter im Jahr 1991 auf über 5 Mio. Arbeitnehmer geschätzt, deren Zahl bis Ende der 90er Jahre auf über 20 % der Erwerbstätigen anwachsen soll. Vgl. Joroff et al., Resource, S. 93; Henkel, Informationstechnologie, S. 95 f. In Großbritannien gab es im Jahr 1990 ca. 2 Mio. Teleheimarbeiter. Bis zum Ende der 90er Jahre soll sich diese Zahl verdoppeln. Vgl. Lloyd, Office, S. 7. In der Bundesrepublik gehen Fachleute davon aus, daß ca. 6 % der Büroarbeitsplätze als Teleheimarbeitsplätze eingerichtet werden können. Vgl. Henkel, Informationstechnologie, S. 96.

<sup>219</sup> Satellitenbüros werden auch als „Teleports“ oder „Time-Shared-Buildings“ bezeichnet.

<sup>220</sup> Vornehmlich US-amerikanische Großunternehmen wie z.B. AT & T, IBM, Dun & Bradstreet, Digital Equipment, Ernst & Young oder Arthur Andersen setzen verstärkt Konzepte des mobilen, virtuellen Büros ein. Vgl. Bergman, Technology, S. 120 f. Angesichts dieser Entwicklung spricht Ebert (Future, S. 7) vom Zeitalter des „unreal estate“, das das traditionelle „brick and mortar“-Verständnis von Immobilien obsolet erscheinen läßt.

<sup>221</sup> Vgl. Steinle, Telearbeit, S. 7; Eggers/Kuhnert, Aspekte, S. 69.

Ingenieuren und Betriebswirten. Andererseits ist die Leistungserstellung im Produktions- wie Verwaltungsbereich durch eine zunehmende Abhängigkeit von der Betriebsbereitschaft der technischen Gebäudeausrüstung gekennzeichnet. Resultat dieser Technologievernetzungen sind somit steigende Investitionen und Investitionsfolgekosten für Immobilien sowie die Notwendigkeit, infolge der Vernetzung die gebäudetechnischen Anlagen möglichst ohne Ausfall zu betreiben, was zu einem überproportionalen Anstieg der Gebäudebetriebskosten führt.<sup>222</sup>

### 3.1.1.2. Globale markt- und gesellschaftliche Entwicklungen

Die Strukturverschiebung vom sekundären zum tertiären Sektor steht in jüngster Zeit immer mehr in der aktuellen wirtschaftspolitischen Diskussion.<sup>223</sup> Die zunehmende Dienstleistungsorientierung<sup>224</sup> berührt nicht nur originäre Dienstleistungssektoren, sondern auch den gesamten produzierenden Sektor. Ursächlich für diese Tertiarisierung der Industrie sind die gestiegenen Kunden- bzw. Marktanforderungen im Primärbereich der Unternehmen hinsichtlich Preis, Qualität und Lieferzeit. Die Unternehmen versuchen, durch Abkehr von standardisierten Massenprodukten und Hinwendung zu in flexiblen Präzisions- und Spezialfertigungen entstehenden, kunden spezifischen Produkt- und Dienstleistungspaketen diesen erhöhten Anforderungen zu begegnen.

Dieser wirtschaftliche Strukturwandel trifft aber auch direkt das betriebliche Immobilien system. Denn die Tertiarisierung bedingt einerseits eine Zunahme von Flächen für Bürotätigkeiten, andererseits eine wesentlich engere räumliche Verzahnung der Bürotätigkeiten wie z.B. F&E, Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Service mit dem eigentlichen Fertigungsbereich.<sup>225</sup> Je unstandardisierter die betriebliche Leistung und je höher der Dienstleistungsanteil, desto stärker ist diese räumliche Verzahnung

<sup>221</sup> Vgl. Knauer, Gebäudeintelligenz, S. 15; Bullinger/Frösche/Niemeier, Building, S. 10.

<sup>222</sup> Vgl. Petermann, Betrieb, S. 204 ff.

<sup>223</sup> Vgl. stellvertretend Buttler/Stegner, Dienstleistungen, S. 931 ff.

<sup>224</sup> So stieg der Anteil der Dienstleistungsberufe (einschl. Handel und Verkehr) im Zeitraum von 1983 bis 1993 auf 49 % der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung, während im Produzierenden Gewerbe im gleichen Zeitraum ein Rückgang von 47 % auf 36 % zu verzeichnen ist. Vgl. Jüllitz, Wachstum, S. 14.

<sup>225</sup> Vgl. Einem/Tonndorf, Büroflächenentwicklung, S. 128; Karsten, Industriearchitektur, S. 15. Vgl. auch Waldmann, Immobilienmanagement, S. 72.

vonnöten. Als Konsequenz ergibt sich, daß sich das quantitative Verhältnis von Büro- zu Produktionsflächen im Immobilien-Portfolio der Unternehmen zugunsten ersterer verschiebt.<sup>226</sup> Dies hat unmittelbare bauliche Auswirkungen. Die früher übliche Trennung von - häufig unattraktiven - Produktions- und Lagerflächen einerseits und lieblos gestalteten Verwaltungsgebäuden andererseits wird in steigendem Maße zugunsten einer aufgelockerten, integrierten Bauweise mit überschaubaren Bauabschnitten aufgegeben.<sup>227</sup>

Gleichzeitig bedingt der Strukturwandel auch veränderte Standortanforderungen. „Harte“ Standortfaktoren verlieren für die Unternehmen relativ an Bedeutung.<sup>228</sup> Sie kennzeichnen in aller Regel bewertbare Faktoren, wie z.B. die Nähe zu Rohstoffquellen, das Lohnniveau etc. Demgegenüber erhalten „weiche“ Standortfaktoren, wie z.B. das Standortimage, die Umfeldqualität oder die Nähe zu Forschungseinrichtungen u.a. eine größere Bedeutung. Fluchtpunkt dieser Entwicklung ist die Entstehung neuer Formen der Flächennutzung wie Büro- und Gewerbeparks. Diese Nutzungsart bietet den Unternehmen die Möglichkeit, unter Ausnutzung einer besonders hohen Umfeldqualität und Lagegunst eine z.T. in parkartigen Grünflächen eingebettete, variable Nutzung von Büro-, Labor- und Serviceflächen zu realisieren. Mithin wird der Standort und die Gestaltung von Unternehmensimmobilien zu einem entscheidenden Katalysator für den strukturellen Wandel in den Unternehmen.

Ein weiterer Trend, der im Grundsatz nicht neu ist, aber in jüngster Zeit im Rahmen der Diskussion um den Standort Deutschland stark belebt wurde, ist die Internationalisierung bzw. Globalisierung der Unternehmen. Die Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten ist eine Reaktion auf den gestiegenen Wettbewerbsdruck. Dabei ist das zugrundeliegende Motiv nicht mehr allein die Erschließung neuer Absatzmärkte. Vielmehr gewinnt die Ausnutzung von Kostenvorteilen durch Verlagerung von Produktionsstätten an günstigere Standorte im Ausland zunehmend an Bedeutung.<sup>229</sup> Mit anderen Worten: Die zunehmenden internationalen Wirt-

<sup>226</sup> Beispielsweise stieg bei der Siemens AG der Büroflächenanteil von 20 % im Jahr 1970 auf 29 % im Jahr 1988, während im gleichen Zeitraum der Produktionsflächenanteil von 40 % auf 28 % sank. Vgl. Einem/Tonndorf, Büroflächenentwicklung, S. 125.

<sup>227</sup> Vgl. Einem/Tonndorf, Büroflächenentwicklung, S. 129; Weber, Produktionstechniken, S. 37.

<sup>228</sup> Vgl. Holz, Standortheorien, S. 7; Weber, Produktionstechniken, S. 46.

<sup>229</sup> Vgl. auch Conzen, Development, S. 96. Jüngstes und spektakulärestes Beispiel für diesen Trend ist die Ankündigung der Daimler-Benz AG, erhebliche Produktionskapazitäten an ausländische Standorte zu verlagern.

schaftsverflechtungen führen zu einer erhöhten Mobilität der Unternehmensstandorte.

Mit der Verfolgung internationaler Unternehmensstrategien geht aber auch regelmäßig eine Internationalisierung der immobilienbezogenen Unternehmensaktivitäten einher.<sup>230</sup> Beispielsweise müssen globale Entscheidungen im Hinblick auf die Standortwahl, die Investitionsform für Immobilien, das Gebäudelayout und -design etc. getroffen werden, die es gilt, an lokale Besonderheiten zu adaptieren.<sup>231</sup> Folge der Internationalisierung der Immobilienaktivitäten ist eine Verkomplizierung der jeweiligen Entscheidungssituationen. Unterschiedliche Systeme im Bau- und Planungsrecht, Miet- und Kaufvertragsrecht, Steuerrecht und in anderen gesetzlichen Bestimmungen stellen u.U. erhebliche Probleme im grenzüberschreitenden Bau- und Immobilienengeschäft dar.<sup>232</sup> Bisweilen lassen Kommunikations- und Mentalitätsprobleme gerade im Rahmen der Eigenerstellung von Unternehmensimmobilien im Ausland die Zusammenarbeit mit ortsansässigen Planern, Behörden und Baufirmen schwierig werden.<sup>233</sup> Hinzu treten besondere Risiken wie z.B. die Veränderung von Devisentransferbestimmungen oder Enteignungsrisiken bei ausländischem Grundeigentum. Mit hin führen solche Problemlagen zu einer Verzögerung der geplanten Produkt-/Markt-Strategien der Unternehmen oder gefährden die angestrebten Kosten- und Rationalisierungsvorteile. Die rechtzeitige Erkennung und Bewältigung dieser immobilienbezogenen Herausforderungen sind daher ein wichtiges Element im Rahmen der Festlegung der internationalen Entwicklungsrichtung eines Unternehmens.

Baulich-räumliche Anpassungsprozesse in den Unternehmen werden auch durch den sich seit Jahren ausbreitenden gesellschaftlichen Wertewandel hervorgerufen.<sup>234</sup> Dies drückt sich insbesondere in veränderten Bedürfnissen der Mitarbeiter hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitsinhalte und -plätze aus. Begründet durch ein stetig steigendes Bildungsniveau kennzeichnen Eigeninitiative, dezentrale Kompetenz und

---

<sup>230</sup> Vgl. o.V., Daimler, S. 21.

<sup>231</sup> Vgl. Hines, Management, S. 11. Die Autorin spricht von der Evolution des internationalen Immobilien-Management.

<sup>232</sup> Vgl. Ebert, Future, S. 8; Hines, Management, S. 19 ff; Raney, Managing, S. 16; Nourse, Estate, S. 19.

<sup>233</sup> Vgl. Raney, Managing, S. 16.

<sup>234</sup> Vgl. Agteley, Fabrikplanung (Bd. 1), S. 343; Nourse, Estate, S. 19.

<sup>234</sup> Zu einer vertieften Diskussion der verschiedenen Aspekte des gesellschaftlichen Wertewandels siehe Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 40; Staehle, Management, S. 188 ff. und S. 647 f.; Raffée/Wiedmann, Wertewandel, S. 552 ff.

ganzheitliches Handeln, statt Ausführung nach Anweisung und Vorschrift die Arbeitswelt.<sup>235</sup> Das Modell der hierarchischen Organisation wird für viele Unternehmen zunehmend obsolet. An seine Stelle tritt der weitgehend selbständige, eigenverantwortliche Mitarbeiter, der in Teams mit anderen Mitarbeitern und mit der Außenwelt in Kontakt tritt.

Dieser tiefgreifende Wandel der Arbeitswelt führt aber auch zu veränderten Nutzungsanforderungen an die Planung und Gestaltung von Büroarbeitsplätzen und -gebäuden. Von den Gebäuden erwarten die Mitarbeiter - neben optimalen physiologischen Bedingungen wie optischen, thermischen und akustischen Faktoren - einerseits Privatheit am Arbeitsplatz, andererseits aber auch das Angebot von Kommunikations- und Treffpunkten, die uneingeschränkt Team- und Projektarbeit ermöglichen.<sup>236</sup> Folglich werden die Qualität des Arbeitsplatzes und Attraktivität der Gebäude in der Zukunft entscheidende Wettbewerbsfaktoren in der Konkurrenz um qualifizierte Mitarbeiter sein. Je höher die Qualifikation der Mitarbeiter, desto größer ist der Druck auf die Unternehmen, einen attraktiven Unternehmensstandort mit attraktivem Umfeld und attraktiven Räumlichkeiten anzubieten.<sup>237</sup> In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, daß das Gewicht von Unternehmensimmobilien unter mitarbeiterorientierten Aspekten in der Zukunft weiter zunehmen wird, da „Begeisterungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter (...) immer weniger über Geld möglich sein [wird, d. Verf.], dafür wird die Zurverfügungstellung (...) optimaler Arbeitsplätze eine immer größere Bedeutung gewinnen.“<sup>238</sup>

Schließlich gilt es, auch nach außen zu wirken. Die Unternehmen sind in steigendem Maße herausgefordert, sich so zu entwickeln, daß sie von der Gesellschaft akzeptiert werden.<sup>239</sup> Mit einem negativen Unternehmensimage ist es schwer, Kunden wie Mitarbeiter zu finden und zu halten, sich von Wettbewerbern zu differenzieren und öffentlichen Widerspruch zu vermeiden. Glaubwürdige Unternehmensidentität, stim-

<sup>235</sup> Vgl. Einem/Tonndorf, Büroflächenentwicklung, S. 39; Puehl, Büroarbeitsplätze, S. 29; Eggers/Kuhnert, Aspekte, S. 68. Vgl. auch McGregor, Workplace, S. 20 f.

<sup>236</sup> Vgl. Suter, Bürobau, S. 183; Sieverts, Bürobauten, S. 44 ff.; Kern/Lorenz, Innen, S. 40; Jäger, Organisationsplaner, S. 55 f.; Zitzewitz, Anforderungen, S. 464. Zur vertieften theoretischen Fundierung der veränderten baulich-räumlichen Nutzungsanforderungen im Lichte des Werte- und Strukturwandels siehe Stone/Luchetti, Office, S. 102 ff.; Ellis, Büroarbeit, S. 56 ff.; Duffy/Tanis, Workplace, S. 1 ff.; Bell, Implications, S. 1 ff.

<sup>237</sup> Vgl. Holz, Standorttheorien, S. 150.

<sup>238</sup> Müller, Vorwort, S. 5 (zitiert nach Ameling, Gewerbeimmobilien, S. 55).

<sup>239</sup> Vgl. Karsten, Industriearchitektur, S. 13; Ameling, Gewerbeimmobilien, S. 58.

mige Unternehmenskultur und adäquate Gestaltung des äußeren Erscheinungsbildes werden zunehmend zu einer Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. In diesem Zusammenspiel nehmen gerade Unternehmensimmobilien aufgrund ihrer dauerhaften visuellen Allgegenwärtigkeit eine entscheidende Rolle ein. Folglich müssen die Gebäude zu einem leistungsfähigen Instrument der Unternehmensführung werden, die dem Eigenverständnis der Unternehmen bildhafte und räumliche Gestalt verleihen.<sup>240</sup>

Als letzter Betrachtungsbereich der Umweltentwicklungen zur Begründung der Notwendigkeit einer strategischen Ausrichtung im Immobilien-Management der Unternehmen muß noch die Gesetzgebung angesprochen werden. Die gesetzlichen Anforderungen insbesondere im Bereich des Umweltschutzes sind ständig im Steigen begriffen und betreffen auch unmittelbar das Immobiliensystem der Unternehmen.<sup>241</sup> Jüngstes Beispiel ist die neue Wärmeschutzverordnung für Bauten, die nach Ansicht von Experten wegen des höheren Aufwandes zur Wärmedämmung zu einem Anstieg der Bauinvestitionen um bis zu 6 % führen wird.<sup>242</sup> Auch sind die Verschärfungen bezüglich der Entsorgung von durch gewerbliche Nutzungen kontaminierten Liegenschaften zu nennen. Angesichts einer Größenordnung von ca. 240.000 Altlastenverdachtsflächen in der Bundesrepublik plant der Gesetzgeber die Verabschiebung eines Bundesbodenschutzgesetzes, das zu einem verstärkten Einsatz des umwelt(haftungs)rechtlichen Instrumentariums führen wird.<sup>243</sup> Schließlich sei auch auf die Akzentverlagerungen im öffentlichen Baurecht hingewiesen. Mit der Neufassung des Baugesetzbuchs Ende der 80er Jahre hat aus Gründen der Stadtökologie die Innenentwicklung, d.h. die Bebauung im Innenbereich der Gemeinden, Vorrang erhalten vor der Außenentwicklung.<sup>244</sup> Dies hat eine erhebliche Beschränkung der Freiheitsgrade der Unternehmen hinsichtlich ihrer Standortwahl zur Folge. Mithin kann gesagt werden, daß eine umweltorientierte Standortwahl, Architektur und Baugestaltung sowie Grundstücks- und Gebäudebewirtschaftung für die Unternehmen eine immer größere Bedeutung erlangt. Diesen Herausforderungen muß sich eine

<sup>240</sup> Vgl. o.V., Unternehmensführung, S. 24.

<sup>241</sup> Vgl. Schreiner, Umweltmanagement, S. 98 ff.

<sup>242</sup> Vgl. o.V., Bauen, S. 20.

<sup>243</sup> Vgl. o.V., Flächen, S. 1. Zur Problematik und Risiken kontaminiierter Liegenschaften für betriebliche Immobilieneigentümer siehe auch McMahan, Hazards, S. 1 ff.; Hethrington, Property, S. 118 ff.; Pilko, Approach, S. 14 ff.; Platz, Immobilien-Management, S. 52 ff.

<sup>244</sup> Vgl. § 1 Abs. 5 i.V.m. §§ 34 und 35 BauGB. Vgl. auch Stich, Baurecht, S. 265 f.

immobilienorientierte Unternehmensführung in Zukunft verstärkt stellen und mit Problemlösungen aufwarten.

Gesamthaft betrachtet führen die sich aus den angesprochenen Umweltentwicklungen ergebenden Herausforderungen ohne Zweifel zu einer deutlichen Aufwertung von Immobilien und ihres Management im Unternehmensgefüge. Daraus leiten einige Autoren die Vermutung ab, daß Unternehmensimmobilien die zentrale Ressource der Zukunft sind: „In the 1980s companies transformed the role of four major corporate resources - capital, people, technology and information. (...) Now the focus is on another resource - one that can contribute at least as much to corporate goals as the other four. A company's real estate - its land, buildings and work environments - is a powerful resource whose strategic value is just emerging.“<sup>245</sup> Damit wächst die Notwendigkeit, ganzheitlich richtige Immobilienentscheidungen zu treffen. Einem entsprechenden strategisch orientierten Immobilien-Management sowie leistungsstarken Analyse- und Planungssystemen kommt daher eine entscheidende Bedeutung zu. Dies bedeutet eine klare Abkehr von einer rein reaktiven hin zu einer proaktiven Einbeziehung der Immobiliendimension in das Unternehmensgeschehen.

### **3.1.2. Kosten- und Vermögensdimension von Unternehmensimmobilien als Herausforderung für die Unternehmung**

#### **3.1.2.1. Kostendimension von Unternehmensimmobilien**

Die Bedeutung von Immobilien in Unternehmen wird häufig unterschätzt. Sie führen ein mehr oder weniger großes Schattendasein und werden nur selten in den Mittelpunkt strategischer Betrachtungen gestellt. Dies ist umso überraschender, wenn man sich vor Augen hält, welche Dimension die mit Immobilien verbundenen Kosten für den Unternehmenserfolg haben.

---

<sup>245</sup> Joroff et al., Property, S. 53. Vgl. ähnlich Ebert, Future, S. 8.

Immobilienkosten sind, da sie nicht zu den eigenständigen primären Kostenarten im betriebswirtschaftlichen Sinne<sup>246</sup> zählen, zunächst erklärbungsbedürftig.<sup>247</sup> In der einschlägigen Literatur existieren zwei Kostendefinitionen, die im vorliegenden Zusammenhang von Bedeutung sind. Nach DIN 276 werden Kosten von Hochbauten definiert als „Aufwendungen für Güter, Leistungen und Abgaben einschließlich Umsatzsteuer, die für die Planung und Errichtung von Hochbauten erforderlich sind.“<sup>248</sup> Unter Kosten von Hochbauten sind demnach die Investitions- bzw. Bauausgaben zu verstehen, die mit der Errichtung eines Gebäudes verbunden sind. In dieser Norm wird umgangssprachlich - wie in der Bau- und Immobilienwirtschaft allgemein verbreitet - von Kosten gesprochen, obwohl es sich nicht um einen bewerteten Güterverzehr, sondern um eine Investition, i.d.R. um eine Ausgabe handelt.<sup>249</sup>

Dessenungeachtet existiert eine Norm, die die Kosten von Immobilien im betriebswirtschaftlichen Sinne erfaßt. Mit der DIN 18960 gibt es eine allgemeinverbindliche Norm zur einheitlichen Erfassung und Gliederung der mit Immobilien verbundenen Kosten. In dieser Norm werden die sogenannten Baunutzungskosten definiert als „alle bei Gebäuden, den dazugehörenden baulichen Anlagen und deren Grundstücken unmittelbar entstehenden regelmäßig oder unregelmäßig wiederkehrenden Kosten vom Beginn der Nutzbarkeit des Gebäudes bis zum Zeitpunkt seiner Beseitigung.“<sup>250</sup> Bei den Baunutzungskosten, die bei einer lebenszyklusorientierten Betrachtung von Immobilien ein Vielfaches der Bauinvestition erreichen, handelt es sich im wesentlichen um die Kapitalkosten, Abschreibungen, Steuern, Verwaltungskosten, Betriebskosten und Bauunterhaltungskosten.<sup>251</sup>

Bei näherer Betrachtung lassen sie sich nach der Quelle ihrer Entstehung in Immobilien-Investitionsfolgekosten und Immobilien-Nutzungskosten unterscheiden.<sup>252</sup> Unter

<sup>246</sup> Zu den primären Kostenarten gehören die Arbeits-, Werkstoff-, Betriebsmittel-, Kapital-, Fremdleistungs-, Wagniskosten sowie die Abgaben an die öffentliche Hand. Vgl. stellvertretend Götzinger/Michael, Leistungsrechnung, S. 57.

<sup>247</sup> In der Literatur werden neben dem Begriff „Immobilienkosten“ auch die Begriffe „Gebäudekosten“ bzw. „Raumkosten“ verwendet. Diese werden im weiteren synonym gebraucht.

<sup>248</sup> DIN 276 Teil 1. In Teil 2 der Norm werden Kosten von Hochbauten weiter gegliedert. Zur historischen Entwicklung der DIN 276 vgl. Koopmann, Kostenpolitik, S. 15 ff.

<sup>249</sup> Zur Kritik am Kostenbegriffsverständnis der bautechnischen Literatur vgl. Kalusche, Gebäudeplanung, S. 31; Möller, Bauökonomie, S. 95 f.; Brittinger, Aspekte, S. 152 f.

<sup>250</sup> DIN 18960 Teil 1.

<sup>251</sup> Zu einer vertieften Diskussion der einzelnen Kostenarten vgl. Muser/Drings, Baunutzungskosten, S. 21 ff.; Schub/Stark, Cost, S. 67 ff.; Brittinger, Aspekte, S. 154 ff.

<sup>252</sup> Diese Unterscheidung greift die in der Unternehmenspraxis übliche Unterscheidung in Kosten der Immobili-

den Investitionsfolgekosten sind diejenigen Kostenbestandteile der DIN 18960 zu verstehen, die allein aus der Gebäudeinvestition resultieren. Zu ihnen zählen die Kapitalkosten, Abschreibungen, Steuern und Versicherung.<sup>253</sup> Demgegenüber umfassen die Immobilien-Nutzungskosten diejenigen Kostenbestandteile, die „für die vorgesehene Nutzung der Gebäude und Außenanlagen [und für die, d.Verf.] Gesamtheit der Maßnahmen zur Bewahrung und Wiederherstellung des Sollzustandes von Gebäuden und dazugehörenden Anlagen (...)“<sup>254</sup> anfallen.

Mit dieser Unterscheidung wird eine in der amerikanischen Literatur existierende Kostendefinition aufgegriffen: „Occupancy cost is the total cost incurred by a company to provide space for the operations of its business units. Occupancy costs can be divided into the costs of operation and costs of providing and maintaining the fixed asset.“<sup>255</sup>

Empirische Untersuchungen auf der Grundlage dieser Norm zeigen nun, daß die Immobilienkosten („Occupancy Costs“) einen Anteil von 3 - 10 % an den jährlichen Umsatzerlösen haben bzw. sich in einer Größenordnung von 5 - 15 % der Gesamtkosten von Unternehmen p.a. bewegen.<sup>256</sup> Vor allem in Dienstleistungsunternehmen nehmen die Immobilienkosten nach den Personalkosten die größte Kostenposition ein.<sup>257</sup>

Gleichwohl mangelt es den Unternehmen - wie in Abschnitt 2.3.2. bereits angedeutet - an einem ausreichenden Bewußtsein für die enorme Dimension der Kosten von Unternehmensimmobilien.<sup>258</sup> Trotz vorliegender Norm werden die Immobilienkosten

<sup>253</sup> Die genannten Kostenarten sind aber nur dann relevant, wenn es sich um eigengenutzte Immobilien eines Unternehmens handelt. Bei fremdgenutzten Gebäuden treten an ihre Stelle die vertraglich vereinbarten Miet- oder Leasingkosten sowie die nutzungsunabhängigen Nebenkosten, die nicht vom Vermieter getragen werden.

<sup>254</sup> DIN 18960 Teil 1. Dabei ist zu betonen, daß die betriebs- und produktionspezifischen Personal- und Sachkosten nicht zu den Immobilien-Nutzungskosten gehören. Ebenso sind Kosten, die auf eine Änderung der Gebäudesubstanz im Rahmen von Umbaumaßnahmen zurückzuführen sind, nicht als Nutzungskosten zu qualifizieren, da sie zu den Investitionsfolgekosten gehören. Insofern kann der erweiterten Einteilung von Ameling (Gewerbeimmobilien, S. 45) nicht gefolgt werden.

<sup>255</sup> National Association of Accountants, Classification, S. 3.

<sup>256</sup> Vgl. Parker, Challenges, S. 23; Evans, Impact, S. 28; Klenner/Muldavin, Costs, S. 75. Vgl. auch Arthur Andersen, Assets, S. 2; Hamer, Liegenschaftsverwaltung, S. 30; Bon, Corporate, S. 18; Varcoe, Facilities, S. 301 f. Erstaunlicherweise gibt es zu diesen Aspekten in deutschen Unternehmen nach Erfahrungen des Verfassers keine oder kaum gesicherte Erkenntnisse.

<sup>257</sup> Vgl. Friedemann, Immobilienmanagement, S. 31; Eversmann, Potentiale, S. 50; Evans, Future, S. 7.

<sup>258</sup> So messen nach einer empirischen Untersuchung lediglich 40 % der befragten Unternehmen den Immobili-

in den Unternehmen nicht einheitlich erhoben und zugeordnet, was im Grundsatz darauf zurückzuführen ist, daß diese Schnittmengen mit den genannten primären Kostenarten bilden.<sup>259</sup> Die daraus resultierende Problematik läßt sich am Modell des Immobilienkosten-Eisbergs bildhaft veranschaulichen (vgl. Abbildung 12).

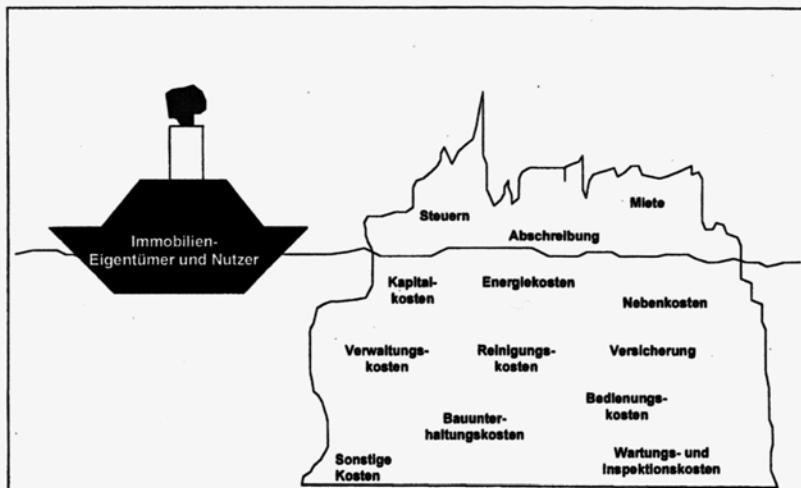


Abbildung 12: Modell des Immobilienkosten-Eisbergs

Danach gleichen die mit Immobilien verbundenen Kosten einem im Wasser treibenden Eisberg. Ein Großteil der Kosten verbergen sich unter der Oberfläche und sind dem Immobilien-Eigentümer bzw. -Nutzer oft nur über differenzierte Tiefenanalysen vollständig zugänglich, erweisen sich aber oftmals als außerordentlich kritisch für den Unternehmenserfolg.

In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, daß bereits in den frühen Phasen des Immobilien-Lebenszyklusses die bedeutendsten kostenverursachenden Entscheidungen getroffen werden.<sup>260</sup> Planerische und bauliche Entscheidungen führen mitunter zu einer Erstarrung der immobilienbezogenen Kostenstrukturen, mit der Folge, daß - wie Abbildung 13 verdeutlicht - die Möglichkeiten zur Beeinflussung der

enkosten eine hohe Bedeutung bei; demgegenüber werden kostenwirtschaftliche Aspekte bei Unternehmensimmobilien von einem Drittel der Befragten als nachrangig bzw. nicht bedeutsam erachtet, während für etwa ein weiteres Drittel diese lediglich von Interesse sind. Vgl. Gop., Flächen-Diät, S. 10.

<sup>259</sup> Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 153.

<sup>260</sup> Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 179. Vgl. auch Bon, Principles, S. 9.

Immobilienkosten in späteren Lebensphasen einer Immobilie immer geringer werden.

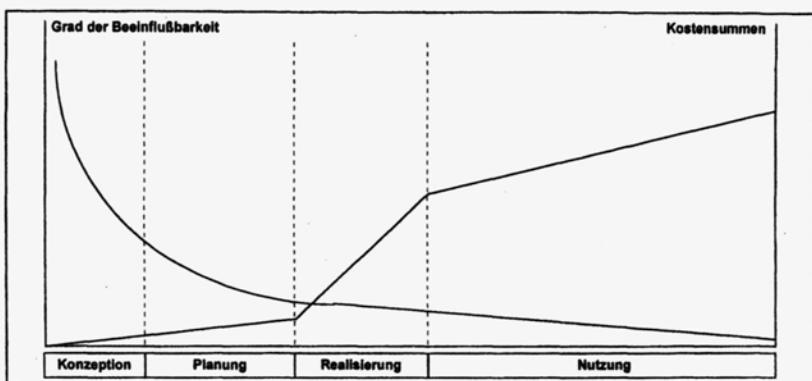


Abbildung 13: Beeinflußbarkeit von Immobilienkosten im Zeitablauf<sup>261</sup>

Konsequenterweise müssen schon bei der Konzeption und Planung von Unternehmensimmobilien nicht nur die Bauinvestitionen, sondern auch die Investitionsfolge- und Nutzungskosten von Immobilien Beachtung finden, d.h. es ist eine dynamische Betrachtung über das gesamte Wirkungsintegral erforderlich, um kostenoptimale Entscheidungen treffen zu können.<sup>262</sup>

### 3.1.2.2. Vermögensdimension von Unternehmensimmobilien

Die gewaltige finanzwirtschaftliche Bedeutung, die Immobilien für Unternehmen haben, spiegelt sich auch in den Jahresabschlüssen wider. Es lassen sich Belege dafür finden, daß Immobilien einen Anteil von etwa 10 % am Gesamtvermögen der Unternehmen einnehmen. Dies ist, wie Tabelle 1 zu entnehmen ist, keine Seltenheit, sondern die Regel.

<sup>261</sup> In Anlehnung an Pfarr, Baupreise, S. 9; Büttner, Kostenplanung, S. 21; Schub/Stark, Cost, S. 18.

<sup>262</sup> Vgl. Ameling, Gewerbeimmobilien, S. 44; Kalusche, Gebäudeplanung, S. 1; Koopmann, Kostenpolitik, S. 1 f. Vgl. auch Sommer, Planung, S. 36 f.; Dyllick-Brenzinger, Betriebskosten, S. 11. Schub/Stark (Cost, S. 2) sprechen in diesem Zusammenhang von Life Cycle Costs von Bauobjekten.

Jahr	Bilanzsumme (in Mrd. DM)	Immobilienvermögen (in Mrd. DM)	Immobilien in % der Bilanzsumme (Buchwerte)
1980	1.691,8	205,6	12,2
1985	2.126,1	243,2	11,4
1990	2.562,5	268,1	10,5

Tabelle 1: Immobilienvermögen deutscher Unternehmen zu Buchwerten<sup>263</sup>

In einzelnen Branchen und Unternehmen ist die Abhängigkeit des Unternehmensvermögens von Immobilien noch deutlich größer. So erreicht der Immobilienanteil bei der Veba AG und Thyssen AG annähernd 16 % der Aktiva dieser Unternehmen.<sup>264</sup> Bei der Deutschen Post AG liegt dieser Anteil sogar bei etwa 45 %.<sup>265</sup>

Dabei gilt es zu bedenken, daß aufgrund der einschlägigen handelsrechtlichen Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften nur die um planmäßige Abschreibungen verminderten historischen Anschaffungs- oder Herstellungswerte des Immobilienvermögens in den Bilanzen der Unternehmen ausgewiesen werden.<sup>266</sup> Diese Buchwerte weichen im allgemeinen von den jeweiligen Verkehrswerten<sup>267</sup> der Immobilien ab. Denn während die meisten Betriebsmittel in ihrer Lebensdauer an Werthaltigkeit verlieren, erfahren Immobilien in aller Regel eine Wertsteigerung<sup>268</sup>, wie Tabelle 2 anhand ausgewählter Nutzungsarten gewerblich genutzter Immobilien belegt.

<sup>263</sup> Quelle: Auswertung der Monatsberichte der Deutschen Bundesbank vom November 1982, 1988 und 1992. Die Unternehmensbilanzstatistik der Deutschen Bundesbank umfaßt rd. 20.000 Jahresabschlüsse von Unternehmen aller Rechtsformen in den Bereichen Verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe, Groß- und Einzelhandel. Neuere Daten stehen aufgrund einer Änderung im statistischen Ausweis nicht zur Verfügung.

<sup>264</sup> Quelle: Auswertung der Konzern-Geschäftsberichte 1993 der Veba AG zum 31.12.1992 und Thyssen AG zum 30.9.1993.

<sup>265</sup> Quelle: Auswertung des Geschäftsberichts 1993 der Deutschen Bundespost Postdienst zum 31.12.1993.

<sup>266</sup> Vgl. § 253 Abs. 1 und 2 HGB. Vgl. auch Schulte, Reserven, S. 45. Hierbei gilt es zwischen Grundstücken und Gebäuden zu unterscheiden, denn nur Gebäude werden als begrenzt nutzbare Wirtschaftsgüter abgeschrieben. Zur Definition und Abgrenzung der Anschaffungs- und Herstellungskosten bei Grundstücken und Gebäuden vgl. Glanegger, Herstellungskosten, S. 2115 ff. und S. 2173 ff.

<sup>267</sup> Der Begriffsinhalt des Verkehrswertes von Grundstücken und Gebäuden ist in § 194 BauGB geregelt. Darauf wird der Verkehrswert „durch den Preis bestimmt, der in dem Zeitpunkt, auf den sich die Ermittlung bezieht, im gewöhnlichen Geschäftsverkehr nach den rechtlichen Gegebenheiten und tatsächlichen Eigenschaften, der sonstigen Beschaffenheit und der Lage des Grundstückes oder des sonstigen Gegenstandes der Wertermittlung ohne Rücksicht auf ungewöhnliche oder persönliche Verhältnisse zu erzielen wäre“. Auf eine weiterführende Diskussion, die den Verkehrswert beeinflussenden Faktoren und der zur Verkehrswertermittlung heranzuhaltenden Verfahren soll an dieser Stelle verzichtet werden. Stellvertretend sei auf eine Auswahl der diesbezüglichen Literatur verwiesen. Siehe Kleiber/Simon/Weyers, Verkehrswertermittlung; Rössler et al.; Schätzung; Berens/Hoffjan, Wertermittlung, S. 373 ff.

<sup>268</sup> Die Wertsteigerung ist auf den Sachwertcharakter von Immobilien zurückzuführen, die dazu führt, daß sich Immobilienwerte in der Regel parallel zur allgemeinen Preisentwicklung verhalten. Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 38.

Nutzungsart	Veränderungsarten			
	1980 - 1990		1990 - 1993	
	gesamt	p.a.	gesamt	p.a.
Büro	57,9 %	4,7 %	35,2 %	10,6 %
Gewerbeflächen	62,7 %	5,0 %	49,6 %	14,4 %

Tabelle 2: Wertentwicklung von Gewerbeimmobilien<sup>269</sup>

Die auseinanderklaffende Entwicklung von Buch- und Verkehrswerten kann unternehmensindividuell beträchtliche Größenordnungen annehmen. So schätzen Fachleute die inländischen Verkehrswerte der betrieblich genutzten Immobilien der Deutschen Bank AG auf etwa 12 Mrd. DM, während die Grundstücke und Gebäude in der Bilanz des Unternehmens mit einem Wertansatz von lediglich 3,2 Mrd. DM aufgeführt werden.<sup>270</sup> Bei der Siemens AG ergibt sich zu Buchwerten ein Immobilienvermögen von 8,3 Mrd. DM im Konzern<sup>271</sup>, das von Fachleuten zu Verkehrswerten angesetzt auf bis zu 50 Mrd. DM geschätzt wird, womit der Kurswert dieses börsennotierten Unternehmens von etwa 37 Mrd. DM übertroffen würde.<sup>272</sup>

Die hierin zum Ausdruck kommende Problematik der Bildung stiller Reserven bzw. stiller Rücklagen gibt immer wieder Anlaß zu heftigen Diskussionen in Wissenschaft und Praxis wegen der damit verbundenen Beeinträchtigung der Aussagefähigkeit der Jahresabschlüsse.<sup>273</sup> Tatsächlich sind die den Unternehmen durch das Handelsgesetzbuch und Aktiengesetz auferlegten Publizitätspflichten in bezug auf Grundstücke und Gebäude vergleichsweise gering. Zu einer detaillierten Vermögensaufstellung, die sämtliche Immobilien unter Angabe von z.B. Grundstücksgröße, Art und Lage, Bau- oder Erwerbsjahr, Gebäudenutzfläche, Verkehrswert etc. enthält, sind die Unternehmen nicht verpflichtet. Geprägt durch das Gläubigerschutz-Prinzip der deut-

<sup>269</sup> Die Daten beruhen auf einer Erhebung des Münchener Instituts für Markt-, Regional- und Wirtschaftsforschung. Vgl. Heuer, Gewerbeimmobilien, Teil 3, Kap. 5.5.3., S. 5. Über die Wertentwicklung von Gewerbeimmobilien gibt es von amtlichen Stellen keine geeigneten Informationen, wie überhaupt der Immobiliensektor von der amtlichen Statistik nur unzureichend beleuchtet wird. Vgl. auch Waldmann, Immobilienmanagement, S. 71. Das Münchener Institut verfügt aufgrund seiner langjährigen Beschäftigung mit diesem Sektor über das wohl umfangreichste Datenmaterial.

<sup>270</sup> Vgl. o.V., Deutsche Bank, S. 31.

<sup>271</sup> Vgl. o.V., Olympiahalle, S. 14.

<sup>272</sup> Vgl. o.V., Siemens, S. 9.

<sup>273</sup> Vgl. Schulte, Reserven, S. 45; Coenenberg, Jahresabschluß, S. 168 ff.; Wöhle, Bilanzpolitik, S. 626 ff.; Pilgrim, Methode, S. 49; Melklejohn, Dangers, S. 58 ff.; Haverkampf/Salton, Reservoir, S. 17. Zum Bilanz- und Publizitätsverhalten deutscher Aktiengesellschaften siehe grundlegend Schulte, Bilanzpolitik.

schen Rechnungslegung gesteht das Aktiengesetz den Vorständen von Aktiengesellschaften vielmehr zu, Auskünfte über den Unterschied zwischen dem Wert, mit dem Gegenstände in der Jahresbilanz angesetzt worden sind, und einem höheren Wert dieser Gegenstände zu verweigern.<sup>274</sup>

Gleichwohl wird in jüngster Vergangenheit ein neuer Schwerpunkt betont, auf den strategische Maßnahmen von Unternehmen auszurichten seien. Die Bedeutung von Unternehmensimmobilien und ihres Management für den Unternehmenswert („Shareholder Value“) rückt in der Unternehmenstheorie und -praxis verstärkt in den Vordergrund.<sup>275</sup> So konnte auch Bühner in Expertengesprächen mit Vertretern deutscher Unternehmen feststellen, „daß durch die Ausrichtung des Unternehmens auf den Shareholder Value die Bedeutung des Management von (Anlage- und Umlauf-) Vermögen deutlicher ins Bewußtsein rückt. Als Beispiel wurde (...) immer wieder das Immobilienmanagement angeführt (...).“<sup>276</sup>

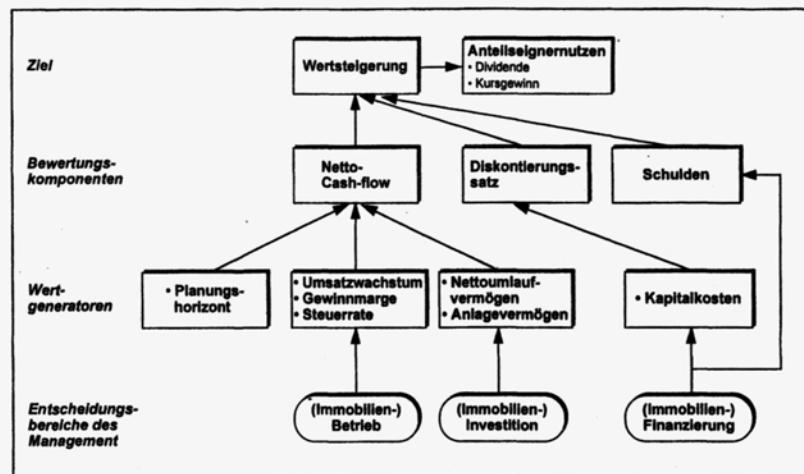


Abbildung 14: Modell des Shareholder-Value<sup>277</sup>

<sup>274</sup> Vgl. § 131 Abs. 3 AktG. Zani fordert in diesem Zusammenhang eine Reform der Rechnungslegungs- und Publizitätspflichten und macht hierfür einen entsprechenden Vorschlag für v.a. international operierende Unternehmen. Vgl. Zani, Value, S. 44 ff.

<sup>275</sup> Vgl. Schulte, Reserven, S. 45; Joroff, Corporate, S. 3; Joroff et al., Property, S. 57; Bouris, Estate, S. 31; Arthur Andersen, Management, S. 13 f.

<sup>276</sup> Bühner, Transparenz, S. 2.

<sup>277</sup> In Anlehnung an Rappaport, Shareholder Value, S. 76.

Dem Shareholder-Value-Ansatz<sup>278</sup> (vgl. Abbildung 14) liegt der Gedanke zugrunde, daß das Finalziel unternehmerischen Handelns die Erzielung einer ausreichenden Kapitalverzinsung bzw. die Optimierung der Vermögensposition der Anteilseigner ist.<sup>279</sup> In seiner konzeptionellen Einfachheit lenkt es die Aufmerksamkeit des Management direkt auf die wichtigsten Hebel zur Steigerung des Unternehmenswertes.<sup>280</sup> Dabei entspricht der Unternehmenswert den zukünftigen Cash-flows, die mit den (gewichteten) Kapitalkosten des Unternehmens diskontiert werden.

Die mit einzelnen Unternehmensstrategien verbundenen Maßnahmen in den Entscheidungsbereichen laufender Betrieb, Investition und Finanzierung wirken sich auf sogenannte Wertgeneratoren aus. Über diese Wertgeneratoren ist es möglich, einen konkreten Bezug strategischer Entscheidungen zum Unternehmenswert herzustellen.<sup>281</sup> In Abhängigkeit von den Zielen und vom Wirkungsbereich einzelner Unternehmensaktivitäten läßt sich dieser Ansatz auf unterschiedliche Bezugseinheiten, d.h. nicht nur auf die Gesamtunternehmung oder einzelne Unternehmensbereiche, sondern auch auf konkrete Immobilienentscheidungen anwenden, um die Auswirkungen von Managementaktivitäten auf den Unternehmenswert zu beurteilen.<sup>282</sup>

<sup>278</sup> Vgl. zu einer ausführlichen Darstellung Rappaport, Shareholder Value, S. 50 ff. Zu einer Anwendung des Shareholder-Value-Modells nach Rappaport in einem Immobilien-Projektentwicklungsunternehmen vgl. Balogh/Corgel/Logan, Planning, S. 1 ff. Der Ansatz von Rappaport wurde in der bisherigen Literatur z.T. relativ unkritisch auf deutsche Verhältnisse übertragen. Vgl. z.B. Bühner, Management-Wert-Konzept, S. 35 ff. Tatsächlich aber sind v.a. aufgrund unterschiedlicher Steuer- und Rechnungslegungssysteme Anpassungen notwendig. Wie diese Anpassungen im Detail auszusehen haben, hat Herter in seiner Arbeit dargelegt. Vgl. Herter, Management, S. 39 ff.

<sup>279</sup> Vgl. Schneider, Investition, S. 158 ff.; Herter, Management, S. 27. Dieses Zielverständnis entspringt der auf dem ökonomisch-rationalem Unternehmensmodell basierenden wirtschaftswissenschaftlichen Theorie. Jedoch ist nicht zu erkennen, daß Unternehmen vielfältigen Ansprüchen der verschiedensten Interessengruppen („Stakeholders“) ausgesetzt sind und infogedessen in aller Regel über ein mehrdimensionales Zielsystem verfügen. Gleichwohl setzt die Sicherung der Unternehmensexistenz und die nachhaltige Befriedigung der Stakeholder-Interessen gerade in einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung die Erzielung langfristiger Gewinne bzw. positiver Cash-flows voraus. Folglich kann das Gewinn- bzw. Wertsteigerungsziel als dominierendes Motiv bzw. Steuerungsinstrument unternehmerischen Handelns angesehen werden. Vgl. auch Raffée, Grundprobleme, S. 142.

<sup>280</sup> Vgl. Henzler, Führung, S. 1296 f.; Timmermann, Evolution, S. 96. Zur Bedeutung des Ansatzes für die Strategieentwicklung und -bewertung vgl. auch Hanßmann, Revolution, S. 1 ff.; Siegert, Shareholder-Value, S. 598 ff. In der Praxis fassen Ansätze der wertorientierten Planung in deutschen Unternehmen erst langsam Fuß. Jedoch ist in der Zukunft mit einem vermehrten Einsatz zu rechnen, was nicht nur an der steigenden Anzahl von Publikationen zu erkennen ist. Auch die Expertengespräche durch Bühner zeigen ein zunehmendes Interesse an und verstärkte Auseinandersetzung der Unternehmenspraxis mit dem wertorientierten Management. Vgl. Bühner, Transparenz, S. 1.

<sup>281</sup> Die anglo-amerikanische Literatur bezeichnet diese Größen als „Value Drivers“. Vgl. zu den Größen im einzelnen insbesondere Rappaport, Shareholder Value, S. 50 ff.; Bühner, Management-Wert-Konzept, S. 53 ff.; Herter, Management, S. 39 ff. Ein modifiziertes Modell stellen Copeland/Koller/Murrin vor. Vgl. Copeland/Koller/Murrin, Valuation, S. 121.

<sup>282</sup> Zur empirischen Fundierung des Zusammenhangs zwischen einzelnen Immobilien-Managementaktivitäten und ihrer Wirkung auf den Unternehmenswert auf der Grundlage kapitalmarktentheoretischer Untersuchungen vgl. Hite/Owers/Rogers, Separation, S. 318 ff.; Owers/Rogers, Divestiture, S. 29 ff.; Rutherford/Nourse, Impact, S. 73 ff.

- In diesem Zusammenhang gilt es zu berücksichtigen, daß die immobilienbezogenen Unternehmensaktivitäten in aller Regel kein Selbstzweck sind. Vielmehr stehen sie in einem engen inhaltlichen Zusammenhang mit den im Primärbereich der Unternehmen verfolgten Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategien. Infolgedessen kommt dem Zusammenwirken von Immobilien- und Unternehmensstrategien im Hinblick auf den Beitrag der Immobiliendimension zum Unternehmenswert eine besondere Bedeutung zu. Brown bringt diesen Sachverhalt zur Geltung, wenn er formuliert: „The real estate systems functions in concert with defined business mission strategies (...). No real estate decision should occur in a vacuum - it should be linked to the operation decision. Every real estate action should be designed to promote the success of the business mission - to the ultimate bottom-line benefit of the shareholders through enhanced stock value and earnings per share.“<sup>283</sup>

Aus den vorangegangenen Ausführungen ist deutlich geworden, daß Immobilienentscheidungen mit zu den folgenschwersten Entscheidungen in Unternehmen gehören. Ihre Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg und -wert werden besonders deutlich durch die beträchtliche Höhe der gebundenen Finanzmittel, die langfristige Bindungsdauer, die Erstarrung der Kostenstrukturen und die mangelnde Korrekturfähigkeit bei Fehlentscheidungen. Mithin kommt einer integrierten Unternehmensfunktion Immobilien-Management zweifellos ein hohes strategisches Erfolgs- und Wertsteigerungspotential zu. Die Ausnutzung dieses Potentials hängt aber im wesentlichen davon ab, ob es gelingt, die Immobiliendimension als integrativen Bestandteil in die strategische Unternehmensführung einzubinden. Dies setzt notwendigerweise voraus, Immobilien als Managementobjekte anzuerkennen, die zielorientiert und systematisch „gemanaged“ werden müssen.

<sup>283</sup> Brown et al., Real Estate, S. 6. Dieses Zusammenwirken von Unternehmens- und Immobilienstrategien hat Herter - wenngleich in einem anderen Sachzusammenhang argumentierend - in einer empirischen Fallstudie zum wertorientierten Management verdeutlicht. Dabei konnte er nachweisen, wie sich alternative Strategiebündel von Preis-, Distributions- und Immobilienstrategien auf den Unternehmenswert auswirken. Vgl. Herter, Management, S. 123 ff.

### **3.1.3. Besonderheiten von Immobilien und des Immobilienmarktes als Herausforderung für die Unternehmung**

Der Immobilienmarkt stellt in abstrakter Sichtweise einen Treffpunkt von Anbietern und Nachfragern nach Raumnutzungen dar. Für das Management von Unternehmensimmobilien ist der Immobilienmarkt externer Objekt- bzw. Aktionsbereich, in dem er einerseits Beschaffungsmarkt für die im Rahmen der betrieblichen Aktivitäten notwendigerweise einzusetzenden Raumnutzungen ist, andererseits wird er zum Absatzmarkt für bereits im Bestand befindliche Objekte, die aus bestimmten Gründen zur Verwertung bestimmt sind. Dabei wird immer wieder die Frage aufgeworfen, worin denn die spezifischen Besonderheiten des Immobilienmarktes liegen, die sich als besondere Herausforderungen für die auf diesem Markt tätigen Akteure konstituieren.

In mikroökonomischer Perspektive ist der Immobilienmarkt ein Markt, auf dem nutzenmaximierende Individuen um knappe Ressourcen konkurrieren. Basierend auf dem Grenznutzenprinzip, sorgt der Preismechanismus als Koordinationsinstrument schlechthin für einen Ausgleich von Angebot und Nachfrage, mit anderen Worten für eine optimale Allokation von Raumnutzungen. Tatsächlich aber unterscheidet sich der Immobilienmarkt in erheblichem Maße von diesem Idealbild eines vollkommenen Marktes.<sup>284</sup> Bedingt durch die besonderen Charakteristika von Immobilien als Wirtschaftsgut<sup>285</sup>, konkret durch ihre

- Standortgebundenheit
- Heterogenität
- Dauerhaftigkeit in bezug auf den Entwicklungs- und Nutzungszyklus
- begrenzte Substituierbarkeit

---

<sup>284</sup> In der mikroökonomischen Theorie ist ein vollkommener Markt durch die sachliche Gleichartigkeit der auf ihm gehandelten Güter, das Nichtvorhandensein jeglicher persönlicher, sachlicher oder räumlicher Präferenzen auf Seiten der Anbieter und Nachfrager, die vollständige Markttransparenz, eine atomistische Marktstruktur und einen uneingeschränkten Marktzutritt für neue Anbieter und Nachfrager gekennzeichnet. Vgl. Stobbe, Mikroökonomik, S. 312 ff.; Schumann, Grundzüge, S. 211 ff.; Kühne-Büning, Ordnung, S. 18 f.; Fraser, Principles, S. 123.

<sup>285</sup> Die besonderen Charakteristika von Immobilien als Wirtschaftsgut sind hinreichend Gegenstand von wissenschaftlichen Abhandlungen gewesen, sodaß hier nur auf eine Auswahl der diesbezüglichen Literatur verwiesen wird. Vgl. Heuer, Wohnungsmärkte, S. 22 ff.; Kühne-Büning, Besonderheiten, S. 6 ff.; Eekhoff, Bodenmarkt, S. 2 ff.; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 27 ff.; Fraser, Principles, S. 118 ff.; Ferguson/Helzer, Real Estate, S. 3 ff.

- begrenzte Teilbarkeit

sowie die mit ihnen verbundenen

- hohen Investitionsvolumina und
- hohen Transaktionskosten

ist der Immobilienmarkt als Spezialmarkt zu bezeichnen.<sup>286</sup> Dieser Abschnitt soll ein Schlaglicht auf die Phänomene werfen, mit denen sich Unternehmen konfrontiert sehen, wenn sie auf dem Immobilienmarkt tätig werden. Diese Phänomene lassen sich folgenden Problemkreisen zuordnen:

□ Aufspaltung in Teilmärkte

Obwohl meistens von einem Immobilienmarkt gesprochen wird, ist in der Realität eine starke Aufteilung des Marktes in einzelne räumliche, sachliche und rechtliche Teilmärkte anzutreffen.<sup>287</sup> Die Standortgebundenheit von Immobilien führt zur Herausbildung einer Vielzahl räumlicher Teilmärkte, die voneinander in hohem Maße unabhängig sind. Gleichfalls kann nach Kriterien wie beispielsweise Größe, Alter, Qualität, Nutzungsart etc. eine Differenzierung in sachliche Teilmärkte vorgenommen werden. Schließlich lässt sich in rechtlicher Hinsicht eine Unterscheidung nach der Eigentumsform vornehmen, die ihren Niederschlag in eine Unterteilung des Gesamtmarktes in einen Markt für Mietnutzungen<sup>288</sup> und Eigentumsnutzungen findet. Diese Aufspaltung des Immobilienmarktes führt aber keineswegs zu einem isolierten Nebeneinander dieser einzelnen Teilmärkte. Vielmehr sind Interdependenzen zwischen und Überlappungen von einzelnen Marktsegmenten ebenso zu beachten, wie die Situation an dem betreffenden Teilmarkt selbst.

---

<sup>286</sup> Vgl. Abromeit-Kremser, Immobilieninvestmentfonds, S. 113.

<sup>287</sup> Vgl. Heuer, Wohnungsmärkte, S. 24 f.; Kühne-Büning, Marktwirtschaft, S. 57 ff.; Ferguson/Heizer, Real Estate, S. 27 ff. In diesem Zusammenhang führt Del Casino (Marketplace, S. 559) aus: „Real estate is not a homogeneous product, and, in fact, the real estate marketplace is an amalgamation of at least hundreds, if not thousands, of specific market segments that have their own conditions, problems, and opportunities“.

<sup>288</sup> Hierunter fallen auch die durch Leasingverträge begründeten Raumnutzungen, da der Immobilien-Leasingvertrag zivilrechtlich nach herrschender Auffassung als Mietvertrag im Sinne der §§ 535 ff. BGB aufzufassen ist. Vgl. Kühne-Büning, Besonderheiten, S. 11.

## □ Fehlende Markttransparenz

Aufgrund der Aufspaltung des Immobilienmarktes in einzelne Teilmärkte muß von einer fehlenden Markttransparenz für die auf diesen Märkten tätigen Akteure ausgegangen werden.<sup>289</sup> Diese Markttransparenz hat zur Folge, daß Entscheidungssituationen am Immobilienmarkt von hoher Unsicherheit geprägt sind.<sup>290</sup> Vor diesem Hintergrund nimmt der Informationsbedarf bei Immobilienentscheidungen der Unternehmen außergewöhnlich zu, während sich andererseits die Informationsbeschaffung sowie -aufbereitung schwieriger gestaltet als an anderen Märkten. Gleichwohl darf nicht verkannt werden, daß „a good data base through local contacts and research will provide a competitive advantage“<sup>291</sup>. In diesem Zusammenhang sei auf den Aufbau und die Pflege eines Netzwerkes mit „Informationsagenten“ wie z.B. Makler, Berater, Marktforschungsinstitute, Gutachterausschüsse für Grundstücks-werte, Behörden etc. hingewiesen, die eine entscheidende Rolle bei der Erlangung immobilienspezifischen Know-Hows, Informationen und Marktnähe zur Überwindung der Markttransparenz auf den Immobilienmärkten einnehmen.<sup>292</sup>

## □ Geringe Anpassungselastizität an Marktänderungen

Das Angebot am Immobilienmarkt setzt sich aus Angeboten zur Nutzung im Bestand befindlicher sowie neuerstellter Immobilien zusammen<sup>293</sup>, wobei das Neuangebot stets nur einen kleinen Teil des Gesamtangebotes darstellt.<sup>294</sup> Einhergehend mit der Nichtvermehrbarkeit und -reproduzierbarkeit von Grund und Boden und der tech-

<sup>289</sup> Vgl. Dubben/Sayce, Property, S. 27; Harvey, Economics, S. 23; Abromeit-Kremser, Immobilieninvestmentfonds, S. 127. Fraser (Principles, S. 121) bemerkt hierzu treffend: „Lack of detailed knowledge is endemic to the property market“. Die Intransparenz v.a. auf dem gewerblichen Immobilienmarkt wird zusätzlich dadurch verstärkt, daß wichtige Definitionen wie z.B. Flächenbegriffe aufgrund der grundsätzlichen Vertragsfreiheit in gewerblichen Mietverträgen nicht einheitlich geregelt sind. Vgl. Schulte, Flächen-Wirrwarr, S. 37; Nagel, Gewerbeimmobilien, S. 12; Belgardt, Fläche, S. 16 f.; Neißer, Research, S. 32; o.V., Immobilienmarkt, S. 47.

<sup>290</sup> Vgl. Heuer, Wohnungsmärkte, S. 25. Unsicherheit bedeutet mangelnde Kenntnis der zukünftigen Entwicklung und führt dazu, daß verschiedene Datenlagen denkbar sind (Mehrdeutigkeit). Entscheidungstheoretisch läßt sich der Begriff Unsicherheit in Risiko- und Ungewißheitssituationen zerlegen. Vgl. insbesondere Menges, Risiko, Sp. 1516 ff.

<sup>291</sup> Pyrr et al., Real Estate, S. 9.

<sup>292</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 149; Greer/Farrell, Real Estate, S. 44. Zur Bedeutung von Informationsagenten als Intermediäre im Immobilienmarkt vgl. auch Aengevelt, Immobilienvermittlung, S. 566 f.; Black, Broker, S. 26 ff.; Delmhorst, Services, S. 8 ff.; Hines, Services, S. 206 ff.; Lorant, Service, S. 30 f.; Voelker, Opportunities, S. 13 ff.; Pattison, Advisors, S. 1 ff.

<sup>293</sup> In diesem Zusammenhang spricht man auch von Stock- und Flow-Markt. Während der Stock-Markt die bereits vorhandenen Immobilienobjekte umfaßt, stellt der Flow-Markt Angebot bzw. Nachfrage nach neuerrichteten Immobilien dar. Vgl. Tieke, Einfluß, S. 51 f.

<sup>294</sup> Vgl. Heuer, Wohnungsmärkte, S. 26; Harvey, Economics, S. 41 f.

nisch bedingten Länge des Entwicklungszyklusses von Neubauprojekten sowie der Standortfixierung von Immobilien ist eine Trennung zwischen der kurzfristigen und langfristigen Angebotsfunktion erforderlich. Kurzfristig ist das Angebot an Raumnutzungen fast völlig unelastisch.<sup>295</sup> Selbst im Falle eines dauerhaften Nachfrageüberhangs verbunden mit starken Preissteigerungen verhindern die spezifischen Gutseigenschaften einen (kurzfristigen) Marktausgleich. Je langfristiger der Zeithorizont dagegen wird, desto elastischer gestaltet sich das Angebot.<sup>296</sup> Umgekehrt kann auch im Falle eines Angebotsüberhangs ein Marktausgleich kurzfristig nicht erzielt werden, da eine einmal erstellte Immobilie grundsätzlich im Markt verbleibt.<sup>297</sup> Für die einzelnen Marktteilnehmer wird damit die Berücksichtigung und Antizipation dieser Marktzyklen in ihrem Kalkül notwendig, um durch eine entsprechende Immobilienpolitik Wettbewerbsvorteile zu generieren.

#### Geringe Anzahl von Marktteilnehmern

Gesamthaft betrachtet lässt sich der Immobilienmarkt als Polypol beschreiben.<sup>298</sup> Eine Vielzahl von Anbietern trifft auf relativ beliebig viele Nachfrager, was insbesondere für den wohnungswirtschaftlichen Bereich gilt. Richtet man jedoch die Aufmerksamkeit auf die gewerblichen Immobilienmärkte, die im vorliegenden Zusammenhang vornehmlich von Interesse sind, ergibt sich eine veränderte Perspektive. Die zum Teil großvolumigen Investitionseinheiten einhergehend mit der Heterogenität und Standortgebundenheit von Gewerbeimmobilien erschweren die Marktteilnahme und verringern zum anderen die Zahl der Anbieter und Nachfrager, insbesondere bei Großobjekten oder Immobilien mit einem hohen Spezialisierungsgrad der Nutzung, erheblich.<sup>299</sup> Dies führt dazu, daß unter Umständen monopolähnliche Marktsituatio-

<sup>295</sup> Vgl. Fraser, Principles, S. 120; Harvey, Economics, S. 40; Pyrr et al., Real Estate, S. 10; Ruggles/Walsh, Supply, S. 192.

<sup>296</sup> Vgl. Abromeit-Kremser, Immobilieninvestmentfonds, S. 128; Fraser, Principles, S. 120.

<sup>297</sup> Vgl. Heuer, Wohnungsmärkte, S. 26. Dies erklärt die in jüngster Zeit beobachtbaren zyklischen Marktschwankungen vor allem auf den ostdeutschen Immobilienmärkten. Die durch die Wiedervereinigung induzierte Nachfrage nach Raumnutzungen konnte durch das vorhandene Immobilienangebot nicht befriedigt werden, was zu den teilweise erraticischen Preissteigerungen führte. Die daraufhin einsetzende Produktion neuer Raumeinheiten traf zum Zeitpunkt ihrer Fertigstellung auf eine durch die konjunkturelle Abkühlung gedämpfte Nachfrage mit der Folge stark rückläufiger Mietpreise und hoher Leerstandsraten. In der Literatur wird dieses Phänomen als „time-lag-ratched-effect“ des Immobilienangebotes bezeichnet. Vgl. Abromeit-Kremser, Immobilieninvestmentfonds, S. 133; Pyrr et al., Real Estate, S. 492. Die Praxis spricht anschaulich vom Schweinezyklus der Immobilien-Marktentwicklung. Vgl. Waldmann, Immobilienmanagement, S. 71; Rohrbach, Anmerkungen, S. 302.

<sup>298</sup> Vgl. Harvey, Economics, S. 24. Zu der hier angesprochenen Marktformentheorie vgl. insbesondere Woll, Volkswirtschaftslehre, S. 76 f.; Schumann, Grundzüge, S. 279 ff.

<sup>299</sup> Vgl. Abromeit-Kremser, Immobilieninvestmentfonds, S. 128; Fraser, Principles, S. 123.

nen entstehen.<sup>300</sup> Je nachdem, welche Situation im Einzelfall vorliegt, entpuppt sich eine solche Marktlage als wirtschaftliches Risiko oder Chance für die am Immobilienmarkt tätigen Akteure, die es im ersteren Fall durch Schaffung von Substitutionsleistungen<sup>301</sup> zu reduzieren und im letzteren Fall durch aktive Ausschöpfung wahrzunehmen gilt.

#### Interdependenz zu vor- und nachgelagerten Märkten

Die auf dem Immobilienmarkt ablaufenden Marktprozesse sind in einer engen Beziehung zur Situation auf vor- und nachgelagerten Märkten zu sehen. Namentlich bestehen Interdependenzen zum vorgelagerten Boden-, Bau- und Kapitalmarkt.<sup>302</sup> Bevor ein Unternehmen am Baumarkt als Bauherr aktiv werden kann, tritt es als Nachfrager am Boden- und Kapitalmarkt in Erscheinung, um die notwendigen Voraussetzungen für die Neubauproduktion zu schaffen. Andererseits darf nicht verkannt werden, daß für das Angebot an bzw. die Nachfrage nach Immobilien die Situation und Entwicklung an anderen industriellen wie nicht-industriellen Märkten von besonderer Bedeutung ist. Folglich ist der Immobilienmarkt eingebettet in ein System ökonomischer, aber auch politischer, sozialer und technologischer Wirkungszusammenhänge, die in ihrer Gesamtheit in direkter oder indirekter Form die Situation des Immobilienmarktes beeinflussen.

#### Hoher Stellenwert politisch-öffentlicher Faktoren

Einen zentralen Problemkreis im Rahmen der Tätigkeit am Immobilienmarkt bildet der Einfluß politisch-öffentlicher Faktoren. Gerade gewerblich genutzte Immobilien prägen in immer größerem Maße das Erscheinungsbild städtischer Gebiete und Ballungsräume.<sup>303</sup> Bauprojekte sind dementsprechend eingebunden in kommunale Rahmenbedingungen, städtebauliche Zielsetzungen und infrastrukturelle Gegebenheiten. Hierdurch stehen sie häufig im Spannungsfeld privater bzw. einzelwirtschaft-

<sup>300</sup> Vgl. Fraser, Principles, S. 122; Greer/Farrell, Real Estate, S. 44; Harvey, Economics, S. 24.

<sup>301</sup> Jedoch sei hier angemerkt, daß die Nutzung von Gewerbeimmobilien - wie dargestellt - notwendige Grundvoraussetzung für die Tätigkeit von Unternehmen ist. Der Bedarf an Gewerbeimmobilien lässt sich lediglich in zeitlicher oder qualitativer Hinsicht aufschieben. Gleichfalls bestehen gewisse Substitutionsmöglichkeiten hinsichtlich der Eigentumsform der Raumnutzung (z.B. Kauf statt Miete). Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 32.

<sup>302</sup> Vgl. Kühne-Büning, Marktwirtschaft, S. 64; Eekhoff, Bodenmarkt, S. 3; Eekhoff, Bauwirtschaft, S. 22.

licher und öffentlicher bzw. gesamtwirtschaftlicher Interessen. Insbesondere die öffentliche Verwaltung erlangt im Rahmen ihrer Planungshoheit<sup>304</sup> eine erhebliche Machtposition, die zur Einschränkung von Nutzungsmöglichkeiten oder Verzögerungen des Planungsprozesses führen können.<sup>305</sup> Regelmäßig wird diese Situation für die am Immobilienmarkt tätigen Akteure zusätzlich dadurch verkompliziert, daß eine Vielzahl öffentlicher Instanzen (z.B. Bau-, Stadtplanungs-, Wirtschafts-, Umweltbehörde etc.) einen geradezu undurchdringbaren „Verwaltungsdschungel“ bilden. Schließlich darf der Einfluß anderer „Pressure Groups“ wie beispielsweise Anwohner, Bürgerinitiativen, Medien, Gewerkschaften etc. nicht verkannt werden, die gleichfalls einen erheblichen Einfluß auf die Planung und Nutzung von Immobilien ausüben.<sup>306</sup> Nicht zuletzt ist diese Entwicklung Ausdruck des gestiegenen Bewußtseins vieler Menschen gegenüber der häufig anzutreffenden Häßlichkeit von Industrie- und Gewerbegebäuden.<sup>307</sup> Das Gesagte läßt die Dimension politisch-öffentlicher Herausforderungen erahnen und begründet den Entwurf strategischer Konzepte, um diesen Herausforderungen adäquat zu begegnen.

Aus der Diskussion der Problemfacetten des Immobilienmarktes ergibt sich, daß der Immobilienmarkt durch eine hohe Ineffizienz gekennzeichnet ist.<sup>308</sup> Aufgrund der spezifischen Gutseigenschaften von Immobilien unterbinden die verschiedenen Marktunvollkommenheiten eine pareto-optimale Allokation von Ressourcen in Form von Raumnutzungen. Gleichwohl darf nicht verkannt werden, daß der Grad der Ineffizienz zur entscheidenden Bestimmungsgröße für die Erzielung von immobilienorientierten Wettbewerbsvorteilen wird. Je größer die Ineffizienz, desto höher ist das

<sup>303</sup> Vgl. Ackermann, Architektur, S. 63; Afheldt, Stadtplanung, S. 43.

<sup>304</sup> Nach § 1 Abs. 3 BauGB ist die Aufstellung von Bauleitplänen hoheitliche Aufgabe der Gemeinden. Bauleitpläne sind der Flächennutzungsplan und der Bebauungsplan. Während im Flächennutzungsplan nach § 5 Abs. 1 BauGB entsprechend der beabsichtigten städtebaulichen Entwicklung die Art der Bodennutzung im Gemeindegebiet ohne unmittelbare Rechtsverbindlichkeit dargestellt wird, legt der Bebauungsplan nach § 8 Abs. 1 und § 9 Abs. 1 BauGB rechtsverbindlich die Art und das Maß der baulichen Nutzung, die Bauweise, die Stellung der baulichen Anlagen etc. fest. Durch diese Festlegung beeinflußt der Bebauungsplan weitgehend den Wert von Grundstücken, aber auch bestehender Immobilien.

<sup>305</sup> Vgl. Ameling, Gewerbeimmobilien, S. 129; Hohmann, Markt, S. 439. Zum Verhältnis von öffentlicher Hand und privaten Immobilieninvestoren vgl. auch Schriever, Projektentwicklung, S. 363 ff.

<sup>306</sup> In diesem Zusammenhang sei beispielhaft auf das Projekt der Daimler-Benz-Tochter Debis AG am Postdamer Platz in Berlin verwiesen, das durch Proteste der Anwohner und nachfolgende gerichtliche Auseinandersetzung eine erhebliche Bauverzögerung erfuhr. Vgl. Rößler, Baustelle, S. 4. Die genannten Interessengruppen können als die „Stakeholder“ des Immobilien-Management bezeichnet werden. Vgl. zum Stakeholder-Ansatz grundlegend Freeman, Management; Dylick, Umweltbeziehungen, S. 74 ff.; Spremann, Stakeholder-Ansatz, S. 742 ff.

<sup>307</sup> Vgl. Lorenz, Gewerbebau, S. 26. Der Autor spricht in diesem Zusammenhang anschaulich von der Umweltverschmutzung durch Bauten.

<sup>308</sup> Vgl. Greer/Farrell, Real Estate, S. 43 f. Vgl. auch Jaffe/Sirmans, Theory, S. 383; Penny, Estate, S. 81 f.; Gun-

Risikopotential einerseits, desto ausgeprägter ist andererseits aber auch der „strategische Spielraum“ für die auf diesem Markt tätigen Akteure. Zur Ausschöpfung dieses Spielraums bedarf es letztlich eines auf die spezifischen Verhältnisse der Immobilienwirtschaft zugeschnittenen strategischen Management.<sup>309</sup>

### **3.2. Gegenstand und Ansatzpunkte eines strategischen Immobilien-Management**

Angesichts der aufgezeigten Problemfelder und Herausforderungen ist die Notwendigkeit der Berücksichtigung der Immobiliendimension im strategischen Denken der Unternehmen kaum mehr in Frage zu stellen. Trotz dieser Feststellung ist aber eine weitgehende Zurückhaltung im Hinblick auf eine systematische, strategisch orientierte Begegnung immobilienspezifischer Herausforderungen in den Unternehmen zu beklagen. Erst in jüngster Vergangenheit mehren sich Anzeichen, die auf ein Umdenken in der Unternehmenspraxis hindeuten. Ausdrucksform dieses Wandels ist nicht zuletzt ein verstärktes Interesse der einschlägigen Fachpresse. Schlagworte wie „Unternehmen entdecken das betriebliche Immobilienmanagement“<sup>310</sup>, „Die Unternehmen denken über effizientere Büorraum-Nutzung nach“<sup>311</sup> oder „Bilanz-Kur mit Flächen-Diät“<sup>312</sup> verdeutlichen stellvertretend das zunehmende Interesse an dieser Thematik. Gleichwohl herrschen hinsichtlich des Begriffs, der Merkmale sowie der Ausgestaltung eines Immobilien-Management im Sinne einer konzeptionellen Gesamtsicht sehr unklare Vorstellungen. Daher erscheint es angebracht, im folgenden den Begriffsinhalt und die grundlegenden Merkmale eines strategischen Immobilien-Management näher zu beleuchten, bevor dann ein geeigneter Ansatz für die Ausgestaltung eines solchen entwickelt wird.

---

<sup>309</sup> Guntermann/Norbin, Efficiency, S. 297 ff.; Gau, Estate, S. 15 ff.; Gau, Markets, S. 1 ff.

<sup>310</sup> Vgl. ähnlich Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 27; Leinberger, Planning, S. 39.

<sup>311</sup> Friedemann, Immobilienmanagement, S. 31.

<sup>312</sup> Gop, Flächen-Diät, S. 6.

### 3.2.1. Begriff des strategischen Immobilien-Management

In der anglo-amerikanischen Literatur werden Konzepte einer konzeptionellen, strategisch orientierten Auseinandersetzung mit der Immobiliendimension in den Unternehmen als „Corporate Real Estate Management“<sup>313</sup>, „Strategic Facility Management“<sup>314</sup>, „Strategic Property Management“<sup>315</sup> oder „Strategic Management of Corporate Real Estate“<sup>316</sup> gekennzeichnet.

Gleichwohl verbinden die Autoren mit diesen Begriffen keinen einheitlichen Begriffsinhalt oder sehen von einer konkreten Begriffsfassung ab. Vielfach wird der Begriff auch nur durch eine Aufzählung von Einzelaktivitäten präzisiert, wie nachfolgender Definitionsansatz zeigt: „Corporate real estate management covers the entire range of activities concerning portfolios of buildings and land holdings held by an organization: investment planning and management, financial planning and management, construction planning and management, and facilities planning and management.“<sup>317</sup> Dieses, eher deskriptiv orientierte Begriffsverständnis ist für die hier vertretene, erweiterte Sichtweise nicht angemessen, da vor allem die unternehmens- und damit wettbewerbsstrategische Bedeutung des Immobilien-Management nicht deutlich wird.

Aufbauend auf den Darlegungen zum Inhalt und Wesen des strategischen Management<sup>318</sup> lässt sich das strategische Immobilien-Management als eine Führungskonzeption für die Immobiliendimension in Non-property-companies begreifen, in deren Mittelpunkt ein spezieller Prozeß steht, der ausgehend von den strategischen Zielsetzungen der Unternehmung durch eine systematische Planung, Steuerung und Kontrolle aller immobilienbezogenen Unternehmensaktivitäten einen Beitrag zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung leisten will.

<sup>313</sup> Vgl. z.B. Bon, Corporate, S. 17; Bell, Approach, S. 13.

<sup>314</sup> Vgl. Mount, Planning, S. 1; Kane, Planning, S. 5; Ouye/Darwish/Young, Facilities, S. 13.

<sup>315</sup> Vgl. Gibson, Strategic, S. 9.

<sup>316</sup> Vgl. Jonoff et al., Management, S. 14; Joroff, Corporate, S. 1.

<sup>317</sup> Bon, Corporate, S. 10. Ähnliche Begriffsausführungen finden sich auch bei Kane (Planning, S. 6) und Mount (Planning, S. 2). Vgl. auch Estey, Real Estate, S. 4.

<sup>318</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 2.2.1.

Im folgenden Abschnitt soll dieses Begriffsverständnis anhand der Entwicklungsstufen hin zu einem strategisch orientierten Immobilien-Management näher beleuchtet werden.

### 3.2.2. Entwicklungsstufen zum strategischen Immobilien-Management

Ähnlich der Entwicklung des strategischen Denkens ist das im vorangegangenen Abschnitt dargelegte Begriffsverständnis eines strategischen Immobilien-Management Ausdruck einer langfristigen Entwicklung. Diese Entwicklung lässt sich nach einer Systematik einer Forschergruppe des Massachusetts Institute of Technology (MIT) in fünf Stufen beschreiben<sup>319</sup>, die aufeinander aufbauen und einander ergänzen (vgl. Abbildung 15).<sup>320</sup>

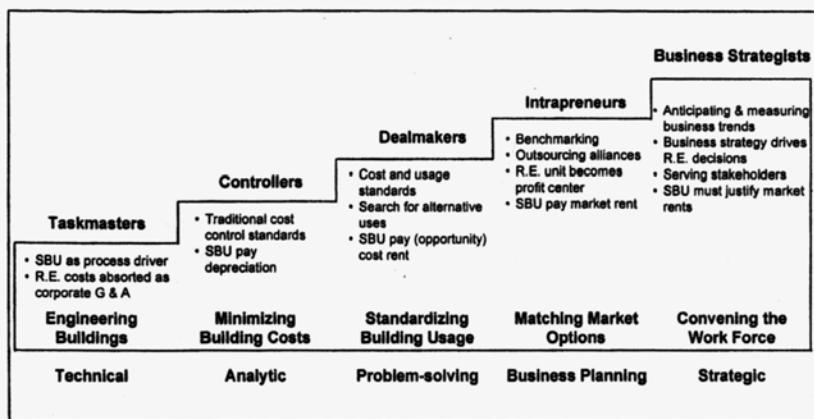


Abbildung 15: Entwicklungsstufen im Immobilien-Management<sup>321</sup>

Im folgenden sollen die einzelnen Stufen des Modells näher beleuchtet werden. Dies geschieht vor allem deswegen, um erste Ansatzpunkte für eine differenzierte Diskussion der inhaltlichen Ausgestaltung einer immobilienorientierten Managementkonzeption aufzuzeigen.

<sup>319</sup> Vgl. Joroff et al., Resource, S. 26 ff.; Joroff et al., Property, S. 53 ff.; Joroff et al., Management, S. 14 ff.

<sup>320</sup> Ähnliche Modelle finden sich auch bei Conway, Stages, S. 5; Levy/Matz, Management, S. 9 f.; Valencia, Value, S. 4 f.

<sup>321</sup> In Anlehnung an Joroff et al., Resource, S. 27 und S. 50. Vgl. auch o.V., Kostenrechnung, S. 31.

In der als „Taskmaster“ umschriebenen ersten Entwicklungsstufe ist das betriebliche Immobilien-Management für die Bereitstellung und Instandhaltung der Immobilien verantwortlich.<sup>322</sup> Dabei stehen insbesondere technikorientierte Fähigkeiten und Fertigkeiten im Mittelpunkt, während ein Denken in strategischen Kategorien nicht erforderlich erscheint. Das immobilienbezogene Unternehmensverhalten ist als reaktiv zu kennzeichnen, da immobilienrelevante Erfordernisse erst aufgrund einer aktuellen Bedarfssituation, d.h. aus bestimmten Sachzwängen heraus berücksichtigt werden. Ein solches Managementverhalten, das sich lediglich an kurz- bis mittelfristigen Anforderungen der Geschäftseinheiten als „Process driver“ orientiert, beschränkt den Handlungsspielraum für innovative Immobilien-Problemlösungen. Dementsprechend spielen Kosten- und Wertaspekte in dieser Phase auch keine Rolle. Vielmehr werden die mit der Nutzung von Immobilien verbundenen Kosten als Gemeinkosten auf Gesamtunternehmensebene absorbiert. Für die einzelne Unternehmung können sich aus diesem reaktiven Verhalten im Immobilien-Management langfristig Folgen ergeben, die sich letztlich negativ auf die Vermögens- und Ertragssituation auswirken.

Bedingt durch eine verstärkte Kostenorientierung in den Unternehmen und die damit einhergehende Suche nach Kostensenkungspotentialen steht ein effizientes Immobilien-Kostenmanagement in der als „Controller“ bezeichneten zweiten Entwicklungsstufe im Blickpunkt des Interesses. Aufgabe des Immobilien-Management ist die Minimierung der mit der Nutzung von Immobilien verbundenen Kosten mittels traditioneller kostenanalytischer Methoden. Gleichzeitig werden die primären Geschäftseinheiten vielfach mit Nutzungsentgelten in Höhe der Abschreibungen belegt. Obwohl sich die Entscheidungsträger im Immobilienbereich einer zunehmenden Aufmerksamkeit durch die Unternehmensführung erfreuen, ist ihr Handeln weiterhin stark operativ ausgerichtet. Ein langfristiges, konzeptionelles Denken und Handeln im Immobilien-Management wird zugunsten der Erreichung kurzfristiger finanzieller Erfolge hintenangestellt.

Die Realisierung von Wertschöpfungspotentialen durch eine systematische Neubzw. Umgestaltung betriebsnotwendiger Immobilien sowie eine aktive Verwertung nicht betriebsnotwendiger Grundstücke und Gebäude im Rahmen alternativer Dritt-

<sup>322</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Joroff et al., Resource, S. 27 ff.

nutzungen prägt das Verständnis des Immobilien-Management in der als „Dealmaker“ beschriebenen dritten Stufe. Marktvergleiche im Hinblick auf Kosten und Raumstandards werden zunehmend entscheidungsrelevant. Die einzelnen Unternehmenseinheiten werden weiterhin mit den Abschreibungen belastet oder müssen gegebenenfalls sogar die Opportunitätskosten des in Immobilien gebundenen Kapitals tragen. In dieser Entwicklungsstufe wird dem Immobilien-Management erstmalig eine gewisse Problemlösungskraft in den Unternehmen zuerkannt. Gleichwohl mangelt es weiterhin an einer konzeptionellen Planung und Steuerung der betrieblichen Immobilienaktivitäten.

Mit zunehmender Wettbewerbsintensität wenden sich die Unternehmen der vierten Entwicklungsstufe zu, die mit dem Begriff „Intrapreneur“ belegt ist. Zentrale Aufgabe des Immobilien-Management ist, die Wettbewerbsfähigkeit der Geschäftseinheiten durch die Formulierung geeigneter strategischer Konzepte zu sichern bzw. zu stärken. Zu diesem Zweck werden die für die Immobiliendimension zuständigen Entscheidungsträger erstmalig in den strategischen Planungsprozeß der Unternehmung bzw. der Geschäftseinheiten integriert. „By staying 'in time' and informed through involvement in the strategic planning process, your notice time for action should greatly improve and in turn, you should be able to evaluate and mold decisions for facilities in a more reasonable time frame.“<sup>323</sup> Für die Leistungen des Immobilien-Management entrichten die Unternehmenseinheiten marktübliche Preise. Umgekehrt muß dieses den Wert ihrer Leistungen durch unternehmensinterne und -externe Vergleiche verdeutlichen. Mit der Hinwendung zu dieser Entwicklungsstufe vollziehen die Unternehmen einen wichtigen Schritt hin zu einem strategisch orientierten Immobilien-Management. Jedoch fehlt es an einer kritischen Auseinandersetzung mit den Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategien und den ihnen zugrundeliegenden Planungsprämissen in bezug auf ihren immobilienrelevanten Gehalt.

Die letzte Entwicklungsstufe, die mit dem Begriff „Business Strategist“ umschrieben wird, bildet den Endpunkt in diesem Modell. Kennzeichnend ist, daß sich der Planungs- und Entscheidungshorizont im Immobilien-Management nicht mehr nur in der Bewältigung aktueller Probleme erschöpft, sondern vielmehr auf die Entwicklung

---

<sup>323</sup> Dues, Planning, S. 11. Vgl. auch Ebert, Impact, S. 13.

langfristiger Erfolgspotentiale gerichtet ist. Dementsprechend muß sich das Immobilien-Management aktiv mit der Identifikation und Bewertung ökonomischer wie technologischer Trends auseinandersetzen, die die zukünftige Struktur des betrieblichen Immobilien-Portfolios und damit letztlich die Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtunternehmung bestimmen. Hieraus ergibt sich der Anspruch an das Immobilien-Management, immobilienrelevante Problemstellungen aus den Unternehmenszielen und -strategien schon im Entwicklungsprozeß zu antizipieren und dementsprechende Problemlösungen zu entwickeln, bevor sich diese als akuter Bedarf oder Forderung im Unternehmen oder in der sie umgebenden Umwelt manifestieren. Diese proaktive Verhaltensausrichtung im Immobilien-Management findet nicht zuletzt ihren Niederschlag in einer integrierten Unternehmens- und Immobilienplanung. In instrumenteller Sicht ist kennzeichnend für diese Phase, daß den Geschäftseinheiten weiterhin Marktpreise angelastet werden, wobei im Einzelfall eine Überprüfung der Nutzung im Rahmen der Gesamtzieloptimierung vorgenommen wird.

Zusammenfassend betrachtet enthält das Modell wichtige Merkmale eines strategisch orientierten Immobilien-Management. Gleichwohl stellt sich die Frage, inwiefern die in dem Modell herausgestellten Charakteristika es gerechtfertigt erscheinen lassen, von einem grundlegenden Wandel im Verständnis eines Management von Unternehmensimmobilien zu sprechen. Liegt eventuell lediglich die Kreation eines neuen Schlagwortes „strategisches Immobilien-Management“ vor? Abbildung 16 faßt in komprimierter Form die wesentlichen Unterschiede zwischen dem traditionellen und dem strategischen Immobilien-Managementverständnis zusammen.

Paradigma-Kriterien	Traditionelles Immobilien-Management	Strategisches Immobilien-Management
<b>Management-Philosophie</b>	Bürokratieorientierte Betrachtungsweise	Management- bzw. entscheidungsorientierte Betrachtungsweise
<b>Fristigkeit</b>	Kurz- bis mittelfristiger Entscheidungshorizont	Langfristiger Entscheidungshorizont
<b>Ausrichtung des Denkens</b>	Denken in Technik- und Objektkategorien	Denken in Nutzer- und Portfoliokategorien
<b>Verhaltensausrichtung</b>	Reaktiv	Proaktiv
<b>Selbstverständnis der Immobilien-Manager</b>	Techniker Verwalter	Problemlöser Strategie
<b>Personelle Erfordernisse</b>	Erfahrung und Reife	Kreativität und Originalität
<b>Informations- und Organisationsgrad</b>	Geringer	Hoher
<b>Erfolgsorientierung</b>	Implizite Erfolgskriterien	Explizite Erfolgskriterien

Abbildung 16: Paradigmawechsel im Immobilien-Management

Die aufgeführten Unterscheidungsmerkmale sollen den grundsätzlich anderen Ansatzpunkt des strategischen gegenüber dem traditionellen Immobilien-Management verdeutlichen. Dadurch wirken manche Einzelausprägungen z.T. etwas pointiert in der Formulierung. In der Summe der dargestellten Unterscheidungsmerkmale wird jedoch der wesentliche Unterschied deutlich: Das strategisch orientierte Immobilien-Management besitzt ein umfassenderes Managementverständnis, das sich letztlich in seinem Beitrag zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung und damit zum Unternehmenserfolg dokumentiert.<sup>324</sup>

Unter Managementaspekten erscheint es jedoch geboten, die aufgeführten Charakteristika mittels geeigneter Bausteine, Methoden und Instrumente inhaltlich auszustalten, wozu die Entwicklung eines geeigneten Ansatzes vonnöten ist.

<sup>324</sup> In diesem Zusammenhang formuliert Reeves (Considerations, S. 54) prägnant: „The answer to survival (...) will focus on the ability to translate the function from that of a custodial agent to a more strategic function providing significant value to top management through increased profitability to the company“.

### • 3.2.3. Prozeßorientierter Ansatz im strategischen Immobilien-Management

Zur Entwicklung eines strategischen Immobilien-Managementansatzes bedarf es einer logisch strukturierten Vorgehensweise. Dabei werden bestehende Modelle zum strategischen Management<sup>325</sup> im Hinblick auf die spezifischen Anforderungen eines Management von Unternehmensimmobilien adaptiert und modifiziert, indem geeignete Elemente und Bausteine entsprechender Modelle ausgewählt und zu einer neuen, für die Immobiliendimension in den Unternehmen anwendbaren Konzeption verknüpft werden.

Abbildung 17 zeigt einen dieser Arbeit zugrundeliegenden, idealtypischen Gestaltungsentwurf des strategischen Entscheidungsprozesses im Immobilien-Management, der in der Realität in Abhängigkeit unternehmens- und situationsspezifischer Einflußgrößen variiert werden kann. Dieser Ansatz versteht sich als Kombination aus den grundlegenden Möglichkeiten einer synoptischen und inkrementalen Vorgehensweise<sup>326</sup>, um so die Nachteile beider Grundkonzeptionen zu kompensieren.<sup>327</sup> Dieses Vorgehen vermindert den Stückwerkscharakter des inkrementalen Ansatzes einerseits sowie die Überforderung der Informationsverarbeitungskapazität der Planer bei dem synoptischen Ansatz andererseits. Gleichzeitig werden die Vorteile der beiden Planungsansätze miteinander verbunden.<sup>328</sup>

<sup>325</sup> Vgl. insbesondere Hinterhuber, Denken, S. 25 ff.; Kreilkamp, Management, S. 60 ff.; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 81 ff. Bei Bone-Winkel (Immobilienfonds, S. 17 ff.) findet sich eine beispielhafte Darstellung des strategischen Managementprozesses für offene Immobilienfonds.

<sup>326</sup> Der synoptische Ansatz sieht die Sequenz 'Festlegung der langfristigen Unternehmensziele - Generierung von alternativen Strategien - Bewertung der Alternativen hinsichtlich der Unternehmensziele - Auswahl der geeigneten Strategie' vor. Demgegenüber besteht der inkrementale Ansatz aus der Sequenz 'Identifikation der gegenwärtigen Strategie - Bestimmung der Stärken und Schwächen - Bestimmung der Chancen und Risiken aus der Umwelt - Formulierung und Spezifikation der Strategie'. Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 136 f. Vgl. auch die Gegenüberstellung bei Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 121; Picot/Lange, Gestaltung, S. 569 ff.; Lange, Unternehmensplanung, S. 28 ff.

<sup>327</sup> Diese Vorgehensweise findet sich auch bei anderen Vertretern der Managementlehre wieder, so z.B. Gälweiler, Unternehmensplanung, S. 186 ff.; Hammer, Unternehmensplanung, S. 164.

<sup>328</sup> Ein inkrementaler Planungsprozeß führt zu einer größeren Übereinstimmung unter den Planern, zu einem höheren Maß an Selbstverpflichtung zur Durchführung der gewählten Strategie sowie zu größerer Zufriedenheit bei den Planungsträgern; ein synoptischer Ansatz bewirkt eine größere Kreativität und eine höhere Innovationskraft von Strategien. Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 122.

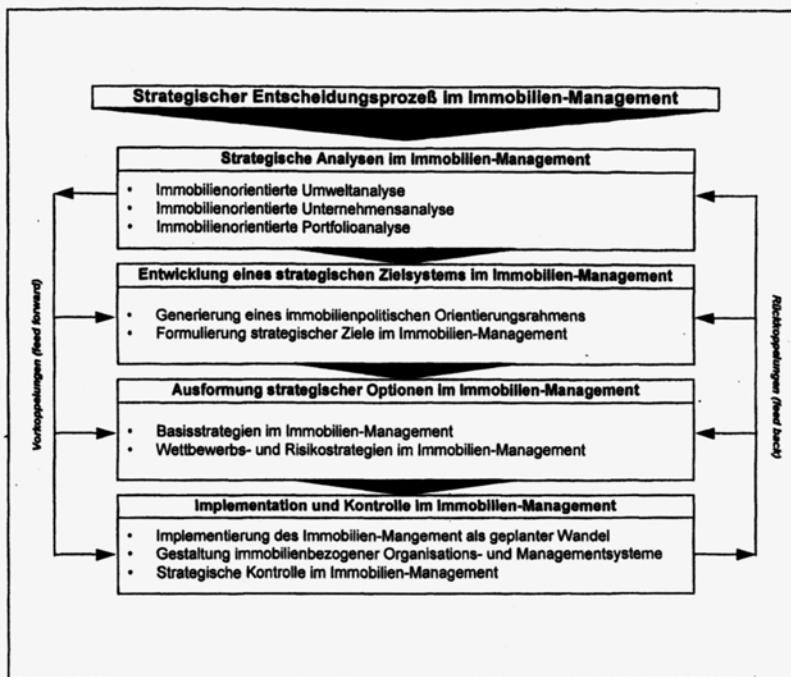


Abbildung 17: Strategischer Entscheidungsprozeß im Immobilien-Management

Strategisches Immobilien-Management ist wie das strategische Management im allgemeinen als ein multioperationaler, -temporaler und -personal er Vorgang zu verstehen<sup>329</sup>, der eine Vielzahl von Teilaktivitäten impliziert, die den einzelnen Subbereichen einer strategischen Unternehmensführung zugeordnet und analog wie diese in einem iterativen Prozeßmodell verknüpft werden können. Dabei sind die einzelnen Teilaktivitäten des Managementprozesses nicht als ein eindeutig geordneter Ablauf von hintereinandergeschalteten Phasen zu interpretieren. Vielmehr handelt es sich um eine Richtschnur, die die einzelnen Immobilien-Managementbausteine in ihrem Zusammenhang andeutet, wobei durchaus inhaltliche Überlappungen, Vor- und Rückkoppelungen auftreten können.<sup>330</sup>

<sup>329</sup> Vgl. in Anlehnung an Witte, Phasen-Theorem, S. 644; Zahn, Unternehmensentwicklung, S. 185.

<sup>330</sup> Vgl. Kreilkamp, Management, S. 62; Witte, Phasen-Theorem, S. 626 f.; Zahn, Unternehmensentwicklung, S. 186 ff.; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 19. Vgl. zum Iterationsprinzip in der strategischen Führung auch Gälweiler, Unternehmensplanung, S. 83 ff.

Der hierarchische, aber auch iterative Charakter des Modells weist auf die Notwendigkeit einer sich ergänzenden top-down- und bottom-up-Planung und -Steuerung im Immobiliensystem der Unternehmen hin. Gleichzeitig ist aber auch eine gezielte Abstimmung mit dem Primär- bzw. Kerngeschäftssystem der Unternehmung zu suchen, um die Sicht- und Denkweisen bzw. Perspektiven der einzelnen Geschäftsfelder bzw. der Gesamtunternehmung einzubeziehen. Der so verstandene und gestaltete Managementprozeß führt zu einem „integrierten Immobilien-Management“<sup>331</sup>, das zu einem systematischen Verständnis und einer Auseinandersetzung mit der Immobiliendimension in den Unternehmen beiträgt.

Die Darstellung der einzelnen Phasen erfolgt bei der inhaltlichen Ausfüllung der Bausteine eines strategischen Immobilien-Management in Kapitel 4.

### **3.3. Rolle der Unternehmensführung bei der Festlegung der strategischen Grundausrichtung im Immobilien-Management**

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich gemacht, daß die Immobilienstrategien als Querschnittsstrategien zu begreifen sind, die im Kontext der generellen strategischen Ausrichtung eines Unternehmens auf der Ebene der strategischen Geschäftsfelder anzusiedeln sind, um dort einerseits im Zusammenspiel mit anderen Funktionsbereichsstrategien die Wettbewerbsstrategien wirkungsvoll zu unterstützen, andererseits zum Ausgangspunkt der Planung eigenständiger Geschäftsfeldstrategien zu werden (vgl. Abbildung 18).<sup>332</sup>

---

<sup>331</sup> Mit diesem integrierten Verständnis des strategischen Managementprozesses wird an die theoretische Konzeption einer integrierten Unternehmensplanung von Koch angeknüpft: „Das Prinzip der integrierten Unternehmensplanung stellt darauf ab, daß in der Unternehmensplanung dem Erfordernis der Planungsintegrität in besonderem Maße Rechnung getragen wird: Es gilt, sämtliche Unternehmensbereiche und -variablen zu erfassen und in gegenseitiger Abstimmung für künftige Perioden festzulegen.“ Koch, Unternehmensplanung, S. 43.

<sup>332</sup> Die hier vorgenommene Einstufung des Immobilien-Management bzw. von Immobilienstrategien orientiert sich primär an den strukturellen Verhältnissen in Großunternehmen mit einer sich daraus ergebenden Unterscheidung der drei Managementebenen Gesamtunternehmung, strategische Geschäftsfelder und Funktionsbereiche. Vgl. zu dieser Differenzierung die Ausführungen in Kap. 2.2.2.3.

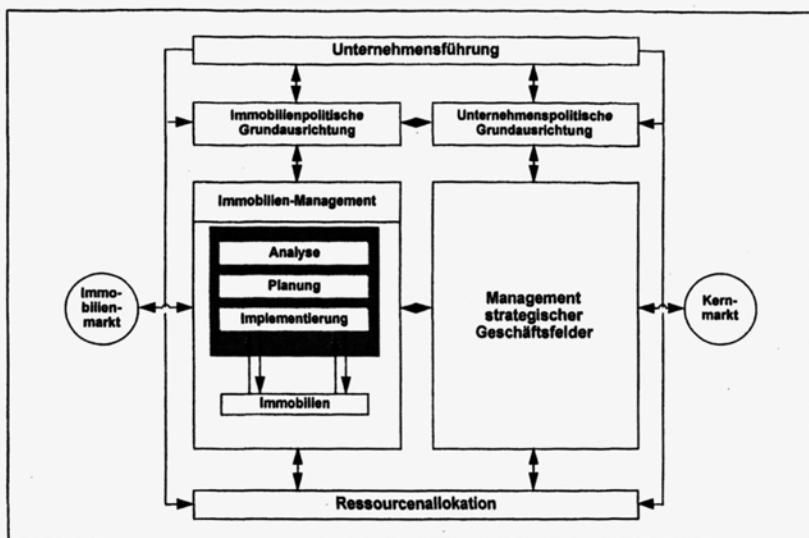


Abbildung 18: Immobilien-Management im Kontext der konzeptionellen Gesamtsicht von Unternehmen

Gleichzeitig macht die Abbildung deutlich, daß der Unternehmensführung eine entscheidende Rolle bei der Festlegung der strategischen Grundausrichtung im Immobilien-Management zukommt. Unter Berücksichtigung der geschäfts- und immobilienspezifischen Umwelt- und Unternehmenssituation, mit denen sich die Unternehmensleitung konfrontiert sieht, muß durch das Top-Management die Rolle der Immobiliendimension als Wettbewerbsparameter bestimmt werden, die sich dann in den von der Unternehmensführung festzulegenden Plänen zur Ressourcenallokation manifestiert.

Zudem müssen Grundsatzentscheidungen beispielsweise hinsichtlich der Standortwahl für Immobilien, der baulichen und architektonischen Gestaltung von Immobilienprojekten, der Wahl und Ausgestaltung von Investitions- bzw. Bereitstellungsformen für Immobilien sowie der Art und Weise der Verwertung nicht betriebsnotwendiger Immobilien getroffen werden.<sup>333</sup> Des Weiteren obliegt es der obersten Führungsinstanz, für eine generelle Steuerung und Überwachung des Immobilien-Portfolios zu

<sup>333</sup> Vgl. Nourse, Real Estate, S. 1017; Nourse, Management, S. 2; Hines, Management, S. 26.

sorgen, in dem von ihr Anstöße zur Einrichtung leistungsfähiger Immobilien-Managementinformationssysteme und zur Institutionalisierung immobilienspezifischer Zielvereinbarungs-, Planungs- und Kontrollsysteme ausgehen. Schließlich muß die Unternehmensleitung im Rahmen des „Defining the Business“<sup>334</sup> die Rolle der Immobilien als Produktionsfaktor und/oder Produkt des Unternehmens klären und für die Koordination der Unternehmens- bzw. Geschäftsfeld- und Immobilienstrategien sorgen.

Jedoch läßt sich in der Realität beobachten, daß sich die oberste Unternehmensführung bei immobilienstrategischen Entscheidungen in weitgehender Zurückhaltung übt. Vielfach wird die wettbewerbliche Bedeutung der Unternehmensimmobilien nicht erkannt, geschweige denn umgesetzt. So kommt die Beratungsgesellschaft Arthur Andersen in einer Befragung von mehr als 700 Unternehmensführern zu folgendem, ernüchternden Ergebnis: „Although CRE assets represent a substantial part of a company's investment base, many senior executives view real estate as having little potential to directly improve competitive advantage. (...) Nor do many senior managers perceive a need to link strategic real estate planning and business planning.“<sup>335</sup> Aufgrund ihrer Herkunft und Ausbildung sind diese Führungskräfte häufig nicht fähig oder auch nicht bereit, sich in immobilienspezifischen Denkkategorien zu bewegen.<sup>336</sup>

Andererseits aber belegen empirische Studien eine positive Korrelation zwischen der generellen Grundhaltung des Top-Management<sup>337</sup> bezüglich immobilienstrategischer Entscheidungen und der Effektivität und Effizienz des Immobilien-Management in den Unternehmen.<sup>338</sup> Mit anderen Worten: Den Grundhaltungen der obersten Füh-

<sup>334</sup> Abell, Planning, S. 25 ff. Vgl. auch Kreikebaum, Marketingplanung, S. 284; Wiedmann/Kreutzer, Marketingplanung, S. 68 und S. 73.

<sup>335</sup> Arthur Andersen, Management, S. 16 und S. 7. Diese Feststellung offenbart nach Erfahrungen und Einschätzung des Verfassers einen nicht nur in amerikanischen Unternehmen, sondern auch in deutschen Unternehmen weit verbreiteten Mangel an immobilien spezifischem Verständnis in der Unternehmensleitung. Vgl. auch Eversmann, Potentiale, S. 50 f.

<sup>336</sup> „But most senior managers do not have commercial real estate experience, although they may think otherwise, having had experience in buying and selling their personal homes.“ Nourse, Real Estate, S. 1017.

<sup>337</sup> Die Grundhaltung der Unternehmensführung sei in Anlehnung an Hinterhuber (Denken, S. 55) als die „innere Einstellung des Unternehmers und/oder der oberen Führungskräfte“ zu den betrieblichen Immobilienaktivitäten definiert.

<sup>338</sup> So konnten Zeckhauser/Silverman und Veale in Ihren Untersuchungen feststellen, daß die unternehmerische Grundeinstellung des Top-Management für ein erfolgreiches Immobilien-Management in den Unternehmen eine größere Bedeutung zukommt als Kriterien wie die Unternehmensgröße, der Umfang oder die geographische Dispersion des Immobilien-Portfolios. Vgl. Veale, Assets, S. 14 f. In einer aktuellen Untersuchung fand

rungskräfte kommt für das immobilienstrategische Verhalten der Unternehmen große Bedeutung zu, da sich die Ausgestaltung des Immobilien-Management an der entsprechenden Grundhaltung und an den durch sie definierten strategischen Rahmenbedingungen orientiert.

Wenngleich in der Realität sicherlich Mischformen immobilienstrategischer Grundhaltungen feststellbar sind, lassen sich dennoch häufig dominierende Typen erkennen.<sup>339</sup>

Im vorliegenden Zusammenhang werden drei idealtypische Grundhaltungen unterschieden, die anhand der Dimensionen „Grad des immobilienbezogenen Denkens und Handelns“ und „Grad der strategischen Stoßkraft des Immobilien-Management“ in eine zweidimensionale Matrix überführt werden können. Die idealtypische Ausgestaltung dieser immobilienstrategischer Grundhaltungen des Top-Management ist Abbildung 19 zu entnehmen.

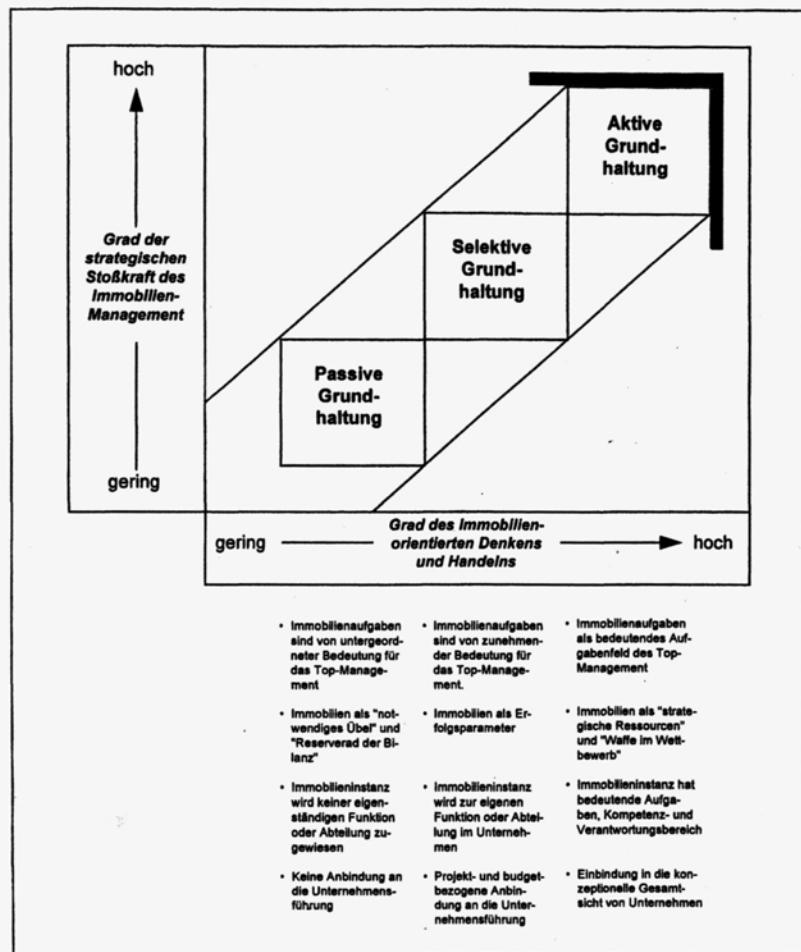
Bei näherer Betrachtung bringt die Typologie einen Entwicklungsprozeß zum Ausdruck, den die Immobiliendimension im Bewußtsein dieser Führungskräfte durchläuft.<sup>340</sup> Sie zeigt auf, inwieweit die Mitglieder der Unternehmensleitung für immobilienspezifische Sachverhalte sensibilisiert sind. Angesichts der strategischen und finanzwirtschaftlichen Bedeutung von Immobilien in einer Vielzahl von Unternehmen ist klar, daß der strategische Umgang mit Immobilien keine Tätigkeit ist, die einfach nur an Stäbe bzw. Experten delegiert werden kann. Die oberste Unternehmensinstanz darf keinesfalls zum reinen „Genehmigungsapparat“ für immobilienstrategische Grundsatzentscheidungen degradiert, sondern muß diese (pro-)aktiv aus ihrer Perspektive mitgestalten und unterstützen.

---

Teoh (Estate, S. 621) heraus, daß „(...) the attitudes of corporate executives influence general corporate perception of the importance of the corporate real estate management function, and hence the performance of the said function.“ Vgl. auch Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 45 f.

<sup>339</sup> In der Literatur zum strategischen Management finden sich zahlreiche Typologien strategischer Grundhaltungen. Vgl. beispielhaft die Systematisierungen bei Kirsch/Trux, Perspektiven, S. 299 ff.; Mintzberg, Management, S. 109 ff.; Miles/Snow, Strategy, S. 25 ff. Für die Immobilienwirtschaft hat Bone-Winkel (Immobilienfonds, S. 100 ff.) auf der Grundlage der von Kirsch/Trux entworfenen Typologie strategische Grundhaltungen am Beispiel offener Immobilienfonds identifiziert. Diese Systematisierungen konzentrieren sich jedoch vorwiegend auf das strategische Verhalten im Produkt-/Markt-Bereich der Unternehmen.

<sup>340</sup> Vgl. zu diesem Wandel der Immobiliendimension im Bewußtsein der Unternehmensführung auch Joroff et al., Management, S. 14; Sarvis, Facility, S. 10; Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 49.



#### **4. Bausteine eines strategischen Immobilien-Management**

Im folgenden werden die grundlegenden Bausteine eines strategischen Immobilien-Management diskutiert. Dabei wird auf die in Abschnitt 3.2.3. entwickelte Rahmenkonzeption zurückgegriffen. Zunächst werden die Informationsfelder und -instrumente einer immobilienorientierten Unternehmens- und Umweltanalyse betrachtet, ehe auf die Erörterung eines systematischen Ziel- und Strategiesystems im Immobilien-Management eingegangen wird. Abschließend werden spezielle Probleme der Implementation und Kontrolle im Immobilien-Management sowie Möglichkeiten zu deren Bewältigung angesprochen.

##### **4.1. Strategische Analysen als informatorische Grundlage im Immobilien- Management**

###### **4.1.1. Grundlagen strategischer Analysen im Immobilien-Management**

###### **4.1.1.1. Aufgaben, Ziele und Vorgehensweise der strategischen Analyse**

Strategische Analysen bilden den Ausgangspunkt eines konzeptionellen Ansatzes im Immobilien-Management der Unternehmen. Wenn nicht ausschließlich das in der Bau- und Immobilienwirtschaft dominierende „Bauchgefühl“, sondern eine mehr oder weniger bewußte Ziel- und Strategieentwicklung über den Erfolg entscheiden soll, sind ein gewisses Maß an Informationen und die Fähigkeit, diese Informationen entscheidungsorientiert aufzubereiten zu können, von grundlegender Bedeutung. Die Notwendigkeit strategischer Analysen wird um so deutlicher, je größer die Veränderungen sind, die durch eine systematische Ziel- und Strategieentwicklung im Immobilien-Management bewirkt werden sollen.

Primäre Aufgabe strategischer Analysen sind die problemadäquate Generierung, Aufbereitung und Bereitstellung strategisch relevanter Informationen sowie die dadurch bedingte Schaffung eines strategischen Problembewußtseins.<sup>341</sup> Schwerpunkt

---

<sup>341</sup> Vgl. Trux/Müller/Kirsch, Analysen, S. 45; Mauthe, Analyse, S. 49.

ist somit die Beurteilung der strategischen Ausgangslage durch eine systematische Identifikation und Diagnose von aktuellen und potentiellen strategischen Problemen innerhalb des Immobilien-Management und dessen gegenwärtigen und zukünftig möglichen Umwelten.<sup>342</sup> Aus den Stärken und Schwächen des Unternehmens lassen sich im Verhältnis zu den Bedrohungen und Möglichkeiten der Umwelt die Chancen und Risiken im Immobilien-Management ableiten.<sup>343</sup> Generelles Ziel ist die Bestimmung eines strategischen Handlungsspielraumes, innerhalb dessen im Immobilien-Management strategische Maßnahmen zur Ausnutzung der sich bietenden Chancen und Abwehr der Risiken zu ergreifen sind.

Strategische Analysen stellen sich im allgemeinen als schlecht-strukturierte Situationen dar. Vor diesem Hintergrund ist es angebracht, eine Strukturierung der Analysen vorzunehmen, um in einem iterativen Prozeß der Lösung partieller Probleme, die sich grundsätzlich nicht zu einer einheitlichen Problemdefinition und -lösung verdichten lassen, näher zu kommen. Folglich gilt es, die komplexen Analysen so zu strukturieren, daß die für das Immobilien-Management relevanten Informationen vollständig erfaßt werden.

Gemeinhin wird die Analyseaufgabe in die Informationsfelder „Umwelt“ und „Unternehmen“ dekomponiert. Dies erfolgt im Hinblick darauf, die Risiken und Chancen im Immobilien-Management unter Beachtung der eigenen Stärken und Schwächen herauszustellen. Da die Analysen situationsspezifisch zu erfolgen haben, wird im folgenden von einer immobilienorientierten Umwelt- und Unternehmensanalyse gesprochen.<sup>344</sup> Diese Unterteilung repräsentiert zugleich den prozessualen Aspekt.<sup>345</sup> Die Ergebnisse dieser Partialanalysen werden durch die Portfolio-Analyse zusammengeführt, die den Prozeß der strategischen Analyse abschließt. Mit dieser Vorgehensweise gelingt es, erste Rückschlüsse für die Formulierung von strategischen Zielen und Strategien zu ziehen.

<sup>342</sup> Vgl. Kreilkamp, Management, S. 70. Bei Hinterhuber (Denken, S. 75) findet sich der Vorschlag, die Analyse der strategischen Ausgangslage über einen Zeitraum von in der Regel mindestens fünf bis sieben und maximal zehn bis zwölf Jahren zu betreiben. Gerade diese langfristige Ausrichtung der Analyse kommt dem Langfristcharakter Immobilienstrategischer Entscheidungen zu Gute.

<sup>343</sup> Vgl. Trux/Müller/Kirsch, Analysen, S. 45.

<sup>344</sup> Zur Singularität strategischer Situationen vgl. Gähweiler, Praxis, S. 235.

<sup>345</sup> Es sei betont, daß die Umwelt- und Unternehmensanalyse keinesfalls als starr sukzessiver Prozeß angesehen werden dürfen, sondern möglichst simultan durchgeführt werden, da eine Beurteilung der Unternehmenssituation nur im Vergleich zur jeweiligen Umweltsituation und -entwicklung erfolgen kann.

Eine Erörterung der strategischen Analysen im Immobilien-Management muß sich grundsätzlich auf die aufgezeigten Zusammenhänge erstrecken. Zuvor sollen jedoch grundlegende Probleme des Informationswesens im Rahmen des Immobilien-Management diskutiert werden.

#### 4.1.1.2. Grundlegende Probleme der Informationsgewinnung und -verarbeitung

Als Informationen im vorliegenden, d.h. vorwiegend strategischen Sinne, wird das zweckorientierte Wissen verstanden, das geeignet erscheint, Entscheidungen über Ziele und Strategien und damit verbundene Planungen im Immobilien-Management zu beeinflussen.<sup>346</sup> Die Gestaltung eines effizienten Informationsmanagement für die Immobiliendimension in den Unternehmen wird einheitlich als notwendige Grundvoraussetzung betont<sup>347</sup>, gehört aber sicherlich zu den schwierigsten Aufgaben. Die generellen Schwierigkeiten, in der sich eine Unternehmung diesbezüglich befindet, bestehen darin, daß mit einer (oftmals erstmaligen) konzeptionellen Ausrichtung der Informationsbedarf im Immobilien-Management sprunghaft ansteigt und Schwierigkeiten bei der Informationsbeschaffung und -verwertung ebenfalls zunehmen. In diesem Zusammenhang verdienen zwei Problemkreise besondere Aufmerksamkeit und sollen deshalb nachfolgend näher beleuchtet werden: Hierbei handelt es sich um das Problem der Informationsgewinnung sowie um das Problem der Einrichtung von Systemen zur Informationsverarbeitung.

Im Mittelpunkt der Informationsbeschaffung steht die Frage nach den Quellen für Informationen. Grundsätzlich kann hierbei zwischen Quellen interner und externer Informationen unterschieden werden. Die gewonnenen Daten „sind jedoch dahingehend zu untersuchen, ob strategisch relevante, d.h. zukunftsorientierte Informationen gewonnen werden können oder nicht lediglich status-quo valide Daten gegeben sind.“<sup>348</sup>

<sup>346</sup> Vgl. in Anlehnung an Bircher, Unternehmensplanung, S. 153.

<sup>347</sup> Vgl. Byrne, Review, S. 6; Bon, Principles, S. 9; Brown, Operation, S. 24; Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 23; Avis et al., Property, S. 68; Zeckhauser/Silverman, Rediscover, S. 112 und S. 116; Veale, Assets, S. 16 f.; Pilgrim, Methode, S. 49.

<sup>348</sup> Schäfer, Unternehmensführung, S. 110 f.

Bei der Beschaffung der zur Lösung einer strategischen Problemstellung im Immobilien-Management notwendigen Informationen kommt unternehmensinternen Quellen eine hohe Bedeutung zu, da ihre Nutzung in aller Regel einen relativ geringen finanziellen und zeitlichen Aufwand erfordert. Die Unternehmen verfügen vielfach über ein eigenes Planungs- und Informationssystem, das als Grundlage für die Unternehmensplanung herangezogen wird. Es liegt nahe, diese Quelle interner Informationen auch für die strategische Analyse im Immobilien-Management zu nutzen. Wichtig sind besonders Informationen, die Aufschluß über gegenwärtige und zukünftige Flächeninanspruchnahmen und -freisetzungen, nötige Grundstücks- und Gebäudegrößen, die wichtigsten Standortvoraussetzungen, das Gebäudelayout, den Investitionsbedarf etc. liefern. Erkenntnisse hierfür lassen sich aus den Umsatz-, Personal-, Maschinen-, Anlagen-, Fertigungsfluß- bzw. bei Bürobetrieben Betriebsablaufplänen der Unternehmen entnehmen.<sup>349</sup> Grundsätzlich kann die Aussagekraft dieser Datenquellen verbessert werden, wenn die Analyse differenziert nach Geschäftsfeldern oder Regionen durchgeführt wird.

In diesem Zusammenhang muß auch auf Unterlagen aus dem betrieblichen Rechnungswesen zurückgegriffen werden, erfolgt hier doch generell eine Verarbeitung aller betriebsintern anfallenden Informationen.<sup>350</sup> Dies betrifft insbesondere die Beschaffung von Grundstücks-, Gebäude-, Nutzungs-, Wert-, Kosten- und Erlösdaten für betriebliche Immobilien, die grundsätzlich der betrieblichen Anlage- und Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung entnommen werden können. Gleichwohl liegt in der Unternehmenspraxis in bezug auf diese internen Quellen ein erhebliches Informationsdefizit im Immobilien-Management vor. „The overall view of current property data was that it was incomplete, inaccurate, inaccessible and fragmented. This is a scathing condemnation of organizations for whom property, in the majority of cases, is one of their most valuable assets.“<sup>351</sup>

<sup>349</sup> Vgl. Weichs, Gewerbeimmobilien, S. 2 f.; Brown et al., Estate, S. 95 f. und S. 165 f.

<sup>350</sup> Das betriebliche Rechnungswesen umfaßt sämtliche Verfahren, deren Aufgabe es ist, alle im Unternehmen auftretenden Geld- und Leistungsströme, die vor allem durch den Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung hervorgerufen werden, mengen- und wertmäßig zu erfassen und zu überwachen. Vgl. Coenenberg, Kostenrechnung, S. 23; Götzinger/Michael, Leistungsrechnung, S. 19 ff.

<sup>351</sup> Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 30. Vgl. auch Gop (Flächen-Diät, S. 8 f.), die eine ähnliche Feststellung für deutsche Großunternehmen trifft. Zu einer empirisch fundierten Kritik am Immobilien-Informationsmanagement in europäischen Unternehmen vgl. auch Arthur Andersen, Assets, S. 3 und S. 10 f.

Die Auswertung externer Informationsquellen bildet die Grundlage für die Analyse der immobilienorientierten Umwelt der Unternehmen. Hierzu können als Medien Primär- und Sekundärquellen herangezogen werden.<sup>352</sup> Als Quelle für die Analyse von Sekundärinformationen sind Veröffentlichungen der statistischen Ämter (z.B. Bautätigkeitsstatistik, Baupreisindizes etc.), der Stadtplanungsämter (z.B. Flächennutzungs-, Bebauungspläne etc.), der Gutachterausschüsse (z.B. Bodenrichtwerte, Transaktionsdaten etc.), ferner Marktberichte von Immobilienberatern und -maklern, Untersuchungen von Marktforschungsinstituten sowie Aufsätze in Fachzeitschriften und Zeitungsartikel zu nennen.<sup>353</sup> Benötigt die Unternehmung Informationen über bestimmte Marktakteure, so kommen Firmenpublikationen, Prospekte, Hauszeitschriften, Presseveröffentlichungen oder Jahresabschlüsse in Betracht.

Es liegt nahe, sich zunächst der Sekundärinformationen zu bedienen, die relativ leicht zu beschaffen sind. Stehen für den benötigten Informationsbedarf Sekundärquellen nicht oder nur unzureichend zur Verfügung, muß auf die Methoden der Primärforschung zurückgegriffen werden.<sup>354</sup> In diesem Zusammenhang besitzen Expertenbefragungen aufgrund der Zersplitterung des Immobilienmarktes und der z.T. restriktiven Informationspolitik wichtiger Marktakteure<sup>355</sup> eine besondere Bedeutung. Dies liegt zum einen daran, daß Experten für bestimmte Fragestellungen (z.B. Entwicklungstrends und Hintergründe für einzelne Teilmärkte, technologische Entwicklungen, Standortpräferenzen, Unternehmensentwicklungen etc.) oftmals die einzige nutzbare Informationsquelle darstellen und zum anderen, weil nur Experten über das notwendige Maß an Interpretationsfähigkeit für die Daten und Fakten verfügen.

Wie aufgezeigt, wird für das strategische Immobilien-Management eine Vielzahl von Informationen über unterschiedliche Umweltbereiche, über die Unternehmung und über das Immobilien-Portfolio benötigt. „Es muß sichergestellt werden, daß die rele-

<sup>352</sup> Bei der Primärquellenforschung geht es um die Gewinnung originärer Daten; die Sekundärquellenforschung erhebt Informationen aus bereits vorhandenem Datensatz. Vielfach spricht man bei der Primärforschung von „field research“, während die im Rahmen der Sekundärforschung erforderlichen Aktivitäten als „desk research“ bezeichnet werden. Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 459 ff.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing, S. 636 ff. Vgl. zu den Methoden der Informationsgewinnung und -auswertung grundlegend Meffert, Marketingforschung, S. 195 ff.; Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 39 ff.

<sup>353</sup> Vgl. zu den Informationsquellen im Rahmen der sekundärstatistischen Datenerhebung in der Bau- und Immobilienwirtschaft ausführlich Neißer, Research, S. 28 ff.; Greer/Farrell, Real Estate, S. 76 ff.

<sup>354</sup> Als primäre Erhebungsmethoden kommen grundsätzlich die Befragung und die Beobachtung in Betracht. Vgl. Meffert, Marketingforschung, S. 198 ff.; Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 88 ff.

<sup>355</sup> Vgl. Amlung, Gewerbeimmobilien, S. 39. Diese Aussage bezieht sich vor allem auf Unternehmen, die als Immobilien-Projektentwickler am Markt auftreten.

vanten Informationsquellen identifiziert werden und daß (...) Informationen aufgenommen, verarbeitet und an die Entscheidungsträger weitergeleitet werden.<sup>356</sup> Mit hin wird ein erfolgreiches Informationsmanagement zusätzlich davon abhängen, inwieweit die gewonnenen Informationen entscheidungsrelevant aufbereitet und übermittelt werden. Dies setzt gerade in Großunternehmen mit einem entsprechend komplexen und dispersen Immobilienbestand zwangsläufig ein internes Immobilien-Informationssystem voraus, das der systematischen Erfassung, Aufbereitung, Analyse, Speicherung und Übermittlung von immobilienbezogenen Daten dient.

Ein solches System darf sich aber nicht nur auf die bisherigen Aufgabenfelder im Immobilien-Management beschränken, sondern muß auch Informationen einerseits hinsichtlich gezielter Marktvergleiche, andererseits hinsichtlich eines möglichen Einstiegs in neue Leistungen und Märkte bereitstellen. Gleichfalls sind neben den unmittelbar interessierenden Größen auch deren Einflußfaktoren zu erfassen. Dieser Anspruch an die Informationsreichweite bringt es mit sich, daß herkömmliche Immobilien-Bestandsverzeichnisse weder zeit- noch zweckmäßig sind, sondern daß vielmehr computergestützte Immobilien-Management-Informationssysteme erforderlich sind.<sup>357</sup> Dabei ist der Gefahr vorzubeugen, daß ein solches Informationssystem eine (Über-)Fülle von Informationen bereitstellt, ohne daß diese in adäquater Form in den Entscheidungsprozeß Eingang finden.<sup>358</sup> Somit sollten bei dem Design solcher Informationssysteme die Prinzipien der Problemadäquanz, Aktualität, Benutzerangemessenheit und Entscheidungsrelevanz über das Streben nach Vollständigkeit und Exaktheit dominieren.

---

<sup>356</sup> Frese, Unternehmensführung, S. 154.

<sup>357</sup> Vgl. Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 31; Avis et al., Property, S. 66. Vgl. auch Ebert, Impact, S. 11 ff.

<sup>358</sup> Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (Marketing, S. 957) sprechen in diesem Zusammenhang anschaulich von der paradoxen Situation einer Informationsarmut im Informationsüberfluß.

#### 4.1.2. Immobilienorientierte Umweltanalyse

In Anlehnung an Heinen<sup>359</sup> kann die Umwelt des Immobilien-Management in die globale und die aufgabenbezogene Umwelt unterschieden werden. Die globale Umwelt<sup>360</sup> im Immobilien-Management setzt sich aus den

- technologischen,
- gesamtwirtschaftlichen,
- gesellschaftlichen,
- politisch-rechtlichen und
- ökologischen

Rahmenbedingungen zusammen. Da die Diagnose und Prognose globaler Umweltentwicklungen bereits Gegenstand der Diskussion war<sup>361</sup> und hier nicht wieder aufgegriffen werden soll, beschränkt sich die Umweltanalyse auf die Analyse der aufgabenbezogenen Umwelt.

Die aufgabenbezogene oder auch innere Umwelt betont die Faktoren der Umwelt, die von unmittelbarer Relevanz für das Immobilien-Management sind, wie die Immobilienbranche und die in ihr tätigen Akteure. Dabei ermittelt die Branchenanalyse diejenigen strukturellen Determinanten, die die geschäftliche Situation der Branche beeinflussen, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie das eigene Unternehmen zur Branche steht und welche Strategien der Unternehmung potentiell zur Verfügung stehen.

Zur Strukturierung der Branchenanalyse wird auf den aus Arbeiten zur Industrieökonomik<sup>362</sup> hervorgegangenen Ansatz von Porter<sup>363</sup> zurückgegriffen, der von Bone-

<sup>359</sup> Vgl. Heinen, Führungstheorie, S. 65. Vgl. auch Mauthé, Analyse, S. 80 und S. 217; Kubicek/Thom, Umsystem, Sp. 3985. Sicherlich wird eine eindeutige, überschneidungsfreie Abgrenzung der globalen und aufgabenbezogenen Umwelt nicht immer gelingen. Als Hilfsmittel zur Systematisierung des komplexen Systems Umwelt erscheint es hier aber grundsätzlich geeignet. Im folgenden soll daher auf diese Einteilung Bezug genommen werden.

<sup>360</sup> Die Dimensionen der globalen Umwelt werden auch als äußere Umwelt bezeichnet. Vgl. Heinen, Führungstheorie, S. 65. Kreilkamp (Management, S. 75) spricht vom weiteren Umfeld eines Unternehmens.

<sup>361</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 3.1.1.

<sup>362</sup> Vgl. Bain, Organization; Caves, Strategy, S. 135 ff.; Kaufer, Industrieökonomik; Mauthé, Analyse, S. 199 ff. Bei den Forschungsarbeiten auf dem Gebiet der Industrieökonomik steht die Frage im Vordergrund, welche Determinanten des Wettbewerbs für die Rentabilität einer Branche ausschlaggebend sind. Ziel der Untersu-

Winkel<sup>364</sup> erstmals auf die Immobilienbranche angewandt wurde. Im folgenden sollen die vielfältigen Erkenntnisse der Branchenstrukturanalyse für das Immobilien-Management von Non-property-companies fruchtbar gemacht werden.

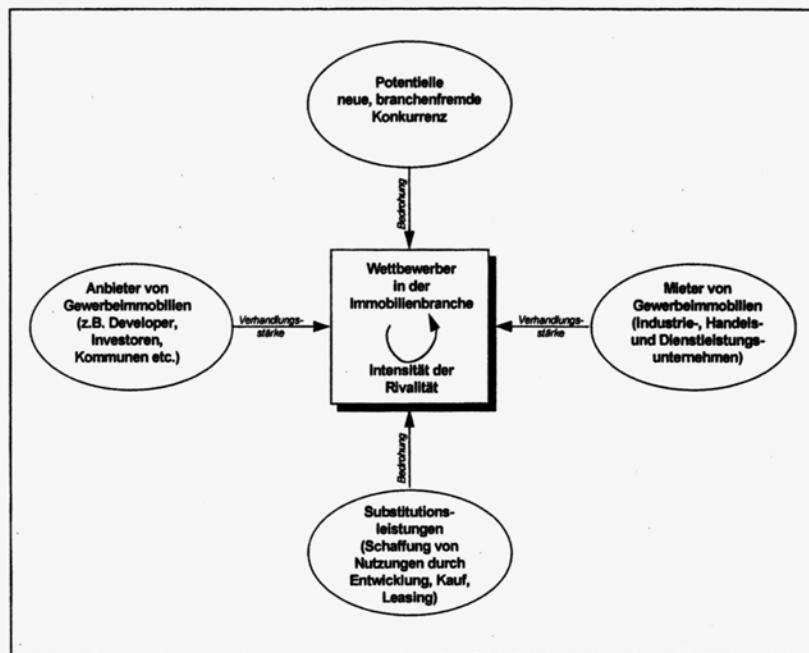


Abbildung 20: Triebkräfte des Wettbewerbs in der Immobilienbranche<sup>365</sup>

Um innerhalb der Immobilienbranche eine Position zu finden, die es ermöglicht, die Wettbewerbskräfte entweder zu seinen Gunsten zu beeinflussen oder sich gegen diese zu schützen, muß das Immobilien-Management in den Unternehmen eine ex-

chungen ist es, Erklärungsansätze für unterschiedliche Gewinnraten in verschiedenen Industriebranchen zu generieren.

<sup>363</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 25 ff.

<sup>364</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 124 ff; Bone-Winkel, Management, S. 46 ff. Bone-Winkel bezieht seine Analyse nur auf die Immobilieninvestmentbranche. Gleichwohl kann sie u.E. in einer erweiterten Betrachtung für die Immobilienbranche stehen, da letztlich das Eigentum und daraus abgeleitete Angebot an Verfügungsrechten über Raumnutzungen kennzeichnend für die Immobilienbranche ist. Vgl. auch die Ausführungen in Kap. 3.1.3. Die in der Realität zu beobachtenden Verschiebungen bzw. Überschneidungen von Positionen sind grundsätzlich auf das Bemühen der Akteure zurückzuführen, die Branchen- und Wettbewerbsverhältnisse nicht als gegeben hinzunehmen, sondern vielmehr zu ihren Gunsten zu gestalten.

<sup>365</sup> In Anlehnung an Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 26; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 129.

plizite Analyse der zu erwartenden zukünftigen Entwicklung der einzelnen Elemente der Branchenstruktur vornehmen. Dabei hängen die Wettbewerbsverhältnisse in der Immobilienbranche von sogenannten „Triebkräften“ ab, die sich in fünf Gruppen zusammenfassen lassen<sup>366</sup> (vgl. Abbildung 20):

- Wettbewerbsintensität unter den originären Branchenunternehmen,
- Verhandlungsmacht der Anbieter von Gewerbeimmobilien,
- Verhandlungsmacht der Abnehmer von Gewerbeimmobilien,
- Potentielle neue branchenfremde Konkurrenz,
- Substitutionsleistungen.

Es stellt sich die Frage, wie die Unternehmen in das Branchengefüge hineinwirken. Offensichtlich ist, daß sie grundsätzlich als Abnehmer bzw. Mieter von Gewerbeimmobilien am Markt in Erscheinung treten. In dieser beschaffungsorientierten Sicht tritt die Unternehmung mit den in der Immobilienbranche tätigen Markakteuren in Beziehung, um die zur Leistungserstellung und -verwertung notwendigen räumlichen Inputs sicherzustellen.

Darüber hinaus ist der Tatsache Rechnung zu tragen, daß die Unternehmen nicht nur als Nachfrager von Immobilienobjekten fungieren. Vielmehr können sie auch als Anbieter von Gewerbeimmobilien auftreten, indem z.B. freiwerdende bzw. nicht betriebsnotwendige Grundstücke und Gebäude verwertet werden. In dieser absatzorientierten Sicht wird die Unternehmung zum Lieferanten von Raumnutzungen für die Markakteure der Immobilienbranche. Folglich ist eine zweifache Perspektive einzunehmen, so daß eine ausschließliche Orientierung an der beschaffungsorientierten Perspektive zu kurz greifen würde.

Schließlich können Non-property-companies direkt in den Branchenwettbewerb eingreifen, nämlich dann, wenn sie im Rahmen ihrer Diversifikationsbemühungen als potentiell neuer Konkurrent in die Branche eindringen.<sup>367</sup> Die Ausführungen machen

<sup>366</sup> Auf die Wiedergabe der Fülle von Aussagen Bone-Winkels zu den Wettbewerbskräften in der Immobilienbranche soll an dieser Stelle verzichtet werden. Vgl. stattdessen Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 129 ff.

<sup>367</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 147 f. In diesem Zusammenhang weist er auf das Beispiel diverser Brauereiunternehmen hin. Weitere Beispiele stellen die Harpener AG und die ehemalige Concordia Chemie AG (heute: Concordia Bau und Boden AG) dar, bei denen der Immobilienbereich zum eigentlichen Betriebs-

deutlich, daß sich in dem Bemühen um eine wirtschaftlichere Nutzung der Immobilienressourcen ein Wandel im Rollenverständnis abzeichnet, der zu einer Verschiebung bzw. Überschneidung der Positionen führt. Dieser Wandel äußert sich z.B. darin, daß Non-property-companies allein Projektentwicklungen für Drittnutzungen betreiben oder mit Developern Kooperationen für Entwicklungsmaßnahmen eingehen, um Immobilienbestände systematisch nach Rendite- und Portfoliogesichtspunkten aufzubauen und zu steuern.

Die Diskussion zeigt, daß die Unternehmen durch vielfältige Schnittstellen bzw. Abhängigkeitsbeziehungen mit der Immobilienbranche und den in ihr tätigen Akteuren als aufgabenbezogene Umwelt verbunden sind. Anstatt sich nun auf die Hinnahme des vorgegebenen Rahmens zu beschränken, können die Unternehmen diese Abhängigkeitsbeziehungen an sich in Frage stellen und versuchen, sie zu ihren Gunsten zu verändern. Je nach situativen Kontext bietet sich ein differenziertes Instrumentarium zur direkten oder indirekten Einflußnahme auf die Schnittstellen der Unternehmen zur Immobilienbranche an. Im Kern geht es dabei jeweils um die Restrukturierung von Abhängigkeitsbeziehungen, wobei grundsätzlich drei Stoßrichtungen unterscheidbar sind:<sup>368</sup>

- Internalisierung kritischer Schnittstellen durch Ausweitung des eigenen Aktionsradius;
- Machterhöhung an kritischen Schnittstellen, in dem die Interaktionspartei in verstärkte Abhängigkeit gesetzt wird;
- Bedeutungsminderung kritischer Schnittstellen durch Umgehung oder Entwicklung von Substitutionsbeziehungen.

Die nachfolgende Aufzählung gibt beispielhaft eine Vorstellung davon, wie vor allem Großunternehmen des Industrie- und Dienstleistungssektors ihre Abhängigkeitsbeziehungen im Beschaffungsbereich, im Absatzbereich oder im Verhältnis zu Konkurrenten beeinflussen können, um gezielt auf die Verhältnisse in der Immobilienbranche Einfluß zu nehmen:<sup>369</sup>

---

<sup>368</sup> zweck der Unternehmen geworden ist. Vgl. Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 11.5., S. 1.

<sup>368</sup> Vgl. Pfeffer/Salancik, Control, S. 113.

<sup>369</sup> Vgl. zum Teil in Anlehnung an Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 29 ff. und S. 50 ff.; Bone-Winkel, Immobili-

□ Restrukturierung von Beschaffungsschnittstellen im Immobilienbereich

- Internalisierung von Beschaffungsschnittstellen durch z.B. Aufbau eigener Kapazitäten zur Projektentwicklung von Immobilien;
- Umgehung von Beschaffungsschnittstellen durch z.B. fallweise oder dauerhafte Kooperationen mit Immobilien-Projektentwicklern oder Bauunternehmen;
- Zugang bzw. Förderung von Substitutionsleistungen durch z.B. Kauf oder Leasing von Immobilien;
- Zusammenlegung bzw. Bündelung standort-/objektübergreifender Flächeninanspruchnahmen bei demselben Anbieter von Immobilien<sup>370</sup>;
- Erhöhung der Umstellkosten für den Anbieter von Immobilien (z.B. Unternehmen als Hauptmieter droht bei anstehender Mietvertragsverlängerung mit Auszug<sup>371</sup>);
- Verbesserung des Informationsstandes durch Einschaltung von Immobilienmaklern und -beratern.

□ Restrukturierung von Absatzschnittstellen im Immobilienbereich

- Internalisierung von Absatzschnittstellen durch systematischen Aufbau eigener Objektbestände;
- Aufbau einer hohen Produktidentität durch einzigartige Kombination von lage- und gebäudespezifischen Objekteigenschaften;
- Schaffung von Zusatznutzen durch Angebot bzw. Bündelung komplementärer Dienstleistungen „rund um die Immobilie“;
- Gewinnung von verbesserten Marktinformationen durch Einschaltung von oder Kooperation mit professionellen Marktakteuren und Absatzmittlern.

□ Restrukturierung von Konkurrenzbeziehungen im Immobilienbereich

- Frühzeitiger Kauf oder Besitz von Standorten („Flächenbevorratung“) mit einem hohen Entwicklungs- bzw. Wertsteigerungspotential;
- 

<sup>370</sup> enfonds, S. 138 ff.

<sup>371</sup> Vgl. Noha, Real Estate, S. 518.

<sup>371</sup> Vgl. Waldmann, Immobilienmanagement, S. 75; Niesslein, Mietermarkt, S. 327.

- Realisierung von Kostenvorteilen durch z.B. Aufbau eigener Kapazitäten zur Projektentwicklung;
- Senkung der Markteintrittsbarrieren (z.B. Finanzkraft) durch vorübergehende Quersubventionierungen des Immobilienbereichs im Unternehmen;
- Kontrolle von Engpässen durch Kooperationen im Beschaffungs- und Absatzbereich;
- Förderung der Interessenhomogenität mit den etablierten Branchenunternehmen durch verstärkte Kooperationen;
- Kontrolle von Distributionskanälen bzw. Erhöhung von deren Schlagkraft durch Integration von Absatzmittlern (z.B. Immobilien-Makler und -Berater).<sup>372</sup>

Diese vielfältigen Ansatzpunkte strategischer Handlungsalternativen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, daß die gezielte Veränderung von Schnittstellen zur Immobilienbranche schwierig zu gestalten ist und erhebliche Konsequenzen für die Unternehmen nach sich zieht. Diese berühren insbesondere die Fähigkeiten und Ressourcen im Immobilien-Management der Unternehmen. Auf die damit verbundenen Fragen einer immobilienorientierten Unternehmensanalyse soll im folgenden eingegangen werden.

#### 4.1.3. Immobilienorientierte Unternehmensanalyse

Ohne eine explizite Analyse der spezifischen Unternehmenssituation erweist sich jede noch so detaillierte Umweltanalyse als wertlos. Denn während die Umweltanalyse durch Ermittlung der potentiellen Möglichkeiten und Bedrohungen den Handlungsspielraum nur grob absteckt, obliegt es der Unternehmensanalyse festzustellen, was die Unternehmung konkret strategisch tun kann.<sup>373</sup> Analysegegenstand sind zum einen die Struktur und Ressourcen im Immobilien-Management, zum anderen die Immobilien bzw. das Immobilien-Portfolio selbst. Dementsprechend sind Teilbereiche der Unternehmensanalyse die Stärken/Schwächen-Analyse im Immobilien-

<sup>372</sup> Beispielhaft sei auf das Vorgehen der Veba AG hingewiesen, die über ihre Tochtergesellschaft, Veba Immobilien AG, einen Anteil von 40 % an der führenden Immobilien-Beratungs- und Vermittlungsgesellschaft Möller Immobilien GmbH erworben hat. Auch die Deutsche Post AG verfolgt mit ihrer Mehrheitsbeteiligung an der Immobilien-Beratungsgesellschaft DTZ Zadelhoff GmbH eine ähnliche Zielsetzung.

<sup>373</sup> Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 111.

Management, die durch die Wertketten-Analyse ergänzt wird, sowie das Immobilien-Benchmarking, das primär zur Analyse der Immobilien geeignet ist.

#### 4.1.3.1. Stärken/Schwächen-Analyse im Immobilien-Management

Die Stärken/Schwächen-Analyse verfolgt den Zweck, eine Analyse und Bewertung der Ressourcenpotentiale im Immobilien-Management eines Unternehmens insbesondere im Hinblick auf die spezifischen Umweltanforderungen vorzunehmen.<sup>374</sup> Die Stärken/Schwächen-Analyse erfüllt vor allem folgende Funktionen:

- Die Unternehmensführung wird zu einer gezielten und systematischen Analyse und Bewertung der immobilienorientierten Unternehmenssituation gezwungen.
- Unternehmensindividuelle Stärken im Immobilien-Management können aufgedeckt und gezielt auf Chancenfelder ausgerichtet werden.
- Bislang ungenutzte Handlungsspielräume sowie neue oder alternative Stoßrichtungen können identifiziert werden.
- Unternehmensindividuelle Schwächen im Immobilien-Management in Form offener Flanken werden erkannt und können gezielt behoben werden.

Dabei ist die Analyse der Stärken und Schwächen im Immobilien-Management unter dem Gesichtspunkt der Verfügbarkeit von Ressourcenpotentialen für strategische Entscheidungen vorzunehmen.<sup>375</sup> In Anbetracht der Vielzahl potentieller Quellen für Stärken und Schwächen im Immobilien-Management läuft die Analyse Gefahr, völlig unübersichtlich und unökonomisch zu werden. Als Versuch, diesem Problem zu begegnen, kann die Analyse der Ressourcenpotentiale anhand „kritischer“ oder „strategischer“ Erfolgsfaktoren angesehen werden.<sup>376</sup> „Als strategische Faktoren werden diejenigen Elemente, Determinanten oder Bedingungen bezeichnet, die den

<sup>374</sup> Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Marketingplanung, S. 95; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 46; Hinterhuber, Denken, S. 83.

<sup>375</sup> Kreikebaum spricht deshalb auch von der Potentialanalyse, die die Grundlage einer Stärken/Schwächen-Analyse bildet. Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 43 und S. 46 f.

<sup>376</sup> Vgl. Trux/Müller/Kirsch, Analyse, S. 106; Hinterhuber, Denken, S. 84. In der Literatur werden neben den Begriffen kritische bzw. strategische Erfolgsfaktoren auch die Begriffe „kritische Faktoren“, „strategische Faktoren“ und „Engpaßfaktoren“ verwendet. Diese sollen im folgenden synonym gebraucht werden.

Erfolg oder Mißerfolg unternehmerischen Handelns (der Durchführung von Strategien) entscheidend beeinflussen.“<sup>377</sup>

Generell werden umfeldbezogene bzw. externe und unternehmensbezogene bzw. interne Faktoren unterschieden.<sup>378</sup> Im vorliegenden Zusammenhang interessieren vordringlich diejenigen internen Faktoren, die den Unternehmen selbst im Immobilien-Management als Handlungsparameter zur Verfügung stehen bzw. die Rahmenbedingungen für das unternehmerische Handeln im Immobilienbereich bilden. Mithin sind nicht allgemeingültige Faktoren von Interesse, sondern kontext- bzw. situationsspezifisch relativierte, auf das Immobilien-Management zugeschnittene Erfolgsfaktoren von Bedeutung.<sup>379</sup> Als Anhaltspunkt und systematisierendes Hilfsmittel kann der in Abbildung 21 wiedergegebene Katalog kritischer Faktoren im Immobilien-Management herangezogen werden.<sup>380</sup>

Üblicherweise wird die Unternehmenssituation im Vergleich zur Konkurrenz beurteilt. Meist erfolgt diese vergleichende Evaluation anhand eines Stärken/Schwächen-Profil, das neben dem eigenen auch das geschätzte Profil wichtiger Wettbewerber enthält, so daß etwaige Differenzen offenkundig werden.<sup>381</sup>

<sup>377</sup> Kreikebaum/Grimm, Faktoren, S. 7. Die Suche nach Erfolgsfaktoren läßt sich mit der begrenzten Eignung von Erfolgspotentialen als Steuerungsparameter im strategischen Management begründen, da die Wirkungsgröße letzterer nur in sehr beschränktem Umfang direkt gemessen werden kann. Erfolgspotentiale als Vorsteuergrößen brauchen zu ihrer „Übersetzung“ Kriterien oder Faktoren, die das Ausmaß und die Richtung eines Erfolgspotentials erkennen lassen. Vgl. Pfohl, Kontrolle, S. 813 f.

<sup>378</sup> Vgl. Kreikebaum/Grimm, Faktoren, S. 8; Lange, Erfolgsfaktoren, S. 29 f.

<sup>379</sup> Zur Notwendigkeit kontextadäquater Erfolgsfaktoren vgl. auch Schäfer, Unternehmensführung, S. 117 f.

<sup>380</sup> Vgl. zu diesen Kriterien insbesondere Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 156; Pittman/Parker, Real Estate, S. 107 ff.; Parker, Challenges, S. 19; Teoh, Estate, S. 608 ff.; Isakson/Sircar, Factors, S. 26 ff.

<sup>381</sup> Als mögliche Vergleichsobjekte können grundsätzlich der Immobilienbereich anderer Unternehmen des Industrie- und Dienstleistungssektors oder gegebenenfalls originäre Immobilienunternehmen herangezogen werden. Hier offenbart sich natürlich ein großes Informationsbeschaffungsproblem, da Daten über Wettbewerber in aller Regel nur aus Sekundärquellen, durch Schätzungen oder Expertengespräche zu erhalten sind.

Potentialbereiche	Kritische Faktoren bzw. Beurteilungskriterien
<b>Finanzwirtschaftliche Ressourcenpotentiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostensituation</li> <li>• Ertragssituation</li> <li>• Finanzierungssituation</li> <li>• Finanzierungsmöglichkeiten</li> </ul>
<b>Leistungswirtschaftliche Ressourcenpotentiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsspektrum</li> <li>• Leistungsqualität/-effizienz</li> <li>• Know-how-Stärke/-Stabilität</li> <li>• Geographische Reichweite</li> <li>• Kooperationsmöglichkeiten</li> </ul>
<b>Physische Ressourcenpotentiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Größen-/Alters-/Nutzungsstruktur</li> <li>• Standortpotential</li> <li>• Akquisitionspotential</li> <li>• Re-Developmentspotential</li> <li>• Verwertungspotential</li> </ul>
<b>Personelle Ressourcenpotentiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl/Qualifikation/Age der Mitarbeiter</li> <li>• Motivation</li> <li>• Fluktuationsrate</li> <li>• Führungsstil</li> </ul>
<b>Infrastrukturelle Ressourcenpotentiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planungs- und Kontrollsystem</li> <li>• Informations- und Kommunikationssystem</li> <li>• Organisationssystem</li> <li>• Anreiz- und Sanktionssystem</li> </ul>

Abbildung 21: Kritische Faktoren der Stärken/Schwächen-Analyse im Immobilien-Management

Die spezielle Situation eines in der Evolution begriffenen Immobilien-Management in Non-property-companies erfordert es aber in besonderem Maße, den zumeist statischen Charakter einer vergleichenden Bewertung zur Konkurrenz durch integrierte Konzepte zu ersetzen.<sup>382</sup> Dem Gedanken folgend, daß strategische Erfolgsfaktoren immer relativ gesehen werden müssen, sind auch Stärken und Schwächen im Immobilien-Management immer relativ zu betrachten. Erst aufgrund einer relativen Betrachtung der immobilienorientierten Ressourcenpotentiale einer Unternehmung unter dem Gesichtspunkt ihrer Eignung zur Bewältigung bestimmter strategischer Herausforderungen (z.B. Realisation einer bestimmten Immobilienstrategie, Handhabung von Umweltanforderungen u.ä.m.) können bestimmte unternehmensindividuelle Gegebenheiten positiv oder negativ bewertet werden.

<sup>382</sup> Vgl. Segler, Basisstrategien, S. 50; Wiedmann/Kreutzer, Marketingplanung, S. 95 f.

Abbildung 22 zeigt eine solche „relativierte Stärken/Schwächen-Analyse“.<sup>383</sup>

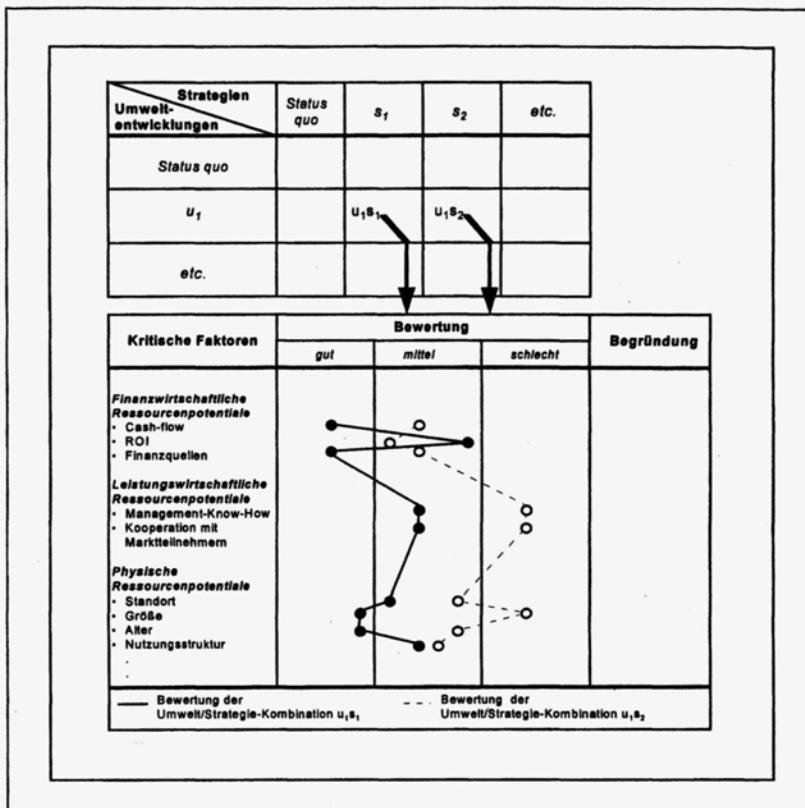


Abbildung 22: Beispiel einer relativierten Stärken/Schwächen-Analyse im Immobilien-Management<sup>384</sup>

Danach ermittelt die Unternehmung zunächst diejenigen immobilienorientierten Umweltentwicklungen, mit denen im Planungszeitraum zu rechnen ist. Diese werden dann den Strategien gegenübergestellt, die in Abhängigkeit von der jeweiligen Umweltsituation erwogen werden. Für die resultierenden Situations-Strategie-Kombinationen sind anschließend jeweils unterschiedliche Stärken/Schwächen-Analysen

<sup>383</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Segler, Basisstrategien, S. 50 ff.

<sup>384</sup> In Anlehnung an Segler, Basisstrategien, S. 51.

durchzuführen, die sich in Form von Profilen visualisieren und einander gegenüberstellen lassen.

Eine solche differenzierte Sichtweise erlaubt sehr viel eher eine Fundierung strategischer Entscheidungen im Immobilien-Management als traditionelle Stärken/Schwächen-Analysen. Gleichzeitig wird durch dieses integrierte Vorgehen die Strategieimplementierung erleichtert, werden doch gezielt und frühzeitig Hinweise zur Entwicklung strategischer Aktionsprogramme gegeben.

#### 4.1.3.2. Wertketten-Analyse im Immobilien-Management

Zur Ermittlung immobilienorientierter Wettbewerbsvorteile der Unternehmung bietet sich das Modell der Wertkette an.<sup>385</sup> Das Wertkettenmodell versucht, den Innenbereich einer Unternehmung bzw. eines Geschäftsfeldes zu durchleuchten. Der Grundgedanke besteht darin, daß die Ursachen von Wettbewerbsvor- und -nachteilen sich nicht durch eine undifferenzierte Betrachtung des Unternehmens als Ganzes aufdecken lassen, sondern nur durch eine weitgehende Untergliederung in strategisch relevante Aktivitäten, die im Wettbewerbsvergleich die Basis von Kosten- oder Differenzierungspotentialen darstellen können.<sup>386</sup>

Die Funktionen und Prozesse der Leistungserstellung eines Unternehmens werden zu diesem Zweck in Wertaktivitäten zerlegt, die zusammengesetzt die Wertkette bilden (vgl. Abbildung 23).

<sup>385</sup> Vgl. zum Wertkettenmodell, das seit seiner Entwicklung durch Porter innerhalb kurzer Zeit zu einem wichtigen strategischen Analyse- und Planungsinstrument wurde, insbesondere Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 59 ff.; Meffert, Wertkette, S. 255 ff.; Esser, Wertkette, S. 191 ff.; Esser/Ringlstetter, Rolle, S. 511 ff.

<sup>386</sup> Vgl. auch Hergert/Morris (Value Chain, S. 177), die in diesem Zusammenhang bemerken: „Value chain analysis is a method for decomposing the firm into strategically important activities and understanding their impact on cost behavior and differentiation.“ Vgl. grundlegend zu Wettbewerbsvorteilen und -strategien auch die Ausführungen in Kap. 2.2.2.3.

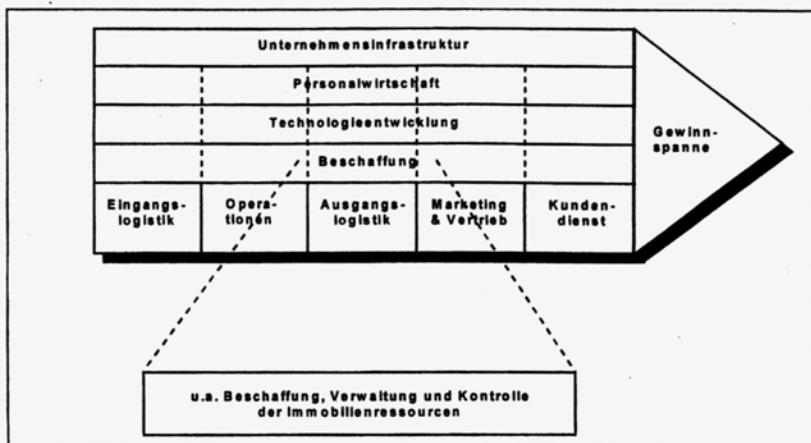


Abbildung 23: Modell der Wertkette<sup>387</sup>

Die Wertaktivitäten sind - ähnlich dem am Realgüterdurchlauf orientierten Verrichtungsprinzip<sup>388</sup> - nach dem physischen Durchlaufprinzip angeordnet, wobei primäre Aktivitäten (Aktivitäten zur Erstellung und Verwertung marktfähiger Leistungen) und unterstützende Aktivitäten (Aktivitäten zur Versorgung des Unternehmens mit den zur Leistungserbringung erforderlichen Inputs im weitesten Sinne) unterschieden werden.<sup>389</sup>

Versucht man nun, die Immobilienaktivitäten in der Wertkette zu lokalisieren, so werden sie vornehmlich als unterstützende Wertaktivitäten in die Wertkette eingegliedert.<sup>390</sup> In dieser traditionellen Sichtweise beschränken sich die immobilienorientierten Wertaktivitäten auf die Beschaffung, Verwaltung und Kontrolle der Immobilienressourcen, die die räumliche Dimension für die primären Wertaktivitäten bilden. Diese wenig differenzierende Betrachtung der Eigentümer- bzw. Mieterrolle der Unternehmung wird aber der Bedeutung der Immobilienaktivitäten in bezug auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen aus mehreren Gründen nicht gerecht.

<sup>387</sup> In Anlehnung an Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 62.

<sup>388</sup> Vgl. Meffert, Wertkette, S. 263. Die gesamtunternehmensbezogene und zugleich kompetitive Interpretation der Wertaktivitäten stellt jedoch eine erhebliche Weiterentwicklung des Verrichtungsprinzips dar.

<sup>389</sup> Vgl. zu den Wertaktivitäten ausführlich Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 63 ff.

<sup>390</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 68. Vgl. auch den herausgestellten Bereich in Abbildung 23.

Zum einen wird damit impliziert, daß die wesentlichen Eigenschaften von Immobilien (z.B. Raumkonzept, Nutzungsflexibilität, Gebäudetechnik, Erscheinungsbild etc.) schon zu weiten Teilen auf vorgelagerten Wertschöpfungsstufen bestimmt werden, so daß der Blick zur Identifikation und Realisation von Mitteln und Wegen zum Aufbau immobilienorientierter Wettbewerbsvorteile in dieser globalen Strukturierung verloren geht. Zum anderen wird diese Vorgehensweise dem Beitrag der betrieblichen Immobilienaktivitäten zum Unternehmenswert und -erfolg nicht gerecht. Weiterhin gilt es, der Unterschiedlichkeit der Wertaktivitäten im Immobilien-Management zu den „traditionellen“ Wertaktivitäten im Unternehmen Rechnung zu tragen.<sup>391</sup> Schließlich ist in der Unternehmenspraxis der Trend zu beobachten, daß gerade diversifizierte, komplexe Großunternehmen den Immobilienbereich als internes Geschäftsfeld definieren, das mit den marktorientierten Geschäftsfeldern im Sinne eines „Wertkettennetzes“ interagiert.

Mithin empfiehlt sich, das Immobiliensystem als eigene Wertkette zu interpretieren, um so zu einer ganzheitlichen kompetitiven Analyse zu gelangen.<sup>392</sup> Da das Grundmodell ein nur relativ grob vorstrukturiertes Raster darstellt, stellt sich die Aufgabe, für das Immobilien-Management eine spezifische Wertkette zu definieren, um potentielle Wettbewerbsvorteile und ihre Ursachen diagnostizieren zu können. Letztlich müssen dabei diejenigen Immobilienaktivitäten aufgelistet und in das Raster eingetragen werden, die ein hohes Differenzierungs- bzw. Kostensenkungspotential aufweisen bzw. unterschiedliche wirtschaftliche Zusammenhänge behandeln.<sup>393</sup>

Abbildung 24 zeigt eine den Besonderheiten im Immobilien-Management gerecht werdende Modifizierung des Wertketten-Modells und deutet einzelne zentrale Wertaktivitäten an.<sup>394</sup>

<sup>391</sup> Wenngleich das Modell für jede Branche und jedes Unternehmen gelten soll (vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 66), wird die von Porter gewählte Unterscheidung der Primäraktivitäten dem Charakter von Dienstleistungs- und Serviceeinheiten im allgemeinen und Immobilieneinheiten im besonderen nicht gerecht.

<sup>392</sup> Vgl. auch Meffert (Wertketten, S. 264), der als eine Bezugsebene für die Wertketten-Analyse die kompetitive Analyse einzelner Tätigkeiten bzw. ganzer Wertaktivitäten empfiehlt.

<sup>393</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 73; Esser, Wertkette, S. 198.

<sup>394</sup> Die Darstellung der Wertaktivitäten im Immobilien-Management orientiert sich vornehmlich an der Situation in Großunternehmen, bei denen die aufgeführten Aktivitäten durchweg von Bedeutung sind.



Abbildung 24: Wertkette im Immobilien-Management

Die einzelnen Wertaktivitäten sind die eigentlichen Quellen und Ansatzpunkte für immobilienorientierte Wettbewerbsvorteile, die letztlich zur Unterstützung des von einer Unternehmung verfolgten Wettbewerbkonzeptes beitragen müssen. Hierzu kann vor allem die Analyse von Verknüpfungen einzelner Wertaktivitäten wertvolle Hinweise geben.<sup>395</sup> Im vorliegenden Zusammenhang sind vornehmlich Interdependenzen der Immobilien-Wertkette mit den Wertketten der einzelnen Geschäftsfelder eines diversifizierten Großunternehmens von Interesse<sup>396</sup>, da die Art und Weise, wie eine bestimmte Wertaktivität im Immobilien-Management ausgeführt wird, die Kosten und Effektivität der Wertaktivitäten der strategischen Geschäftsfelder beeinflusst und somit deren wettbewerbliche Schlagkraft berührt. In diesem Sinne sind komplexe Großunternehmen - wie Abbildung 25 verdeutlicht - als „Wertkettennetz“ oder „Wertkettensystem“ zu begreifen, in dem die Wertketten mehrerer Unternehmen-

<sup>395</sup> Porter (Wettbewerbsvorteile, S. 76) definiert Verknüpfungen als „Beziehungen, die zwischen einer Wertaktivität und den Kosten und der Durchführung einer anderen bestehen“.

<sup>396</sup> Auf eine Diskussion der Verknüpfungen innerhalb und zwischen den primären und unterstützenden Aktivitäten im Immobilien-Management soll an dieser Stelle verzichtet werden.

seinheiten durch horizontale oder vertikale, materielle oder immaterielle Verknüpfungen integriert sind.<sup>397</sup>

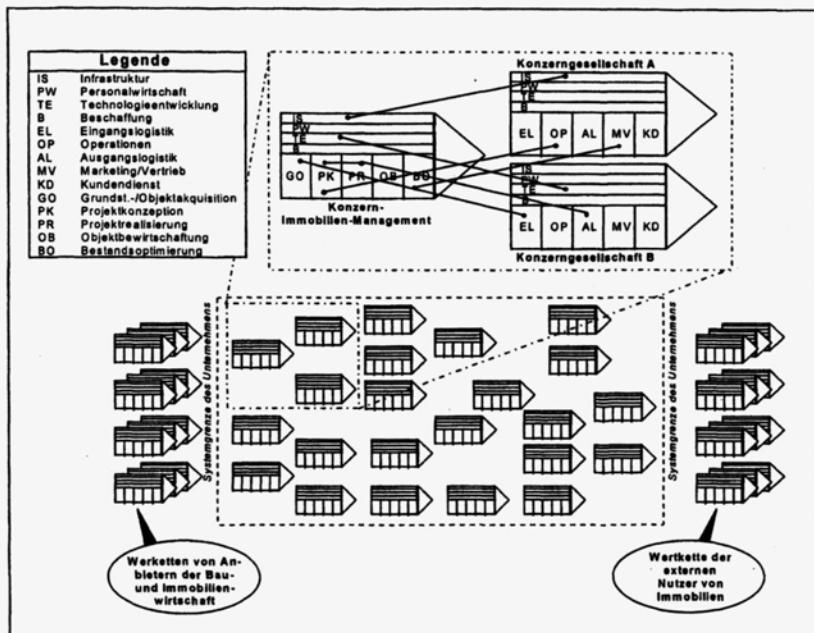


Abbildung 25: Großunternehmen als Wertkettennetz unter besonderer Berücksichtigung der Wertkette im Immobilien-Management

Aufgabe der immobilienorientierten Unternehmensanalyse ist es, solchen Verknüpfungen auf die Spur zu kommen. Das Modell eignet sich in dieser Form als Instrument zu Analyse, Planung und Gestaltung dieser Verknüpfungen, in dem es die Entscheidungsträger im Immobilien-Management dazu bringt, die richtigen Fragen zu stellen:<sup>398</sup>

- Welche wettbewerbliche Relevanz haben die Immobilien bzw. Immobilien-Wertaktivitäten als Input für die Produktions-, Logistik- und Marketingaktivitäten und -prozesse der marktorientierten Geschäftseinheiten? Sind die Immobilien

<sup>397</sup> Vgl. zu den Verknüpfungsarten Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 76 ff und S. 413 ff.

<sup>398</sup> Vgl. in Anlehnung an Nourse/Roulac, Decisions, S. 478 f.; Brown et al., Real Estate, S. 21 f.

zentrales Element im Rahmen der Durchführung der Unternehmensaktivitäten oder erfüllen sie lediglich eine untergeordnete Hilfsfunktion?

- Wie wichtig ist die räumliche Anordnung der geschäftsfeldspezifischen Wertaktivitäten und damit die Standortwahl und das -layout? Welche Rolle nimmt in diesem Zusammenhang die räumliche Nähe der betrieblichen Aktivitäten zu den Lieferanten oder zu den Abnehmern der primären Unternehmensleistungen ein? Sind diese geographischen Fühlungsvorteile erfolgskritisch im Wettbewerb?
- Entspricht die heutige Standort- und Flächenstruktur der/den zukünftigen marktlich-räumlichen Entwicklung/Anforderungen der einzelnen Geschäftsfelder? Welche Rolle kommt hierbei der Gebäudeform und -grundrißgestaltung zu?
- Wo bestehen Möglichkeiten zur strategischen Nutzung geschäftsfeldinterner und -übergreifender Flächensynergiepotentiale durch z.B. Standortverlagerungen oder -konzentrationen?
- Welches Kostenbudget ist für die Durchführung der Immobilien-Wertaktivitäten im wettbewerblichen Vergleich akzeptabel? Welches Maß an Leistungstiefe, -niveau und -intensität ist sinnvoll und notwendig? Welche Möglichkeiten bestehen, durch den Einsatz intelligenter Gebäudetechnologien die Gebäudekosten zu senken?
- Welche „Botschaft“ will die Unternehmung durch die Gebäudelage, die äußere Fassaden- und Farbgestaltung oder das innere Gebäudeambiente an die internen und externen „Stakeholder“ senden?

Die gezielte Beantwortung dieser Fragen zeigt den Beitrag auf, den einzelne Immobilien-Wertaktivitäten zur Erreichung bzw. Sicherung der Wettbewerbsposition der marktorientierten Geschäftsfelder erbringen.

In diesem Zusammenhang verdeutlicht ein nochmaliger Blick auf Abbildung 25 auf Seite 114, daß sich ein weiteres Koordinationsproblem auftut. Das Wertkettenennetz läßt sich über die Unternehmensphäre hinaus erweitern, indem einerseits Verknüpfungen mit den Leistungsträgern der Bau- und Immobilienwirtschaft als Lieferanten systematisch auf Optimierungsmöglichkeiten durchleuchtet werden. Andererseits ist der Situation Rechnung zu tragen, daß das Immobilien-Management gegebenenfalls selbst als marktorientiertes Geschäftsfeld extern wirkt. In diesem Fall kommt der Verknüpfung der Immobilien-Wertkette mit der Wertkette der externen Immobilien-Nutzer eine besondere Bedeutung zu, „(...) denn letztlich bestimmen sich

die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens aus der Art der Beziehungen seiner Wertkette und der seiner Abnehmer.<sup>399</sup>

Gesamthaft betrachtet kann die Wertkette als ein Instrument zur Analyse der internen Situation im Immobilien-Management angesehen werden, das generelle Geschäftsfeld- und Funktionsbereichsanalysen unter wettbewerbsorientierten Gesichtspunkten erheblich verfeinert. Durch die Disaggregation des Untersuchungsobjektes in strategisch relevante Aktivitäten und Analyse der Verknüpfungen innerhalb der verschiedenen Wertketten werden mögliche Ursachen von immobilienorientierten Wettbewerbsvorteilen explizit aufgedeckt. In Verbindung mit der Umwelt- und Branchenstrukturanalyse legt es somit die Basis für die Formulierung von Wettbewerbsstrategien im Immobilien-Management.

#### 4.1.3.3. Immobilien-Benchmarking

Zur Generierung von Erkenntnissen bezüglich einer Analyse der strategischen Effizienzposition von Unternehmen und damit zum Aufdecken von Handlungsbedarf bietet sich ein System von Vergleichsmaßstäben an. Diese unter dem Stichwort „Benchmarking“ bekannt gewordene Analysemethode hat vor allem in der anglo-amerikanischen Literatur Niederschlag gefunden<sup>400</sup> und soll im folgenden für die strategische Analyse im Immobilien-Management fruchtbar gemacht werden.

Unter Immobilien-Benchmarking wird dabei ein systematischer und kontinuierlicher Prozeß zur Erhebung und Analyse von Daten verstanden, der anhand geeigneter Vergleichsindikatoren eine relative Bestimmung der strategischen Ausgangslage des unternehmenseigenen Immobilien-Portfolios und seines Management im Verhältnis zu anderen Unternehmen ermöglicht.<sup>401</sup> Ziel ist die Identifikation notwendiger strategischer Managementmaßnahmen, um durch eine Verbesserung der relativen Positionen der Immobiliendimension zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unterneh-

<sup>399</sup> Meffert/Benkenstein, Wertkette, S. 786.

<sup>400</sup> Vgl. grundlegend Camp, Benchmarking; Markin, Benchmarking, S. 14 ff.; Horváth/Herter, Benchmarking, S. 4 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 264 ff.

<sup>401</sup> Vgl. in Anlehnung an Camp, Benchmarking, S. 10 ff.; Markin, Benchmarking, S. 14. Vgl. zu ähnlichen Begriffsdefinitionen Lubieniecki, Benchmarking, S. 10; Adler, Tool, S. 72; McKay, Estate, S. 9.

mung beizutragen. Nourse bringt diese Zielsetzung prägnant zum Ausdruck, wenn er formuliert: „Real estate operations and corporate strategy are considered tightly linked if real property measure are monitored on a regular basis to determine their fit with corporate needs and if feedback from such measures is used to change real property assets so that they conform better to corporate needs.“<sup>402</sup>

Dabei können verschiedene Funktionen des Immobilien-Benchmarking differenziert werden:

□ Informationsfunktion

Aufgrund der Vielzahl der die Immobiliendimension der Unternehmen betreffenden Daten sollen Benchmarks in übersichtlicher und komprimierter Weise Auskunft geben über die relative Erfolgswirksamkeit („Performance“) der betrieblichen Immobilienaktivitäten.<sup>403</sup>

□ Risikoerkenntnis- und Chancengenerierungsfunktion

Ein systematisches Immobilien-Benchmarking soll helfen, Risiken und Fehlentwicklungen im Immobilien-Portfolio und deren Ursachen offenzulegen. Gleichzeitig erfolgt eine gezielte Ausnutzung von bislang ungenutzten Verbesserungspotentialen, indem Handlungsmöglichkeiten zur Kostensenkung oder Ertragssteigerung identifiziert und gestaltet werden.<sup>404</sup>

□ Planungs- und Kontrollfunktion

Immobilien-Benchmarks können auch als Indikatoren für Sachverhalte dienen, auf deren Basis die Unternehmensleitung bzw. die für die Immobiliendimension verantwortlichen Entscheidungsträger in Form von Plan- bzw. Vorgabewerten Zielplanungsaktivitäten im Immobilien-Management ergreifen können.<sup>405</sup> Schließlich ermöglichen sie einen Vergleich zwischen den geplanten und realisierten Werten und geben so als Kontrollvariablen Auskunft über das Ergebnis des unternehmerischen Handelns im Immobilienbereich.

<sup>402</sup> Nourse, Performance, S. 433.

<sup>403</sup> Vgl. Evans, Impact, S. 29; Noha, Real Estate, S. 512; Kotch, Real Estate, S. 6.

<sup>404</sup> Vgl. Noha, Real Estate, S. 512; McKay, Estate, S. 10; Lubieniecki, S. 9.

<sup>405</sup> Vgl. Evans, Impact, S. 29; Noha, Real Estate, S. 512; Kotch, Real Estate, S. 6; Lubeniecki, Benchmarking, S. 9.

Benchmarking-Projekte im Immobilien-Management lassen sich grundsätzlich in vier idealtypische Phasen untergliedern. Abbildung 26 verdeutlicht diese Phasen und faßt die phasenspezifischen Hauptaktivitäten zusammen.<sup>406</sup>

<b>Definitionsphase</b> ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärung der strategischen Bedeutung und Funktionen der Immobilien im Kontext der Gesamtunternehmung</li> <li>• Auswahl und Operationalisierung von Vergleichsfaktoren/-maßstäben</li> <li>• Bestimmung von internen oder externen Vergleichsobjekten/-unternehmen</li> </ul>
<b>Datensammelungsphase</b> ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation potentiell relevanter Datenquellen</li> <li>• Beschaffung bereits vorhandener (Sekundär-)Daten</li> <li>• Generierung neuer (Primär-)Daten über Experteninterviews, Marktstudien etc.</li> </ul>
<b>Analysephase</b> ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitative und quantitative Beurteilung der relativen Wettbewerbsposition des unternehmenseigenen Immobilien-Portfolios</li> <li>• Ableitung von strategischen Veränderungszielen /-maßnahmen auf Basis der Benchmarking-Resultate</li> <li>• Quantifizierung des Ausmaßes theoretisch möglicher Verbesserungen der Erfolgs- und Leistungsposition im Immobilienportfolio</li> </ul>
<b>Umsetzungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung von strategischen Zielen in operative Aktionsprogramme</li> <li>• Realisierung und Kontrolle der Aktionsprogramme</li> <li>• Institutionalisierung periodischer Benchmarking-Projekte zur Erfassung von Veränderungen im eigenen Immobilienportfolio</li> </ul>

Abbildung 26: Prozeß des Immobilien-Benchmarking

Die Abbildung könnte den Eindruck erwecken, daß die einzelnen Prozeßphasen in quasi linear-mechanistischer Folge durchlaufen werden. Das ist in der Realität wohl eher die Ausnahme als die Regel. Vielmehr ist davon auszugehen, daß die einzelnen Phasen in mehreren iterativen Schleifen zu durchlaufen sind, da die Diskussion von Analyseergebnissen häufig die Erhebung zusätzlicher Daten zur Absicherung der Ergebnisse und zur Erleichterung der Dateninterpretation notwendig macht.

Besondere Bedeutung kommt der Auswahl und Operationalisierung der Benchmarking-Kriterien zu. „The key point on benchmarking is to pick those few measures that make sense to benchmark and on which an industry consensus can be formulated.“<sup>407</sup> Um zu einer raschen Beurteilung der relativen Effizienzposition im Immobilien-Management zu gelangen, müssen als Benchmarking-Kriterien geeignete Ver-

<sup>406</sup> Vgl. zu anderen Phasendarstellungen Noha, Real Estate, S. 512 f.; Duckworth, Dimension, S. 500 ff.; Lubieniecki, Benchmarking, S. 11. Vgl. zum Benchmarking-Prozeß grundlegend auch Camp, Benchmarking, S. 16 ff.; Horváth/Herter, Benchmarking, S. 7 ff.

<sup>407</sup> Kotch, Real Estate, S. 7.

gleichsmaßstäbe bzw. Kennzahlen verwendet werden, die auf einem hohen Abstraktions- bzw. Verdichtungsniveau eine schnelle Eingrenzung der relativen Position des Unternehmens bei der Nutzung seiner Immobilienressourcen ermöglichen. Versucht man, für die Vielzahl möglicher Immobilien-Benchmarks eine sinnvolle Klassifikation zu entwerfen, ist das im folgenden wiedergegebene Raster denkbar.<sup>408</sup>

	qualitativ	quantitativ
	z.B. • Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Gebäudelage /-qualität /-service • Zufriedenheit der Kunden mit Gebäudelage /-qualität /-service • Drittverwendungsfähigkeit der Immobilie	z.B. • Raumstandards ( $m^2$ je MA) • Nutzungsgrad • Anteil Nutzfläche/Gesamtfläche
<b>Leistungswirtschaftliche Benchmarks</b>		
<b>Finanzwirtschaftliche Benchmarks</b>	z.B. • Gebäudeinvestitionen je $m^2$ • Gebäudeinvestitionen je Arbeitsplatz • Gebäudekosten je $m^2$ • Gebäudekosten je Mitarbeiter • Gebäudekosten in % des Umsatzes • Gebäudekosten in % der Gesamtkosten • Immobilienvermögen in % der Bilanzsumme • Eigennutzung/Fremdnutzung-Ratio	z.B. • Umsatz je $m^2$ • Vermietungserträge je $m^2$ • Gesamtperformance je $m^2$ • ROA, ROI

Abbildung 27: Systematisierung von Immobilien-Benchmarks

Danach lassen sich leistungswirtschaftliche Kriterien von solchen Kriterien unterscheiden, die primär die finanzwirtschaftliche Sphäre des Immobilien-Portfolios beleuchten. Innerhalb der leistungswirtschaftlichen Kategorie können quantitative Benchmarks, also solche, die Sachverhalte und Zusammenhänge auf einem metrischen Skalenniveau messen, von qualitativen Benchmarks unterschieden werden. Finanzwirtschaftliche Indikatoren liefern zum einen inputorientiert Informationen bezüglich der Schaffung, Bereitstellung und Aufrechterhaltung der Immobilienressourcen im Unternehmen, zum anderen stellen sie eine Beziehung des erreichten Outputs zu den dafür eingesetzten Immobilienressourcen her. Bei Einführung des Benchmarking ist oftmals zu beobachten, daß am Anfang eine Konzentration auf kosten- bzw. fi-

<sup>408</sup> Vgl. zu den einzelnen Benchmarking-Kriterien insbesondere Kotch, Real Estate, S. 6 f.; Evans, Impact, S. 28 f.; Duckworth, Dimension, S. 501; Duckworth, Performance, S. 21; McKay, Estate, S. 8 f.; Nourse, Performance, S. 441; Varcoe, Facilities, S. 304 f.; Rooney, Performance, S. 3 f.

nanzwirtschaftliche Benchmarks erfolgt. Mit zunehmender Erfahrung wird aber schnell klar, daß es ebenso wichtig ist, die zugrundeliegenden leistungswirtschaftlichen Prozesse und Faktoren zu analysieren, denn erst dadurch können im eigenen Immobilien-Portfolio Veränderungen vorgenommen werden, die die Kosten nachhaltig beeinflussen.

Das Hauptanwendungsgebiet des Immobilien-Benchmarks sind Erfolgs- und Wirtschaftlichkeitsanalysen in Form von unternehmensinternen und -externen Vergleichen.<sup>409</sup> Dabei kommt dem externen Vergleich eine besondere Bedeutung zu, gilt es doch Verbesserungspotentiale zu identifizieren „(...) by comparing key performance measures against competitors and best-in-class performers.“<sup>410</sup> Als Vergleichsunternehmen zur Bestimmung der eigenen relativen Immobilienposition können grundsätzlich sowohl Unternehmen der eigenen Branche<sup>411</sup> als auch branchenfremde Unternehmen ausgewählt werden.<sup>412</sup>

Es ist evident, daß gegen die strategische Diagnosekraft und Aussagerelevanz eines Immobilien-Benchmarking erhebliche Einwände vorgebracht werden können. Vor allem Auswahl-, Meß-, Vergleichs-, Erhebungs- und Interpretationsprobleme sind grundlegende Problembereiche, deren Handhabung den Erfolg und die Aussagekraft von Benchmarking-Projekten im Immobilien-Management entscheidend beeinflussen.<sup>413</sup>

Damit durch das Immobilien-Benchmarking eine möglichst hohe Diagnose- und Aussagekraft erreicht wird, sollten folgende Gestaltungsleitlinien berücksichtigt werden:<sup>414</sup>

<sup>409</sup> Vgl. Lubieniecki, Benchmarking, S. 9; Varcoe, Facilities, S. 306 f. Ursprünglich bezieht sich die Benchmarking-Idee im Grundsatz auf eine unternehmensexterne Anwendung. Gleichwohl kommt gerade bei Großunternehmen mit einem entsprechend dispersen Immobilien-Portfolio auch innerbetrieblichen Vergleichen nicht zuletzt aus Zeit- und Kostengründen ein besonderer Stellenwert zu.

<sup>410</sup> Noha, Real Estate, S. 512. Vgl. ähnlich Camp, Benchmarking, S. 12.

<sup>411</sup> Zu einer Anwendung des Immobilien-Benchmarking in verschiedenen Unternehmen der europäischen Computerindustrie vgl. Suyker, Management, o.S.

<sup>412</sup> So vergleicht beispielsweise die IBM Deutschland GmbH nach Erfahrungen des Verfassers anhand ausgewählter Kriterien die Performance ihres Immobilien-Portfolios mit der von verschiedenen institutionellen Immobilieninvestoren.

<sup>413</sup> Auch Joroff et al. (Resource, S. 80) sehen diese Problembereiche, wenn sie formulieren: "Before it could become useful and successful the creators of the [benchmarking, d. Verf.] system had to overcome four significant obstacles: lack of uniformity in data; lack of a standard of comparability for reference purposes; lack of definition of critical indicators; and lack of an objective method for selecting comparable institutions".

<sup>414</sup> Vgl. grundlegend Camp, Benchmarking, S. 34 ff.; Markin, Benchmarking, S. 16 ff.

- Schaffung einer „Benchmarking-Kultur“ im Immobilien-Management: Benchmarking-Projekte müssen als Prozeß begriffen werden, durch den ein konstruktives Lernen anhand der Vorgehensweisen und Stärken im Immobilienbereich anderer Unternehmen angestoßen werden soll. Keineswegs sollen eigene Versäumnisse in der Vergangenheit bloßgestellt oder sanktioniert werden. Dieses Verständnis wird insbesondere durch eine sichtbare Unterstützung und Förderung des Benchmarking-Projektes durch das Top-Management generiert.<sup>415</sup>
- „Apples-to-Apples“-Vergleich auf Basis relevanter, aussagekräftiger und wohl definierter Vergleichsobjekte und -maßstäbe: Grundvoraussetzung für ein effektives Immobilien-Benchmarking ist die einheitliche Definition von Kosten- und Flächenstandards.<sup>416</sup> Hier bietet sich der Rückgriff auf die einschlägigen Definitionen des Deutschen Instituts für Normung e.V. an.<sup>417</sup> Gleichfalls ist der Unterschiedlichkeit der Immobilien-Nutzungsarten durch eine differenzierte Anwendung der Benchmarks Rechnung zu tragen.<sup>418</sup> Ebenso muß die Altersstruktur und die eigen- tumsrechtliche Situation der Nutzung Berücksichtigung finden.
- Betonung der Analyse von Ursachen und Einflußgrößen für festgestellte Unter- schiede: „Real estate benchmarking efforts often stop with comparisons of performance measures. The most productive initiatives also compare the real estate practice and processes that produce the metrics, however, and these comparisons, in turn, point to implementable solutions.“<sup>419</sup> Ohne eine eingehende Unter- suchung der Ursachen und Einflußgrößen für etwaige Unterschiede in den Resultaten verfehlt das Benchmarking seine Wirkung als strategisches Diagnosein- strument und verkümmert zu einem bloßen „Zahlenfriedhof“. Abbildung 28 zeigt beispielhaft solche Einflußfaktoren auf, die die Kostenposition von Immobilien de- terminieren.<sup>420</sup>

<sup>415</sup> Vgl. Adler, Tool, S. 79.

<sup>416</sup> Vgl. Evans, Impact, S. 29; Parker, Challenges, S. 25; Mackenzie, Benchmarking, S. 20.

<sup>417</sup> Dies betrifft insbesondere DIN 18960 („Benutzungskosten“), DIN 278 („Kosten von Hochbauten“) und DIN 277 („Grundflächen und Rauminhale von Bauwerken im Hochbau“).

<sup>418</sup> Vgl. zu einer Differenzierung der globalen Indikatoren nach verschiedenen Nutzungsarten Rooney, Perfor- mance, S. 3; Nourse, Performance, S. 436.

<sup>419</sup> Noha, Real Estate, S. 513.

<sup>420</sup> Vgl. zu den Einflußgrößen im einzelnen Pfarr, Bauplanung, S. 108; Brittinger, Aspekte, S. 178 ff.; Dylllick- Benzinger, Betriebskosten, S. 46 ff.; Noha, Real Estate, S. 514 ff.; Apgar, Occupancy Costs, S. 129 ff. Die anglo-amerikanische Literatur bezeichnet diese Größen als „critical drivers“.

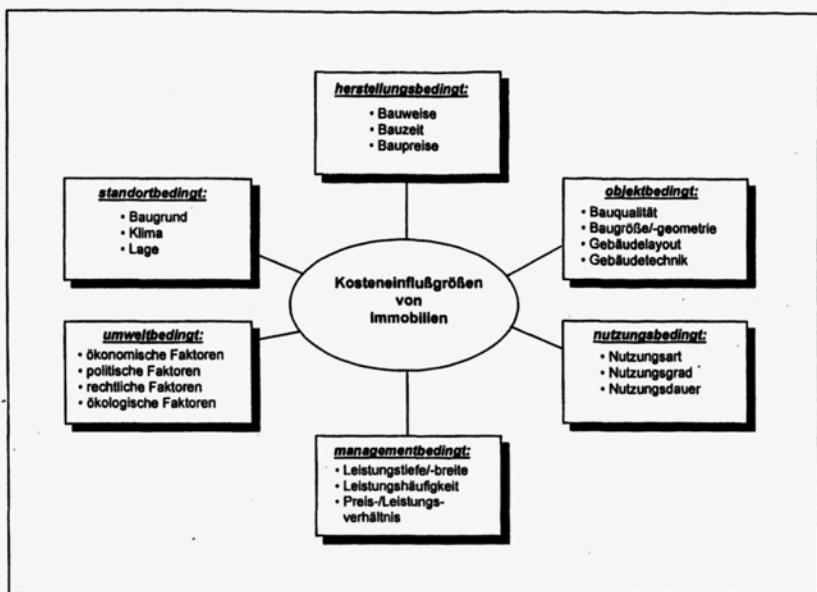


Abbildung 28: Einflußgrößen von Immobilienkosten<sup>421</sup>

- Ableitung von Veränderungszielen und -maßnahmen: Ein systematisches Immobilien-Benchmarking umfaßt auch eine unmittelbare Ableitung von strategischen Veränderungszielen und -maßnahmen, um zu einer nachhaltigen Verbesserung der relativen Immobilienposition des Unternehmens zu gelangen. Dies kann beispielsweise strategische Maßnahmenprogramme zur Reallokation von Immobilienressourcen, Veränderungen der Standortstruktur der Unternehmensaktivitäten oder die Neugestaltung der Leistungstiefe und -häufigkeit im Immobilien-Management beinhalten.
- Kritische Diskussion der Aussagekraft der Benchmarking-Resultate: Die Bereitschaft der von den Vergleichsresultaten unmittelbar betroffenen Fach- und Führungskräfte „to take action to change“<sup>422</sup> hängt nicht zuletzt von einer kritischen und intensiven Diskussion der Aussagekraft der Benchmarking-Resultate und ih-

<sup>421</sup> In Anlehnung an Pfarr, Bauplanung, S. 108 und Ameling, Gewerbeimmobilien, S. 45.

rer Implikationen für Managementmaßnahmen ab. Dies setzt notwendigerweise eine aktive Einbindung der von den Benchmarking-Analysen unmittelbar Betroffenen in den Prozeß voraus.

- Periodische Evaluation des erreichten Wandels unter Rückgriff auf die im Benchmarking-Projekt verwendeten Indikatoren: „(...) benchmarking is not a once-in-a-lifetime project. Companies that benchmark usually view it as an ongoing part of the real estate operation.“<sup>423</sup>

Bezogen auf die strategische Analyse im Immobilien-Management stellt das Benchmarking sicherlich ein unverzichtbares Instrumentarium dar. Dabei darf das Immobilien-Benchmarking aber nicht als isoliert einzusetzendes Instrumentarium begriffen werden, sondern sollte vielmehr unter Bezugnahme auf die Stärken/Schwächen-Analyse oder die nachfolgend zu erläuternde Portfolioanalyse als integriertes strategisches Analysekonzept herangezogen werden.

#### **4.1.4. Immobilienorientierte Portfolioanalyse als integrative Analysetechnik**

##### **4.1.4.1. Aufgabe und Vorgehensweise der Immobilien-Portfolioanalyse**

Die Ergebnisse der immobilienorientierten Partialanalysen sind in einem weiteren Schritt zu einer Totalanalyse zu integrieren, um einen Überblick über die strategische Gesamtsituation im Immobilien-Management und damit Anknüpfungspunkte zur Formulierung immobilienbezogener Unternehmensstrategien zu erhalten.<sup>424</sup>

Die Notwendigkeit dieser Integration ergibt sich aus dem Problem, daß sich langfristige Handlungsprogramme im Immobilien-Management nicht allein auf der Basis vielfältiger, objektbezogener Einzelanalysen entwickeln lassen, sondern vielmehr auf einer konzeptionellen Gesamtsicht der bislang isoliert betrachteten Analyse- und

<sup>422</sup> Camp, Benchmarking, S. 6.

<sup>423</sup> Adler, Tool, S. 79. Vgl. auch Rooney, Performance, S. 4; Horváth/Herter, Benchmarking, S. 10.

<sup>424</sup> Vgl. Dunst, Portfolio, S. 90. Vgl. ähnlich Wiedmann/Kreutzer, Marketingplanung, S. 104.

Planungsobjekte beruhen sollten. Die Portfolioanalyse liefert dazu einen zentralen methodischen Beitrag, da sie die erforderliche Integrationsaufgabe übernimmt.

Der Grundgedanke einer jeden Portfolioanalyse<sup>425</sup> besteht darin, die einzelnen Produkt-/Markt-Kombinationen, Ressourcenpotentiale etc. als Analyseobjekte in bezug auf unterschiedliche Markt- und Umweltentwicklungen und -konstellationen darzustellen und parallel dazu ihre spezifische Stärken/Schwächen-Situation im relativen Vergleich auszuweisen.<sup>426</sup> Somit ist Ziel der Portfolioanalyse, ein Referenzsystem zur strategischen Positionierung zu bieten und Anhaltspunkte zur Ausgewogenheit der Zusammensetzung des Portfolios aus einer gesamthaften Perspektive zu gewinnen.

Bei genauerer Analyse erscheint es jedoch sinnvoll, die allgemein bekannte Produkt-/Markt-Portfoliomethodik<sup>427</sup> für den Einsatz im Immobilien-Management einer Modifikation zu unterziehen. Denn von diesen typischen primärmarktbezogenen Portfolio-Konzepten werden die immobilienorientierte Umweltsituation und -entwicklung sowie immobilienorientierte Unternehmenssituation und -entwicklung in aller Regel nicht hinreichend erfaßt.<sup>428</sup> Generell kann demnach von einer mangelnden Einbeziehung der Ressourcenpotentiale im allgemeinen und der Immobilienpotentiale im besonderen im Rahmen der herkömmlichen Portfoliokonzepte gesprochen werden.<sup>429</sup>

<sup>425</sup> Portfolio-Konzepte zur gesamthaften Beurteilung eines Unternehmens und einer darauf aufbauenden Auswahl von strategischen Stoßrichtungen gehen aus einer Übertragung der klassischen Analyse von Wertpapierportefeuilles nach Markowitz (Portfolio, S. 77 ff.) auf das Gebiet der strategischen Unternehmensplanung hervor. Vgl. auch Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 87; Hahn, Portfolio-Konzepte, S. 221.

<sup>426</sup> Vgl. Hahn, Portfolio-Konzepte, S. 225.

<sup>427</sup> Zu den bekanntesten Produkt-/Markt-Portfoliomethoden gehören das Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio, das Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio sowie das Lebenszyklus-Wettbewerbsposition-Portfolio. Auf eine detaillierte, allgemeine Diskussion und kritische Würdigung der Marktportfolios als Instrument der strategischen Unternehmensplanung wird hier verzichtet. Vgl. die zusammenfassenden Darstellungen und kritischen Würdigungen bei Kreilkamp, Management, S. 445 ff.; Roventa, Portfolio-Analyse, S. 131 ff.; Lange, Unternehmensplanung, S. 45 ff.; Mauthé/Roventa, Versionen, S. 112 ff.; Welge, Planung, S. 340 ff.

<sup>428</sup> Beispielsweise gehen beim Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio in die Dimension „Marktattraktivität“ lediglich globale Faktoren wie „Verhandlungskraft und Verhalten der Lieferanten“ und in die Dimension „Relative Wettbewerbsvorteile“ lediglich Faktoren wie „Standortvorteile“ und „Professionalität und Urteilsfähigkeit der Kader“ ein. Vgl. Hinterhuber, Denken, S. 114 und S. 117.

<sup>429</sup> Ansoff/Leontiades (Portfolio, S. 18 f.) formulieren in diesem Zusammenhang: „Strategic planning was opportunity-focussed, concentrated on markets, technologies, geographic areas, and product lines which offered the most attractive growth vistas for the firm (...) The expectation was that the treasurer, the personnel manager, and the purchasing [and real estate, d. Verf.] manager would have no trouble in finding the resources defined by the requirements. But recent events have cast doubt on the validity of this approach. (...) As a result, the trend today is to broaden the planning perspective to include consideration of the inputs, as well as the outputs. (...) The emergence of input constraints make it necessary that the firm's resource environment be subjected to the same careful analysis as its market. The SBA [Strategic Business Area, d. Verf.] concept can easily be translated into strategic resource areas (SRA) of human, physical, and monetary input, each having its distinctive availability prospects.“

Mithin ist zur Integration dieser bedeutsamen Dimension und die sie bestimmenden Einflußfaktoren in die strategische Planung ein spezielles Immobilien-Portfolio zu entwickeln. Es stellt ein Konzept dar, das es gestattet, Immobilien als strategische Analyse- und Planungsobjekte gleichrangig in die Unternehmensplanung aufzunehmen, ohne den Vorteil der Portfoliomethodik - die systematische Verdichtung und Darstellung relevanter Einfluß- und Führungsgrößen - aufgeben zu müssen. Der Portfolioanalyse kommt dabei die Aufgabe zu, zum jeweiligen Planungszeitpunkt Möglichkeiten aufzuzeigen, wie die für die Immobiliendimension zuständigen Entscheidungsträger den ihnen anvertrauten Immobilienbestand aus einer konzeptionellen Gesamtsicht heraus führen bzw. steuern können, um die Ziele der Gesamtunternehmung in künftigen Perioden zu erreichen.

Zur inhaltlichen Gestaltung der Portfolioanalyse wird konzeptionell an das von Bone-Winkel<sup>430</sup> entwickelte Portfoliokonzept angeknüpft, das für den Einsatz im betrieblichen Immobilien-Management kontextadäquat angepaßt wird. Dieses Immobilien-Portfolio beruht auf einem Multifaktorenkonzept, d.h. die Portfoliodimensionen werden aus einer Vielfalt qualitativer wie quantitativer, unternehmensexterner wie interner Beurteilungskriterien aggregiert.

Prozessual betrachtet ist bei der praktischen Anwendung dieses Instruments<sup>431</sup> zunächst in einem ersten Schritt eine Segmentierung des Immobilienbestandes vorzunehmen. Verfügt ein Unternehmen über einen Bestand mit einer Vielzahl unterschiedlicher Immobilienarten und sind diese in unterschiedlichen räumlichen Märkten gelegen, wie es bei Großunternehmen typischerweise der Fall ist, sind im Rahmen der strategischen Immobilienplanung die spezifischen Bedingungen dieser Konstellation zu berücksichtigen. In diesem Sinne stellt jede Immobilie aufgrund ihres Unikat-Charakters<sup>432</sup> einen eigenen Teilmarkt mit jeweils spezifischen Bedingungen dar.<sup>433</sup> Diese Sichtweise führt allerdings zu dem Problem, daß eine konzeptionelle Gesamtsicht und damit Hinweise zur Ressourcenallokation nicht gewonnen werden

<sup>430</sup> Vgl. zum folgenden Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 169 ff.; Bone-Winkel, Bewertung, S. 68 ff.; Bone-Winkel, Management, S. 50 ff.

<sup>431</sup> Zum Prozeß der Erstellung und Anwendung von Portfolio-Matrizen vgl. grundlegend Lange, Unternehmensplanung, S. 55 und S. 79; Wiedmann/Kreutzer, Marketingplanung, S. 106 f.; Hammer, Unternehmensplanung, S. 184 ff.

<sup>432</sup> Vgl. Hohmann, Markt, S. 440.

<sup>433</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 179; Feinen, Markt, S. 314; Graaskamp, Fundamentals, S. 619.

können. Dementsprechend ist eine Dekomposition des heterogenen Immobilienbestandes in weitgehend intra-homogene und inter-heterogene Immobiliengruppen bzw. -segmente erforderlich, für die ein relativ unabhängiges strategisches Programm geplant werden kann.<sup>434</sup> Für eine sinnvolle Segmentierung des Immobilienbestandes erweist sich eine multikriterielle Abgrenzung unter Heranziehung der Kriterien Nutzungsart und Ballungsraumzugehörigkeit (d.h. die Kombination eines sachlichen mit einem räumlichen Abgrenzungskriteriums) als besonders geeignet, da sie die an diese strategischen Analyse- und Planungseinheiten gestellten Anforderungen am ehesten erfüllen.<sup>435</sup>

In einem zweiten Schritt folgt eine Untersuchung und Beurteilung einer jeden Immobilie innerhalb der nach den Abgrenzungskriterien Nutzungsart und Ballungsraumzugehörigkeit gebildeten Gruppen anhand der für sie relevanten Beurteilungskriterien. Die strategische Planung für ein das gesamte Unternehmen betreffendes Immobilien-Management macht es nun erforderlich, daß die beiden Dimension/Achsen der Portfoliomatrix und die sie operationalisierenden Kriterien sinnadäquat angepaßt werden.<sup>436</sup>

In diesem Zusammenhang spiegelt die Marktdimension die weitgehend unternehmensextern determinierten Chancen- und Risikopotentiale wider, die mit dem Einsatz bzw. der Nutzung der Immobilien für das Unternehmen verbunden sind und auf die im Rahmen des Immobilien-Management nicht oder nur begrenzt eingewirkt werden kann. Abbildung 29 zeigt zusammenfassend eine Darstellung der Kriterien zur Bestimmung der Marktdimension.

---

<sup>434</sup> Vgl. Trux/Müller/Kirsch, Analysen, S. 77 und S. 82.

<sup>435</sup> Vgl. zur Problematik der „richtigen“ Segmentierung von Immobilienbeständen Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 177 ff.

<sup>436</sup> Vgl. zur Forderung nach einer situativen Festlegung und unternehmens- und branchenadäquaten Anpassung der Beurteilungsdimensionen und -kriterien Hinterhuber, Denken, S. 113 f.

<b>Die Marktdimension des betrieblichen Immobilienportfolios</b>	
<b>(1) Politisch-öffentliche Rahmenbedingungen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur und Effizienz der Komunalverwaltung</li> <li>• Öffentliche Fördermöglichkeiten/Abgaben</li> <li>• Kommunale Flächenausweispolitik</li> <li>• Struktur und Macht öffentlicher "Pressure Groups"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung (qualitativ, quantitativ) der Nutzung</li> <li>• Dauer/Nachhaltigkeit der Nutzung</li> <li>• Anforderungen an Standorte und Flächen</li> <li>• Anzahl/Struktur aktueller/potentieller Nutzer</li> <li>• Wirtschaftliche Tragfähigkeit der Nutzung im Vergleich zu Alternativnutzungen</li> <li>• Elastizität der Nutzung in bezug auf konjunkturelle Lage</li> </ul>
<b>(2) Sozio-ökonomische Rahmenbedingungen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommensverhältnisse/Kaufkraft</li> <li>• Bevölkerungs-/Erwerbs- und Sozialstruktur</li> <li>• Arbeitsmarktsituation</li> </ul>	
<b>(3) Infrastrukturelle Faktoren</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbindung überregionales Verkehrsnetz</li> <li>• Agglomerationseffekte</li> <li>• Städtebauliche Entwicklungen</li> </ul>	
<b>(4) Weiche Faktoren</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur-/Freizeit-/Bildungsangebot</li> <li>• Wohnqualität</li> <li>• Stadt- und Regionenimage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktgröße/-kapazität/-wachstum</li> <li>• Miet-, Preisniveau des Immobilienangebotes</li> <li>• Verhandlungsstärke der Anbieter von Immobilien</li> <li>• Möglichkeiten der Substitution</li> <li>• Lokale Markteintrittsbarrieren</li> <li>• Markttransparenz</li> <li>• Wettbewerbsverhalten der Markakteure</li> </ul>

Abbildung 29: Kriterien zur Bestimmung der Marktdimension des Immobilien-Portfolios

Demgegenüber umschreibt die Objektdimension in erster Linie die größtenteils der Steuerung des Unternehmens unterliegende Stärken/Schwächen-Position der einzelnen Immobilien bzw. der für ihr Management verantwortlichen Instanz. Diese Position wird üblicherweise relativ zu geeigneten Vergleichsobjekten bzw. -unternehmen untersucht.<sup>437</sup> Abbildung 30 gibt einen Überblick über die verschiedenen Subkriterien zur Bestimmung der Objektdimension wieder.

<sup>437</sup> Bei einer zusammenfassenden Betrachtung der vorgenannten Prozeßphasen fällt die konzeptionelle Analogie zu den Stufen der strategischen Analyse im Immobilien-Management auf, die in dieser Arbeit vorgeschlagen wurde. Im Rahmen der Multifaktorenanalyse der Portfoliomethodik sind die jeweiligen Chancen/Risiko- und Stärken/Schwächen-Positionen weiter vertiefend zu analysieren.

<b>Die Objektdimension des betrieblichen Immobilienportfolios</b>	
<b>(1) Nutzungsstruktur und -konzept</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzungsfunktionalität und -adäquanz</li> <li>• Nutzungs- und Größenmix</li> <li>• Flächenproduktivität</li> <li>• Flächenaufteilung/-flexibilität bzw. Drittverwendungsfähigkeit</li> </ul>	<b>(4) Immobilien-Kosten</b>
<b>(2) Grundstücks- und Standortfaktoren</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lage/Lageadäquanz</li> <li>• Baurecht</li> <li>• Physische Grundstücksbeschaffenheit/Altlasten</li> <li>• Vorratsflächen/Expansionsfähigkeit</li> <li>• Verkehrsanbindung</li> <li>• Bauliches Umfeld/Nutzungen im Umfeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten der Immobilien-Bereitstellung (je nach Verfügbungsgrundlage: Investitionsfolgekosten, Miet- oder Leasingkosten)</li> <li>• Kosten der Immobilien-Bewirtschaftung</li> <li>• Opportunitätskosten der Kapital- und Ressourcenbindung</li> <li>• Bedarf an Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen</li> </ul>
<b>(3) Architektonische / technische Gestaltung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität/Adäquanz der Gebäudekonstruktion und -technik</li> <li>• Qualität/Adäquanz der Bauausführung und -substanz</li> <li>• Beitrag zur Corporate Identity</li> </ul>	<b>(5) Wert und Wertentwicklung</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anschaffungs-/Herstellungswert</li> <li>• Buchwert, Beleihungswert</li> <li>• Verkehrswert/-entwicklung</li> </ul>
	<b>(6) Leistungsfähigkeit des Immobilien-Management</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikation des Immobilien-Management</li> <li>• Qualität/Tiefe/Breite der Managementleistungen</li> <li>• Qualität der Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme</li> </ul>

Abbildung 30: Kriterien zur Bestimmung der Objektdimension des Immobilien-Portfolios

Der folgende Schritt beinhaltet die Positionierung der Immobilien in einem durch die beiden Beurteilungsdimensionen aufgespannten zweidimensionalen Raum.<sup>438</sup> Für die Aggregation der Subfaktoren zu den Betrachtungsdimensionen schlägt die Literatur die Anwendung eines Punktbewertungsverfahrens (Scoring-Modell) vor.<sup>439</sup> Die jeweiligen Punktwerte geben Auskunft über die Stellung der Immobilien in dem jeweiligen Portfolio. Für die Koordinatenachsen der Beurteilungsdimensionen sind je drei Ausprägungsklassen vorgesehen, so daß sich damit neun Feldbereiche in der Matrix ergeben. In diese Matrix werden nun die Immobilienobjekte bzw. -projekte entsprechend ihrer Gesamtpunktwerte positioniert. Zur Erleichterung der Transformation der Gesamtpunktwerte in konkrete Positionen in der Matrix werden die Koordinatenachsen mit einer Skala von Null bis Einhundert als maximal erreichbare Gesamtpunktzahl versehen.<sup>440</sup>

<sup>438</sup> Über die Positionierung bereits vorhandener Bestandsobjekte hinaus können auch in der Entwicklung befindliche Immobilienprojekte und solche Immobilien beurteilt werden, die im Rahmen einer Akquisition genutzt werden sollen. Vgl. Bone-Winkel, Bewertung, S. 71.

<sup>439</sup> Vgl. zu einem Fallbeispiel Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 188 ff. Vgl. grundlegend auch Kreilkamp, Management, S. 516; Weber, Portfolioanalyse, S. 170.

<sup>440</sup> Vgl. Hinterhuber, Denken, S. 110.

Abbildung 31 visualisiert den Prozeß der Portfolioanalyse im Immobilien-Management. Die einzelnen Immobilien-Portfolios sind auf Unternehmens- oder Unternehmensbereichsebene zu einem Gesamtportfolio zu aggregieren. Dieses Portfolio zeigt als Zusammenfassung der Einzelportfolios die immobilienorientierte Gesamtsituation der Unternehmung.

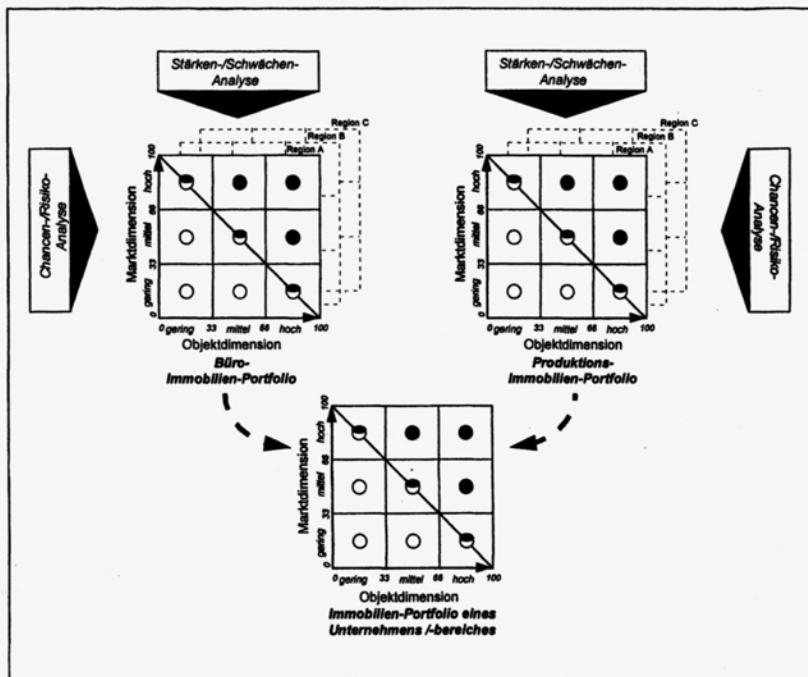


Abbildung 31: Prozeß der Portfolioanalyse im Immobilien-Management

Abschließend sind im Rahmen einer strategischen Auswertung der Portfolios Handlungsempfehlungen für den Ressourceneinsatz im Immobilien-Management zu geben. Entlang der eingezeichneten Diagonalen werden dabei üblicherweise drei globale Strategiemuster unterschieden:<sup>441</sup> Liegt die Parameterkombination der untersuchten Immobilie rechts oberhalb der Diagonalen, ist sie durch einen weiteren Ressourceneinsatz zu fördern; liegt sie jedoch links unterhalb der Diagonalen, ist eine

<sup>441</sup> Vgl. beispielsweise Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 199 ff.

eingeschränkte Ressourcenzuteilung oder gar Freisetzung und Desinvestition anzuraten. Liegt die Parameterkombination auf der Diagonalen, empfiehlt sich ein eher selektives Vorgehen.

Diese globalen Handlungsempfehlungen sind aber nicht als konkrete Strategieoptionen für das Immobilien-Management zu begreifen, sondern sollten im vorliegenden Zusammenhang eher nur als Auslöser für differenziertere Analyse- und Planungsaktivitäten angesehen werden. Denn bis zu diesem Zeitpunkt wurde vorwiegend die Immobiliendimension betrachtet. An dieser Vorgehensweise ist zu kritisieren, daß sie Gesichtspunkte des Kerngeschäfts bzw. des Produkt-Markt-Portfolios der Unternehmung weitgehend vernachlässigt, die letztlich aber für die Schwerpunktsetzungen im Immobilienbereich von ausschlaggebender Bedeutung sind.

Deswegen unterbleibt eine explizite Herleitung konkreter immobilienstrategischer Optionen für unterschiedliche Matrixfelder des isolierten Immobilien-Portfolios. Vielmehr ist eine kombinative Immobilien- und Marktportfolioplanung anzustreben, indem die Markt- und daraus folgenden Immobilienprioritäten im Sinne einer integrierten Gesamtportfolioplanung zu betrachten sind.<sup>442</sup> Wilson verdeutlicht prägnant diesen Gedanken, wenn er bemerkt: „Facilities and real estate strategies must support corporate strategic direction, build-hold-harvest goals and marketing-mix strategies. (...) The facilities/real estate portfolio must be designed and adjusted to strongly support the product/market-portfolio. Space must be expanded, optimized and contracted as required to support corporate and strategic business unit requirements.“<sup>443</sup>

Vor diesem Hintergrund deutet Abbildung 32 strategische Stoßrichtungen und Prioritätensetzungen im Immobilien-Portfolio an, die sich aus den Marktprioritäten des Unternehmens ergeben. Die Darstellung erfolgt aus Gründen der Übersichtlichkeit und leichteren Verständlichkeit in stichwortartiger Form.

---

<sup>442</sup> Vgl. zur Forderung nach einer integrierten Portfolioplanung Hahn, Portfolio-Konzepte, S. 245 ff.

<sup>443</sup> Wilson, Facilities, S. 28.

Prioritäten im Marktportfolio	Prioritäten im Immobilienportfolio
Investitions- und Wachstumsstrategien	<p><b>Situation:</b> Mittel- bis langfristiger ökonomischer Horizont der Nutzung</p> <p><b>Ziel:</b> Sicherung bzw. Ausbau der Flächenkapazität</p> <p><b>Maßnahmen:</b> Aktive Suche und Auswahl von Fremdnutzungen; Akquisition von Objekten oder Vornahme eigener Projektentwicklungen; Erschließung von Reserveflächen; Optimierung von Bestandsobjekten; Maßnahmen zur Standortsicherung</p> <p><b>Ressourceneinsatz:</b> Verstärkung des Kapital- und Ressourceneinsatzes (offensiver Einsatz)</p> <p><b>Risiko:</b> Hoch aber berechenbar</p>
Selektive Strategien	<p><b>Situation:</b> Mittelfristiger ökonomischer Horizont der Nutzung</p> <p><b>Ziel:</b> Optimierung bzw. Ausschöpfung der Flächenkapazität</p> <p><b>Maßnahmen:</b> Selektiver Auf- oder Abbau von Eigen-/Fremdnutzungen; Konsolidierung fragmentierter Kapazitäten durch Standortverlagerungen/-zusammenlegungen; Schaffung einer Flächenauslastung durch Drittnutzer; ggf. Substitution oder Modernisierung von Objekten</p> <p><b>Ressourceneinsatz:</b> Optimierung des Kapital- und Ressourceneinsatzes (selektiver Einsatz)</p> <p><b>Risiko:</b> Mäßig</p>
Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien	<p><b>Situation:</b> Kurzfristiger ökonomischer Horizont der Nutzung</p> <p><b>Ziel:</b> Konzentration bzw. Abbau der Flächenkapazität</p> <p><b>Maßnahmen:</b> Abbau von Fremdnutzungen; Kapitalfreisetzung durch Verwertung nicht betriebsnotwendiger Flächen; ggf. Re-Development für anderweitige unternehmensinterne oder -externe Nutzungen</p> <p><b>Ressourceneinsatz:</b> Minimierung des Kapital- und Ressourceneinsatzes (defensiver Einsatz)</p> <p><b>Risiko:</b> Gering</p>

*Abbildung 32: Ableitung von Prioritäten im Immobilien-Management im Rahmen einer integrierten Portfolioplanung*

Derartige grundsätzliche strategische Stoßrichtungen können und müssen im Einzelfall noch weiter verfeinert werden. Dabei orientiert sich die Endauswahl der Schwerpunktsetzungen bezüglich der Allokation materieller, finanzieller und personeller Ressourcen im Immobilienbereich an dem konkreten Erfolgspotential einer Immobilie, der Relevanz dieser Immobilie für die Gesamtproblemlösung einer bestimmten Produkt-/Markt-Kombination und der wettbewerbsstrategischen Bedeutung dieser Produkt-/Markt-Kombination für die Gesamtunternehmung. Mithin sollten die strategischen Stoßrichtungen nicht als starre Handlungsalternativen betrachtet werden, sondern lediglich als tendenzielle Hinweise, in welche Richtung Entscheidungen gefällt werden sollten, die im Lichte der konkreten Objekt-, Unternehmens- und Umweltsituation differenziert werden müssen.

#### 4.1.4.2. Kritische Würdigung

Versucht man, den vorgestellten Portfolioansatz einer kritischen Würdigung zu unterziehen, so lassen sich zunächst als wesentliche Pluspunkte folgende Aspekte festhalten:<sup>444</sup>

- Bereitstellung eines eigenständigen Analyseinstrumentariums für Unternehmensimmobilien als Analyse- und Planungsobjekte der strategischen Führung;
- Ermöglichung einer konzeptionellen Gesamtsicht des Immobilienbestandes;
- Anhaltspunkte für die Integration der Immobilienplanung in die Gesamtplanung zur Aufdeckung komplexer Wirkungszusammenhänge von Immobilien- und Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategien;
- Signalisierung von Problemkonfigurationen und Unausgewogenheiten im Immobilienbestand;
- Ableitung von Prioritäten zur Ressourcenallokation im Immobilien-Management.

Gleichwohl ist vor einer unkritischen Anwendung des Portfoliokonzeptes zu warnen. Vor allem methodenimmanente Probleme bei der Auswahl, Gewichtung und Bewertung der Beurteilungskriterien beeinträchtigen die Aussagefähigkeit des Konzeptes.<sup>445</sup> Die sich hinter den Portfoliodimensionen verbargenden Kriterien müssen stets kritisch im Auge behalten werden, da sich gegenläufige Ausprägungen der Faktoren möglicherweise im Gesamturteil nivellieren und damit etwaige Handlungsnotwendigkeiten unerkannt bleiben.

Zudem verleitet eine unreflektierte Anwendung zu der Auffassung, daß exakt und wissenschaftlich vorgegangen wird. Tatsächlich aber hängt die Aussagekraft primär von der Qualität, Vollständigkeit und richtigen Verarbeitung der Informationen ab.<sup>446</sup> In diesem Zusammenhang erweist sich aber gerade die Beschaffung einer qualifizierten Datenbasis aufgrund der mangelnden Transparenz der Immobilienmärkte und der oftmals schlechten Datenverfügbarkeit in den Unternehmen als problematisch.

---

<sup>444</sup> Vgl. in Anlehnung an Bone-Winkel, Bewertung, S. 69.

<sup>445</sup> Vgl. grundlegend zu den methodenimmanenten Problemen der Portfoliomethode Bea/Haas, Management, S. 148 ff.

Auch werden durch die Portfolio-Konzeption nicht alle immobilienstrategischen Entscheidungssituationen und -kalküle in den Unternehmen berücksichtigt. Dementsprechend darf sich die Generierung von und Selektion zwischen verschiedenen Alternativen bei der Formulierung strategischer Optionen im Immobilien-Management nicht ausschließlich an der Portfoliomethode orientieren. Die Lösung konkreter strategischer Probleme erfordert mehr als nur normierte Interpretationen simplifizierender Darstellungen der immobilienorientierten Umwelt- und Unternehmenssituation.<sup>447</sup> Vor diesem Hintergrund wird im vorliegenden Zusammenhang auch nicht von Portfolio-Management, sondern lediglich von Portfolioanalyse gesprochen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Immobilien-Portfoliomethode in erster Linie als Diskussionsgrundlage und Bezugsrahmen angesehen werden kann, die zum einen die oberste Unternehmensleitung für immobilien spezifische Probleme sensibilisieren hilft und zum anderen eine Art Brückenkopffunktion zwischen den Entscheidungsträgern in den verschiedenen Unternehmensbereichen übernehmen kann. In diesem Sinne wird das Management aller Unternehmensebenen und -bereiche durch die Portfolioillustration zu einer intensiven und sorgfältigen Analyse und Diskussion wichtiger unternehmens- und immobilienstrategischer Entscheidungsprobleme veranlaßt.

#### 4.2. Strategische Ausrichtung des Immobilien-Management

Unternehmen wurden einleitend als zielgerichtete sozio-technische Systeme definiert.<sup>448</sup> Vor diesem Hintergrund können Entscheidungen in Unternehmen in Zielsetzungs- und Zielerreichungsentscheidungen differenziert werden.<sup>449</sup> In diesem Zusammenhang behandelt die strategische Ausrichtung zunächst Zielsetzungsent scheidungen im Immobilien-Management. Daran anschließend werden auf der Ebene der Strategieformulierung Aussagen zur Zielerreichung getroffen. Strategien stel-

<sup>446</sup> Vgl. Timmermann, Denken, S. 204. Vgl. auch Wilson, Facilities, S. 30.

<sup>447</sup> Dementsprechend bezeichnet Hammer die Portfolioanalyse auch primär als Instrument der strategischen Analyse und nur sekundär als Instrument der Strategieformulierung. Vgl. Hammer, Unternehmensplanung, S. 183 f. Ähnlich formuliert Day (Portfolio, S. 38): „The main purpose of the (...) portfolio analysis is to help guide - but not substitute for - strategic thinking“.

<sup>448</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 1.2.

<sup>449</sup> Vgl. Heinen, Entscheidungen, S. 18 f. Vgl. auch Koch, Theorie, S. 404 ff.

len demnach die Mittel dar, mit denen die Erreichung der Ziele sichergestellt werden soll.

#### **4.2.1. Entwicklung eines strategischen Zielsystems im Immobilien-Management**

##### **4.2.1.1. Begriff, Bedeutung und Bezug des Zielsystems**

Ziele werden allgemein als Aussagen mit normativen Charakter definiert, die einen vom Entscheidungsträger gewünschten oder von ihm angestrebten Zustand der Realität beschreiben<sup>450</sup>, der aufgrund unternehmerischen Handelns erreicht werden soll.<sup>451</sup>

Davon ausgehend, daß es das Ziel der Unternehmung nicht gibt, sondern daß vielmehr mehrere Ziele von Unternehmen angestrebt werden, entsteht ein Zielsystem.<sup>452</sup> Es kann als eine geordnete Gesamtheit von Zielelementen einer Unternehmung aufgefaßt werden.<sup>453</sup>

Die Bedeutung einer systematischen Zielplanung ist unbestritten. Ohne Ziele kann ein Unternehmen nicht geführt werden. „Im Zentrum (...) muß mehr denn je die Formulierung eines strategischen Zielsystems stehen. Ohne ein klares, langfristig ausgerichtetes Zielkonzept droht die strategische Unternehmensführung zu einer blinden, reaktiven Anpassung an einzelne Umweltentwicklungen bzw. zu einem 'Muddling Through' zu degenerieren.“<sup>454</sup>

---

<sup>450</sup> Vgl. Hauschildt, Struktur, S. 710; Kirsch, Unternehmensziele, S. 69.

<sup>451</sup> Vgl. Kupsch, Unternehmensziele, S. 15; Kubicek, Unternehmensziele, S. 458. Heinen (Entscheidungen, S. 49 ff.) faßt Ziele als generelle Imperative auf.

<sup>452</sup> Die Vorstellung, daß im Unternehmen ein pluralistisches Zielsystem besteht, ist Ausdruck einer Entwicklung in der betriebswirtschaftlichen Theorie. Während die klassische Betriebswirtschaftslehre von der Gewinnmaximierung als alleiniges Oberziel ausgeht, lehnen neuere Ansätze diese eindimensionale Zielvorstellung ab und gehen statt dessen von einem multivariablen Zielsystem aus, in dem das Gewinnziel als eines unter mehreren Steuerungsinstrumenten gesehen wird. Vgl. Hammer, Unternehmungsplanung, S. 32 f. Diese Auffassung wird auch durch eine Reihe empirischer Untersuchungen zur Zielforschung gestützt. Vgl. Raffée/Förster/Krupp, Marketing; Fritz/Förster/Raffée/Silberer, Unternehmensziele, S. 375 ff.; Fritz/Förster/Wiedmann/Raffée, Unternehmensziele, S. 567 ff.

<sup>453</sup> Vgl. Bildlingmaier/Schneider, Zielsysteme, Sp. 4733. Zu generellen Ausführungen zum Zielsystem von Unternehmen vgl. auch Heinen, Entscheidungen, S. 59 ff.; Schmidt, Zielsysteme, Sp. 4794 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 180 ff.

<sup>454</sup> Raffée, Grundfragen, S. 11.

- Zur Beschreibung von Zielsystemen ist eine Darstellung der inneren und äußeren Struktur der einzelnen Zielelemente erforderlich.<sup>455</sup> Die innere Struktur eines Zielsystems wird von dem Inhalt, Maßstab, Ausmaß und dem zeitlichen Bezug der Zielelemente bestimmt.<sup>456</sup>

Demgegenüber kennzeichnet die äußere Struktur die Beziehungen zwischen den Zielelementen. Horizontale Zielbeziehungen stellen das Verhältnis von Zielelementen der gleichen hierarchischen Ebene dar, die in komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen unterschieden werden können.<sup>457</sup> Vertikale Zielbeziehungen entstehen durch die hierarchische Gliederung von Zielen in verschiedene Zielebenen, zwischen denen eine Zweck-Mittel-Beziehung besteht. Die Anwendung dieses Gliederungskriteriums führt im allgemeinen zu einer Zielstrukturierung in Form einer Zielhierarchie, die vereinfacht als Pyramide veranschaulicht werden kann (vgl. Abbildung 33).<sup>458</sup>

Derartige Zielsysteme sind Ergebnis eines komplexen Zielbildungsprozesses.<sup>459</sup> Die Pluralität des unternehmerischen Zielsystems und die Interdependenzen zwischen den einzelnen Zielebenen und -elementen wirkt auch auf die Immobilienziele der Unternehmen fort, so daß diese ebenfalls pluralistisch als Zielsysteme darzustellen sind.<sup>460</sup> Nachfolgend werden die für die Zielkonzeption im Immobilien-Management relevanten Ebenen der Zielpyramide näher ausgeführt.

<sup>455</sup> Vgl. Bidlingmaier/Schneider, Zielsysteme, Sp. 4735.

<sup>456</sup> Vgl. Kubicek, Unternehmungsziele, S. 460; Bircher, Unternehmensplanung, S. 100 ff. Nach Heinen sind dies die Dimensionen des Zielsystems. Vgl. Heinen, Entscheidungen, S. 59 ff.; Heinen, Zielsysteme, S. 617 ff.

<sup>457</sup> Bei komplementären Beziehungen wird die Erfüllung des einen Ziels durch die Erfüllung des anderen Ziels gesteigert. Bei konkurrierender Beziehung wird der Erfüllungsgrad des anderen Ziels vermindert, und bei indifferenter Beziehung wird der Erfüllungsgrad eines Ziels durch den eines anderen Ziels nicht beeinflußt. Vgl. hierzu Heinen, Entscheidungen, S. 94 ff.; Bidlingmaier/Schneider, Zielsysteme, Sp. 4734.

<sup>458</sup> Vgl. Steiner, Management, S. 199 ff. Vgl. auch Bidlingmaier/Schneider, Zielsysteme, Sp. 4734. Bezuglich der Abgrenzung der Zielebenen herrscht in der Literatur keine Einigkeit. Zu weiteren Strukturierungsansätzen vgl. beispielsweise Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 48 ff.; Hinterhuber, Denken, S. 25 ff.; Ulrich, Unternehmenspolitik, S. 91 ff.

<sup>459</sup> Auf die Darstellung des Zielbildungsprozesses wird an dieser Stelle verzichtet, da primär das Ergebnis und nicht der Zielbildungsprozeß selbst im Vordergrund stehen soll. Zum Zielbildungsprozeß vgl. ausführlich Heinen, Entscheidungen, S. 187 ff.; Kirsch, Unternehmensziele, S. 70 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 181 ff.; Cyert/March, Theory, S. 26 ff.

<sup>460</sup> Vgl. ähnlich Schmidt, Zielsysteme, Sp. 4799.

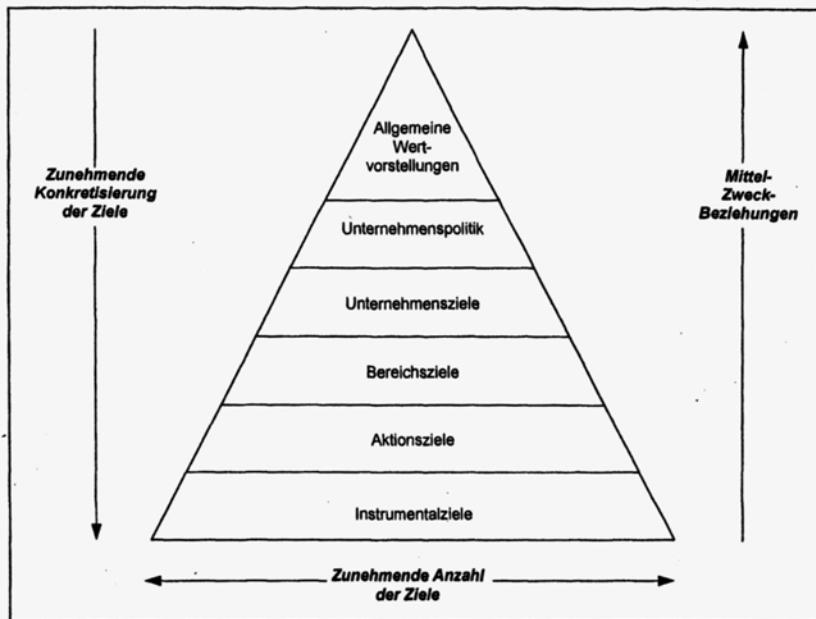


Abbildung 33: Elemente der Zielpyramide in Unternehmen<sup>461</sup>

#### 4.2.1.2. Generierung eines immobilienpolitischen Orientierungsrahmens

Auf der Ebene der Unternehmenspolitik wird die Gesamtheit von allgemein verbindlichen Grundsätzen bzw. generellen Absichten formuliert, die das unternehmerische Handeln als Ganzes ordnend zu beeinflussen und zu gestalten versuchen.<sup>462</sup> Die Formulierung solcher strategischen Stoßrichtungen stellt einen übergeordneten Denk- und Bezugsrahmen dar, der das Verhalten der Unternehmensbereiche auf einen gemeinsamen, aufeinander abgestimmten „Nenner“ ausrichtet. Um dies zu erreichen, fungieren diese Grundsätze

- als Leitbilder, die den Kurs der Unternehmung auf einer konzeptionellen Ebene festlegen,

<sup>461</sup> In Anlehnung an Becker, Marketing-Konzeption, S. 27.

<sup>462</sup> Vgl. Hinterhuber, Denken, S. 59. Vgl. auch Ulrich, Unternehmenspolitik, S. 91; Bleicher, Konzept, S. 87 ff.

- als Instrument zur Bewältigung strategischer Neuorientierungen und organisatorischer Transformationen und
- als Input und Rahmen für den strategischen Planungsprozeß.<sup>463</sup>

Solche „Policies“ stellen grundsätzlich auch für den anzustrebenden Paradigma- wechsel im Immobilien-Management einen geeigneten Rahmen dar. Untersucht man nun vorhandene Beispiele solcher Leitlinien hinsichtlich einer Berücksichtigung der Ressource Grundstücke und Gebäude, so führt dies zu dem Ergebnis, daß die Immobiliendimension - wenn überhaupt - nur implizit durch allgemeine Aussagen zum Ressourcenbereich verankert ist.<sup>464</sup>

Für ein unternehmensweites, strategisch orientiertes Immobilien-Management ist diese implizite Berücksichtigung der Immobiliendimension in den unternehmenspolitischen Grundsätzen ungenügend. Der hohe Stellenwert der Immobilien für den Unternehmenserfolg und die -entwicklung kommt nicht zum Ausdruck, und die Eigenständigkeit von Immobilien als Gestaltungsparameter wird nicht ausreichend gewürdigt. Zudem sind solche allgemeinverbindlichen Stoßrichtungen kaum in der Lage, eine Richtungsgeberfunktion für die Handlungs- und Entscheidungsträger im Immobilien-Management zu erfüllen. Auch Kirsch kritisiert, daß „die vorhandenen Leitbilder meist sehr allgemein bleiben und so hohe Anforderungen an die verschiedenen Adressatengruppen stellen, daß ihre Glaubwürdigkeit und ihre tatsächliche Orientierungsfunktion für das operative Handeln bezweifelt werden müssen.“<sup>465</sup>

Mithin bedarf es eines eigenständigen Systems immobilienpolitischer Grundsätze bzw. Orientierungsdimensionen, das Steuerungsimpulse für die Ausgestaltung strategischer wie operativer Maßnahmen im Immobilienbereich der Unternehmen geben kann, wie sie durch die allgemeinen unternehmenspolitischen Grundsätze nicht gegeben werden. Dieses Orientierungssystem soll eine Transformation der in den obersten Unternehmensgrundsätzen zum Ausdruck kommenden Vorstellungen unter

<sup>463</sup> Vgl. Gabele/Kretschmer, Unternehmensgrundsätze, S. 717 ff. Vgl. grundlegend auch Gabele, Unternehmensgrundsätze, S. 245 ff.

<sup>464</sup> So heißt es beispielsweise bei Hinterhuber (Denken, S. 61) lediglich: „Stimme die Tätigkeitsbereiche der Unternehmung auf die zur Verfügung stehenden personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen ab“.

<sup>465</sup> Kirsch, Unternehmenspolitik, S. 242.

Berücksichtigung der spezifischen, immobilienorientierten Umwelt- und Unternehmenssituation gewährleisten.

Nachfolgend skizziertes System immobilienpolitischer Grundsätze bzw. Orientierungsdimensionen versucht, diesen Anforderungen gerecht zu werden:

#### Dienstleistungsorientierung

In Analogie zu absatzwirtschaftlichen Überlegungen soll mit der Dienstleistungsorientierung zum Ausdruck gebracht werden, daß die Funktion des Immobilien-Management sich verstärkt an den Bedürfnissen der Geschäftseinheiten als „Kunden“ auszurichten hat.<sup>466</sup> In Abkehr der traditionell vorherrschenden Verwaltungs- und Technikorientierung stellen dabei die Probleme und Anforderungen der Nutzer von Immobilien die Basis aller immobilienstrategischen Entscheidungen dar. Jedoch sind nicht allein partikulare, immobilienobjektbezogene Aspekte entscheidungsrelevant. Vielmehr muß in einer holistischen Perspektive den Bedürfnissen der Nutzer Rechnung getragen werden: „A comprehensive understanding of an organization's business and operating goals, markets, products, competitors and costs is essential in meeting the corporate real estate needs.“<sup>467</sup> Mithin hängt der Erfolg der Ziele und Strategien im Immobilien-Management stark davon ab, inwieweit es der Unternehmensführung gelingt, auch in bezug auf die Immobiliendimension ein Denken in zusammenhängenden, funktionsübergreifenden Prozessen zu generieren und zu fördern.

#### Kostenorientierung

Einen zentralen Stellenwert für die strategische Ausrichtung im Immobilien-Management kommt der Kostenorientierung zu. Unter dieser Stoßrichtung versteht man die Art und Weise, mit der sich die Unternehmung und ihre Führung die Bedeutung der mit dem Immobilieneinsatz verbundenen Kosten für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung bewußt macht und welche strategischen Aktionen sie zur Optimierung dieser Erfolgsposition ergreift. Diese Grundorientierung

<sup>466</sup> Vgl. Bleicher, Organisation, S. 327.

<sup>467</sup> Chalk, Total Quality, S. 8.

wird beispielsweise im ABB-Konzern explizit als Grundsatz verankert, wenn es heißt: "Als oberstes unternehmerisches Ziel steht die Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit für die ABB absolut im Vordergrund. (...) Dabei sind konkurrenzfähige und kostenoptimale Produktionsstandorte und Räumlichkeiten eine der fünf wichtigsten Voraussetzungen."<sup>468</sup> Aus Führungssicht ist hierfür ein ganzheitlicher Ansatz nötig, d.h. es ist eine Optimierung der mittel- bis langfristigen Immobilienkosten (Lebenszykluskosten) in Abhängigkeit von den Nutzungsanforderungen anzustreben.<sup>469</sup> Für die Ausgestaltung und Umsetzung der Kostenorientierung ist die Formulierung geeigneter Kostenstrategien von besonderer Bedeutung. Daneben bedarf es einer klaren Transparenz hinsichtlich der mit den Immobilien verbundenen Kosten. Dies verlangt eine Ausrichtung der unternehmensspezifischen Managementsysteme auf die kostenorientierten Belange im Immobilien-Management.

#### Wettbewerbsorientierung

Mit der Wettbewerbsorientierung wird die Absicht umrissen, ob und inwieweit eine kompetitive Ausrichtung im Immobilien-Management von der Unternehmensführung gewollt wird bzw. welchen Stellenwert wettbewerbswirtschaftliche Leistungsmaßstäbe einnehmen. Eine Anwendung dieser Grundorientierung erfolgt mit dem Ziel, auch die betrieblichen Immobilienaktivitäten mit marktlichen Alternativen zu konfrontieren, um eine überflüssige Ressourcenbindung zu vermeiden. Beispielsweise verfolgt das amerikanische Telekommunikationsunternehmen AT&T folgendes Leitprinzip: "(...) Real Estate is responsible for providing competitively priced global Real Estate to its business units and clients, which are balancing shareholder, employee and client needs."<sup>470</sup> Die Praktizierung dieses Prinzips verlangt einen gesonderten Erfolgsausweis für den Immobilienbereich einer Unternehmung. Auf der Grundlage der Erfolgsrechnung werden immobilienbezogene Erfolgskomponenten erfaßt und einer einheitlichen Erfolgsverantwortlichkeit zugeordnet.

<sup>468</sup> Stücklin, Unternehmensplanung, o. S.

<sup>469</sup> Vgl. Lorenz, Gewerbebau, S. 53 und S. 56.

<sup>470</sup> Kotch, Real Estate, S. 5.

#### □ Kooperationsorientierung

Die Kooperationsorientierung umschreibt den Blickwinkel, unter dem die Unternehmen Kooperationen mit Leistungsträgern der Bau- und Immobilienwirtschaft sehen und kennzeichnet die Grundhaltung hinsichtlich einer Zusammenarbeit mit diesen. Mögliche Kooperationsorientierungen bewegen sich auf einem Spektrum zwischen genereller Kooperationszurückhaltung bis hin zu einer großen Kooperationsoffenheit, das gleichzeitig den Spannungsbogen von einer einmaligen, transaktionsbezogenen Bindung bis zum Eingehen strategischer Allianzen umfaßt.<sup>471</sup> Mit dieser Grundorientierung wird z.B. die Frage berührt, ob und inwieweit betriebliche Immobilienaktivitäten ausgelagert bzw. zur Durchführung verschiedener Funktionen Kooperationen eingegangen werden. Schließlich muß die Kooperationsorientierung auch vor dem Hintergrund gesehen werden, Möglichkeiten zum Vorstoßen in neue Märkte bzw. Geschäftsfelder zu erhalten.

#### □ Marktorientierung

Unter der Marktorientierung verbirgt sich die Grundsatzentscheidung, ob die Unternehmung gewillt ist, auf der Grundlage der vorhandenen Immobilienressourcen eine eigenständige marktliche Ausrichtung im Immobilien-Management zu verfolgen, indem die Immobilien und die mit ihnen verbundenen Managementaktivitäten zu einem eigenem Geschäftsfeld erhoben werden. Für diesen Fall ist durch die Unternehmensführung eine relativ präzise Vorstellung darüber zu entwickeln, in welchem Umfang die vorgesehenen externen Immobilienaktivitäten im Verhältnis zu den Gesamtaktivitäten der Unternehmung stehen sollen und mit welcher Fristigkeit ein solches Engagement betrieben werden soll. Dabei ist zu bedenken, daß eine traditionelle Non-property-company mit der bei ihr im Regelfall vorherrschenden Binnenorientierung im Immobilien-Management nicht kurzfristig zu einer Property-company „umgepolzt“ werden kann. Voraussetzung für diese neue Stoßrichtung ist der rechtzeitige Aufbau eines entsprechenden finanziellen, materiellen und personellen Potentials. In diesem Zusammenhang kommt der Unternehmensführung vornehmlich die Aufgabe zu, auf eventuelle Interessenskonflikte mit den bereits vorhandenen

<sup>471</sup> Vgl. Joroff et al., Resource, S. 40 ff.

Unternehmens- bzw. Geschäftsbereichen im Hinblick auf die Ressourcenallokation konfliktlösend einzuwirken.

Umweltorientierung

Mit der Umweltorientierung wird die Art und Weise angesprochen, wie mit den Anspruchsgruppen im Immobilien-Management umgegangen wird und nach welchen Prinzipien Austauschprozesse mit diesen gesteuert werden sollen. Es sind somit die generellen Spielregeln gemeint, wie die Beziehungen und der Dialog zu Kapitalgebern, Mitarbeitern, Behörden, Öffentlichkeit, Medien etc. gepflegt werden. Hierbei ergibt sich im Grundsatz ein Spektrum möglicher Orientierungen von einer tendenziell konservativ-adaptiven Philosophie bis hin zu einer dynamisch-offensiven Philosophie des Umgangs und Dialogs mit den Anspruchsträgern, deren Einstellung und Verhalten den Erfolg im Immobilien-Management in aller Regel entscheidend mitbeeinflussen.

Je nachdem, welche Ausprägung der immobilienpolitischen Prioritätensetzung von der Unternehmensführung verfolgt und angestrebt wird, werden nachfolgend unterschiedliche Ziele, Strategien und Maßnahmen in den Mittelpunkt gestellt. Zur Verdeutlichung dieses Sachverhalts empfiehlt sich, ein Ist-Profil der immobilienpolitischen Ausrichtung vergangener bzw. gegenwärtiger Perioden zu erstellen und der beabsichtigten zukünftigen Ausrichtung (Soll-Profil) gegenüberzustellen, um so eine Prioritätsordnung im Rahmen der strategischen Ausrichtung herbeizuführen.<sup>472</sup>

#### **4.2.1.3. Formulierung strategischer Ziele im Immobilien-Management**

##### **4.2.1.3.1. Strukturierungsvorschlag für ein strategisches Zielsystem**

Durch die Formulierung der immobilienpolitischen Grundsätze bzw. Orientierungdimensionen ist in noch recht allgemeiner Form das Aufgabenfeld, die Rollenerwartung und der Stellenwert des Immobilien-Management aus Sicht der Unterneh-

---

<sup>472</sup> Vgl. Hinterhuber, Denken, S. 63 f.

mensführung abgesteckt. In einem weiteren Schritt ist es erforderlich, die generellen Absichten bzw. Stoßrichtungen durch die Setzung strategischer Ziele im Immobilien-Management zu konkretisieren. Die Integration von immobilienorientierten Zielen in das unternehmerische Zielsystem stellt die notwendige Voraussetzung dafür dar, die Aktivitäten im Immobilienbereich der Unternehmen aus einer konzeptionellen Gesamtsicht heraus den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.

Die Literatur über generelle Ziele für die Immobiliendimension der Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, daß zwar einzelne inhaltliche Ziele präsentiert werden<sup>473</sup>, diese aber häufig eine amorphe, aus keinen übergeordneten Prinzipien abgeleitete Ansammlung von potentiellen Zielinhalten darstellen. Folglich gilt es, die einzelnen strategischen Ziele zu einem kohärenten Zielsystem abzustimmen, das grundsätzlich unternehmensspezifisch und im Zeitablauf veränderlich ist.<sup>474</sup>

Für die Entwicklung einer Zielkonzeption im Immobilien-Management wird eine zweidimensionale Strukturierung gewählt, die jedes Ziel als Kombination aus zwei sachbezogenen Merkmalen auffaßt.<sup>475</sup>

Danach umfaßt die erste Zieldimension Input-, Struktur-, Effizienz- und Outputziele.<sup>476</sup> Mit der Bestimmung von Inputzielen wird dafür gesorgt, daß die für die Leistungserstellung und -verwertung im Primärbereich der Unternehmen notwendigen Immobilienressourcen bereitgestellt und gesichert werden. Strukturziele beziehen sich auf die Schaffung und Aufrechterhaltung von Eigentums-, Organisations-, Leistungs- und Finanzpotentialstrukturen im Immobilien-Management und haben den Zweck, die unternehmerische Flexibilität zu verbessern. Demgegenüber bezeichnen Effizienzziele das Verhältnis der eingesetzten Ressourcen zu den damit erreichten Ergebnissen. Outputziele schließlich umschreiben die Art und Weise der Beiträge des Immobilien-Management an die relevanten Umweltsegmente.

<sup>473</sup> Vgl. beispielsweise Klingan, Projektentwicklung, S. 242 ff.; Sulzberger, Bankgebäude, S. 97 ff.; Näger, Entscheidungsmodell, S. 101 ff.; Levy/Matz, Objectives, S. 21 ff.; Muldavin/Robinson/Carlson, Problems, S. 75; Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 7; Bouris, Real Estate, S. 31.

<sup>474</sup> Vgl. Hammer, Unternehmungsplanung, S. 46.

<sup>475</sup> Vgl. Bircher, Unternehmungsplanung, S. 104 ff.; Welge, Planung, S. 59 ff.; Hammer, Unternehmungsplanung, S. 46 ff.

<sup>476</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Bircher, Unternehmungsplanung, S. 104 ff.

In der zweiten Zieldimension wird eine Einteilung der Ziele nach leistungswirtschaftlichen, finanzwirtschaftlichen und sozialen Zielen vorgenommen.<sup>477</sup> Leistungswirtschaftliche Ziele nehmen Bezug auf Art und Inhalt der anzustrebenden Leistungsbeiträge im Immobilien-Management, während finanzwirtschaftliche Ziele deren monetären Ausdruck verkörpern. Soziale Ziele umfassen solche Zielgrößen, die intern auf die Mitarbeiter der Unternehmen und extern auf die weitere Öffentlichkeit ausgerichtet sind.

Abbildung 34 zeigt ein dementsprechend verfaßtes strategisches Zielkonzept für das Immobilien-Management in den Unternehmen.

1. Ziel-dimension	2. Ziel-dimension	Leistungswirtschaftliche Ziele	Finanzwirtschaftliche Ziele	Soziale Ziele
Input-ziele		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art und Gestaltung der Immobilien-Problemlösung für interne Nutzer</li> <li>• Sicherung der dauerhaften Funktionserfüllung</li> <li>• Standortsicherung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausnutzung steuerlicher Gestaltungsmöglichkeiten</li> <li>• Bilanzpolitische Ziele</li> <li>• Sicherung der Kapitalbereitstellung</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Interne Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung attraktiver Arbeitsplatzbedingungen</li> <li>• Vermittlung einer Corporate Identity</li> <li>• Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung</li> </ul>
Struktur-ziele		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebäudestruktur-/flexibilität</li> <li>• Gebäudequalität</li> <li>• Standortstruktur</li> <li>• Struktur der Verfügungsberechte an Immobilien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten-/Kapitalstruktur</li> <li>• Finanzielle Flexibilität</li> <li>• Mischung und Streuung des Immobilienbestandes</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Externe Ziele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung einer Corporate Identity</li> <li>• Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung</li> <li>• Verminderung des Verbrauchs von Umweltmedien</li> <li>• Verwendung umweltgerechter Baumaterialien</li> <li>• Erfüllung architektonischer und städtebaulicher Ansprüche</li> </ul>
Effizienz-ziele		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flächenausnutzung</li> <li>• Flächenproduktivität</li> <li>• Managementproduktivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenwirtschaftlichkeit</li> <li>• Kapitalrentabilität</li> <li>• Gesamtperformance</li> </ul>	
Output-ziele		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art und Gestaltung der Immobilien-Problemlösung für externe Nutzer</li> <li>• Auswahl der Nutzergruppe</li> <li>• Marktwahl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermietungsumsatz</li> <li>• Veräußerungsumsatz</li> <li>• Werterhaltung/-wachstum</li> </ul>	

Abbildung 34: Struktur des strategischen Zielsystems im Immobilien-Management

Dieses Vorgehen erlaubt eine differenziertere Betrachtung der immobilienorientierten Unternehmensziele durch Gegenüberstellung beider Dimensionen. Hierdurch wird die eingeschränkte Betrachtungsweise einer eindimensionalen Strukturierung ver-

<sup>477</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Bircher, Unternehmungsplanung, S. 108 ff.; Ulrich, Unternehmungspolitik, S. 107 ff.

mieden. Jedoch soll nicht postuliert werden, daß alle aufgeführten, langfristigen Ziele von einer Unternehmung zu formulieren und anzustreben sind, sondern vielmehr muß jede Unternehmung die ihr geeignet erscheinenden Zielgrößen auswählen.<sup>478</sup>

#### 4.2.1.3.2. Operationalisierung von Zielen im Immobilien-Management

Zur Operationalisierung der strategischen Ziele im Immobilien-Management ist eine Spezifizierung der Zielerhalte durch Bestimmung von Maßstäben, Ausmaß und Zeitbezug der Ziele sowie eine Berücksichtigung der Zielbeziehungen erforderlich.

Die Bestimmung von Zielmaßstäben verlangt die Festlegung von Kriterien, anhand derer die Zielerreichung gemessen werden kann. Hierbei bietet sich der Rückgriff auf die zuvor diskutierten Immobilien-Benchmarks als Detailkriterien für die Zielplanung an.<sup>479</sup> Weiterhin besteht die Notwendigkeit, diese Zielkriterien hinsichtlich ihres Ausmaßes weiter zu präzisieren. Gleichwohl können Aussagen über konkret meßbare Zielmaßstäbe erst dann getroffen werden, wenn bekannt ist, welche Strategien und Maßnahmen im Immobilien-Management verfolgt werden.<sup>480</sup> Mithin kommt es zur Aufspaltung des Zielbildungsprozesses: Während Aussagen über Art und Richtung der Ziele der Strategieentwicklung im Immobilien-Management vorangestellt werden, lassen sich konkrete inhaltliche Handlungsziele erst während oder im Anschluß an die Strategie- und Maßnahmenwahl bestimmen.<sup>481</sup>

Die Festlegung des Zeitbezugs bildet den Zeitpunkt der Zielerfüllung ab. Je nach der zugrundeliegenden Planperiode können grundsätzlich lang-, mittel- und kurzfristige Zielformulierungen unterschieden werden.<sup>482</sup> Aufgrund des Langfristcharakters immobilienbezogener Entscheidungen besitzen Immobilienziele eine eher längerfristige Orientierung.<sup>483</sup>

---

<sup>478</sup> Vgl. Bircher, Unternehmensplanung, S. 120.

<sup>479</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 4.1.3.4. Vgl. auch Avis et al., Property, S. 15.

<sup>480</sup> Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 51; Kreikebaum/Grimm, Faktoren, S. 11 f.

<sup>481</sup> Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 51; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 87. Vgl. auch Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 104.

<sup>482</sup> Vgl. beispielsweise Heinen, Entscheidungen, S. 119 ff.; Kubicek, Unternehmungsziele, S. 460.

<sup>483</sup> Vgl. Bell, Approach, S. 13. Zum Prozeß der zeitlichen Präzisierung von immobilienorientierten Unternehmenszielen vgl. auch Avis et al., Property, S. 13 ff.

Weiterhin gilt es, den Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen Rechnung zu tragen. Die von einer Unternehmung verfolgten Immobilienziele stehen nicht isoliert nebeneinander, vielmehr existieren zwischen ihnen Beziehungen vielfältiger Art. Neben Zielindifferenz, z.B. bezüglich der Gebäudequalität und Ausnutzung bilanzieller Gestaltungsspielräume, und Zielkomplementarität, z.B. Wertwachstum und Gesamtperformance, existieren eine Reihe konkurrierender Zielbeziehungen. Beispielsweise unterliegen die Ziele Qualität der Leistungserstellung und Kostenwirtschaftlichkeit einem Zielkonflikt.<sup>484</sup> In ähnlicher Weise stehen die beiden Zielsetzungen der Gebäudeflexibilität und Kostenwirtschaftlichkeit in einem konkurrierenden Verhältnis zueinander, findet doch die bautechnisch mögliche, umfassende Flexibilität in der Kosten/Nutzen-Relation ihre Begrenzung.<sup>485</sup> Gleichfalls kann die Art und Gestaltung der Immobilien-Problemlösung entsprechend den unternehmensinternen Anforderungen im Hinblick auf z.B. spezifische Gebäudelayout und -standortbedürfnissen mit der Marktgängigkeit der Immobilie im Rahmen einer angestrebten externen Nutzung konfigurieren.<sup>486</sup>

Bevor nun ein Zielsystem im Immobilien-Management entworfen werden kann, ist es notwendig, die Immobilienziele auf ihre Beziehung zu den Zielen der Gesamtunternehmung hin zu untersuchen. „Objectives related to operational property are driven by the organisation's overall objectives. (...) Therefore the initial context for property objectives will always be the organisation's main strategy and goals.“<sup>487</sup> Vor diesem Hintergrund verdeutlicht Abbildung 35 den Kontext, innerhalb dessen sich der Prozeß der Zielbildung und -operationalisierung im Immobilien-Management vollzieht.

Wie die Abbildung verdeutlicht, stehen Unternehmensober- und Immobilienziele in einer hierarchischen Beziehung zueinander. Die auf Gesamtunternehmensebene getroffenen Entscheidungen über generelle Unternehmensziele und Stoßrichtungen bilden den Ausgangspunkt für die Festlegung der Immobilienziele. Immobilienziele sind grundsätzlich als handlungsleitende Imperative nur dann einsetzbar, wenn sie sich konsistent in das Gesamtzielsystem der Unternehmung einfügen. Hierbei kön-

<sup>484</sup> Vgl. Ciochetti/Vandell/Mathews, Introduction, S. 34; Levy/Matz, Management, S. 11.

<sup>485</sup> Vgl. Sulzberger, Bankgebäude, S. 105.

<sup>486</sup> Vgl. Bell, Approach, S. 13; Levy/Matz, Management, S. 11.

<sup>487</sup> Avis et al., Property, S. 11.

nen ebenfalls indifferente, komplementäre und konfliktäre Beziehungen auftreten.<sup>488</sup> Speziell bei konfliktären Zielbeziehungen ist es Aufgabe der obersten Unternehmensführung, klare Prioritäten zu setzen und eine entsprechende Rangordnung der Ziele aufzustellen.

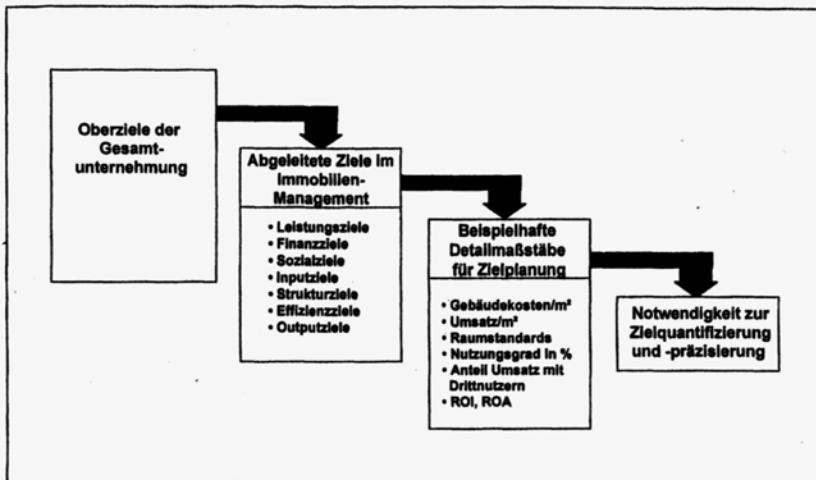


Abbildung 35: Prozeß der Zielbildung und -operationalisierung im Immobilien-Management

#### 4.2.2. Ausformung strategischer Optionen im Immobilien-Management

##### 4.2.2.1. Grundlagen der Strategieentwicklung im Immobilien-Management

###### 4.2.2.1.1. Bezugsrahmen für die Strategieentwicklung

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt Zielsetzungsentscheidungen im Mittelpunkt standen, werden auf der Strategieebene globale Zielerreichungsentscheidungen im Immobilien-Management diskutiert. Die Strategieentwicklung hat somit die Bestimmung der zweckmäßigen Mittel in Form von Strategien zur Entwicklung und

<sup>488</sup> Zu konfliktären Zielbeziehungen, die insbesondere auf unterschiedliche zeitliche Reichweiten zurückzuführen

Sicherung immobilienorientierter Erfolgspotentiale und damit zur Erreichung der immobilienorientierten Unternehmensziele zum Gegenstand.<sup>489</sup>

Dem Gedanken folgend, daß ein für den Erfolg eines Unternehmens so bedeutsamer Vorgang wie die Strategieentwicklung systematisch durchdrungen und nicht dem Zufall überlassen werden sollte<sup>490</sup>, erscheint ein systematisierender Bezugsrahmen für die Strategieentwicklung im Immobilien-Management erforderlich. Dabei bildet die Gesamtheit der notwendigen strategischen Entscheidungen den strategischen Entscheidungsbedarf im Immobilien-Management eines Unternehmens.<sup>491</sup> Zur Strukturierung und damit besseren Erfäßbarkeit von immobilienorientierten Unternehmensstrategien ist eine Unterteilung dieses strategischen Entscheidungsbedarfs in einzelne abgrenzbare Bereiche anzustreben, die sich mit dem gleichen inhaltlichen Entscheidungsschwerpunkt befassen.<sup>492</sup>

Entsprechend der lebenszyklusorientierten Betrachtung von Unternehmensimmobilien<sup>493</sup> lassen sich grundsätzlich die Entscheidungsfelder Immobilien-Bereitstellung, Immobilien-Bewirtschaftung und Immobilien-Verwertung unterscheiden, innerhalb derer es gilt, einzelne phasenspezifische Strategien bzw. Strategiealternativen auszuformen, die in ihrer Gesamtheit die Basisstrategien im Immobilien-Management darstellen.

Daneben soll phasenübergreifend die wettbewerbsorientierte und risikoorientierte Ausrichtung der strategischen Optionen aufgezeigt werden. Zum einen müssen die von einer Unternehmung verfolgten Immobilienstrategien eine Ausrichtung auf die spezifische Wettbewerbssituation erfahren und in die Wettbewerbsstrategie der Unternehmung überführt werden. Zum anderen sind mit der Investition in und Nutzung von Immobilien eine Vielzahl von Risiken für die Unternehmung verbunden, die eine gesonderte Auseinandersetzung mit der Risikodimension erforderlich erscheinen läßt.

---

sind, vgl. Bell, Approach, S. 13; Bouris, Real Estate, S. 31.

<sup>489</sup> Vgl. ähnlich Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 84.

<sup>490</sup> Vgl. Hofer/Schendel, Strategy, S. 5. Zu den Vorteilen einer systematischen und formalisierten Vorgehensweise im Rahmen der strategischen Planung vgl. auch Wild, Unternehmensplanung, S. 15 ff.

<sup>491</sup> Vgl. Wißmeier, Strategien, S. 100.

<sup>492</sup> Vgl. Wißmeier, Strategien, S. 101.

<sup>493</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 2.1.4.

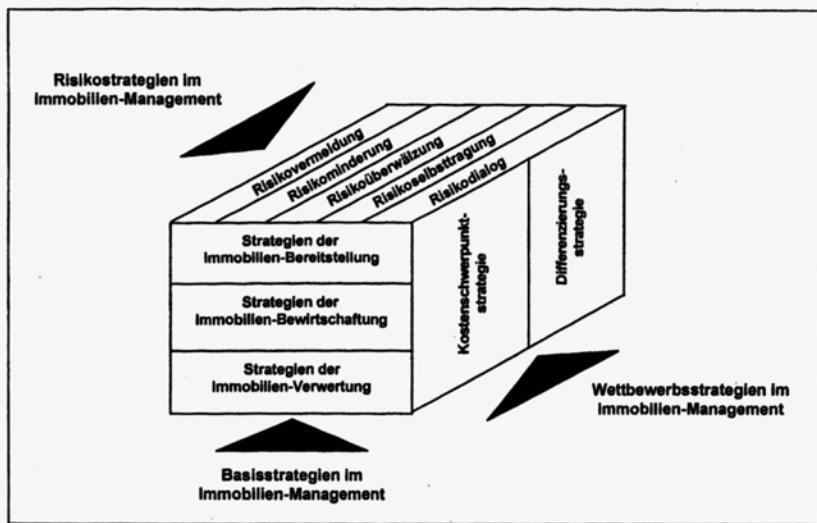


Abbildung 36: Strategiespektrum im Immobilien-Management

Vor diesem Hintergrund erscheint es zweckmäßig, nicht von „der“ Immobilienstrategie zu sprechen, sondern vielmehr von einer multiplen Verfassung der einer Unternehmung zur Verfügung stehenden immobilienstrategischen Optionen auszugehen.<sup>494</sup> Abbildung 36 zeigt im Überblick das Strategiespektrum im Immobilien-Management der Unternehmen.

#### 4.2.2.1.2. Stellung der Immobilienstrategien im Strategiespektrum von Unternehmen

Bevor nun die strategischen Optionen im Immobilien-Management inhaltlich ausgeführt werden, soll die Frage beantwortet werden, welche Stellung die Immobilienstrategien im gesamten Strategiespektrum eines Unternehmens einnehmen.

<sup>494</sup> Vgl. auch Nourse/Rouac, Decisions, S. 479.

Immobilienentscheidungen gehören unzweifelhaft zu den strategisch(st)en Entscheidungen in Unternehmen. Sie binden insbesondere finanzielle und personelle Ressourcen in erheblichem Umfang, besitzen meist eine hohe Bedeutung für die Vermögens- und Erfolgslage, haben langfristige Auswirkungen und sind aufgrund der besonderen Charakteristika von Immobilien mit hohen Risiken behaftet. Mithin sind Immobilienstrategien nicht als isolierte, unabhängige Einzelentscheidungen, sondern immer im Kontext der Unternehmens- bzw. Wettbewerbsstrategien zu betrachten.<sup>495</sup> „The corporate real estate strategy must be a part of this overall corporate strategy to be effective. A real estate strategy that is created in a vacuum by the corporate real estate staff without input from and responsiveness to the company strategy is likely to be ineffective.“<sup>496</sup>

Bei diesen top-down-orientierten Managementverständnis unterstützen die Immobilienstrategien die generellen Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategien.<sup>497</sup> In diesem Sinne ist das Immobilien-Management aufgefordert, einen vorgegebenen strategischen Rahmen durch Formulierung eigener strategischer Konzepte auszufüllen. Beispielsweise sollen durch die strategischen Optionen zur Immobilien-Bereitstellung sichergestellt werden, daß die für die Umsetzung der Unternehmensstrategien notwendigen Immobilienressourcen strategieadäquat im Unternehmen vorhanden sind. Ebenso obliegt es den Immobilienstrategien aufzuzeigen, auf welche Art und Weise die angestrebten wettbewerblichen Zielsetzungen (d.h. Kosten- oder Differenzierungsvorteile) von der Immobilienseite her realisiert werden können. Im Grundsatz bringt diese Einordnung die Idee eines „strategischen Fit“ von Immobilien- und Kerngeschäftssystem zum Ausdruck, d.h. inwiefern das Immobilien-Management grundsätzlich zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele und -maßnahmen beitragen kann.<sup>498</sup>

Gleichzeitig darf aber nicht übersehen werden, daß Immobilien selbst auch ein Erfolgs- bzw. Chancenpotential darstellen können. Als solches ermöglichen sie gege-

<sup>495</sup> Vgl. Gibson, Strategic, S. 10; Brown et al., Estate, S. 101; Nourse, Estate, S. 18; Muldavin/Robinson/Carlson, Problems, S. 76; Bon, Principles, S. 9; Bon, Immobilienstrategien, S. 190.

<sup>496</sup> Joseph, Role, S. 18. Vgl. ähnlich Nourse/Rouiac, Decisions, S. 478.

<sup>497</sup> Vgl. Kane, Planning, S. 5 ff.; Bon, Principles, S. 9.

<sup>498</sup> In der Literatur zum strategischen Management bezeichnet man solche Konstellationen als strategisch stimmgig, harmonisch oder kompatibel. Vgl. stellvertretend Scholz, Stimmigkeit, S. 445 ff.; Scholz, Management, S. 61 ff.; Bleicher, Unternehmensentwicklung, S. 44 ff. Die anglo-amerikanische Literatur spricht von Configu-

benenfalls ein Vordringen in neue Geschäftsfelder, die Immobilien bzw. die mit ihnen verbundenen Problemlösungen als eigenständiger Bestandteil des Leistungsprogramms von Unternehmen zum Gegenstand haben. Bei diesem bottom-up-orientierten Managementverständnis werden z.B. im Rahmen der Immobilien-Verwertungsstrategien die im Unternehmen vorhandenen Immobilienressourcen zum Ausgangspunkt der Planung geeigneter Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategien. Auf der Grundlage dieser eigenständigen Ausrichtung im Immobilien-Management gelingt es, Immobilien nicht mehr nur ausschließlich als „Kostenfaktor“ oder „Investitionsobjekt ohne Rendite“ anzusehen, sondern vielmehr marktbezogene Erfolgspotentiale im Immobilien-Portfolio konsequent wahrzunehmen.

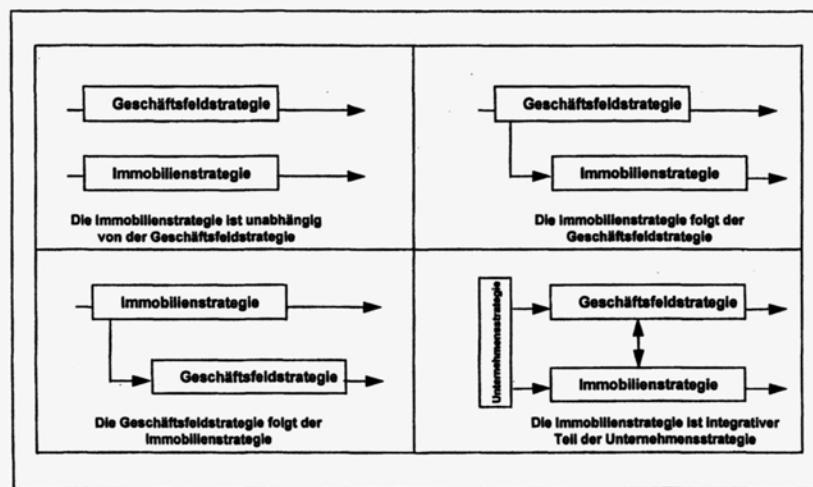


Abbildung 37: Stellung von Immobilienstrategien im Strategiespektrum von Unternehmen

In Anlehnung an die Strategie-Struktur-Diskussion<sup>499</sup> kann man diese beiden Planungsansätze auch mit den Worten „Real estate follows strategy“ oder „Real estate leads to strategy“ bezeichnen (vgl. Abbildung 37).

<sup>499</sup> ration, Consistency oder von Fit. Vgl. Miller/Mintzberg, Configuration, S. 518 ff.; Miles/Snow, Fit, S. 10 f.  
Vgl. auch die Ausführungen in Kap. 2.3.1.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß Immobilienstrategien und Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategien in einem Wechselverhältnis stehen. In diesem Sinne sind Immobilienstrategien in jedem Fall integratives Element der strategischen Ausrichtung von Unternehmen.

#### **4.2.2.2. Basisstrategien im Immobilien-Management**

##### **4.2.2.2.1. Strategien der Immobilien-Bereitstellung**

Neben der eigenen, unternehmensinternen Projektentwicklung sehen sich die Unternehmen einem Spektrum alternativer externer Quellen gegenüber, die zur Bereitstellung der notwendigen Ressourcen herangezogen werden können. Hierzu zählen insbesondere der Kauf, das Leasing und die Anmietung von Immobilien. Im weiteren erfolgt eine kurze Diskussion der Merkmale sowie der Implikationen der einzelnen Alternativen, an die sich Ausführungen zur strategischen Wahl anschließen.

###### **4.2.2.2.1.1. Projektentwicklung**

Hinsichtlich des Begriffs und der Funktion der Projektentwicklung bestehen in der Bau- und Immobilienwirtschaft recht unterschiedliche und zum Teil unklare Vorstellungen.<sup>500</sup> Unter Zugrundelegung einer ganzheitlich-systematisierenden Betrachtungsweise versteht man unter der Projektentwicklung die Kombination der Produktionsfaktoren Standort, Projektidee und Kapital mit dem Ziel, einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte zu schaffen, die dauerhaft einer Nutzung in der Unternehmung zugeführt werden können.<sup>501</sup> Dieses Begriffsverständnis stellt die Projektentwicklung in einen übergeordneten strategischen Bezugsrahmen, der über die operativ-statische Betrachtung der mit der Entwicklung verbundenen Bauaktivitäten hinausgeht. Demnach

<sup>500</sup> Vgl. Diederichs, Projektentwicklung, S. 43; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 40; Conzen, Development, S. 10.

<sup>501</sup> Vgl. in Anlehnung an Diederichs, Projektentwicklung, S. 43; Diederichs, Grundlagen, S. 29. Zu alternativen Definitionsansätzen vgl. Retter, Projektentwicklung, S. 337; Graaskamp, Fundamentals, S. 620. Im weiteren soll auch die Umnutzung bzw. das Re-Development vorhandener Grundstücke und Gebäude für eine anderweitige, betriebliche Nutzung in der Unternehmung als Projektentwicklung verstanden werden.

ist die Projektentwicklung aus Sicht der Unternehmen als Ansatzpunkt zum Aufbau von Erfolgspotentialen und damit zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen zu begreifen, die in der von der Immobilie ausgehenden Nutzenstiftung bzw. ihrer Problemlösungskapazität begründet sind.<sup>502</sup>

Zur Erlangung eines vertieften Verständnisses bedarf die Rolle der Unternehmen als Projektentwickler bzw. Developer einer näheren Betrachtung. In diesem Zusammenhang bietet es sich an, die in der Realität existierenden Entwicklertypen in Anlehnung an McNamara<sup>503</sup> danach zu unterscheiden, mit welcher Zielsetzung vor bzw. nach Beginn des Engagements betrieben wird (vgl. Abbildung 38).

Danach kommt der Unternehmung im Rahmen der Immobilien-Bereitstellung die Rolle des „developer-user“ bzw. „developer-occupier“ zu, der unter Einsatz eigener finanzieller, materieller und personeller Ressourcen die benötigten Bauprojekte entwickelt<sup>504</sup>, die langfristig im Eigentum des Unternehmens zur Eigennutzung verbleiben.

Dabei ist der prozessuale Charakter der Projektentwicklung besonders hervorzuheben.<sup>505</sup> In diesem Sinne ist die Projektentwicklung als eine komplexe, dynamische und multidisziplinäre unternehmerische Aufgabe zu interpretieren, in deren Rahmen Entscheidungen über die Auswahl der zu realisierenden Projektkonzeption, die Beschaffung bzw. Sicherung des Entwicklungsgrundstücks, die Personal-, Finanz- und Ressourcenausstattung des Projektes, die Auswahl des an der Entwicklung beteiligten Bau-Leistungsträger und die Einrichtung eines funktionstüchtigen Projekt-Controlling durch die Unternehmung als Bauherr zu treffen sind.<sup>506</sup>

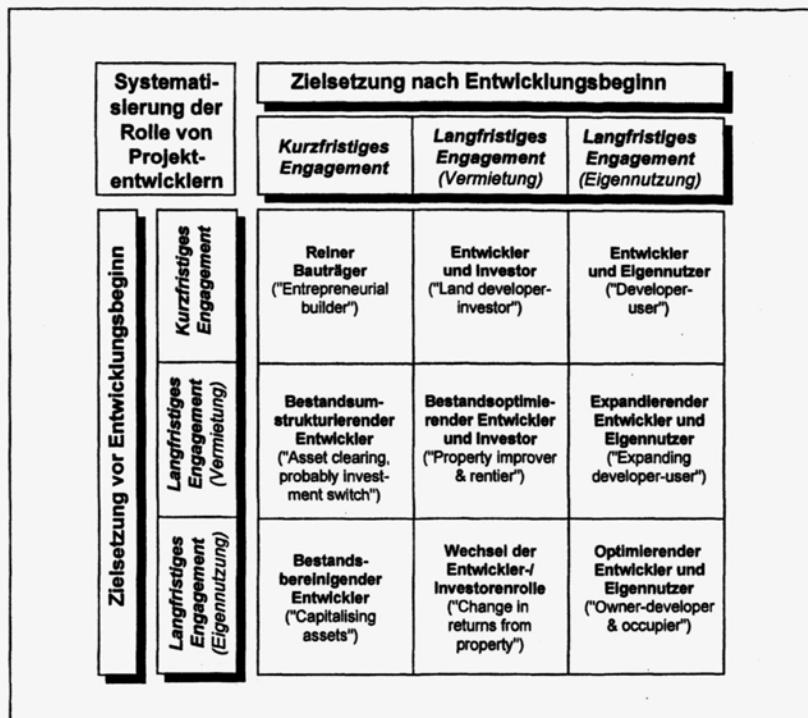
<sup>502</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 44.

<sup>503</sup> Vgl. McNamara, Developers, S. 87 ff. Vgl. auch Healey, Models, S. 231; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 62 f.

<sup>504</sup> Neben der Möglichkeit, die für die Projektentwicklung notwendige Kompetenz im eigenen Unternehmen aufzubauen, besteht die Option, mit professionellen, externen Developern projektbezogene oder -übergreifende Kooperationen einzugehen, deren konkrete Ausgestaltung in der Praxis vielfältige Formen annehmen können. Vgl. hierzu Brown et al., Real Estate, S. 237 ff.; Manning, Property, S. 81; Moyer/Kennedy, Partnering, S. 18 ff.; Wilder/Rose, Joint Venture, S. 14 ff. Auf eine detaillierte Diskussion dieser kooperativen Form der Projektentwicklung soll an dieser Stelle verzichtet werden.

<sup>505</sup> Zu einer theoretische Beschreibung und Erklärung von Projektentwicklungsprozessen können neben Phasenmodellen auch Gleichgewichts-, Institutionen- und Strukturmodelle herangezogen werden. Vgl. insbesondere Healey, Models, S. 219 ff.; Healey, Process, S. 33 ff.

<sup>506</sup> Vgl. auch die Ausführungen zu den Phasen des Entwicklungszyklusses in Kap. 2.1.4. Auf den Inhalt und die Durchführung der einzelnen Phasen soll an dieser Stelle nicht erneut eingegangen werden.

Abbildung 38: Systematisierung der Rolle von Projektentwicklern<sup>507</sup>

In strategischer Sicht handelt es sich bei der Projektentwicklung um eine Rückwärtsintegration, d.h. die Unternehmung dringt mit der Durchführung der Projektentwicklungsfunktion in eine vorgelagerte Leistungsstufe ein.<sup>508</sup> Vor diesem Hintergrund lassen sich folgende Vorteile mit der Projektentwicklung verbinden:<sup>509</sup>

- Die Entwicklung eigener Bauprojekte bietet der Unternehmung die Möglichkeit zur konkreten Ausrichtung des Projektvorhabens auf die spezifischen Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldbedürfnisse und -anforderungen („built-to-suit“).

<sup>507</sup> In Anlehnung an McNamara, Developers, S. 91 sowie die Darstellung bei Bone-Winkel, Projektentwicklung, S. 63.

<sup>508</sup> Vgl. Nourse, Ownership, S. 68. Zur vertikalen Integration vgl. grundlegend Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 375 ff.

<sup>509</sup> Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 87; Ameling, Gewerbeimmobilien, S. 85; Levy/Matz, Implementing, S. 51 f.; Nourse, Ownership, S. 68 f.; Manning, Ownership, S. 9 ff.; March, Occupancy, S. 28.

- Die Realisierung strategieadäquater Bauprojekte trägt zum Aufbau von immobilienorientierten Wettbewerbsvorteilen bei.<sup>510</sup>
- Mittels der Projektentwicklung kann sich das Unternehmen von den zyklischen Angebots- und Nachfrageschwankungen auf den Immobilienmärkten abkoppeln und so eine weitgehende marktliche Unabhängigkeit realisieren.
- Die Durchführung eigener Bauinvestitionen sichert die Kontrolle über den gesamten Entwicklungsprozeß; Interessenskonflikte z.B. bezüglich der Baugestaltung kommen dadurch nicht zum Tragen.
- Weiterhin trägt die Projektentwicklung zur Erzielung niedrigerer Gesamtkosten durch den Wegfall von Handelsspannen, die Ausübung von Marktmacht und die Nutzung günstiger Finanzierungskosten von Großunternehmen bei.
- Schließlich besteht die Möglichkeit zur Realisierung von Ertragsgrößen bei Wegfall der Betriebsnotwendigkeit und Verwertung der Immobilie durch Verkauf oder Nutzungsüberlassung an Dritte.

Dieser vorteilhaften Bewertung stehen jedoch auch wichtige Nachteile gegenüber. Mit dem Aufbau eigener Personalkapazitäten zur Projektentwicklung sind nicht nur hohe Kosten<sup>511</sup>, sondern auch das Problem verbunden, die vorhandenen Kapazitäten gleichmäßig auszulasten, was sich bei im Regelfall schwankenden Bauaktivitäten schwierig gestaltet.<sup>512</sup> Daneben müssen die Risiken, die mit der Vornahme von Bauinvestitionen verbunden sind, weitgehend allein vom Unternehmen getragen werden.<sup>513</sup>

Als größtes Problem wird aber im allgemeinen die Tatsache angesehen, daß der Kapitalbedarf und die Kapitalbindung bei der Projektentwicklung gegenüber anderen

---

<sup>510</sup> Zur Möglichkeit des Aufbaus von immobilienorientierten Wettbewerbsvorteilen vgl. die Ausführungen in Kap. 4.2.2.4.

<sup>511</sup> Vgl. Nourse, Ownership, S. 69; Levy/Matz, Implementing, S. 56.

<sup>512</sup> Dieses Argument kann allerdings nur in dem Maße Geltung beanspruchen, mit dem die mit der Projektentwicklung verbundenen Aufgaben weitestgehend von der Unternehmung selbst erfüllt werden. Im Regelfall kommt es jedoch zur Inanspruchnahme von externen Dienstleistern wie z.B. Architekten, Fachingenieuren, Projektsteuerern etc.

<sup>513</sup> Auf eine ausgiebige Diskussion der Risikoarten und -maßnahmen bei Bauinvestitionen soll an dieser Stelle verzichtet werden. Vgl. stattdessen die Ausführungen in Kap. 4.2.2.4.

Bereitstellungsformen sehr hoch ist.<sup>514</sup> Diese Tatsache berührt aber nicht nur die Finanzseite der Unternehmung, sondern wirkt sich darüber hinaus auch auf deren Kostenstruktur aus. Denn bei Unternehmensimmobilien handelt es sich um nicht beliebig teilbare Produktionsfaktoren, die fixe Kosten verursachen.<sup>515</sup> Hieraus ergibt sich bei Fluktuationen in der Nutzungsintensität das Problem überproportional steigender Stückkosten.<sup>516</sup> Somit erhöht das durch die Projektentwicklung geschaffene Eigentum an Immobilien den „operating leverage“ (die Hebelwirkung von Investitionen in Sachanlagevermögen auf den Gewinn) des Unternehmens.<sup>517</sup>

Schließlich ist darauf hinzuweisen, daß die Unternehmung an die Entscheidung zur Bereitstellung eines Gebäudes mittels Projektentwicklung längerfristig gebunden ist. Ein kurzfristiger Auf- aber auch Abbau der Nutzungsbereitschaft der Immobilien ist im Regelfall nicht möglich. Dieses Argument findet um so stärkeres Gewicht, je höher der Spezialisierungsgrad des Gebäudes ist, d.h. je stärker es für einen bestimmten Verwendungszweck des Nutzers entwickelt wurde, desto weniger Interessenten werden sich dafür im Falle der Verwertung ceteris paribus finden lassen.

#### 4.2.2.2.1.2. Kauf

Durch den Kauf erwirbt die Unternehmung das wirtschaftliche und rechtliche Eigentum und damit das alleinige Nutzungsrecht an der ihr übertragenen Immobilie.<sup>518</sup> Dabei ist der Kauf im vorliegenden Zusammenhang lediglich auf die Übereignung eines fertigen Kaufobjektes gerichtet.<sup>519</sup>

<sup>514</sup> Vgl. Nourse, Ownership, S. 69; Brittinger, Aspekte, S. 88.

<sup>515</sup> Vgl. Nourse, Ownership, S. 69; Brittinger, Aspekte, S. 88.

<sup>516</sup> Solche Fluktuationen können z.B. durch den Konjunkturzyklus, durch Entwicklungen des Wettbewerbs oder des Marktes hervorgerufen werden.

<sup>517</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 387; Nourse, Ownership, S. 69. Zum Leverage-Effekt vgl. grundlegend Süchting, Finanzmanagement, S. 344 ff.

<sup>518</sup> Rechtsgrundlagen des Immobilienkaufs sind die §§ 433 - 514 BGB sowie die §§ 373 - 382 HGB als ergänzende Vorschriften für den Handelskauf.

<sup>519</sup> Brittinger (Aspekte, S. 91) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen Stück- und Gattungskauf. Bei ersterem ist das Objekt bereits vor Vertragsabschluß errichtet worden, letzterer bezieht sich auf ein zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses noch nicht erstelltes Objekt, das schlüsselfertig angeboten wird. Anders als im Falle der Projektentwicklung handelt es sich jedoch bei Gattungskauf um ein nicht konkret auf die Bedürfnisse des Käufers zugeschnittenes Objekt.

Gegenüber der bislang diskutierten Projektentwicklung zeichnet sich der Immobilienkauf besonders durch die rasche Verfügbarkeit des Objektes aus, so daß die Nutzungsbereitschaft schneller bewirkt werden kann.<sup>520</sup> Allerdings ist Voraussetzung hierfür, daß ein geeignetes Objekt am Markt verfügbar ist. Mit Ausnahme eventueller Umbaumaßnahmen zur Anpassung des Gebäudes an die speziellen Anforderungen des Unternehmens sowie eventueller Instandhaltungsarbeiten bei Altbauten fallen zudem keine größeren und zeitraubenden Bautätigkeiten an.<sup>521</sup> Ein weiterer Vorteil des Kaufs liegt in der Wahrung der Kontrolle über die Nutzung und deren Veränderbarkeit entsprechend den sich in der Zukunft ergebenden unternehmens- bzw. geschäftsfeldstrategischen Anforderungen.

Daneben bietet der Kauf die Möglichkeit, über den Aufbau von Markteintrittsbarrieren den Wettbewerb einzuschränken: „If acquiring and owning real estate leads to lower costs and helps to differentiate the product, others entering the industry must also own their real property in order to compete effectively. Increasing the cost of entry gives an existing firm a competitive advantage. The benefit of excluding competition may lead firms to own real estate even in the absence of cost benefits. A major stumbling block for retailers is the difficulty of acquiring the appropriate location relativ to customers and competition. Consequently, firms may choose to acquire sites as a defensive maneuver rather than because ownership makes possible cost savings or greater profitability.“<sup>522</sup>

Nachteilig wirkt sich beim Immobilienkauf aus, daß die Möglichkeiten des Käufers, auf die Gestaltung des Gebäudes entsprechend seinen strategischen Vorstellungen Einfluß zu nehmen, gegenüber der Projektentwicklung eingeschränkt sind. Grundsätzlich muß sich die Unternehmung hinsichtlich der Einrichtung des Betriebes und eventueller Änderungen am Baukörper an den vorhandenen baulichen Gegebenheiten des fertigen Objektes orientieren.<sup>523</sup> Hinsichtlich der finanziellen Konsequenzen gleichen sich Kauf und Projektentwicklung annähernd. Der Kaufpreis bedingt in der Regel einen hohen Kapitalbedarf und -bindung, die jedoch möglicherweise geringer sind als im Falle der Projektentwicklung, sofern Altbauten mit einem

<sup>520</sup> Vgl. Klender/Muldavin, Costs, S. 77.

<sup>521</sup> Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 92.

<sup>522</sup> Vgl. Nourse, Ownership, S. 69. Vgl. auch Klender/Muldavin, Costs, S. 77.

entsprechend niedrigeren Wert akquiriert werden.<sup>524</sup> Ähnliche Nachteile ergeben sich in bezug auf den „operating leverage“. Da durch den Kauf einer Immobilie die Nutzungsbereitschaft auf grundsätzlich unbestimmte Zeit und aufgrund eigener Finanzierungs- und Investitionsakte aufgebaut wird, ist eine kurzfristige Anpassung an einen rückläufigen Bedarf ebenfalls nicht bzw. nur eingeschränkt möglich.<sup>525</sup>

#### 4.2.2.2.1.3. Leasing

Unter Immobilien-Leasing versteht man im allgemeinen die Vermietung und Verpachtung von Grundstücken und Gebäuden sowie Betriebsanlagen, die an einem festen Standort gebunden sind.<sup>526</sup> Versucht man das Leasing näher zu fassen, so läßt es sich durch verschiedene Merkmale charakterisieren<sup>527</sup> (vgl. Abbildung 39). Danach werden durchweg Individualverträge zwischen den beteiligten Parteien geschlossen<sup>528</sup>, bei denen hohe Gesamtinvestitionen (im Regelfall 1 Mio. DM und darüber) und relativ lange Vertragslaufzeiten (im Regelfall 15 - 22 Jahre) dominieren. Die Immobilie als Leasingobjekt steht grundsätzlich im Eigentum der Leasinggesellschaft bzw. der von ihr gegründeten Objektgesellschaft, wird aber weitgehend nach den Wünschen und Anforderungen des Unternehmens als Leasingnehmer errichtet. Für die Nutzungsüberlassung hat das Unternehmen Leasingraten einschließlich objektbezogenen Nebenkosten zu entrichten, die die Abschreibung des Gebäudes, die Verzinsung des Investitionskapitals sowie die Verwaltungs-, Risiko- und Gewinnmarke des Leasinggebers berücksichtigen.

<sup>523</sup> Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 91.

<sup>524</sup> Vgl. Agteleky, Fabrikplanung (Bd. 1), S. 334. Die damit verbunden vergleichsweise kürzere Nutzungsdauer eines Gebäudes muß dann nicht von Nachteil sein, wenn es einen kürzerfristigen Flächenbedarf zu decken gilt.

<sup>525</sup> Vgl. Nourse, Ownership, S. 69; Brittinger, Aspekte, S. 92.

<sup>526</sup> Vgl. Gabele/Dannenberg/Kroll, Immobilien-Leasing, S. 5; Gabele/Kroll, Grundlagen, S. 241. Ein alternativer Definitionsansatz findet sich bei Schwarz, Immobilien-Leasing, S. 23. Bedingt durch den Umstand, daß Leasing sowohl Mietvertrags- wie auch Kaufvertragselemente enthält, ist die Rechtsnatur des Leasingvertrages nicht eindeutig geklärt. Vgl. Seifert, Leasing, S. 51 ff.; Sigloch, Immobilienleasing, S. 5. Nach der herrschenden, vom Bundesgerichtshof bestätigten Auffassung, handelt es sich um einen Vertrag „sui generis“, der in erster Linie nach dem Mietrecht zu beurteilen ist.

<sup>527</sup> Vgl. zum folgenden Gabele/Kroll, Grundlagen, S. 241; Feinen, Leasing, S. 499 f.

<sup>528</sup> Bei der Vertragsgestaltung sind vor allem steuer- und bilanzrechtliche Aspekte entscheidend, auf die im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen werden soll. Vgl. stattdessen Ullrich, Leasing, S. 77 ff.; Tacke, Leasing, S. 205 ff.; Sigloch, Immobilienleasing, S. 6 ff. Grundsätzlich ist für den wirtschaftlichen Erfolg des Immobilien-Leasing entscheidend, daß die Immobilie als Leasingobjekt dem rechtlichen und wirtschaftlichen Eigentum des Leasinggebers zuzurechnen ist.

Um einen Überblick über die Vielfalt der Anwendungsformen des Immobilien-Leasing zu erlangen, ist es dienlich, anhand bestimmter Kriterien Leasingformen zu bilden und zu erläutern. Zunächst kann nach der Art der Beschaffung des Leasingobjektes danach unterschieden werden, ob die betreffende Immobilie durch die Leasinggesellschaft oder einen Dritten neu erstellt wird oder ob die Bereitstellung im Wege des Kaufs eines bestehenden Objektes erfolgt.<sup>529</sup>

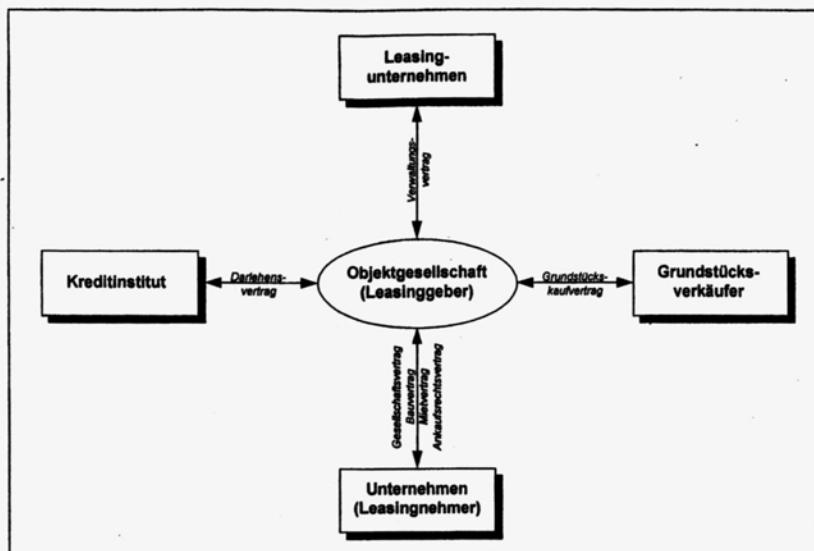


Abbildung 39: Grundmodell des Immobilien-Leasings<sup>530</sup>

In bezug auf die Art des vereinbarten Leistungsumfangs kann zwischen Finanzierungs- und Service-Leasing unterschieden werden.<sup>531</sup> Beim Finanzierungs-Leasing ist die Funktion des Leasingunternehmens einzig auf die Finanzierung der Immobilie beschränkt, während im Falle des Service-Leasing zusätzliche Dienstleistungen

<sup>529</sup> Vgl. Gabele/Dannenberg/Kroll, Immobilien-Leasing, S. 80 ff.; Sigloch, Immobilienleasing, S. 11. Wird das Gebäude von einem Dritten käuflich erworben, so spricht man von einem „Buy and lease“-Geschäft. Dagegen bezeichnet man als „Sale and lease back“-Geschäft jenen Vorgang, bei dem ein bestehendes Objekt vom zukünftigen Leasingnehmer an die Leasinggesellschaft verkauft wird, um es anschließend von ihr zurückzuleasen. Zum Inhalt und Problematik des „Sale-and-Lease-back“ vgl. auch Fohlmeister, Immobilien-Leasing, S. 185 f.; DuPont, Corporate, S. 22 f.; Bergeman, Companies, S. 70 ff.; Milich, Sale-Leaseback, S. 66 ff.; McGrath, Sale-Leasebacks, S. 43 ff.

<sup>530</sup> In Anlehnung an Fohlmeister, Immobilien-Leasing, S. 200.

<sup>531</sup> Vgl. Gabele/Dannenberg/Kroll, Immobilien-Leasing, S. 65; Sigloch, Immobilienleasing, S. 11; Dörhöfer, Immobilien-Leasing, S. 49 f.; Tacke, Leasing, S. 204 f.

während der Grunderwerbs-, Entwicklungs-, Planungs-, Bau- sowie der späteren Nutzungsphase übernommen werden.<sup>532</sup>

Nach der Art der Vertragsform lassen sich Vollamortisationsmodelle („Full-pay-out-Modelle“) von Teilamortisationsmodellen („Non-pay-out-Modelle“) unterscheiden, wobei letztere nochmals in Teilamortisationsmodelle i.e.S. sowie Mieterdarlehensmodelle unterteilt werden.<sup>533</sup> Bei Vollamortisations-Leasing deckt die Summe der geleisteten Leasingzahlungen die Gesamtkosten einschließlich der Marge des Leasinggebers.<sup>534</sup> Bei den in der Praxis vorherrschenden Teilamortisationsverträgen i.e.S. kommt es während der Vertragslaufzeit lediglich zu einer teilweisen Rückführung der Investitionsausgaben. Der Leasinggeber sichert die vollständige Kostendeckung, indem er das Objekt an den Leasingnehmer oder an Dritte verkauft (Kaufoption) oder weitervermietet (Mietverlängerungsoption). Kommt ein Mieterdarlehensmodell zum Zuge, leistet der Leasingnehmer neben der Leasingrate noch regelmäßig Mietvorauszahlungen, die am Ende der Vertragslaufzeit dem Restkaufwert des Objektes entsprechen. Sieht der Leasingnehmer von der Ausübung der Kaufoption ab, so ist die Leasinggesellschaft zur Rückzahlung des Darlehens verpflichtet.

Versucht man, das Immobilien-Leasing einer Bewertung zu unterziehen, so lassen sich aus Sicht der Unternehmung als Leasingnehmer folgende Gesichtspunkte positiv hervorheben:

- Immobilien-Leasing bietet grundsätzlich den Vorteil, die Objekte entsprechend den Unternehmens- bzw. geschäftsfeldspezifischen Anforderungen bereitzustellen.<sup>535</sup> Dieser Vorteil findet lediglich in den von Sicherheitsaspekten geprägten Anforderungen der Leasinggesellschaft hinsichtlich Objektstandort, -reversibilität und -wertentwicklung seine Begrenzung.<sup>536</sup>

<sup>532</sup> In der Regel gehen die Leistungen der Leasinggesellschaft über die reine Finanzierung hinaus, weswegen in der Praxis der Begriff Finanzierungs-Leasing abgelehnt wird. Fohlmeister (Immobilien-Leasing, S. 183 ff.) unterscheidet hinsichtlich der Servicefunktion weiter zwischen der Investitions-, Bauherren-, Baubetreuungs-, Risikoträger-, Vermögensverwaltungs- und Vermieterfunktion der Leasinggesellschaft.

<sup>533</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Fohlmeister, Immobilien-Leasing, S. 191 ff.; Gabele/Kroll, Grundlagen, S. 242 ff.

<sup>534</sup> Diese Vertragsform ist heute aus steuerlichen Gründen nicht mehr üblich.

<sup>535</sup> Vgl. Gabele/Dannenberg/Kroll, Immobilien-Leasing, S. 139 ff.; Feinen, Leasing, S. 500 f.; Fohlmeister, Immobilien-Leasing, S. 188 f.; Büschgen, Leasing, S. 347 f.

<sup>536</sup> Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 99.

- Unternehmen, die nicht über eigene Erfahrungen in der Projektierung und Durchführung von größeren Bauvorhaben verfügen und ein solches auch nicht aufbauen wollen, können mittels Leasing an der Erfahrung und dem Management-Know-how der Leasinggesellschaft partizipieren.<sup>537</sup>
- Mit dem Abschluß eines Leasingvertrages ist automatisch die Offenlegung und Transparenz der mit der Immobilie verbundenen Kosten verbunden. Dies fördert grundsätzlich einen effizienteren Umgang mit den Immobilienressourcen.<sup>538</sup> Zudem zwingt die spezifische Vertragsgestaltung via Kaufoption den Leasingnehmer am Ende der Grundmietzeit, die weitere Nutzung des Objektes zu überdenken; einer unreflektierten Nutzung veralteter Objekte kann damit vorgebeugt werden.<sup>539</sup>
- Hauptmotiv für das Immobilien-Leasing sind Finanz- und Kostenaspekte. Leasingvorteile können vielfach in der ausgaben- und aufwandsmäßigen Verteilung der Investitionsmittel auf eine betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer mit gleichmäßigen, festliegenden und steuerlich absetzbaren Leasingraten anstelle der sonst üblichen kürzeren Tilgungszeiten, schwankenden Zinsbelastungen und dem meist degressiv gestalteten Kapitaldienst liegen.<sup>540</sup> Dies führt zur zwischenzeitlichen Einsparung von Liquidität, die an anderer Stelle im Unternehmen gewinnbringend eingesetzt werden kann.<sup>541</sup> Zudem verfügen Immobilien-Leasinggesellschaften als Großkreditnehmer mit ausgezeichneter Bonität häufig über günstige Refinanzierungsbedingungen, die über einen niedrigeren Zinsanteil in den Leasingraten auch dem Leasingnehmer zugute kommen.<sup>542</sup>
- Läßt sich die Unternehmung ein Ankaufsrecht einräumen, so kann sie sich damit für die Zeit nach Vertragsablauf einen Standort sichern sowie eventuell die am Objekt zwischenzeitlich eingetretene Wertsteigerung nutzen.<sup>543</sup>

Dieser vorteilhaften Sichtweise des Immobilien-Leasing sind jedoch auch gewichtige Nachteile entgegen zu setzen.<sup>544</sup> Im Unterschied zur gewöhnlichen Mietung von Im-

<sup>537</sup> Vgl. Tacke, Leasing, S. 203; Feinen, Leasinggeschäft, S. 25 f.

<sup>538</sup> Vgl. Nourse, Ownership, S. 71; Nourse, Flexibility, S. 28.

<sup>539</sup> Vgl. Büschgen, Finanzierungsalternative, S. 486.

<sup>540</sup> Vgl. Dietz, Leasing, S. 1145.

<sup>541</sup> Vgl. Fohlmeister, Immobilien-Leasing, S. 182. Voraussetzung ist, daß entsprechende Investitionsalternativen zur Verfügung stehen.

<sup>542</sup> Vgl. Gabriele/Kroll, Grundlagen, S. 247; Büschgen, Finanzleasing, S. 1037. Dieses Argument kommt allerdings bei Großunternehmen mit entsprechender Bonität nur in sehr begrenztem Maße zum Zuge.

<sup>543</sup> Vgl. Tacke, Leasing, S. 203 f.; Fohlmeister, Immobilien-Leasing, S. 182.

<sup>544</sup> Die im folgenden aufgeführten Nachteile des Immobilien-Leasing mögen dazu beigetragen haben, daß das Leasing von Immobilien in Deutschland noch nicht sehr verbreitet ist. Wahr hat im Zeitraum 1990 - 1994 das

mobilien wird im Leasingvertrag grundsätzlich eine unkündbare Grundmietzeit festgelegt, die zwischen 40% und 90% der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer liegt. Der Leasingnehmer kann während dieser Zeit im Gegensatz zur Eigeninvestition die Immobilie nicht beliebig veräußern; auch sind Ersatz- oder Erweiterungsmaßnahmen im Immobilien-Leasing ebenfalls problematisch.<sup>545</sup> Dies führt gerade in Zeiten technologisch, markt- und wettbewerblich akzelerierender Entwicklungen zum Aufbau von Mobilitätsbarrieren und schränkt somit die Freiheitsgrade der Unternehmen im Immobilien-Management in erheblichem Maße ein.<sup>546</sup> Ebenso ergeben sich negative Effekte auf den „operating leverage“ bei nachlassender Nutzungsintensität. Der von Vertretern der Leasingbranche vorgebrachten These, daß Immobilien-Leasing zu vorteilhafteren Bilanzstruktur- und -umfangseffekten führt<sup>547</sup>, ist kritisch zu begegnen. Denn gerade für Großunternehmen besteht nach § 285 Nr. 3 HGB die Pflicht zum Ausweis der Leasingverpflichtung im Anhang des Jahresabschlusses, so daß Bilanzanalytiker diese bei ihrer Unternehmensbewertung entsprechend berücksichtigen.

#### 4.2.2.2.1.4. Miete

Ähnlich wie beim Immobilien-Leasing erfolgt mit der Anmietung einer Immobilien keine eigentumsrechtliche Abtretung, sondern es wird lediglich ein zeitlich begrenztes Nutzungsrecht gegen Zahlung einer monetären Gegenleistung begründet.<sup>548</sup>

Nach der Art des Vertrages handelt es sich im Rahmen der betrieblichen Immobilien-Bereitstellung im Wege der Miete zumeist um Gewerberemietverträge, was den Schutz des Unternehmens als Mieter in verschiedenen Bereichen, wie z.B. Mietzinsanpassungen und Kündigungsbestimmungen, im Vergleich zum streng regulierten Wohn-

Immobilien-Leasing in absoluten Zahlen einen Aufschwung von 4,7 Mrd. DM auf 11,2 Mrd. DM erfahren, jedoch liegt die Leasingquote (Anteil des Immobilien-Leasing an den unternehmerischen Baulizenzen) weiterhin bei relativ bescheidenen 4 - 5 % bezogen auf denselben Zeitraum. Vgl. Städler, Leasing, S. 8 ff.; Städler, Gegenwart, S. 21 ff.

<sup>545</sup> Vgl. Gabele/Kroll, Grundlagen, S. 248; Gabele/Dannenberg/Kroll, Immobilien-Leasing, S. 158 f.

<sup>546</sup> Vgl. Bergman, Companies, S. 72; Nourse, Flexibility, S. 29.

<sup>547</sup> Vgl. beispielsweise Fohrmeister, Immobilien-Leasing, S. 181; Feinen, Leasing, S. 504.

<sup>548</sup> Rechtsgrundlage der Miete ist der Mietvertrag gemäß §§ 535 ff. BGB. Die Mietung von Immobilien im Sinne der §§ 535 ff. BGB wird im anglo-amerikanischen Sprachraum als „operating leasing“ bezeichnet in Abgrenzung zum eigentlichen Immobilien-Leasing als „financial leasing“. Vgl. Brown et al., Real Estate, S. 310 ff.

raummietrecht einschränkt.<sup>549</sup> Mithin hängt die Vorteilhaftigkeit einer Anmietung von Flächen im wesentlichen von der Vertragsgestaltung ab. Hierbei sind neben der Festlegung der Mietzinsdetails (Höhe, Form, Anpassungsmodalitäten) einschließlich der Nebenkostenregelung vor allem Regelungen hinsichtlich Größe, Beschaffenheit, Nutzungsbeginn und -dauer und bezüglich der Beziehungen zwischen Vermieter und Mieter sowie zu Dritten zu treffen. Unabhängig vom Mietvertrag spielen Nebenabreden („Incentives“) in der Unternehmenspraxis eine immer wichtigere Rolle. Ziel dieser vom Vermieter gewährten (nicht-)monetären Vergünstigungen ist die aus Mietersicht attraktivere Gestaltung des Mietverhältnisses.<sup>550</sup>

Die strategischen Vorteile der Mietung liegen darin begründet, daß die Raumkapazität relativ kurzfristig aufgebaut werden kann, sofern ein geeignetes Gebäude zur Verfügung steht.<sup>551</sup> Auch ist die Bindung des Unternehmens an das Mietobjekt lockerer, weil die Mietverhältnisse entweder auf kürzere Dauer eingegangen werden oder in Fristen kündbar sind, die eine vergleichsweise schnelle Begegnung technologischer oder marktlicher Herausforderungen gewährleisten.<sup>552</sup>

Darüber hinaus sind der kurzfristige Kapitalbedarf und die Kapitalbindung bei Mietung wesentlich geringer als bei den bisher behandelten Bereitstellungsformen, da die Ausgaben für die Nutzung des Gebäudes vom Mieter nicht auf einmal zu entrichten sind, sondern in Form des Mietzinses auf die Zeit der Nutzung verteilt werden. „Die fixen Kosten des Gebäudes nehmen somit im Kleide des Mietzinses einen variablen Zug an.“<sup>553</sup>

Der Aspekt der geringeren Kapital- und Kostenbindung führt auch dazu, daß der **Miete von Gewerberaum als Waffe im Wettbewerb eine gewisse Bedeutung zu-**

<sup>549</sup> Zu einem Überblick über das gewerbliche Mietrecht vgl. Gather, Überblick, S. 121 ff.; Usinger, Probleme, S. 346 ff.; Weber, Gewerbe-Immobilien, S. 673 ff.

<sup>550</sup> Incentives sind vornehmlich in Zeiten eines Angebotsübersangs auf dem Immobilienmarkt („Mietermarkt“) von Bedeutung. Zu ihnen zählen z.B. Sonderausbauten und -ausstattungen ohne Berechnung, mietfreie Zeiten zu Beginn des Mietverhältnisses, courtagefreie Anmietungen etc. Vgl. Niesslein, Mietermarkt, S. 326. Eine betriebswirtschaftliche Analyse von Incentives findet sich bei Jefferies, Incentives, S. 21 ff.; Bond, Inducements, S. 7 ff.

<sup>551</sup> Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 95; Ebert, Perspective, S. 20; Manning, Ownership, S. 11.

<sup>552</sup> Vgl. Ebert, Perspective, S. 19. Nourse (Flexibility, S. 26) bemerkt in diesem Zusammenhang: „The short lease strategy enables the firm to respond quickly to technological or market change without being hampered by assets that have long physical lives but short economic lives“.

<sup>553</sup> Brittinger, Aspekte, S. 95. Ob die Mietung aber auch im langfristigen Vergleich zu geringeren Ausgaben führt, muß im Einzelfall überprüft werden.

kommt. So kann man beispielsweise im Einzelhandel beobachten, daß die Anmietung als Mittel zur Besetzung von Parallelstandorten eingesetzt wird, um sie gegen andere Branchenwettbewerber abzuschirmen; ist dann die regionale Marktdominanz erreicht, kommt es zur Aufgabe der überflüssigen Standorte.<sup>554</sup> Schließlich wird die Unternehmung als Mieter von jeglichen Risiken freigestellt, die mit der Errichtung und dem Eigentum an Immobilien verbunden sind, obliegt doch dem Vermieter aufgrund gesetzlicher Bestimmungen die Funktion der Risikotragung.<sup>555</sup>

Insbesondere der letztgenannte Gesichtspunkt führt zu den Problemen bzw. Nachteilen der Anmietung hin. Durch die einseitige Verteilung der Risikoposition sind die Möglichkeiten des Mieters und späteren Nutzers, auf die Gestaltung des Gebäudes entsprechend seinen strategischen Anforderungen Einfluß nehmen zu können, gegenüber den anderen Bereitstellungsformen auch dann gering, wenn sich das Bau Projekt noch in der Planung befindet und besondere Wünsche noch berücksichtigt werden könnten.<sup>556</sup> Vielmehr werden die Anforderungen des Investors hinsichtlich Lage, Mietermix, Drittnutzungsfähigkeit des Gebäudes den Investitionsakt prägen, steht doch die Sicherung der Amortisation der Investitionsausgaben im Mittelpunkt seines Interesses. Zudem birgt die Mietung von Objekten ein nicht zu unterschätzendes Auseinandersetzungspotential mit dem Vermieter: „If highly sensitive and essential business functions are conducted in a leased facility, a business firm may be exposed to pressure from a landlord who would seek to take advantage of the tenant's need for continuous and uninterrupted occupancy by demanding a new rent above prevailing market levels at a future point of lease renewal.“<sup>557</sup> Im Einzelfall mag dies zu extern induzierten Standortverlagerungen führen, wenn es nicht zu einer Vertragsverlängerung kommt.

<sup>554</sup> Vgl. Waldmann, Immobilienmanagement, S. 75. Zur wettbewerblichen Bedeutung der Mietung vgl. auch Ebert, Perspective, S. 20; Manning, Ownership, S. 11. Damit einher geht nicht zuletzt auch eine Stärkung der Position als Mieter im Immobilienmarkt mit der Folge, daß hinsichtlich einzelner Immobilienobjekte im Rahmen von Mietvertragsverhandlungen eine besondere Verhandlungsmacht gegenüber dem Vermieter aufgebaut werden kann.

<sup>555</sup> Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 94.

<sup>556</sup> Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 94; Nourse, Flexibility, S. 26.

<sup>557</sup> Levy/Matz, Implementing, S. 52. Vgl. auch Manning, Ownership, S. 11; Nourse, Flexibility, S. 26.

#### 4.2.2.2.1.5. Strategische Wahl

Die umrissenen strategischen Optionen zeigen generelle Vorgehensweisen auf, die im konkreten Einzelfall weiter detailliert bewertet und ausgewählt werden müssen. Dabei beruht die Entscheidungsfindung im Regelfall auf einem Wahlakt zwischen „lease-or-own“ und anschließendem „buy-or-build“.<sup>558</sup> Voraussetzung für die Bewertung und Auswahl ist die Analyse der prognostizierten Wirkungen der verschiedenen Alternativen sowie die Bestimmung von Beurteilungskriterien entsprechend den strategischen Zielen.<sup>559</sup> Dabei müssen sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien berücksichtigt werden.

Im Rahmen der quantitativen Kriterien sind primär die Kosten- und Kapitalwirkungen, aber auch potentielle Erlöswirkungen, insgesamt also die Erfolgswirkungen der jeweils betrachteten Strategiealternative von Bedeutung. In diesem Zusammenhang ist eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der einzelnen Alternativen über das gesamte Wirkungsintegral des Lebenszyklusses der Immobilie in der Unternehmung vorzunehmen, d.h. es gilt die Struktur der Zahlungsströme getrennt nach Investitions-, Nutzungs- und Desinvestitionsphase zu erfassen. Damit liegt es nahe, für die Be- trachtung des Entscheidungsproblems Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung heranzuziehen<sup>560</sup>, da diese über die explizite Berücksichtigung der Zeitkomponente dem Langfristcharakter der Entscheidung gerecht werden.

Jedoch zeigt die bisherige Diskussion, daß sich die Entscheidung im Rahmen der Immobilien-Bereitstellung nicht nur mit monetär abbildbaren Konsequenzen verbinden läßt, sondern auch von qualitativen, nicht monetär erfaßbaren Größen mitbestimmt wird. Dem Gedanken des situativen bzw. entscheidungsorientierten Ansatzes folgend hängt eine Entscheidung über die zu realisierende Bereitstellungsstrategie

<sup>558</sup> Vgl. Brown et al., Real Estate, S. 276 ff. und S. 302 ff.; Ebert, Perspective, S. 15 ff.; Manning, Ownership, S. 8 ff.; Manning, Economics, S. 12 ff.; Muldavin/Robinson/Carlson, Problems, S. 79.

<sup>559</sup> Vgl. Hammer, Unternehmungsplanung, S. 168; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 57 f.

<sup>560</sup> Vgl. grundlegend Schulte, Wirtschaftlichkeitsrechnung, S. 40 ff.; Schulte, Investitionsplanung, S. 94 ff.; Diedrichs, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, S. 52 ff.; Hensler, Investitionsanalyse, S. 6 ff. Vgl. zur Anwendung spezieller Investitionsmodelle im Rahmen der Betrachtung des vorliegenden Entscheidungsproblems Brown et al., Real Estate, S. 304 ff.; Manning, Model, S. 26 ff.; Gabele/Dannenberg/Kroll, Immobilien-Leasing, S. 161 ff.; Feinen, Leasing, S. 509 ff.; Will/Bühl/Weinhardt, Immobilienleasing, S. 935 ff. Zu empirischen Untersuchungen der Anwendung von Investitionsrechenverfahren bei Entscheidungen im Rahmen der Immobilien-Bereitstellung vgl. McIntosh/Davidson/Albert, Practices, S. 125 ff.; Redman/Tanner, Acquisition, S. 67 ff.; Redman/Tanner, Real Estate, S. 217 ff.

nicht zuletzt von umwelt-, unternehmens- und immobilienbezogenen Determinanten ab, die sich z.B. in

- der gegenwärtigen und zukünftigen Lage auf dem Immobilienmarkt,
- den bilanz- und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen,
- den strategischen Anforderungen der Unternehmung bzw. ihrer Geschäftsfelder,
- den betrieblichen Flexibilitätserfordernissen<sup>561</sup>,
- der gegenwärtigen und zukünftigen Finanzierungs- und Liquiditätslage,
- dem vorhandenen Management-Know-how,
- der Art und Größe des in Rede stehenden Objektes<sup>562</sup> sowie
- der Nutzungsdauer

konkretisieren. Letztlich müssen die quantitativen und qualitativen Kriterien bei der Strategiewahl zusammengeführt werden, wobei sich als Lösungstechnik ein an der Nutzwertanalyse orientiertes Bewertungsverfahren empfiehlt.<sup>563</sup>

#### **4.2.2.2.2. Strategien der Immobilien-Bewirtschaftung**

Nach der Bereitstellung tut sich im Rahmen der immobilienstrategischen Entscheidungsfindung die Bewirtschaftung der im Einsatz befindlichen Immobilienressourcen als zweiter grundlegender Problembereich auf. In einem sehr allgemeinen Verständnis bezeichnet die Immobilien-Bewirtschaftung („Facility-Management“) ein Pla-

<sup>561</sup> „Flexibilität liegt im allgemeinen dann vor, wenn ein Unternehmer die Möglichkeit besitzt, in  $t_2, t_3, \dots, t_g$  die Entscheidung zu „revidieren“, d.h. die Möglichkeit besteht, möglichst zahlreiche andere als die in Aussicht genommene Strategie zu wählen. Negativ ausgedrückt ist eine Unternehmung dann inflexibel, wenn sie keine Möglichkeit besitzt, sich an neue, im ursprünglichen Zeitpunkt der Planung nicht bekannte Umweltsituationen anzupassen.“ Meffert, Flexibilität, S. 784. In diesem Zusammenhang unterscheidet Schulte zwischen der investitions- (Reversibilität und Einsatzflexibilität) und finanzwirtschaftlichen (Beeinflussbarkeit der Zahlstermine und -höhe) Flexibilität. Vgl. Schulte, Investition, S. 164 ff. Vgl. auch Büschgen, Finanzierungsalternative, S. 482 f.

<sup>562</sup> Hinsichtlich der Objektart und -größe wird in der Unternehmenspraxis häufig zwischen „strategic sites“ (z.B. Produktionsstätten, Hauptverwaltungen) und „non-strategic sites“ unterschieden. Während vornehmlich große, strategisch wichtige Liegenschaften aus Kontroll- und Imagegesichtspunkten eher im langfristigen Eigentum der Unternehmen verbleiben und durch Kauf oder Projektentwicklung bereitgestellt werden sollten, empfiehlt sich bei kleinteiligen, nicht strategischen Liegenschaften mit einem kürzerfristigen Nutzungshorizont eher die Mietung. Vgl. Bouris, Real Estate, S. 33; Jaben, Valuation, S. 52; Jaben, Real Estate, S. 82; Holz, Standorttheorien, S. 159. Vgl. auch Endres (Debeko, S. 6), der dies in bezug auf die Immobilienpolitik der Deutschen Bank AG darstellt.

<sup>563</sup> Vgl. Hinterhuber, Denken, S. 182 f.; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 122. Zum Inhalt und Kritik der Nutzwertanalyse vgl. grundlegend Zangemeister, Nutzwertanalyse; Diederichs, Wirtschaftlichkeitsrechnungen, S. 97 f.; Nicolai, Nutzwertanalyse, S. 423 ff.

nungs- und Steuerungskonzept, in dessen Mittelpunkt Maßnahmen stehen, die zum kontinuierlichen Betreiben und zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit von Gebäuden sowie haustechnischen Anlagen unter Berücksichtigung sich wandelnder Anforderungen dienen. Dabei kann - wie Abbildung 40 zu entnehmen ist - ein breites und komplexes Spektrum von Aktivitäten unterschieden werden.<sup>564</sup>



Abbildung 40: Bausteine der Immobilien-Bewirtschaftung („Facility Management“)<sup>565</sup>

<sup>564</sup> Besonders hervorzuheben ist der Dienstleistungscharakter der Immobilien-Bewirtschaftung. Dienstleistungen sind Leistungsfähigkeiten, die direkt an externen Faktoren (z.B. Gebäuden) mit dem Ziel erbracht werden, an ihnen gewollte Wirkungen (d.h. Veränderung oder Erhaltung eines bestimmten Zustandes) zu erreichen. Vgl. Meyer, Dienstleistungs-Marketing, S. 198. Dabei sind konstitutive Elemente von Dienstleistungen (1) das direkte Angebot von Potentialen in Form von Leistungsfähigkeiten, (2) die Immaterialität der Dienstleistung in der Angebots- und Wirkungsphase und (3) die Integration von externen Faktoren in der Prozeßphase. Unter Managementgesichtspunkten ist die Individualität und Nicht-Speicherbarkeit von Dienstleistungen zu betonen, die regelmäßig eine hohe Grundkomplexität und schwierig zu erfassende Qualität von Dienstleistungen nach sich zieht.

<sup>565</sup> In Anlehnung an Vauck, Gebäudemanagement, S. 27; Wahlen, Immobilien, S. 8 und S. 10; Schneider, Gebäudemanagement, S. 288; Werner, Gebäudemanagement, S. 6. Vgl. zu einzelnen Facetten des Facility-Management auch Falk, Gewerbe-Immobilien-Management, S. 527 ff.; Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 20, S. 1 ff.; Hutcheson, Buildings, S. 12 f.

In strategischer Sicht stellt sich die Frage nach der optimalen Leistungstiefe, d.h. es wird für den Aufgabenbereich der Immobilien-Bewirtschaftung das bestmögliche Verhältnis zwischen den intern zu beherrschenden und zu verantwortenden Eigenaktivitäten einerseits und den von externen Dienstleistern zu erfüllenden Teilaufgaben andererseits gesucht.<sup>566</sup> Dabei können entlang eines Kontinuums mit den Extrema Eigenerstellung („Make“) bzw. Fremdbezug („Buy“) verschiedene strategische Optionen unterschieden werden, die vereinfacht zu den grundlegenden Alternativen Autonomie-, Kooperations- und Beauftragungsstrategie zusammengefaßt werden können (vgl. Abbildung 41).

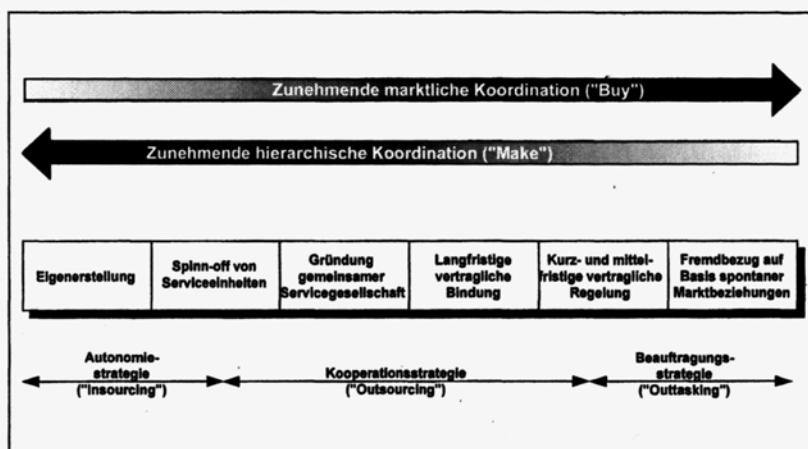


Abbildung 41: Strategische Alternativen zur Gestaltung der Leistungstiefe in der Immobilien-Bewirtschaftung<sup>567</sup>

Das damit verbundene Entscheidungsproblem wird in der anglo-amerikanischen Literatur verkürzt unter dem Schlagwort „Outsourcing“ subsumiert<sup>568</sup>, lässt aber Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Theorie weitgehend unberücksichtigt. Deswegen erfolgt im weiteren eine sorgsame Diskussion der Merkmale und Konsequen-

<sup>566</sup> Entscheidungen über die Leistungstiefe werden in Theorie und Praxis als Eigen-/Fremd-Entscheidungen bzw. Make-or-Buy-Entscheidungen bezeichnet.

<sup>567</sup> In Anlehnung an Picot, Ansatz, S. 340; Picot/Maier, Outsourcing, S. 16. Vgl. auch Joroff et al. (Ressource, S. 42 ff.) und Lambert/Poeteete/Welch (Real Estate, S. 67 ff.), die diesbezüglich ähnlich differenziert zwischen „Traditional Provider-Contracts“, „Preferred Provider“, „Exclusive Provider“ bzw. „Joint Venture“ und „Strategic Alliances“ unterscheiden.

<sup>568</sup> Vgl. Bergsman, Outsourcing, S. 30 ff.; Bergsman, Changes, S. 32; Jack, Outsourcing, S. 18 ff.; Radding, Real Estate, S. 56 ff.; Kimbler/Rutherford, Outsourcing, S. 525 ff.; Evans, Outsourcing, S. 23 ff.

zen der einzelnen Entscheidungsalternativen sowie eine Vorstellung von Ansätzen und Kriterien zur Entscheidungsfindung.

#### 4.2.2.2.2.1. Autonomiestrategie

Bei der Autonomiestrategie tritt das Unternehmen als alleiniger Träger der Immobilien-Bewirtschaftung auf.<sup>569</sup> Dies bedeutet, daß es die von ihr formulierte Politik zur Gebäudebewirtschaftung selbständig und eigenverantwortlich verwirklicht, indem die hierfür notwendigen Aktivitäten mit eigenen finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen durchgeführt werden.<sup>570</sup> Folglich ist Voraussetzung, daß die Ressourcen im eigenen Hause in dafür ausreichendem Maße zur Verfügung stehen. Vorteilhaft wirkt sich bei dieser Strategie aus, daß durch die direkte Präsenz einerseits und die vergleichsweise gute Orts- und Anlagenkenntnis andererseits schnelle Reaktionszeiten gesichert werden, durch die z.B. anlagenbedingte Störungen des Betriebsablaufes minimiert werden können.<sup>571</sup> Ein weiterer Vorteil der erhöhten Leistungstiefe liegt in der verbesserten Prozeßkontrolle begründet<sup>572</sup>, die eine Sicherung der Leistungsgüte entsprechend den unternehmensinternen Erfordernissen erwarten läßt. Dieses Argument gewinnt um so mehr an Gewicht, je stärker sich negative strategische Implikationen aus einer fehlgeleiteten Gebäudebewirtschaftung für den Primärbereich der Unternehmung ergeben.<sup>573</sup> Schließlich verringert das autarke Vorgehen die mit einer Auslagerung auf externe Dritte verbundene Schnittstellenproblematik. Jedoch darf nicht übersehen werden, daß eine zu große Leistungstiefe in der Gebäudeinstandhaltung im größeren Umfang als erforderlich Managementkapazitäten und Kapital bindet. Diese stehen dann für die eigentlichen Kernaufgaben des Unternehmens nicht mehr zur Verfügung.

---

<sup>569</sup> Die Autonomiestrategie wird in der anglo-amerikanischen Literatur auch als „Insourcing“ bezeichnet.

<sup>570</sup> Vgl. Frieske, Facility Management, S. 58.

<sup>571</sup> Vgl. Frieske, Facility Management, S. 58.

<sup>572</sup> Vgl. Jicha, Facility Management, S. 212.

<sup>573</sup> Dieser Sachverhalt sei stellvertretend am Beispiel von Telekommunikationsunternehmen erläutert: Bedingt durch die zunehmende Vernetzung der Telekommunikations- und Gebäudetechnologie werden in ständig steigendem Maße höhere Anforderungen an die Betriebsbereitschaft der haustechnischen Anlagen (z.B. Klimatechnik) gestellt. Anlagenausfälle durch nicht sachgemäße Betriebsführung und -instandhaltung können zur Störung des Produktionsbetriebes führen bis hin zu kompletten Produktionsausfällen mit der Folge einer Beeinträchtigung der Leistungs- und damit Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in ihrem Primärgeschäft.

Daneben weisen interne Gebäudedienste nicht selten strukturelle Defizite auf. Vielfach werden für jede Geschäftseinheit getrennt entsprechende Kapazitäten vorgehalten, deren Auslastung im Regelfall nicht sichergestellt ist.<sup>574</sup> Als schwerwiegendstes Problem erweist sich jedoch der Gemeinkostencharakter interner Gebäudedienste. Die damit verbundene mangelnde Kostentransparenz führt einhergehend mit der „Verliebtheit“ in die eigenen technisch-organisatorischen Leistungspotentiale oftmals zu nicht wettbewerbsadäquaten Angeboten durch die internen Dienstleister einerseits und einem nur wenig ausgeprägten Denken in Kosten-Nutzen-Kategorien bei den Nachfragern andererseits.<sup>575</sup> Zudem lenkt ein hoher Grad an Eigenaktivitäten die Führungsaufmerksamkeit im Immobilien-Management mehr als unternehmerisch notwendig auf den Binnenbereich im Immobiliensystem zu Lasten einer vermehrten notwendigen Sensibilität für Markt- und Wettbewerbsentwicklungen.

#### 4.2.2.2.2.2. Beauftragungs- oder Kooperationsstrategie

Die bei einem Fremdbezug von Dienstleistungen des Facility Management bestehenden strategischen Wahlmöglichkeiten können durch die Intensität der eingegangenen Bindung und ihre Dauer charakterisiert werden. Vor diesem Hintergrund wird im folgenden zwischen der Beauftragungs- und der Kooperationsstrategie unterschieden.

Die Beauftragungsstrategie beinhaltet die fallweise, objektbezogene Fremdvergabe einzelner Leistungen im Rahmen der Immobilien-Bewirtschaftung an externe Dienstleister auf der Basis kurzfristiger Verträge oder spontaner Einkäufe am Markt. Bei diesen beauftragten Firmen handelt es sich um rechtlich selbständige Unternehmen, an denen die Non-property-company nicht kapitalmäßig beteiligt ist und von daher auch keinen direkten Einfluß auf deren Leitung hat. Mithin wird an bereits auf dem Markt befindlichen Facilitäten partizipiert. Diese, eher als traditionell zu kenn-

<sup>574</sup> Vgl. Jicha, Facility Management, S. 212; Hartung, Kostensteuerung, S. 7.

<sup>575</sup> Vgl. Balck, Gebäudedienste, o.S.; Balck, Gebäudemanagement, o.S. In diesem Zusammenhang spricht der Autor anschaulich von der „Krise des Betreibens“. Die Unternehmenspraxis versucht diesem Problem durch sogenannte „Spinoff“-Lösungen zu begegnen, indem interne Gebäudedienste rechtlich verselbständigt und mit eigener Erfolgsverantwortung ausgestattet werden, die ihre Dienstleistungen nicht nur der Muttergesellschaft, sondern auch externen Dritten entgeltlich anbieten. Vgl. Joroff et al., Ressource, S. 44. Vgl. auch das Fallbeispiel bei Jack, Outsourcing, S. 18 ff.

zeichnende Strategiealternative wird in der anglo-amerikanischen Literatur auch als „Outtasking“ bezeichnet.<sup>576</sup>

Demgegenüber kennzeichnet die Kooperationsstrategie eine stärker strategisch motivierte, kontinuierliche Fremdvergabe von Leistungen im Facility-Management an externe Marktteilnehmer, die vielfach im Zusammenhang mit betrieblichen Sekundärleistungen auch als „Outsourcing“ umschrieben wird.<sup>577</sup> Die Externalisierung kann sich dabei auf Einzelleistungen, auf Leistungsbündel oder auf nahezu alle Aufgaben der Gebäudebewirtschaftung beziehen. Mithin ist die Zusammenarbeit Ausdruck eines bewußten, langfristigen und zielgerichteten gemeinsamen Handelns, das auf der Grundlage langfristiger Verträge bis hin zu Gemeinschaftsunternehmen bzw. strategischen Allianzen begründet wird.<sup>578</sup>

Daß die Outsourcing/Outcontracting-Thematik nun auch verstärkt vom betrieblichen Immobilien-Management Besitz ergreift, ist auf grundsätzliche Überlegungen hinsichtlich der Kernkompetenzen von Unternehmen zurückzuführen. Kernkompetenzen stellen Fähigkeiten einer Unternehmung dar, um sich auf dem Markt langfristig Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.<sup>579</sup> In diesem Sinne werden viele Leistungen in der Gebäudebewirtschaftung wie z.B. Reinigung, Sicherheit oder Instandhaltung kritisch hinterfragt, weil sie keine oder kaum Ansatzpunkte zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb bieten.<sup>580</sup>

Daneben ermöglicht die Fremdvergabe dem Unternehmen Spezialisierungsvorteile externer Leistungsanbieter zur Erreichung einer höheren Dienstleistungsqualität zu

<sup>576</sup> Vgl. Brophy, Version, S. 8; Lambert/Poteete/Walch, Real Estate, S. 70. Radding (Real Estate, S. 56) bemerkt in diesem Zusammenhang: „In the past, companies would turn to outsourcing for specific projects on an as-needed basis, a situation sometimes described as out-tasking“.

<sup>577</sup> Vgl. in bezug auf die betriebliche Datenverarbeitung Szyperski, Outsourcing, S. 32; Picot/Maier, Outsourcing, S. 15 f.; Picot, Ansatz, S. 338; Dobschütz/Prantsch, Outsourcing, S. 100 ff; Syring, Outsourcing, S. 915 f.; Köhler-Frost, Outsourcing, S. 13 ff.

<sup>578</sup> Eines der prominentesten Outsourcing-Beispiele im Immobilien-Management ist die Eastman Kodak Co., die im Jahr 1992 mit vier Immobilien-Dienstleistern exklusive Kooperationen schloß. Vgl. Bergsman, Outsourcing, S. 36. In ähnlicher Weise hat die IBM Deutschland GmbH ihr komplettes Gebäudemanagement in eine langfristige Allianz mit der Zander Klimatechnik AG eingebbracht. Vgl. o.V., IBM, S. 24. Für weitere Beispiele zum Outsourcing-Trend vgl. White, Property Management, S. 14 f.; Lambert/Poteete/Walch, Real Estate, S. 69.

<sup>579</sup> Vgl. Prahalad/Hamel, Competence, S. 79 ff.

<sup>580</sup> Vgl. Jicha, Facility Management, S. 209; Bergsman, Outsourcing, S. 30; Walton, Outsourcing, S. 26; Graham, Outsourcing, S. 141.

nutzen.<sup>581</sup> Dabei wird die Leistungsqualität durch den Wettbewerbsdruck sichergestellt, der die Leistungsanbieter dazu zwingt, zur Erhaltung ihrer Konkurrenzfähigkeit Produkt- und Prozeßinnovationen in der Leistungserbringung weiterzugeben. Mithin werden dem Dienstleister auch die Risiken aus der Bewältigung der permanenten technologischen Innovationen in der Gebäudebewirtschaftung übertragen. Neben dem Aspekt der Qualitätsverbesserung wird die Fremdvergabe vor allem aus Kostengesichtspunkten erwogen.<sup>582</sup> Einerseits wird durch den Fremdbezug eine höhere Kostentransparenz erreicht.<sup>583</sup> Andererseits können Kostenvorteile auf Seiten der Dienstleister ausgeschöpft werden, welche auf Größenvorteilen („economies of scale“) beruhen, die unternehmensintern oft nicht realisierbar sind.<sup>584</sup> Darüber hinaus hebt die Auslagerung die langfristige Bedingung von finanziellen und personellen Ressourcen in der Gebäudebewirtschaftung auf und verleiht der Unternehmung somit eine größere finanzielle Flexibilität.<sup>585</sup>

Neben möglichen Vorteilen sind mit der Auslagerung aber auch erhebliche Probleme verbunden. Mit der internen Kapazitätsreduktion in Folge der Fremdvergabe ist der mittelfristig unwiderrufliche Verlust eigenen Know-hows in der Gebäudebewirtschaftung verbunden, so daß aufgrund von Informationsasymmetrien zunehmend Abhängigkeiten von den Dienstleistern entstehen<sup>586</sup>, die zu einer nachhaltigen Schwächung der Verhandlungsposition des auslagernden Unternehmens führen können.<sup>587</sup> Damit einher geht oftmals das Problem einer mangelnden Kontrolle über die Leistungsinhalte und -ergebnisse.<sup>588</sup>

Daneben werden die aufgezeigten Kostenvorteile oftmals konterkarriert. Zum einen führen die der Auftragsbeziehung inhärenten Abstimmungsproblem und die man-

<sup>581</sup> Vgl. Bergsman, Changes, S. 32; Werner, Gebäudemanagement, S. 17; Radding, Real Estate, S. 56.

<sup>582</sup> Zur Bedeutung von Kosten- und Qualitätsaspekten als Hauptmotive bei Outsourcing-Entscheidungen im betrieblichen Immobilien-Management vgl. auch die Ergebnisse der empirischen Studie der Unternehmensberatung Ernst & Young bei Evans, Outsourcing, S. 23 ff.

<sup>583</sup> Vgl. Jicha, Facility Management, S. 214; Walton, Outsourcing, S. 28.

<sup>584</sup> Vgl. Bergsman, Changes, S. 32; Frieske, Facility Management, S. 59; Jack, Outsourcing, S. 19; Brown et al., Real Estate, S. 415. Fachleute schätzen das Kostensenkungspotential auf 10 - 20 % der Betriebs- und Verwaltungskosten ein. Vgl. Eversmann, Potentiale, S. 51 f.; Ulrich, Teuer, S. 218 f.

<sup>585</sup> Vgl. Walton, Outsourcing, S. 27; Jicha, Facility Management, S. 214; Jack, Outsourcing, S. 19.

<sup>586</sup> Vgl. Frieske, Facility Management, S. 59.

<sup>587</sup> Aus Informationsasymmetrien resultierende Probleme in Auftragsbeziehungen sind Gegenstand der Principal-Agency-Theorie. Vgl. hierzu grundlegend Elschen, Agency-Theorie, S. 1003; Fischer, Entscheidungen, S. 64 ff.

<sup>588</sup> Vgl. Bergsman, Changes, S. 32; Brophy, Version, S. 9; Radding, Real Estate, S. 69; Graham, Outsourcing, S. 141.

gelnde Unternehmens- und Anlagenkenntnis der Dienstleister zu einer Verringerung der Prozeß- und damit der Ergebniseffizienz.<sup>589</sup> Zum anderen dürfen die Kosten für die Anbahnung, Aushandlung und Kontrolle von Fremdleistungsverträgen nicht unterschätzt werden. Desweiteren machen insbesondere langfristige Vertragsbeziehungen bei gleichzeitigem Abbau interner Kapazitäten eine Umkehr der Outsourcing-Entscheidung oder den Wechsel des Dienstleisters nur unter großem finanziellem Aufwand möglich. Schließlich bringt die Fremdvergabe neue Herausforderung für das Personalmanagement mit sich, da mit einer Auslagerung regelmäßig Personalveränderungen nach Art und Umfang der Tätigkeiten verbunden sind.<sup>590</sup>

#### 4.2.2.2.2.3. Strategische Wahl

Für die Entscheidungsfindung zwischen den Strategiealternativen zur Leistungstiefengestaltung werden in der Literatur und Praxis traditionell kostenrechnerische Ansätze herangezogen. Kostenrechnerische Verfahren stellen im allgemeinen einen statischen Kostenvergleich zwischen den Vollkosten des Fremdbezugs und den im Einzelfall besonders abzugrenzenden, entscheidungsrelevanten Kosten der Eigenherstellung dar.<sup>591</sup> Die Bestimmung der entscheidungsrelevanten Kosten hängt dabei von der Fristigkeit der Entscheidung und der Auslastung der vorhandenen Kapazitäten zur Leistungserstellung ab.

Die Orientierung der Make-or-Buy-Entscheidung an kostenrechnerischen Kalkülen erweist sich jedoch aus mehreren Gründen als problematisch.<sup>592</sup> Neben der Beschränkung kostenrechnerischer Ansätze auf die Extrema Eigenfertigung oder Fremdbezug erweist sich gerade bei betrieblichen Sekundärfunktionen wie dem Im-

<sup>589</sup> Vgl. Frieske, Facility Management, S. 59; Brophy, Version, S. 9; Bergsman, Outsourcing, S. 40. Dieses Argument wird auch durch die Ergebnisse der empirischen Studie zur Outsourcing-Problematik im Immobilien-Management amerikanischer Unternehmen von Kimbler/Rutherford gestützt. Vgl. Kimbler/Rutherford, Outsourcing, S. 528 f.

<sup>590</sup> Vgl. Jicha, Facility Management, S. 214. Unter dem Eindruck der vorstehenden Kritikpunkte faßt J.L. Brophy, Direktor für das Immobilien-Management bei der amerikanischen USG Corp., seine Outsourcing-Erfahrungen wie folgt zusammen: „In summary, the out-sourcing hypothesis is flawed and the dialectic fails. Out-sourcing does not seem to be a viable real estate program. There is no hard evidence indicating that out-sourcing can accomplish the corporate real estate function better, more efficiently and at lower costs than the service provided by the in-house corporate department.“ Vgl. Brophy, Version, S. 11.

<sup>591</sup> Vgl. hierzu grundlegend Männel, Wahl; Männel, Eigenfertigung, S. 301 ff.

<sup>592</sup> Vgl. zum folgenden Picot, Ansatz, S. 341 f.; Picot/Maier, Outsourcing, S. 19 f.; Baur, Make-or-Buy, S. 16 ff.; Fischer, Entscheidungen, S. 21 f.; Witt, Make-or-Buy, S. 21 f.

mobilien-Management die Kostenbasis als problematisch, fehlt es doch häufig an einer systematischen Kostenerfassung.<sup>593</sup> Die Aggregation in Gemeinkostenblöcken läßt einen aussagekräftigen Kostenvergleich kaum zu. Noch schwerer wiegt jedoch der Einwand, daß andere, eher strategisch motivierte Kriterien in Kostenvergleichsrechnungen keine systematische Berücksichtigung finden. Wie die Ausführungen in den vorangegangenen Abschnitten jedoch gezeigt haben, sind neben den Kosten- und Kapitalwirkungen auch andere Kriterien entscheidungsrelevant.

In diesem Zusammenhang wird in jüngster Zeit mit dem Transaktionskostenansatz ein gänzlich anderer Ansatz für das vorliegende Entscheidungsproblem propagiert. Die Transaktionskostenanalyse ermöglicht eine sowohl strategisch wie ökonomisch fundierte Beurteilung von Make-or-Buy-Entscheidungen unter besonderer Berücksichtigung von Koordinations- bzw. Transaktionskosten, die bei der Organisation und Abwicklung arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung anfallen.<sup>594</sup> Dabei sieht der Transaktionskostenansatz von der Notwendigkeit ab, alle Entscheidungskonsequenzen monetär zu bewerten, da die Zusammenhänge zwischen den jeweiligen Aufgabenfeldern der in Rede stehenden Unternehmensfunktion und den möglichen Strategiealternativen bereits durch eine vergleichende Betrachtung der Leistungseigenschaften deutlich werden. Transaktionskosten sind Aufwendungen, die bei der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung interner oder externer Leistungserstellung anfallen.<sup>595</sup>

Transaktionskosten treten zu den eigentlichen Produktionskosten (d.h. dem bewerteten Input an objektbezogener Arbeit, Material, Betriebsmittel) hinzu und machen insbesondere bei betrieblichen Sekundärleistungen einen großen Teil der Gesamtkosten aus.<sup>596</sup> Die Zusammensetzung und Höhe dieser Kosten ist von der gewählten institutionellen Gestaltungsform einerseits und von den Eigenschaften der jeweiligen Leistung andererseits abhängig. Dabei sind die Spezifität und unternehmerische Be-

<sup>593</sup> Vgl. auch die Ausführungen in Kap. 2.3.2. und die dort zitierte Literatur.

<sup>594</sup> Vgl. Picot/Maier, Outsourcing, S. 20. Der Transaktionskostenansatz geht auf grundlegende Überlegungen von Coase aus dem Jahre 1937 zurück und wurde erst wesentlich später von Williamson zu einer geschlossenen Theorie weiterentwickelt. Vgl. Coase, Nature, S. 386 ff.; Williamson, Markets; Williamson, Institutions. Verständlicherweise kann der Ansatz hier nur in seinen Grundzügen dargestellt werden. Für einen verlieferten Einblick vgl. die Darstellungen bei Picot/Dietl, Transaktionskostentheorie, S. 178 ff.; Bössmann, Transaktionskosten, S. 105 ff.; Kaas/Fischer, Transaktionskostenansatz, S. 686 ff.; Windsperger, Transaktionskosten, S. 889 ff.; Schenk, Institutionenökonomie, S. 353 ff.

<sup>595</sup> Vgl. Picot, Ansatz, S. 344; Picot/Maier, Outsourcing, S. 20.

deutung der Leistung, die Unsicherheit der Umwelt hinsichtlich Anzahl und Vorhersehbarkeit von Veränderungen bei der Leistungserstellung sowie die Häufigkeit der Leistungserbringung wesentliche Eigenschaften, die die Höhe der Transaktionskosten und die Frage nach Eigenerstellung oder Fremdbezug beeinflussen.<sup>597</sup>

Bezogen auf das vorliegende Entscheidungsproblem lassen sich vereinfacht folgende grundlegende Strategieempfehlungen ableiten:<sup>598</sup> Weist eine Leistung sowohl einen hohen Grad an Spezifität als auch eine große strategische Bedeutung auf, so ist die reine oder allenfalls extern unterstützte Eigenerstellung erforderlich. Dies umso mehr, je häufiger diese Leistung anfällt und je höher die Unsicherheit eingeschätzt wird. Beispiele für eine solche Leistung sind die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Planungs- und Steuerungssystems für die Gebäudebewirtschaftung, die langfristige Flächen- bzw. Raumplanung oder das „Relationship-Management“ zu den übrigen Unternehmenseinheiten. Im Gegensatz dazu empfiehlt sich bei unspezifischen, standardisierten und strategisch unbedeutsamen Leistungen ein reiner Fremdbezug, der intern lediglich unterstützend (d.h. kontrollierend) begleitet wird. Als Beispiele für eine solche Leistung seien die Gebäudereinigung, Umzüge, Instandhaltung und das Vertragswesen etc. genannt. Nehmen die Facility-Managementleistungen hinsichtlich der Spezifität und strategischen Bedeutung eher eine Mittelstellung ein, so ist eine Mischstrategie im Sinne eines kooperativ-koordinierten Einsatzes interner wie externer Kapazitäten zu empfehlen.<sup>599</sup>

Wenngleich der Transaktionskostenansatz nicht frei von Kritik ist<sup>600</sup>, ermöglicht er eine stärker ganzheitliche Betrachtung der vielschichtigen Outsourcing-Problematik im Immobilien-Management. Insofern stellt er für den Entscheider eine sinnvolle Ergänzung dar.

<sup>597</sup> Vgl. Gerhardt/Nippa/Picot, Leistungstiefe, S. 136.

<sup>598</sup> Vgl. Picot, Ansatz, S. 345 ff.; Gerhardt/Nippa/Picot, Leistungstiefe, S. 136 f.; Fischer, Entscheidungen, S. 93 ff.; Baur, Make-or-Buy, S. 59 ff.; Kaas/Fischer, Transaktionskostenansatz, S. 688 f.

<sup>599</sup> Vgl. in Anlehnung an Picot/Maier, Outsourcing, S. 22.

<sup>600</sup> In einem pragmatisch-intuitiven Ansatz unterstützen Ouye/Danish/Young (Facilities, S. 16) diese Strategieempfehlungen, wenn sie formulieren: „Generally speaking, functions that are considered sensitive or strategic or highly dependent on interaction with other top management tend to be part of the core, such as strategic planning and space allocation, while other functions such as project management, real estate management and facility operations and management tend to be considered more on the periphery“.

<sup>601</sup> Vgl. die Kritik bei Schneider, Unhaltbarkeit, S. 1237 ff.; Schneider, Unternehmungen, S. 225 ff.; Sydow, Netzwerke, S. 145 ff.; Ebers/Gotsch, Theorien, S. 234 ff. Die Kritik entzündet sich vor allem an der einseitigen Kostenbetrachtung, der mangelhaften Operationalisierbarkeit und Begriiflichkeit sowie an der ungenügenden Berücksichtigung von Machtpräsenzen. Jedoch liegt inzwischen eine kaum noch zu überschauende Zahl von Beiträgen vor, die die Defizite durch konzeptionelle Erweiterungen zu beheben versuchen oder auf die fehlende inhaltliche Fundierung der Kritik hinweisen. Vgl. hierzu stellvertretend Windsperger, Methode, S. 59

zung zu den bislang verfügbaren Verfahren dar und ermöglicht so eine fundiertere Entscheidungsfindung.

#### 4.2.2.2.3. Strategien der Immobilien-Verwertung

Mit der Hinfälligkeit der Betriebsnotwendigkeit von Grundstücken und Gebäuden<sup>601</sup> kommt die Verwertung als weiteres wesentliches Entscheidungsfeld im Immobilien-Management zum Tragen.<sup>602</sup> Das Konzept eines ganzheitlichen Immobilien-Management verlangt, die im Unternehmen vorhandenen, nicht betriebsnotwendigen Immobilienressourcen im strategischen Denken zu berücksichtigen und zum Ausgangspunkt eigenständiger strategischer Planungsüberlegungen zu machen, die eine wirtschaftlich optimale Verwertung zum Ziel haben. Dabei soll in Abhängigkeit des Aktivitätsniveaus bei der Verwertung zwischen passiven und aktiven Strategien zur Immobilien-Verwertung unterschieden werden.

##### 4.2.2.2.3.1. Passive Verwertungsstrategien

Passive Verwertungsstrategien zielen auf eine unmittelbare Verwertung der betriebsneutralen Immobilien ohne Inhalts- und Strukturveränderungen ab. Nach Art der externen Verwertung bestehen dabei mit der Vermietung und dem Verkauf zwei grundlegende Optionen.<sup>603</sup> Da diese Kontrahierungsformen zur Übertragung von Raumnutzungen bereits an anderer Stelle dieser Arbeit unter der beschaffungspolitischen Perspektive behandelt wurden<sup>604</sup>, soll hier lediglich auf die speziellen Aspekte der Immobilien-Verwertung eingegangen werden.

---

<sup>601</sup> ff.; Sydow, Netzwerke, S. 129 ff.

<sup>602</sup> Zu den Gründen des Wegfalls der Betriebsnotwendigkeit bei Immobilien vgl. die Ausführungen in Kap. 2.1.4.

<sup>603</sup> Die Betrachtung der Verwertungsstrategien beschränkt sich auf solche Immobilien, die im Eigentum der Unternehmung stehen.

<sup>604</sup> Diese grundlegenden Optionen werden im anglo-amerikanischen Sprachraum prägnant als „Leasing as is“ bzw. „Selling as is“ bezeichnet. Vgl. Jewett, Properties, S. 14; Nourse, Real Estate, S. 1028; Nourse/Kingery, Disposing, S. 53 ff.; Brown et al., Real Estate, S. 120 f.

<sup>604</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 4.2.2.2.1.2. und Kap. 4.2.2.2.1.4.

Mit der Wahl für eine dieser Verwertungsoptionen lassen sich im Grundsatz ähnliche Motive und Zielsetzungen verbinden. Neben der vergleichsweise kurzfristigen Liquiditätsschöpfung aus Vermietungs- bzw. Verkaufserlösen kommt vornehmlich beim Verkauf der Freisetzung des in Immobilien gebundenen Kapitals und damit der Eliminierung von Fixkosten ein erhebliches Bedeutungsgewicht zu.<sup>605</sup> Wird demgegenüber der Vermietung der Vorzug gegeben, verbindet sich damit die Vorstellung, daß ein zu einem späteren Zeitpunkt ins Auge gefaßter Verkauf der Immobilie wesentlich leichter fällt, wenn mit dem Objekt ein kontinuierlicher Strom an Mietzahlungen verknüpft ist.<sup>606</sup> Zudem besteht weiterhin die Möglichkeit einer Wieder- bzw. Umnutzung für einen in der Zukunft liegenden betrieblichen Flächenbedarf.

Grundlegende Voraussetzung für eine optimale Verwertung ist das Verständnis der zur Verwertung anstehenden Immobilie als vermarktungsfähiges Produkt.<sup>607</sup> Vor diesem Hintergrund besteht die Notwendigkeit zu einem expliziten Marketing für Gewerbeimmobilien.<sup>608</sup> Die Vermarktungstätigkeit umfaßt in diesem Zusammenhang die Gesamtheit aller Maßnahmen und Entscheidungen, die sich auf die Analyse der Vermarktbartkeit der vorhandenen Immobilienressourcen, die Bestimmung der potentiellen Abnehmer bzw. Nutzer, die Wahl des geeigneten Absatzweges und -zeitpunktes, den Einsatz der Marketing-Mix-Instrumente sowie die Festlegung der konkreten Verwertungsart beziehen. Jedoch sind sich die Unternehmen vielfach der Notwendigkeit eines expliziten Immobilien-Marketing nicht bewußt: „(...) the way in which companies handle liquidations of surplus property almost guarantees that dispositions will lead to unnecessary losses.“<sup>609</sup>

Dies ist vor allem auf die tradierte Denkhaltung „We are not in the real estate business!“ zurückzuführen, die die Entwicklung eines erforderlichen Vermarktungsbewußtseins verhindert. Als Folge verfügen die Unternehmen auch nicht über die zur Vermarktung notwendigen Methoden bzw. Techniken.<sup>610</sup> Ebenso läßt sich in diesem

<sup>605</sup> Vgl. Case, Value, S. 12; Nourse, Real Estate, S. 1028; Nourse/Kingery, Marketing, S. 22 ff.

<sup>606</sup> Vgl. Fiegel, Surplus, S. 56; Nourse, Real Estate, S. 1028.

<sup>607</sup> Vgl. Brown et al., Real Estate, S. 109; Jewett, Real Estate, S. 8; Rossler, Marketing, S. 10 ff.

<sup>608</sup> Vgl. hierzu Falk, Marketing, S. 573 ff.

<sup>609</sup> Fiegel, Surplus, S. 54. Ähnliches bringt Joseph (Role, S. 18) zum Ausdruck, wenn er formuliert: „Disposition strategy is often an area where companies fall short.“ Vgl. auch Gop (Flächen-Diät, S. 14), die dies in bezug auf deutsche Unternehmen bestätigt.

<sup>610</sup> Vgl. Cohen, Source, S. 50.

Zusammenhang das Fehlen einer aus den Unternehmenszielen und -planungen abgeleiteten Marketingstrategie in bezug auf die verwertbaren Immobilienressourcen konstatieren.<sup>611</sup>

Darüber hinaus wird die Umsetzung passiver Verwertungsstrategien durch primär immobilienbezogene Charakteristika erschwert.<sup>612</sup> Die zur Verwertung anstehenden Liegenschaften entsprechen oftmals nicht den Anforderungen moderner Nutzungen hinsichtlich eines optimalen Material-, Produktions- und Kommunikationsflusses. Unflexible Grundrisse, überdimensionierte Grundstücks- und Gebäudegrößen, Altlastenprobleme bei ehemals industriell genutzten Brachflächen sowie eine mangelhafte technische Infrastruktur verhindern potentielle Anschlußnutzungen und schränken so die Marktfähigkeit ein.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß mit der Vornahme einer passiven Verwertungsstrategie regelmäßig ein Absinken auf das Niveau des mittleren bis unteren Marktsegments verbunden ist. Diese als „filtering down“-Effekt<sup>613</sup> bezeichnete Entwicklung führt zu einer erheblichen Schmälerung des erzielbaren Ertragspotentials, wenn nicht sogar ein Negativwert hingenommen werden muß. Ist die Unternehmung jedoch um eine Renditeoptimierung aus ihren betrieblichen Immobilienaktivitäten bemüht, sollten im Lichte der individuellen Objektsituation alternative Optionen geprüft werden. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang die grundlegende Erneuerung bzw. das Re-Development einer Immobilie.

#### 4.2.2.2.3.2. Aktive Verwertungsstrategien

Entsprechen nun die im Rahmen der Verwertung dem Markt angebotenen Objekte z.B. in Bezug auf Standort, Gebäude- und Flächenstruktur, Bausubstanz, Architektur oder Wirtschaftlichkeit nicht den geforderten marktlichen Anforderungen, besteht mit dem Re-Development vorhandener Bestandsimmobilien eine alternative strategische

<sup>611</sup> Vgl. Fiegel, Surplus, S. 54; Jewett, Real Estate, S. 8.

<sup>612</sup> Vgl. zum folgenden Einen/Tonndorf, Büroflächenentwicklung, S. 135 ff.; Aengevelt, Flächen-Recycling, S. 634 ff.; Jewett, Properties, S. 14 f.; King/Johnson, Plants, S. 150 f.; Simmerling, Tackling, S. 1. Vgl. auch die Ausführungen in Kap. 3.1.1.1.

<sup>613</sup> Zum „filtering down“-Effekt vgl. grundlegend Eekhoff, Bodenmarkt, S. 8 ff.

Option.<sup>614</sup> Der für das Immobilien-Management wesentliche Aspekt des Re-Development liegt in der Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums durch eine aktive, technisch-gestalterische Einflußnahme auf die vorhandenen Objekte. Dabei besteht die eigentliche unternehmerische Herausforderung darin, eine solche Verknüpfung von Grundstück, Projektkonzept und Kapital herzustellen, daß eine nachhaltig wettbewerbsfähige und damit ertragreiche Nutzung der Immobilie ermöglicht wird.<sup>615</sup> Mithin ist Ziel des Re-Development, den durch die Entwicklungsmaßnahme bewirkten Mehrwert in der Unternehmung zu belassen und nicht von externen Marktakteuren abschöpfen zu lassen.

Es ist unverkennbar, daß sich die Unternehmung mit der Übernahme der Re-Developmentsfunktion für unternehmensexterne Nutzungen auf eine stark veränderte unternehmerische Ebene begibt. Denn im herkömmlichen Sinne beschränkte sich das Management betrieblicher Immobilien auf eine weitgehend passive Steuerung des Immobilien-Portfolios. Darunter ist die Begrenzung auf intern begründete Entscheidungen über die Bereitstellung von Immobilien, deren Verwaltung und Instandhaltung sowie gegebenenfalls deren Verkauf oder Vermietung zu verstehen. Neben die Erstellung dieser Sekundärleistungen für den unternehmensinternen Bedarf treten nun aber zusätzliche Aktivitäten für den Immobilienmarkt als externen Absatzmarkt. Da es sich bei der Erstellung von Leistungen für den Absatzmarkt definitionsgemäß um primäre Aktivitäten handelt<sup>616</sup>, wird die Immobilieneinheit zu einer eigenen marktorientierten Unternehmenseinheit. Mithin führt das aktive Re-Development von Bestandsimmobilien zum Vorstoßen in einen anderen Branchenbezug.<sup>617</sup> Dabei ist charakteristisch, daß die Entwicklung vornehmlich für einen anonymen Markt erfolgt, d.h. weder die künftigen Nutzer noch die künftigen Eigentümer sind im Anfangsstadium der Entwicklung bekannt.<sup>618</sup>

<sup>614</sup> Vgl. Nourse/Kingery, Marketing, S. 23; Nourse/Kingery, Disposing, S. 55 ff.; Nourse, Real Estate, S. 1029.

<sup>615</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 240. Diese Charakterisierung des Re-Development macht die inhaltliche Nähe zur Projektentwicklung deutlich. Auf den Inhalt und die Durchführung der einzelnen Phasen der Projektentwicklung ist bereits an anderer Stelle dieser Arbeit eingegangen worden. Vgl. hierzu Kap. 2.1.4. und Kap. 4.2.2.2.1. Zur Planung von Re-Developmentmaßnahmen vgl. auch Jewett, Properties, S. 16 ff.; Aengewelt, Flächen-Recycling, S. 637 f.; Simmerling, Tackling, S. 2.

<sup>616</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 2.1.1.

<sup>617</sup> Vgl. Nourse/Kingery, Marketing, S. 23; Cohen, Source, S. 48.

<sup>618</sup> Vgl. Falk, Marketing, S. 577.

Gerade der letztgenannte Aspekt macht deutlich, daß die eigenständige Durchführung von Re-Developmentprojekten mit einer Reihe von Risiken behaftet ist, die über das Maß hinausgehen, welches üblicherweise von Non-property-companies getragen wird.<sup>619</sup> Neben den Risiken, die typischerweise mit der Vornahme von Bauinvestitionen verbunden sind<sup>620</sup>, werfen vor allem der notwendige Kapitalbedarf und die Kapitalbindung während der Konzeptions- und Umbauphase, der Aufbau eines entsprechenden Development-Know-hows<sup>621</sup> sowie die Anpassung des Planungs-, Kontroll-, Organisations- und Kultursystems an die veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen erhebliche Probleme auf, die das in Eigenregie betriebene Re-Development zweifelhaft erscheinen lassen.<sup>622</sup>

An dieser Stelle bietet es sich an zu prüfen, ob die mit dem Re-Development verbundenen Erfolgspotentiale nicht durch eine Zusammenarbeit mit einem professionellen Developer nutzbar gemacht werden können. Erscheinungsformen und Bezeichnungen solcher Verbindungen von Unternehmen, die im folgenden vereinfacht mit dem Begriff „Kooperation“ belegt werden, weisen in der Realität eine fast unübersehbare Vielfalt auf.<sup>623</sup> Im vorliegenden Zusammenhang soll unter der Kooperationslösung eine unternehmerische Zusammenarbeit zwischen einer Non-property-company und einem Projektentwickler verstanden werden, die sich in einem gemeinsam durchgeföhrten Re-Developmentvorhaben die führungsmäßige Verantwortung und Kontrolle sowie das finanzielle Risiko teilen.<sup>624</sup> Mit dem Aufbau einer

<sup>619</sup> Vgl. zum folgenden Cohen, Source, S. 50; Nourse/Kingery, Marketing, S. 23; Nourse/Kingery, Surplus, S. 2. Nourse (Real Estate, S. 1029) faßt seine diesbezüglichen Beobachtungen wie folgt zusammen: "Corporations do not have a very good history in speculative development, which is one reason why top managers often try to avoid it as outside the definition of their business".

<sup>620</sup> Zur Risikoproblematik bei unternehmerischen Bauinvestitionen vgl. die Ausführungen in Kap. 4.2.2.4. In diesem Zusammenhang weist Diederichs (Grundlagen, S. 31) darauf hin, daß eine Entwicklungmaßnahme für einen gegebenen Standort mit ungleich höheren Risiken verbunden ist als für einen noch zu beschaffenden Standort, da das zur Verwertung anstehende Grundstück häufig mit nachteiligen Eigenschaften hinsichtlich Lage, Zuschnitt, Bodenbeschaffenheit etc. belastet ist.

<sup>621</sup> Dieses Problem ist auch für den Fall gegeben, daß bereits im Rahmen der Projektentwicklung für den unternehmensinternen Flächenbedarf entsprechende Humanressourcen aufgebaut wurden, da spekulative Bauprojekte ein ungleich höheres unternehmerisches Denken und Handeln der Fach- und Führungskräfte erfordern, als dies im Innenverhältnis notwendig erscheint.

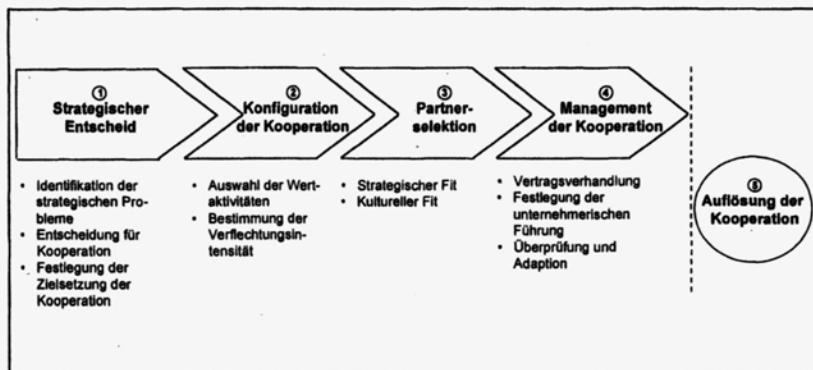
<sup>622</sup> Aus Risikoüberlegungen bietet sich - neben der im folgenden dargestellten Kooperationslösung - eine abgemilderte Form der Integrationslösung an, bei der die Unternehmung für die betreffende Liegenschaft eine neue Nutzungskonzeption entwickelt, deren Realisierbarkeit im Rahmen einer Feasibility-Studie prüft, die anschließend in Verbindung mit einer positiven Bauvoranfrage an einen Investor veräußert wird. Vgl. Jewett, Properties, S. 14; Fiegley, Surplus, S. 55 f.; Cohen, Source, S. 50.

<sup>623</sup> Vgl. Bea, Kooperation, S. 2524. Das Spektrum an Kooperationsbegriffen reicht von zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit, Koalition bis hin zur strategischen Allianz. Gleichfalls sind die rechtlichen Ausprägungsformen mit Managementverträgen, Arbeitsgemeinschaften, Konsortien oder Joint Ventures recht vielfältig.

<sup>624</sup> Vgl. in Anlehnung an Ihrig, Allianzen, S. 29. Als Beispiel sei die BME-Bahnhof-Management- und Entwicklungsgesellschaft genannt, die sich als Joint-Venture zwischen der Deutschen Bahn AG und der zur Otto-

solchen Kooperation eröffnet sich für die Non-property-company die Option, durch eine sinnvolle Ergänzung der individuellen Stärken bzw. Kompensation der individuellen Schwächen die strategischen Chancen im Re-Development von Bestandsimmobilien nutzbar zu machen und gleichzeitig deren Risiken abzumildern.<sup>625</sup>

Die Kooperation von selbständigen Unternehmungen im Rahmen eines Re-Development verlangt vom Management die Einsicht, daß es sich dabei um einen evolutorisichen Prozeß handelt, der nur bedingt plan- und beherrschbar ist.<sup>626</sup> Gleichwohl wird die Entwicklung und Anpassung solcher Verflechtungen zu einem wichtigen Bestandteil des Kooperationserfolges und verlangt daher ein strategisches Vorgehen, wie es Abbildung 42 zum Ausdruck bringt.



*Abbildung 42: Prozessuale Betrachtung der Kooperationsstrategie im Rahmen des Re-Developments<sup>627</sup>*

Dabei muß sich das betriebliche Immobilien-Management in einem ersten Schritt der strategischen Probleme (z.B. mangelnde eigene finanzielle und personelle Ressourcen, hohe Informations- und Opportunitätskosten, fehlende Markterfahrung etc.) bewußt werden, die zu Lasten der Integrations- und zu Gunsten der Kooperationslösung gehen. Weiterhin gilt es, sich Klarheit über die eigene Zielsetzung für die Ko-

Gruppe gehörenden ECE Projektmanagement GmbH mit der Umnutzung, Optimierung und dem Management von Bahngrundstücken befaßt. Vgl. o.V., Deutsche Bahnen, S. 18.

<sup>625</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 246. Diese strategische Zielsetzung einer zwischenbetrieblichen Kooperation wird anschaulich auch als „joint competitive advantage“ bezeichnet.

<sup>626</sup> Vgl. Bleicher, Management, S. 79; Bleicher/Hermann, Joint-Venture-Management, S. 16.

<sup>627</sup> In Anlehnung an Brondum/Priztl, Allianzen, S. 46 f.; Bleicher/Hermann, Joint-Venture-Management, S. 17.

operation zu verschaffen. In diesem Zusammenhang lassen sich als wesentliche Gründe für eine Kooperation die Verteilung des Entwicklungsriskos auf mehrere Schultern, die Existenz komplementären technologischen, marktlichen oder sonstigen Know-hows, die Ausschöpfung eines größeren Informations- und Erfahrungspools sowie die Möglichkeit einer nicht nur kostengünstigeren, sondern auch schnelleren Realisierung der Entwicklungschancen nennen.<sup>628</sup>

Im nächsten Schritt wird mit der Festlegung der Konfiguration die grundlegende Struktur der Kooperation festgelegt. Im einzelnen müssen die Wertaktivitäten bestimmt werden, die im Rahmen der Kooperation gemeinsam durchgeführt werden sollen. Daneben ist die Verflechtungsintensität festzulegen, mit der die Unternehmung das Engagement in der Allianz betreiben will. Hierzu zählt die Bestimmung des Zeithorizonts der Zusammenarbeit (fallweise/projektbezogen oder dauerhaft/projektübergreifend), die Zuordnung der einzubringenden Ressourcen (z.B. Grundstücke, Kapital, Managementkapazitäten) sowie die Festlegung des Formalisierungsgrades, mit dem die gemeinsamen Geschäftsaktivitäten eingerichtet werden.<sup>629</sup>

Als Grundlage einer erfolgreichen Wahl eines Developers als Partner für die Unternehmung sind zwei Ebenen von „Fits“ zwischen den Beteiligten von Bedeutung. Zum einen ist hierbei der unternehmenspolitische Fit, zum anderen der unternehmenskulturelle Fit zu nennen.<sup>630</sup> Der unternehmenspolitische Fit bezieht sich auf die Ziele und Strategien, Leistungsfähigkeit und Verhandlungsposition der Partner. In diesem Zusammenhang ist auf die gegebenenfalls unterschiedliche Perspektive bzw. Interessenslage bezüglich des Projektes hinzuweisen. Die Orientierung des Developers ist in der Regel darauf gerichtet, das Projekt möglichst kurzfristig und kostengünstig abzuwickeln, um es zum Zeitpunkt der Vermarktung schnell an einen Investor zu veräußern.<sup>631</sup> Betrachtet die Unternehmung demgegenüber das Projekt als Finanz-

<sup>628</sup> Vgl. Dobring, Immobilien-Management, S. 106 f.; Salton, Corporations, S. 83; Flegel, Surplus, S. 55 f.; Brown et al., Real Estate, S. 239 f. Ähnliche Motive sieht auch Smith (Properties, S. 11), wenn er bemerkt: „In most cases, a redevelopment project will require a joint venture between the corporation and developer to harness the resources and allocate benefits most efficiently. The joint venture also reduces risk by decreasing a corporation's development debt exposure and capital expenditures“.

<sup>629</sup> Vgl. Bronder/Pritzl, Allianzen, S. 48 f.

<sup>630</sup> Vgl. Hermann, Joint-Venture, S. 62 ff.; Bleicher/Hermann, Joint-Venture-Management, S. 41; Bronder/Pritzl, Allianzen, S. 50 f.

<sup>631</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 232; Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 15.1., S. 3. Vgl. auch Dub-

wert bzw. Kapitalanlage, welches dauerhaft im Eigentum verbleiben soll, muß sie zwangsläufig eine eher langfristige und portfolioorientierte Sichtweise einnehmen, will sie das Investment nicht gefährden.

Demgegenüber betrifft der unternehmenskulturelle Fit die Vorstellungen der Partner bezüglich ihrer Kulturen, Normen zur Regelung des sozialen Verhaltens, Führungsstil sowie Verhaltensweisen im Markt.<sup>632</sup> Da die kulturellen Gegebenheiten zwischen einer von der Liegenschaftsverwaltung zum Immobilien-Management evolvierenden Unternehmung und einem professionellen Developer im Regelfall recht unterschiedlich sind, ist die kulturelle Anpassung ohne Verlust der unternehmensspezifischen Identität als ein zentraler Erfolgsfaktor für eine harmonische Kooperation anzusehen.<sup>633</sup>

Die konkrete Ausgestaltung der Kooperation bis zu ihrer Auflösung ist im Einzelfall abhängig von den eingebrachten Leistungen der Partner, der Intensität der Gewinn- (und Verlust-)beteiligung sowie dem Grad der gewünschten Einflußnahme auf das Projekt. Wenngleich die unternehmerische Führung der Entwicklungsmaßnahme i.d.R. beim Developer verbleibt, sollte sich die Unternehmung keineswegs nur auf die Wahrnehmung der Bauherrenaufgaben beschränken. Vielmehr ist eine aktive Beteiligung auch an den Konzeptions-, Planungs- und Abwicklungsaufgaben erforderlich, um die Redevelopmentimmobilie entsprechend den eigenen strategischen Überlegungen hinsichtlich des Aufbaus von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenzobjekten zu gestalten.<sup>634</sup>

Als Fazit kann festgehalten werden, daß sich die Kooperationsstrategie als attraktive, aber auch komplexe strategische Option darstellt. Trotz der inhärenten Risiken und Problemen von Kooperationen ist zu erwarten, daß diese nicht zuletzt infolge der verschärften Ressourcenproblematik vor allem für jene Unternehmen sich als gangbarer Weg erweisen wird, für die das Re-Development weiterhin lediglich ein Randgebiet ihrer eigentlichen Unternehmensstätigkeit darstellt.

---

<sup>632</sup> ben/Sayce, Property, S. 234.

<sup>633</sup> Vgl. Ihrig, Allianzen, S. 30.

<sup>634</sup> „Alle 'misfits', die sich bei Strategien, Strukturen und Kulturen (...) der Partnerunternehmungen ergeben, stellen zugleich mögliche Konfliktfelder der Zusammenarbeit dar, die die Ergebnislage im Kooperationsfeld beeinflussen können.“ Bleicher, Management, S. 80.

- Die zunehmende Hinwendung zum Immobilienmarkt im Rahmen einer strategiegeleiteten Verwertung wirft die grundsätzliche Frage auf, ob das vorhandene Immobilien-Portfolio und -Know-how nicht zur Grundlage einer Diversifikation auf Gesamtunternehmensebene gemacht werden kann. Unter Diversifikation soll dabei eine unternehmenspolitische Strategie der planmäßigen Ausdehnung der bisherigen Schwerpunktaktivität eines Unternehmens auf angrenzende oder völlig neue Märkte und Produkt-/Leistungsbereiche verstanden werden.<sup>634</sup> Die dauerhafte, d.h. nicht nur fallweise Öffnung zum Immobilienmarkt verändert den Charakter von Non-property-companies grundlegend. Denn der Produktionsfaktor Immobilie dient nicht mehr ausschließlich als internes Ressourcen- oder Nutzungspotential, sondern wird als Ausgangspunkt zum Eintritt in die Immobilienbranche und damit zur Verbreiterung der unternehmerischen Basis genutzt.

Daß diese strategische Option durchaus in der Unternehmenspraxis anzutreffen ist, belegt die Aufstellung in der folgenden Tabelle. Vornehmlich Unternehmen aus dem Industrie-, Brauerei-, Getränke-, Textil- und Handelssektor versuchen, ihren zumeist historisch gewachsenen, häufig wertvollen, bislang jedoch nicht aktiv geführten Grundbesitz zu nutzen, um aus ihrem bestehenden Stammgeschäft heraus zu diversifizieren. Zum Teil handelt es sich aber auch um Unternehmen, bei denen der ursprüngliche Unternehmenszweck entfallen ist und infolgedessen der Immobilienbereich die eigentliche Betätigung des Unternehmens darstellt.

<sup>634</sup> Zum Aufbau von immobilienorientierten Wettbewerbsvorteilen vgl. die Ausführungen in Kap. 4.2.2.4.

<sup>635</sup> Vgl. Jacobs, Diversifikation, S. 7. In Wissenschaft und Praxis finden sich z.T. recht unterschiedliche Auffassungen des Diversifikationsbegriffs. Zu einem Überblick über alternative Fassungen vgl. Wittek, Unternehmensführung, S. 50 ff.; Bühner, Strategie, S. 19 ff.; Jacobs, Diversifikation, S. 6 f. Dabei wird der Diversifikationsbegriff regelmäßig in Anlehnung an eine von Ansoff vorgeschlagene Kategorisierung der relativen Neuheit von Produkten und Märkten festgelegt. Vgl. Ansoff, Management-Strategie, S. 149 ff.

Name der Gesellschaft	Sitz der Gesellschaft	Schwerpunkte im Immobiliengeschäft			Unternehmenszweck
AG Allgemeine Anlageverwaltung	Frankfurt	1	2	3	Vermögensverwaltung
AG für Immobilien-Anlage	Frankfurt	1	2	3	Immobilien
Agrob AG	Isernhagen	1	2	3	Immobilien
Amira AG	München	1			Immobilien
Berliner Kraft- und Licht AG	Berlin	1	2	3	Energie
Brau- und Brunnen AG	Dortmund	1	2	3	Getränke
Concordia- Bau- und Boden AG	Oberhausen	1	2	3	5 6 Immobilien
Dahlbusch AG	Gelsenkirchen	1	2	3	Immobilien
Dolerit-Basalt AG	Köln	1	2		Immobilien
Germania-Epe AG	Gronau	1	2	3	Vermögensverwaltung
F.A. Günter & Sohn	Leipzig	1	2	3	5 Immobilien
Hacker-Pechorr Beteiligungs AG	München	1	2	3	Vermögensverwaltung
Hamborner AG	Duisburg	1		3	Immobilien
Hanfwerke Oberachern AG	Achern	1			Textilien
Harpener AG	Dortmund	1	2	3	4 5 Immobilien
Heinrich Industrie- und Handels AG	Essen	1	2	3	Immobilien
Herlitz AG	Berlin	1	2	3	4 Büroartikel
Fr. Hesser AG	Waiblingen	1			Vermögensverwaltung
Hofbräuhaus Coburg AG	Coburg	1			Brauerei
Hornbach AG	Bornheim	1	2	3	Handel
Isenbeck AG	Düsseldorf	1	2	3	4 5 Immobilien
Industrieverwaltungsgesellschaft AG	Bonn	1	2	3	Immobilien
W. Jacobsen AG	Kiel	1	2	3	Immobilien
Kaufhof AG	Köln	1	2	3	5 Handel
Karstadt AG	Köln	1			Handel
Klöckner-Humboldt-Deutz AG	Köln	1		3	Industrie
Kolb & Schüle AG	Kirchheim	1	2	3	4 Textilien
Krupp Hoesch Immobilien GmbH	Essen	1	2	3	Industrie
Gebr. März AG	Rosenheim	1	2	3	4 5 Brauereien
Monachia Grundstücks AG	München	1	2	3	Immobilien
Patrizier-Beteiligungs AG	Nürnberg	1	2	3	4 5 Getränke
Pfersee-Kolbenmoor AG	Augsburg	1	2	3	4 5 Textilien
Pongs & Zahn AG	Heidelberg	1	2	3	Vermögensverwaltung
Rathgeber AG	München	1	2		Immobilien
Ruhrkohle Immobilien AG	Essen	1	2	3	4 Industrie
Schlossgartenbrau AG	Stuttgart	1			Immobilien
Stolberger Zink AG	Stolberg	1	2	3	5 Immobilien
Tempelhofer Feld AG	Berlin	1	2	3	Immobilien
Rudow Johannisthal AG	Berlin	1	2	3	Immobilien
Thyssen Immobilien GmbH	Oberhausen	1	2	3	4 5 Industrie
VEBA Immobilien AG	Bochum	1	2	3	4 Industrie
WCM Beteiligungs- u. Grundbesitz AG	Heidenheim	1	2	3	4 5 Immobilien
Wünsche AG	Hamburg	1	2	3	4 5 Handel
Württembergische Leinenindustrie AG	Blaubeuren	1			Immobilien
Zucker & Co. Vermögensverwaltung AG	Erlangen	1		3	Vermögensverwaltung
ZWL Grundbesitz und Beteiligungs AG	Ludwigsburg	1			Vermögensverwaltung

- |   |                                     |   |   |
|---|-------------------------------------|---|---|
| 1 | Vermieten von eigenem Grundbesitz   | 4 | Bauträgergeschäft                       |
| 2 | Entwicklung von eigenem Grundbesitz | 5 | Projektentwicklung als Dienstleistung   |
| 3 | An- und Verkauf von Liegenschaften  | 6 | Auflegung geschlossener Immobilienfonds |

Tabelle 3: *Immobilien als Ausgangspunkt einer Diversifikation in deutschen Unternehmen*<sup>636</sup>

<sup>636</sup> Quelle: o.V., Immobilien, S. 21 sowie eigene Erhebungen.

Konkrete Motive für eine Diversifikationsstrategie können aus unterschiedlichen Argumenten gewonnen werden, wobei die Erschließung von Wachstumspotentialen, die Verbesserung der Ertragskraft bzw. Rentabilität sowie die Erzielung von Risikovorteilen dominierende Zielsetzungen verkörpern.<sup>637</sup> Das Wachstumsziel steht dann im Vordergrund, wenn das Stammgeschäft der Non-property-company Sättigungstendenzen aufweist bzw. in der Zukunft erwarten lässt und daher ein Eintritt in den Immobilienmarkt erwogen wird, um ein kontinuierliches Unternehmenswachstum zu sichern. Hinsichtlich des Rentabilitätsziels zielt die Diversifikation auf eine effiziente Nutzung der im Unternehmen überschüssig vorhandenen und damit suboptimal eingesetzten Immobilienressourcen ab. Risikovorteile schließlich resultieren aus einer Streuung der Aktivitäten über unterschiedliche Produkt-Markt-Felder, wodurch unterschiedliche strukturelle und konjunkturelle Schwankungen auf den Absatzmärkten ausgeglichen werden können.

Versucht man die Diversifikationsstrategie im Immobilien-Management näher zu fassen, so kann sie nach dem Verwandtschaftsgrad mit dem bisherigen Geschäftspoolio, der Stellung im Wertschöpfungsprozeß der Immobilienwirtschaft sowie nach der Art der Durchführung differenziert werden.<sup>638</sup> Hinsichtlich des Verwandtschaftsgrades mit den bisherigen Geschäftsschwerpunkten einer Unternehmung kann davon ausgegangen werden, daß es sich bei der Ingangsetzung eines Geschäftsfeldes Immobilien regelmäßig um eine nicht verwandte Diversifikation handelt. Bei der Orientierung an der Wertschöpfungskette der Immobilienwirtschaft können im vorliegenden Zusammenhang die Rückwärts- und Vorwärtsdiversifikation unterschieden werden.<sup>639</sup> Mit der Rückwärtsdiversifikation übernimmt die Unternehmung Tätigkeitsfelder, die mit der Projektentwicklung und -planung von Immobilien verbunden sind. Dabei bedarf es eines strategischen Entscheids durch die Unternehmensführung, ob sich diese Tätigkeit auf die vorhandenen eigenen, nicht betriebsnotwendigen Immobilien beschränken soll oder ob aus Portfolio gesichtspunkten fremde Lie-

<sup>637</sup> Zu den Motiven einer Diversifikationsstrategie vgl. Jacobs, Diversifikation, S. 13 ff.; Ansoff, Management-Strategie, S. 151 ff.; Wittek, Unternehmensführung, S. 50 ff.

<sup>638</sup> Vgl. Rodenstock, Diversifikationsplanung, Sp. 298 f.; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 175 ff.

<sup>639</sup> Diese Diversifikationsformen werden in der Literatur unter dem Begriff der vertikalen Diversifikation subsumiert. Es sei darauf hingewiesen, daß die vertikale Diversifikation und die zuvor diskutierte vertikale Integration im Sinne der Erhöhung der Leistungstiefe im Immobilien-Management voneinander abzugrenzen sind. Bei einer Erhöhung der Leistungstiefe gibt das Immobilien-Management seine Leistung vollständig als innerbetriebliche Leistung an die operativen Einheiten des Unternehmens ab. Eine Vermarktung an Abnehmer außerhalb des Unternehmens unterbleibt. Demgegenüber wird mit der vertikalen Diversifikation eine neue, selbständige Markttätigkeit bzw. Geschäftseinheit begründet.

genschaften hinzuerworben werden. Ebenso muß überlegt werden, ob die entwickelten Immobilien im Sinne eines „land-developer-investor“ im eigenen Bestand verbleiben oder als „entrepreneurial builder“ dem Markt zugeführt werden.<sup>640</sup>

Kritisch müssen bei einer Beurteilung dieser Strategie die vielfältigen und schwer kalkulierbaren Risiken erwähnt werden, die mit der Projektentwicklung als Tätigkeitsfeld verbunden sind.<sup>641</sup> Ein weiteres Problem liegt u.U. darin, daß das diversifizierende Unternehmen mit dem Eindringen in die Immobilienbranche in potentiellen Wettbewerb mit bisherigen Lieferanten von Raumnutzungen für sein Kerngeschäft tritt.<sup>642</sup>

Möglichkeiten der Vorwärtsintegration beziehen sich auf Leistungen, die typischerweise in der sich an die Entwicklung anschließende Nutzungsphase von Immobilienobjekten erbracht werden. Derartige Aufgaben sind beispielsweise das technische und kaufmännische Betreiben, die Vermietung bzw. Vermarktung oder die Verwaltung von Immobilien. Oft ist eine solche Vorwärtsdiversifikation mit einer Rückwärtsdiversifikation verbunden, so daß im Ergebnis sehr umfassende Problemlösungspakete „rund um die Immobilie“ entstehen.<sup>643</sup>

Hinsichtlich der Art der Durchführung der besprochenen Diversifikationsalternativen bestehen mit der internen und externen Diversifikation zwei grundlegende Alternativen.<sup>644</sup> Bei der internen Diversifikation versucht das Unternehmen, aus eigener Kraft heraus den Markteintritt in die Immobilienbranche zu bewältigen. Der interne Entwicklungspfad hat für das diversifizierende Unternehmen mehrere Vorteile wie z.B.

- die kontinuierliche marktwirksame Anpassung der Kapazitäten;
- die mittel- bis langfristige Einbindung dieses Entwicklungsweges in der Gesamtunternehmensplanung;

<sup>640</sup> Vgl. die Systematisierung der Developer-Rollen in Abbildung 38. Eine weitere Option bestünde darin, aus Risikoüberlegungen die Projektentwicklung nicht mit einer Eigentumsbegründung an einer Liegenschaft zu koppeln, sondern lediglich als Dienstleistung für Dritte anzubieten. In diesem Rahmen wird von Baubetreuern gesprochen. Vgl. Ameling, Gewerbeimmobilien, S. 35 f.

<sup>641</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 4.2.2.4.

<sup>642</sup> Vgl. ähnlich Rodenstock, Diversifikationsplanung, Sp. 299.

<sup>643</sup> Vgl. beispielsweise das Leistungsspektrum der Thyssen Immobilien GmbH bei o.V., Thyssen, S. 9.

<sup>644</sup> Vgl. beispielsweise Jacobs, Diversifikation, S. 114 ff.

- die Selbstbestimmung der wettbewerblichen Struktur im Immobiliengeschäft;
- die „sanfte“ Weiterentwicklung der Konzernpolitik und -kultur.<sup>645</sup>

Dem sind Nachteile hinsichtlich des Zeitbedarfs, der Gefahr fehlender Kompetenzen und Schwierigkeiten bei der Überwindung der Markteintrittsbarrieren der Immobilienbranche (z.B. Kapitalbedarf) entgegenzusetzen. Wird demgegenüber der Weg der externen Diversifikation beschritten, vollzieht sich die Ausweitung des Leistungsprogramms hauptsächlich durch Kooperation mit, Beteiligung an oder Kauf von im Markt bereits etablierten Akteuren.<sup>646</sup> Für diese Realisationsformen sprechen im allgemeinen folgende Argumente:<sup>647</sup>

- der schnelle Aufbau von Kapazitäten ohne Zeitverluste;
- der direkte Marktzutritt bei gleichzeitiger Verringerung der aktiven Wettbewerber;
- der geringere Investitionsbedarf als bei interner Diversifikation (soweit nur Kooperation oder Minderheitsbeteiligung in Betracht gezogen wird);
- die „Brückenkopffunktion“ einer Akquisition im Immobiliensektor als Zielmarkt, die durch internen Know-how-Aufbau verbreitert werden kann.

Dieser vorteilhaften Betrachtung der externen Diversifikation stehen Nachteile gegenüber, die vor allem auf Integrations- und Kulturprobleme zwischen den beteiligten Unternehmen zurückzuführen sind.

Gesamthaft betrachtet zeigt sich, daß der Aufbau eines Geschäftsfeldes Immobilien im Rahmen einer Diversifikationsstrategie mit einer erheblichen Modifikation des Geschäftsfeldportfolios einer (ehemaligen) Non-property-company einhergeht. Mithin stellt sich die Diversifikation als ein komplexes strategisches Konzept dar, das nicht nur die Gestalt der diversifizierenden Unternehmen berührt, sondern auch die Wettbewerbskräfte und -bedingungen in der Immobilienbranche.

<sup>645</sup> Vgl. in Anlehnung an Schmidt, Konzernführung, S. 103 f.

<sup>646</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 176 f.; Jacobs, Diversifikation, S. 114 ff.

<sup>647</sup> Vgl. in Anlehnung an Schmidt, Konzernführung, S. 109; Porter, Diversifikation, S. 43; Gomez/Ganz, Diversifikation, S. 45.

### 4.2.2.3. Wettbewerbsstrategien im Immobilien-Management

#### 4.2.2.3.1. Abgrenzung wettbewerbsstrategischer Optionen

Bei der Auswahl und Konkretisierung der gekennzeichneten Basisstrategien ist die jeweilige wettbewerbsstrategische Grundausrichtung in den einzelnen strategischen Geschäftsfeldern einer Unternehmung zu berücksichtigen.<sup>648</sup> Im Mittelpunkt steht hierbei die Frage nach dem „strategischen Fit“ zwischen der immobilien- und wettbewerbsorientierten Strategieausrichtung. Mit anderen Worten: Notwendige Voraussetzung für die Erhaltung oder den weiteren Ausbau der Wettbewerbsposition im Markt ist, daß die Immobilienressourcen auf die Merkmale, mit denen eine Spitzenposition im Wettbewerb angestrebt wird, fokussiert werden.<sup>649</sup> Dabei liegt die generelle Zielsetzung von Wettbewerbsstrategien in der Entwicklung und Kultivierung einer spezifischen Kompetenz, um gegenüber den relevanten Konkurrenten Wettbewerbsvorteile aufzubauen und abzusichern.

Als Klassifikationsansatz zur Definition alternativer Optionen zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen empfiehlt sich das System der sogenannten generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter.<sup>650</sup> Wettbewerbsvorteile lassen sich nach diesem Konzept durch Kostenschwerpunkt- oder Differenzierungsstrategien erreichen.<sup>651</sup> Auf diese Unterscheidung wettbewerbsstrategischer Optionen wird im folgenden Bezug genommen.

<sup>648</sup> Die Bedeutung von Immobilien als Waffe im Wettbewerb hebt auch Sarvis (Facility, S. 10) hervor, wenn er bemerkt: „Executive management now widely recognizes that corporate facilities play an integral role in product manufacturing, management, and delivery, in market segmentation, and in geographic positioning for competitors“.

<sup>649</sup> Vgl. ähnlich Simon, Wettbewerbsvorteile, S. 469 f.

<sup>650</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 31 ff. Vgl. auch die Ausführungen in Kap. 2.2.2.3.

<sup>651</sup> Als dritte wettbewerbsstrategische Option wird von Porter die Konzentrationsstrategie auf einzelne Marktsegmente postuliert. Da sich der strategische Vorteil letztlich aber entweder durch eine überlegene Kostenposition oder durch eine überlegene Differenzierung ergibt, wird auf eine separate Darstellung dieser Strategieart verzichtet.

#### 4.2.2.3.2. Kennzeichnung relevanter Wettbewerbsstrategien

##### 4.2.2.3.2.1. Kostenschwerpunktstrategie

Die Kostenschwerpunktstrategie zielt darauf ab, durch Bündelung geeigneter strategischer Aktivitäten einen relativen Kostenvorsprung gegenüber den Wettbewerbern zu erreichen.<sup>652</sup> Es wird versucht, die Stückkosten der Unternehmensleistungen unter das Niveau der wichtigsten Wettbewerber zu senken und durch eine Politik relativ niedriger Preise Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Mithin ist grundsätzlich dann von einer strategischen Stimmigkeit einer kostenorientierten Immobilien- und Wettbewerbsstrategie auszugehen, wenn die kostenorientierte Ausrichtung im Immobilien-Management einen wesentlichen Beitrag zum Absenken der Stückkosten erwarten läßt. Als Quellen solcher immobilienorientierter strategischer Kostenvorteile kommen insbesondere folgende Ansatzpunkte in Betracht:

- Aufbau von Vorteilen bei den Bauinvestitionen durch z.B. Optimierung der Grundstücks- und Baukosten; Anpassung von Baustandard und -form; Optimierung der Erstellungszeit.<sup>653</sup>
- Aufbau von Vorteilen bei den Baunutzungskosten durch z.B. Optimierung der Lebenszykluskosten mittels Ausnutzung des substitutionalen Verhältnisses von Bau- und Folgekosten<sup>654</sup>; Senkung der Baufolgekosten durch systematische und zustandsabhängige Erhaltung von Gebäuden und langzeitkostenoptimale Baustoffwahl<sup>655</sup>; Anpassung von Leistungsniveau, -intensität und -tiefe bei der Gebäudebewirtschaftung; Minimierung und optimale Zuordnung der Gebäudeflächen unter Erfüllung der Nutzungsvorgaben.

<sup>652</sup> Vgl. Corsten/Will, Wettbewerbsstrategien, S. 185; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 169. Vgl. grundlegend auch Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 63 ff.

<sup>653</sup> Zum kostenwirtschaftlichen Einfluß von Baustandard und -form sowie benötigter Bauzeit vgl. grundlegend Lorenz, Gewerbebau, S. 54 f.; Ameling, Gewerbeimmobilien, S. 52 f.

<sup>654</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 163 und S. 208.

<sup>655</sup> Vgl. Hirschberger/Schwein/Schwarze, Baufolgekosten, S. 1 ff.

- Einsatz intelligenter Gebäudetechnologien (z.B. GLT, MSR) zur Senkung der verbrauchsabhängigen und -unabhängigen Gebäudekosten.<sup>656</sup>
- Aufbau von Marktmacht durch Bündelung objektbezogener/ -übergreifender Flächeninanspruchnahmen bei einzelnen Marktakteuren.
- Schaffung von Standortkostenvorteilen mittels Ausnutzung geschäftsfeldinterner / -übergreifender Flächensynergiepotentiale durch z.B. Standortverlagerungen<sup>657</sup> und -konzentrationen sowie Intensivierung der Flächennutzung durch Standortlayoutoptimierung.

Wie die Aufstellung vermittelt, lassen sich vielfältige Ansatzpunkte zur kompetitiven Vorteilsgestaltung auf Kostenbasis im Immobilien-Management finden. In diesem Zusammenhang ist jedoch zu bedenken, daß die zunehmende Verschärfung der Umwelt- und Baugesetzgebung<sup>658</sup> zu einer Aufhebung bereits realisierter Kostenvorteile führen oder die Erzielung derselben verhindern kann. Ebenso blockieren die oftmals zu beobachtenden Standortbeharrungstendenzen von Unternehmen<sup>659</sup> die Möglichkeit zur Erreichung eines kompetitiven Kostenvorteils durch innovative Standortstrategien. Schließlich gilt es immer sorgsam abzuwägen, ob z.B. bei einer Standortkonzentration mögliche Kosten- bzw. Größendegressionsvorteile an einem Standort überwiegen oder der dezentralen Standortstruktur aufgrund optimalerer raumdifferenzierender Faktorkosten, geringerer Transportkosten und Fühlungsvorteilen der Vorrang zu geben ist.<sup>660</sup>

#### 4.2.2.3.2.2. Differenzierungsstrategie

Die Differenzierungsstrategie versucht, durch den Aufbau von besonderen Leistungsstärken oder Zusatznutzen eine Profilierung gegenüber dem Wettbewerber zu

<sup>656</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 163 f.; Mäusl, Gebäude, S. 96; o.V., Technik, S. 25.

<sup>657</sup> Vgl. Nourse/Rouiac, Decisions, S. 480; Abbey/Springwater, Changes, S. 30.

<sup>658</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 3.1.1.2.

<sup>659</sup> Vgl. Einem/Tonndorf, Büroflächenentwicklung, S. 77 f.; Bade, Mobilität; Holz, Standorttheorien, S. 159.

<sup>660</sup> Vgl. Schill, Standortplanung, S. 34.

erreichen.<sup>661</sup> Zielsetzung ist, auf dem Markt branchenüberdurchschnittliche Preise zu erzielen. Dabei darf der Erlösmehrwert allerdings nicht durch zusätzliche Kosten eliminiert werden, sondern vielmehr müssen Kostensenkungspotentiale, die die Differenzierung nicht berühren, konsequent ausgenutzt werden. In einer verallgemeinerten Sichtweise können als grundlegende Ansatzpunkte zur wettbewerbsstrategischen Differenzierung einerseits die Senkung der Nutzungskosten für die Abnehmer und andererseits die Steigerung des Nutzungswertes unterschieden werden.<sup>662</sup>

Vor diesem Hintergrund bieten Unternehmensimmobilien als Differenzierungskomponente verschiedene Möglichkeiten, um im Wettbewerb eine weitere, schlagkräftige Differenzierungsbasis zu begründen:<sup>663</sup>

- Erhöhung der Produktivität der Gebäudekonfiguration durch z.B. variable Grundrissgestaltung mittels Trennung der Installationsführung und Raumabschluß von der Tragkonstruktion; großzügigere Grundraster von Stützen und Unterzügen; Flexibilität der haustechnischen Systeme.<sup>664</sup>
- Unterstützung bzw. Beschleunigung betrieblicher Funktionen und Prozesse durch z.B. effizientes Gebäudelayout; markt- und kundenorientierte Standortwahl; Steigerung der Umfeldattraktivität.
- Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität bzw. Kundenfrequenz und -bindung durch z.B. moderne Arbeitsplatz- und Raumkonzepte; Nähe zu Infrastruktureinrichtungen; verbesserte Qualität der Verkehrsanbindungen etc.<sup>665</sup>
- Verkörperung der Unternehmens-/Marketingbotschaft („Corporate Identity“) durch z.B. Betonung von Architekturqualität und Ambiente; Schaffung einer „Adresse“.<sup>666</sup>

<sup>661</sup> Vgl. Fischer, Kostenmanagement, S. 39. Vgl. auch Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 65 f.

<sup>662</sup> Vgl. Corsten/Will, Wettbewerbsstrategien, S. 186; Steinmann/Schreyogg, Management, S. 170.

<sup>663</sup> Vgl. zum folgenden grundlegend Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 209 f.; Nourse/Roulet, Decisions, S. 480 ff.; Graaskamp, Fundamentals, S. 634.

<sup>664</sup> Zur Bedeutung und den baulich-konstruktiven Möglichkeiten der Gebäudeflexibilität vgl. auch Brittinger, Aspekte, S. 262 ff.; Ameling, Gewerbeimmobilien, S. 57 f.; Moser, Flexibility, S. 6 ff.; Zitzewitz, Anforderungen, S. 464.

<sup>665</sup> Zur Instrumentierung der Qualität von Immobilien bietet sich die sog. „Real Estate Norm (REN)“ an, die eine Methode zur Bestimmung und Überprüfung der qualitativen Anforderungen und Funktionen von Standorten und Gebäuden aus Sicht der Nutzer darstellt. Vgl. Diekstra, Quality, S. 20 ff.

<sup>666</sup> Zu Beispielen einer bewußten Architektur im System der Corporate Identity vgl. Maack, Corporate Identity, S.

Für den Erfolg der Differenzierungsstrategie im Immobilien-Management ist entscheidend, daß die durch die Schwerpunktsetzungen begründeten Wettbewerbsvorteile zum einen dauerhaft etabliert werden können; zum anderen müssen sie für das Unternehmen bzw. seine Geschäftsfelder und deren Kunden als den eigentlichen Nutzern von Immobilien wichtig und wahrnehmbar sein.<sup>667</sup> Nur dann ist von einer nachhaltigen Stärkung der Wettbewerbsposition durch das Immobilien-Management auszugehen.

#### 4.2.2.4. Risikostrategien im Immobilien-Management

In den bisherigen Ausführungen klang mehrfach an, daß Entscheidungen im Immobilien-Management mit Risiken behaftet sind. Mithin erscheint es sinnvoll, die strategische Ausrichtung um eine risikopolitische Komponente zu erweitern. Zielsetzung der Planung und Gestaltung einer geeigneten Risikopolitik ist die Sicherung der angestrebten immobilienorientierten Unternehmensziele bzw. eine Bewältigung der mit ihrer Erreichung verbundenen Risiken.<sup>668</sup> Den Ausgangspunkt der risikopolitischen Auseinandersetzung bildet die Identifikation und Bewertung der für ein Unternehmen relevanten Immobilienrisiken, an die sich die Formulierung geeigneter Risikostrategien anschließt.<sup>669</sup>

##### 4.2.2.4.1. Identifikation von Risiken

Die Identifikation von immobilienbezogenen Risiken erfordert zunächst eine Präzisierung des Risikobegriffs. Dabei fällt auf, daß in der Betriebswirtschaftslehre ein einheitliches Verständnis des Risikobegriffs nicht vorhanden ist. Grundlegend für das

<sup>667</sup> Lawrence, Design, S. 15 ff. Zu empirischen Nachweisen der Erfolgswirksamkeit einer mit der Unternehmensidentität korrespondierenden Architektur vgl. Schwanzer, Architektur, S. 67 ff.; Vandell/Lane, Design, S. 17 ff.

<sup>668</sup> Vgl. Simon, Wettbewerbsvorteile, S. 465; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 171. Vgl. auch Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 210.

<sup>669</sup> Vgl. Haller, Risiko-Management, S. 173. Auch Hahn (Risiko-Management, S. 139) betont die Notwendigkeit eines expliziten Risiko-Management als integrierte Aufgabe einer risikobewußten Unternehmensführung.

<sup>670</sup> Zum Prozeß bzw. Vorgehensweise bei der Risikohandhabung vgl. auch Haller, Risiko-Management, S. 175 ff.; Kupsch, Risikomanagement, S. 534 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 538 ff.; Karten, Risk Management, Sp. 3829 ff.

Begriffsverständnis erscheint jedoch, daß mit dem Begriff Risiko die Möglichkeit bzw. Gefahr eines Verlustes oder eines Schadens bezeichnet wird, mit der Folge einer negativen Zielabweichung oder Nichterreichung der angestrebten Ziele.<sup>670</sup> Dieser Risikobegriff wird in der Entscheidungstheorie durch das Ausmaß der Zielbeeinträchtigung bzw. Schadenshöhe und der Höhe der Eintrittswahrscheinlichkeit des Schadens bestimmt.<sup>671</sup>

Die systematische Bewältigung von Risiken im Rahmen des Immobilien-Management setzt deren Erfassung nach spezifischen Risikomerkmalen und -ursachen voraus. In diesem Zusammenhang bietet sich eine Abgrenzung der Risikoarten nach den verschiedenen Phasen des Lebenszyklusses einer Immobilie an (vgl. Abbildung 43).

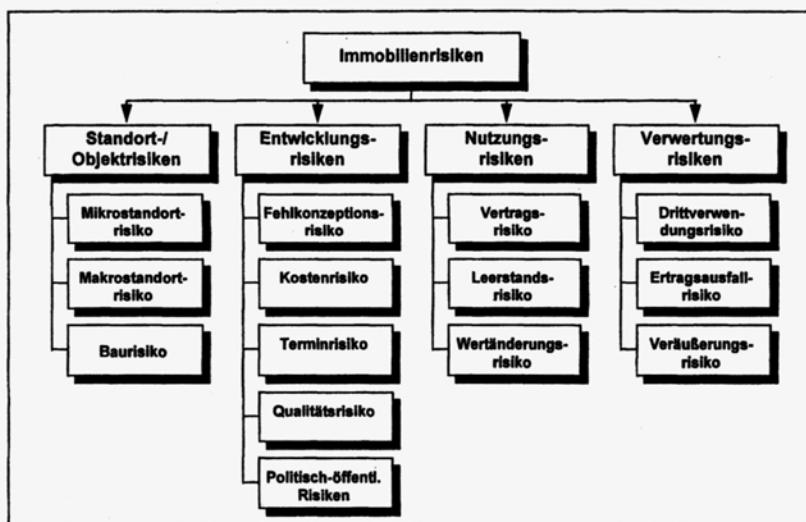


Abbildung 43: Risikoarten im Immobilien-Management

<sup>670</sup> Vgl. Kupsch, Risiken, S. 154; Uekermann, Risikopolitik, S. 23.

<sup>671</sup> Vgl. Müller, Risiko, Sp. 3814; Menges, Risiko, Sp. 1518. Entscheidungstheoretisch kann dabei weiter differenziert werden, ob die Angabe von Wahrscheinlichkeiten auf objektiven Wahrscheinlichkeiten aufgrund empirischer Häufigkeitsverteilungen von Ergebnissen gleichwertiger Entscheidungssituationen oder auf subjektiven Wahrscheinlichkeiten beruht, die auf der Grundlage von subjektiven Überlegungen des Entscheiders gebildet werden.

Danach ergibt sich eine Aufteilung in Standort- bzw. Objekt-, Entwicklungs-, Nutzungs- und Verwertungsrisiken, auf die im weiteren näher eingegangen werden soll.

Standortrisiken setzen sich aus den Risiken des Mikro- und des Makrostandortes bei der Standortwahl zusammen.<sup>672</sup> Risiken des Mikrostandortes ergeben sich aus den Grundstückseigenschaften (z.B. Kontaminierungsprobleme, fehlende räumliche Expansionsmöglichkeiten etc.) sowie aus der Beziehung der Immobilie zu der spezifischen Infrastruktur der unmittelbaren Umgebung. Im Gegensatz dazu entstehen Risiken des Makrostandortes aus den Gegebenheiten der regionalen Struktur, in die der jeweilige Standort eingebunden ist. Objektrisiken beziehen sich auf die Qualität und Struktur der Bausubstanz. Eine Fehlbeurteilung dieser Aspekte zum Erwerbs- oder Mietzeitpunkt kann eine unvorhergesehene negative Kosten- und Wertentwicklung der Immobilie nach sich ziehen.

Entwicklungsrisiken treten im Zusammenhang mit der Projektentwicklung für unternehmensinterne Nutzungen oder - im Falle des Re-Development - für externe Nutzungen auf. Jede Projektentwicklung birgt aufgrund ihrer Dauerhaftigkeit das Risiko einer Fehlprojektierung bzw. einer nicht markt-/bedarfskonformen Konzeption des Projekts mit der Folge einer erschwerten oder sogar verunmöglichten Nutzung bzw. Vermarktung in sich.<sup>673</sup> Risiken der Kostenüberschreitung beziehen sich auf unerwartete Entwicklungen bei den Bau- und Erschließungskosten und münden - ebenso wie eine Verzögerung des Fertigstellungszeitpunktes - in einen erhöhten Kapitalbedarf.<sup>674</sup> Demgegenüber entsteht ein Qualitätsrisiko durch Abweichungen der Bauausführung von den ausgeschriebenen Leistungen oder durch das Auftreten von Baumängeln.<sup>675</sup> Schließlich existieren im Entwicklungsbereich politisch-öffentliche Risiken z.B. aus Verzögerungen oder gar Nichtgewährung der benötigten baulichen Genehmigungen.<sup>676</sup> Diese Risiken sind abhängig vom vorhandenen Baurecht, dem Ermessens- und Entscheidungsspielraum der Bauaufsichtsbehörden sowie von der

<sup>672</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Leibfried, Risikoanalyse, S. 67 ff.; Schlag, Immobilien, S. 113; Fohlmeister, Immobilien-Leasing, S. 188 und S. 209. Zur Unterscheidung von Mikro- und Makrostandort vgl. Ameling, Gewerbeimmobilien, S. 59; Haas/Veyers, Immobilienanalyse, S. 141; Muncke, Marktanalyse, S. 112 f.

<sup>673</sup> Vgl. Diederichs, Projektentwicklung, S. 56; Bone-Winkel, Projektentwicklung, S. 441; Sorenson, Development, S. 147; Boykin, Real Estate, S. 89.

<sup>674</sup> Vgl. Schlag, Immobilien, S. 112; Fohlmeister, Immobilien-Leasing, S. 189.

<sup>675</sup> Vgl. Bone-Winkel, Projektentwicklung, S. 442.

<sup>676</sup> Vgl. Diederichs, Projektentwicklung, S. 56; Boykin, Real Estate, S. 89. Zur Bedeutung politisch-öffentlicher Risiken vgl. auch die Ausführungen in Kap. 3.1.3.

Akzeptanz des Projektes bei angrenzenden Nachbarn oder auch der weiteren Öffentlichkeit.

Nutzungsrisiken treten in der Phase der Nutzung einer Immobilie im Unternehmen in Erscheinung. Hierzu zählen Vertrags-, Leerstands- und Wertänderungsrisiken. Risiken aus der Vertragsgestaltung resultieren aus der Vertragskonzeption bei fremdgenutzten Immobilien. Werden beispielsweise beim Immobilien-Leasing rechtliche und steuerliche Gestaltungsspielräume bis an die Grenzen der Zulässigkeit ausschöpfen, können eventuelle Änderungen in der Gesetzgebung weitreichende Konsequenzen und Probleme für das gewählte Modell aufwerfen.<sup>677</sup> Auf das aus Mietverträgen resultierende Auseinandersetzungspotential mit Vermietern ist bereits an anderer Stelle hingewiesen worden.<sup>678</sup> Leerstandsrisiken ergeben sich immer dann, wenn der ursprüngliche betriebliche Verwendungszweck eines vorhandenen Gebäudes weggefallen ist. Besteht in diesem Fall keine weitere Möglichkeit einer innerbetrieblichen Nutzung, so trägt die Unternehmung die Last einer externen Verwertung des Gebäudes. Unter das Wertänderungsrisiko fallen alle externen Faktoren, die zu einer nachhaltigen Minderung des Wertes einer Immobilie führen.<sup>679</sup> Ursächlich hierfür sind vor allem nachträgliche Veränderungen von Standortfaktoren, negative Entwicklung der branchen- oder gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen oder verschärften Umweltschutzauflagen.

Risiken in bezug auf die Verwertung betrieblicher Immobilien sind die im Verlauf ihres Lebenszyklusses zuletzt auftretenden Risiken. Das Drittverwendungsrisiko bezieht sich auf die Nutzung einer Immobilie durch Dritte im Rahmen einer externen Verwertung. Dieses Risiko ist um so größer, je stärker das Gebäude für einen ursprünglichen Verwendungszweck im Unternehmen bestimmt war. Das Ertragsausfallrisiko tritt auf, wenn die Immobilie im Rahmen einer Drittnutzung nicht vollständig vermietet werden kann oder der Mietzins nicht bzw. nur teilweise entrichtet wird.<sup>680</sup> Die Höhe dieses Risikos ist einerseits - wie angedeutet - auf die baulich-konstruktiven Eigenschaften der Immobilie zurückzuführen, andererseits von der Zahlungsfähigkeit und -willigkeit der Mieter abhängig. Demgegenüber bezieht sich

<sup>677</sup> Vgl. Fohlmeister, Immobilien-Leasing, S. 189.

<sup>678</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 4.2.2.2.1.4.

<sup>679</sup> Vgl. Schlag, Immobilien, S. 116.

das Veräußerungsrisiko auf den Verkauf einer Immobilie. Konkret besteht das Risiko in der Frage, ob eine Veräußerung der Immobilie zum gewünschten Zeitpunkt und Preis möglich ist.<sup>681</sup> Dabei sind Haupteinflußfaktoren des Veräußerungsrisikos die Funktionsfähigkeit und allgemeine Verfassung des Immobilienmarktes, insbesondere der unterschiedlichen Teilmärkte im Hinblick auf Region, Lage und Nutzungsart, sowie wiederum die Charakteristika des in Rede stehenden Objektes.

#### 4.2.2.4.2. Kennzeichnung von Risikostrategien

Zur Bewältigung der aufgezeigten Risiken stehen im Rahmen des Immobilien-Management unterschiedliche Optionen zur Verfügung. Grundsätzlich lassen sich die risikostrategischen Optionen in ursachen- und wirkungsbezogene Strategien differenzieren.<sup>682</sup> Während erstere auf die Entstehungsursachen und damit auf die Eintrittswahrscheinlichkeit der Zielbeeinträchtigung gerichtet sind, wird mit letzteren lediglich eine Herabsetzung der Folgen einer Zielbeeinträchtigung angestrebt. Im einzelnen können mit der Risikovermeidung, -minderung, -überwälzung und -selbsttragung sowie dem Risikodialog fünf grundlegende Optionen unterschieden werden<sup>683</sup>, die vielfach nicht isoliert, sondern kombiniert eingesetzt werden.

##### 4.2.2.4.2.1. Risikovermeidung

Risikovermeidung bedeutet den Verzicht auf die Übernahme von Risiken durch Ausschluß riskanter Maßnahmen im Immobilien-Management oder die Abwehr möglicher Risikosituationen durch Wahl der Unterlassungsalternative.<sup>684</sup> Die Risikovermeidung ist damit den ursachenbezogenen Risikostrategien zuzurechnen, da in diesem Fall die eigentliche Ursache für ein Risiko beseitigt bzw. nicht begründet wird.

<sup>680</sup> Vgl. Schlag, Immobilien, S. 114; Bone-Winkel, Projektentwicklung, S. 441.

<sup>681</sup> Vgl. Schlag, Immobilien, S. 118.

<sup>682</sup> Vgl. zu dieser Unterscheidung Philipp, Risikopolitik, S. 70 ff.; Kupsch, Risikomanagement, S. 536 ff.; Uekermann, Risikopolitik, S. 24 ff.

<sup>683</sup> Die hier getroffene Unterscheidung von Risikostrategien geht auf das versicherungswissenschaftliche Schrifttum zurück. Vgl. grundlegend Heltens, Risk Management, S. 23 f.; Haller, Risiko-Management, S. 178 ff.

<sup>684</sup> Vgl. Kupsch, Risikomanagement, S. 537; Karten, Risk Management, Sp. 3832.

Die Vermeidung von Risiken kann durch eine Rückzugs- oder Exitstrategie erfolgen, indem auf die vorgesehene Immobilieninvestition verzichtet wird. Jedoch ist die Nutzung von Gewerbeimmobilien - wie dargestellt - notwendige Grundvoraussetzung für die Tätigkeit eines Unternehmens. Folglich bestehen Vermeidungsmöglichkeiten allenfalls in der Substitution der Eigentumsform der Raumnutzung (z.B. Miete statt Kauf oder Projektentwicklung) oder im Rückzug vom gewählten Standort.<sup>685</sup> Demgegenüber sind die Freiheitsgrade der Realisierungsnotwendigkeit einer Immobilieninvestition im Rahmen der Verwertung wesentlich höher einzuschätzen. Hier kann durch den bewußten Ausschluß bestimmter Investitionsarten (z.B. Beschränkung der Investitionsvolumina, Ausschluß von riskanten Nutzungsarten) eine Risikovermeidung betrieben werden. Eine weitere Alternative besteht mit der Timing-Strategie, d.h. der Markteintritt wird bis zum Abklingen negativer Marktzyklen aufgeschoben. Schließlich kann durch eine Anpassung der vorgesehenen Nutzungskonzeption an die politisch-öffentlichen Anforderungen (Anpassungsstrategie) das Risiko der Nichtgewährung von Baugenehmigungen vermieden werden.

#### 4.2.2.4.2.2. Risikominderung

Die Risikominderung dient der Herabsetzung der Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken bzw. Minderung der Konsequenzen bei deren Auftreten.<sup>686</sup> Strategien der Risikominderung können folglich sowohl ursachen- als auch wirkungsorientiert ausgerichtet sein.

Risikomindernde Maßnahmen beziehen sich insbesondere auf informatorische Aktivitäten zur Aufhellung der Risikosituation. Hierzu gehören langfristig angelegte Markt- und Standortanalysen vor dem Erwerbs- bzw. Entwicklungszeitpunkt, die die Angebots- und Nachfragesituation für die betreffende Immobilie über deren Halbdauer prognostizieren.<sup>687</sup> Darüber hinaus tragen Baugrund- und -substanzunter-

<sup>685</sup> Ameling (Gewerbeimmobilien, S. 142) führt in diesem Zusammenhang das Beispiel des Spiegel-Verlages an, der aufgrund politisch-öffentlicher Standordnungsdiskussionen durch verschiedene Quartiere Hamburgs „wanderte“.

<sup>686</sup> Vgl. Karten, Risk Management, Sp. 3832; Haller, Risiko-Management, S. 178.

<sup>687</sup> Vgl. Schlag, Immobilien, S. 113 und S. 116; Graaskamp, Fundamentals, S. 628; Graaskamp, Feasibility Analysis, S. 121.

suchungen („Umwelt-Audit“) zur Abmilderung ökologischer Standort- und Objektrisiken bei.<sup>688</sup>

Kosten-, Termin- und Qualitätsrisiken während der Entwicklung lassen sich durch eine straffe Projektaufbau- und -ablauforganisation, Ausrichtung der Steuerungs- und Kontrollsysteme auf zeit- und kostenkritische Bauaktivitäten sowie geeignete Kommunikations- und Personalentwicklungsmaßnahmen bei den Projektbeteiligten begrenzen.<sup>689</sup> Ebenso können Drittnutzungsrisiken durch zweckmäßige Baukonstruktionen, dauerhafte Baustoffe, Sicherung von An- und Ausbaumöglichkeiten sowie Flexibilität der haustechnischen Systeme vermindert werden.<sup>690</sup>

Zur Risikominderung tragen letztlich auch Maßnahmen zur Streuung von Risiken im Immobilienbestand bei.<sup>691</sup> In diesem Zusammenhang lassen sich mit der Streuung nach der Objektlage und -größe, dem Objektaalter, der Nutzungsart, Mieterstruktur, Vertragslaufzeit sowie der Eigentumsform verschiedene Prinzipien nennen, die zur risikoorientierten Strukturierung betrieblicher Immobilienbestände grundsätzlich geeignet sind.

#### 4.2.2.4.2.3. Risikoüberwälzung

Die Risikoüberwälzung umfaßt die Gesamtheit der Maßnahmen, die eine Verlustbeschränkung zur Folge haben, indem im Rahmen von Vertrags- und Leistungsbeziehungen eine Risikoabwälzung auf Dritte erfolgt.<sup>692</sup> Es werden nicht die Ursachen von Risiken beseitigt, sondern lediglich die Verlustfolgen auf andere übertragen.

Beispielsweise können durch Arbeitsgemeinschaften, Konsortien oder Gemeinschaftsunternehmen Risiken aus Bauinvestitionen auf mehrere Projektbeteiligte verteilt werden. Für den Fall, daß die Unternehmung nur als Bauherr auftritt und die eigentliche Entwicklerarbeit einem Developer oder Generalunternehmer überläßt, besteht die Möglichkeit, Risiken durch entsprechende Vertragsgestaltungen abzu-

<sup>688</sup> Vgl. Diederichs, Projektentwicklung, S. 56. Zum Umwelt-Audit für Grundstücke und Gebäude vgl. grundlegend auch Klotz, Site Audit, S. 19 ff.; Heath, Proactive, S. 7 f.

<sup>689</sup> Vgl. Diederichs, Projektentwicklung, S. 56.

<sup>690</sup> Vgl. Fohlmeister, Immobilien-Leasing, S. 188 f.

<sup>691</sup> Vgl. Graaskamp, Fundamentals, S. 628; Graaskamp, Feasibility Analysis, S. 121. Vgl. auch Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 87; Abromeit-Kremser, Immobilieninvestmentfonds, S. 182 ff.

<sup>692</sup> Vgl. Haller, Risiko-Management, S. 178; Kupsch, Risikomanagement, S. 538.

wälzen.<sup>693</sup> Üblich sind vertragliche Absicherungen in Form von Bürgschaften oder Garantien hinsichtlich der Projektkosten und -termine, die bei Nichteinhaltung entsprechende Schadensersatzansprüche und Konventionalstrafen begründen. Da eine Garantie jedoch nur so gut ist wie ihr Garantiegeber, verbleibt immer ein Restrisiko. Die trotz Risikoverteilung verbleibenden Restrisiken können durch sogenannte „Multi-Risk-Versicherungen“ aufgefangen werden.<sup>694</sup>

Führt die Unternehmung ein Re-Development als Verwertungsstrategie im Rahmen einer Kooperationslösung mit einem Projektentwickler durch, bietet sich die Abgabe einer Erstvermietungsgarantie bzw. einer befristeten Mietgarantie für die Anlaufphase des Neubaus durch den Entwickler als risikostrategische Maßnahme an.<sup>695</sup> Für die Einsatzmöglichkeiten der aufgeführten risikopolitischen Optionen gilt grundsätzlich, daß sie von der jeweiligen Stärke der Vertragspartner bestimmt werden.

#### 4.2.2.4.2.4. Risikoselbsttragung

Immobilienrisiken können schließlich vom Unternehmen selbst getragen werden. Die Risikoselbsttragung ist durch das Unterlassen von risikobeeinflussenden Maßnahmen gekennzeichnet.<sup>696</sup> Mithin werden potentielle Verlustgefahren bewußt in Kauf genommen. Diese Strategie wird gewählt, wenn der Aufwand zur Risikobeeinflussung höher bewertet wird als die durch Risikomaßnahmen bewirkte Verringerung der Verlustgefahr.<sup>697</sup>

Sofern z.B. das Risiko der Sanierung eventuell auftretender Altlastenflächen selbst getragen werden soll, kann zwischen einer aktiven und passiven Strategievariante unterschieden werden.<sup>698</sup> Im Rahmen einer aktiven Risikotragung werden eigene finanzielle Reserven z.B. in Form von Rückstellungen aufgebaut, die zu einem späteren Zeitpunkt zur Verlustabdeckung dienen. Demgegenüber erfolgt bei einer passiven Strategie keine risikospezifische Reservenbildung. Vielmehr müssen zur Scha-

<sup>693</sup> Vgl. Bone-Winkel, Projektentwicklung, S. 442; Schlag, Immobilien, S. 112; Diederichs, Projektentwicklung, S. 56.

<sup>694</sup> Vgl. Diederichs, Grundlagen, S. 46. Vgl. auch Graaskamp, Fundamentals, S. 628.

<sup>695</sup> Vgl. Bone-Winkel, Projektentwicklung, S. 442.

<sup>696</sup> Vgl. Kupsch, Risikomanagement, S. 539.

<sup>697</sup> Vgl. Kupsch, Risikomanagement, S. 539.

<sup>698</sup> Vgl. Haller, Risiko-Management, S. 179. Vgl. auch Macharzina, Unternehmensführung, S. 544.

densüberwindung allgemeine Reserven des Unternehmens herangezogen werden, die aufgrund gesetzlicher Vorschriften oder auch freiwillig angelegt wurden.

#### 4.2.2.4.2.5. Risikodialog

Bereits in Kapitel 3.1.3. wurde darauf hingewiesen, daß gerade gewerblich genutzte Immobilien im Spannungsfeld privater bzw. einzelwirtschaftlicher und öffentlicher bzw. gesamtwirtschaftlicher Interessen stehen. Dementsprechend gewinnt die Tatsache an Bedeutung, daß nicht nur die autonome Gestaltung der Risikoanalyse und -bewältigung durch die Unternehmung, sondern ebenso und zusätzlich die Kommunikation über immobilienbezogene Risiken Erfolg und Mißerfolg im Risiko-Management bestimmen.<sup>699</sup> Die grundlegende Zielsetzung des Risikodialogs ist, in der Öffentlichkeit für unternehmerische Bauprojekte um Verständnis und Vertrauen zu werben und so zur Verringerung politisch-öffentlicher Akzeptanz- und Legitimitätsrisiken beizutragen.

Wie die Praxis zeigt, gibt es für Unternehmen eine ganze Reihe von Möglichkeiten, das Interventionsinteresse der politisch-öffentlichen Akteure zu beeinflussen und die relative Position der Unternehmung zu stärken. Beispielsweise dient eine aktive Kommunikation in Form von Öffentlichkeitsarbeit, Bürger-/Nachbarschaftsforen, Ausstellungen sowie des persönlichen Dialogs zu Meinungsführern, Nachbarn und Bürgerinitiativen dazu, Widerstände zu mindern und die Öffentlichkeit von der Vorteilhaftigkeit und Sinnhaftigkeit des jeweiligen Bauprojekts zu überzeugen.<sup>700</sup> In diese Richtung zielt auch die Strategie, durch politisches Lobbying auf die besondere Bedeutung des Projektes für einen Standort hinzuweisen und dadurch eine höhere und schnellere Akzeptanz auf der politischen Ebene zu erreichen.<sup>701</sup> Schließlich kann versucht werden, auf dem Verhandlungswege einen Risikodialog mit der öffentlichen Hand zu initiieren. Dabei können Verhandlungen mit den zuständigen Instanzen mit mehr oder weniger Nachdruck und eher kooperativ oder eher konfrontativ geführt

<sup>699</sup> Vgl. in Anlehnung an Haller, Risiko-Management, S. 181.

<sup>700</sup> In diesem Zusammenhang sei beispielhaft auf die vielfältigen kommunikativen Aktivitäten der Daimler-Benz-Tochter Debis AG für das Bauprojekt am Potsdamer Platz verwiesen. Vgl. grundlegend auch Blaesser, Entitätslements, S. 30.

<sup>701</sup> Vgl. Ameling, Gewerbeimmobilien, S. 120 f.

werden.<sup>702</sup> Welche Dialogform einer Situation angemessen ist, hängt von einer Vielzahl von Einzelfaktoren ab, so daß von generellen Strategieempfehlungen abgesehen wird.

#### 4.3. Aspekte der Implementierung im Immobilien-Management

##### 4.3.1. Strategieimplementierung im Immobilien-Management als geplanter Wandel

Im Sinne eines gesamthaften Konzeptes zum strategischen Management von Unternehmensimmobilien umfaßt die Implementierung alle Maßnahmen und Einrichtungen, um die Voraussetzungen für die Erfolgswirksamkeit der immobilienorientierten Unternehmensziele und -strategien sicherzustellen.<sup>703</sup> Unter Managementaspekten hängt die Qualität der Umsetzung des Konzeptes wesentlich davon ab, inwieweit es gelingt, die Vielzahl der unternehmens- bzw. wettbewerbsstrategischen als auch immobilienstrategischen Teilentscheidungen im Unternehmen zu koordinieren. Somit besteht die besondere Problematik der Strategieimplementierung im Immobilien-Management in der bewußten Koordination und Integration eigenständiger, aber wechselseitig abhängiger Unternehmensbereiche und der dort verfolgten spezifischen Unternehmens-, Wettbewerbs- und Immobilienstrategien im Hinblick auf die Erfüllung der generellen Unternehmenszielsetzungen.

Dabei sind strategieimplementierende Maßnahmen und Prozesse im Immobilien-Management meist mit einer Vielzahl von Anpassungsproblemen verbunden.<sup>704</sup> Dieser Sachverhalt weist auf die Notwendigkeit eines sorgfältig geplanten Wandels hin. Allgemein wird darunter die Absicht verstanden, die Funktionsweise einer Gesamtorganisation oder wesentlicher Teile davon mit dem Ziel der Effizienzverbesserung zu ändern.<sup>705</sup> Mit diesem Begriffsverständnis verbindet sich die Vorstellung, daß nicht nur die Ziele und Strategien, sondern auch die formalen Strukturen und Systeme im

<sup>702</sup> Vgl. Segler, Basisstrategien, S. 285.

<sup>703</sup> Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 84.

<sup>704</sup> Vgl. Ebert, Problems, S. 14; Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 43 ff. Zur Problematik und Überwindung von Verhaltens- und Systemwiderständen bei der Strategieimplementierung vgl. grundlegend Ansoff, Methoden, S. 69 ff.; Ansoff, Strategy, S. 205 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 529 ff.

Immobilien-Management der Unternehmen einen planmäßigen Evolutionsprozeß unterworfen werden müssen<sup>706</sup>, um den beabsichtigten Paradigmawechsel herbeizuführen. Dabei vollzieht sich dieser geplante Wandel - wie Abbildung 44 verdeutlicht - in einer Folge überschaubarer, „robuster“ Schritte, die unter dem Einfluß akuter Mängel und Störungen sowie neuer Ideen durch eine konzeptionelle Gesamtsicht gesteuert werden.<sup>707</sup>

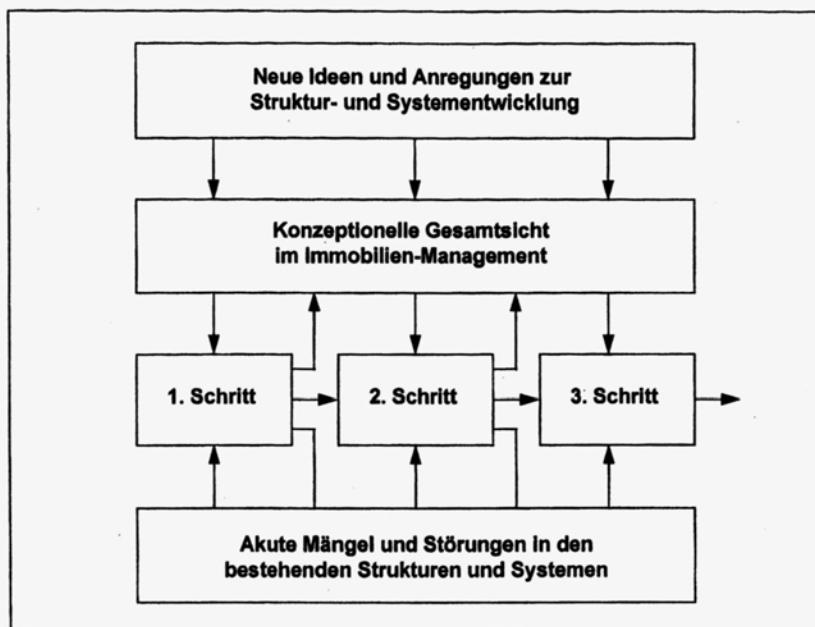


Abbildung 44: Denkmodell der geplanten Evolution<sup>708</sup>

<sup>705</sup> Vgl. Staehle, Management, S. 635; Kirsch/Esser/Gabbele, Management, S. 18.

<sup>706</sup> Das Konzept einer geplanten Evolution wurde ursprünglich von Rosove für die Entwicklung computergestützter Informationssysteme entwickelt. Kirsch et al. haben dieses Konzept im Hinblick auf die Entwicklung von Unternehmen als soziale Systeme aufgegriffen und erweitert. Vgl. hierzu ausführlich Kirsch/Esser/Gabbele, Management, S. 319 ff. Zur aktuellen Auseinandersetzung mit dem Konzept des geplanten Wandels von Organisationen vgl. Schreyögg/Noss, Wandel, S. 169 ff.

<sup>707</sup> Vgl. Kirsch, Grundzüge, S. 21; Kirsch/Trux, Perspektiven, S. 322.

<sup>708</sup> In Anlehnung an Kirsch, Grundzüge, S. 21.

Vor dem Hintergrund dieses verallgemeinerten Verständnisses des geplanten Wandels sollen im weiteren als sinnvolle robuste Schritte zur leistungswirksamen Koordination und Integration der immobilienstrategischen Vorgaben

- die Entwicklung einer strategiegerechten organisatorischen Verankerung des Immobilien-Management
- der Einsatz von Verrechnungspreisen im Immobilien-Management sowie
- die Einrichtung einer strategischen Immobilien-Kontrolle

herausgearbeitet werden. Unter dem Hinweis darauf, daß die konkrete Ausgestaltung der Strategieimplementierung von den spezifischen Unternehmens- und Umweltkonstellationen abhängen, können in der vorliegenden Arbeit jedoch nur grundsätzliche Überlegungen getroffen werden.

#### **4.3.2. Organisatorische Verankerung des Immobilien-Management**

##### **4.3.2.1. Rahmenbedingungen der organisatorischen Verankerung**

Die Durchsetzung einer strategisch orientierten Ausrichtung des Management von Unternehmensimmobilien verlangt in aller Regel die Schaffung geeigneter organisatorischer Voraussetzungen. Dabei umfaßt die Organisation alle generellen Gestaltungsfragen im Hinblick auf eine strategiegerechte Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen bzw. von betrieblichen Teilfunktionen.<sup>709</sup> Konkret sind Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche abzugrenzen, Prozeßstrukturen festzulegen und sämtliche Arbeitsbeziehungen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten dauerhaft zu regeln.<sup>710</sup> Organisationsplanung wird heute zunehmend als strategische Aufgabe, d.h. als ein Teil der strategischen Führung verstanden.<sup>711</sup> Im Mittelpunkt der Überlegungen dieser Arbeit steht die Frage, welchen Beitrag das Organisationssystem - in diesem Fall speziell die Aufbauorganisation - zu einer erfolgrei-

<sup>709</sup> Zur inhaltlichen Unterscheidung der Begriffe Aufbau- und Ablauforganisation vgl. Laux/Liermann, Organisation, S. 196 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 385 f.

<sup>710</sup> Vgl. Hahn/Bleicher, Organisationsplanung, S. 367.

<sup>711</sup> Vgl. Kreilkamp, Management, S. 25; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 128; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 195; Hahn/Bleicher, Organisationsplanung, S. 368.

chen Durchsetzung der Ziele, Strategien und Maßnahmen im Immobilien-Management leisten kann.

Als zentrale Rahmenbedingung für die Diskussion von Organisationslösungen sind die Bemühungen in Großunternehmen anzusehen, sich zu „schlanken“ und flexiblen Organisationen zu entwickeln. In der jüngsten Vergangenheit konnten in einer Vielzahl großer nationaler wie internationaler Konzerne tiefgreifende Reorganisationsprozesse beobachtet werden, die mit dem Ziel begründet wurden, Unternehmensfunktionen zu dezentralisieren, indem das bislang dominierende Abteilungsgeflecht in kleine autonome Einheiten zerlegt wurde.<sup>712</sup> Die Bildung autonomer Teilbereiche soll Großunternehmen in den Genuss der Vorteile kleinerer Unternehmungen bringen, wie beispielsweise erhöhte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, verkürzte Kommunikationswege, verstärkte Marktausrichtung sowie erhöhte Motivation der Führungskräfte.

Diese Dezentralisierungsphilosophie findet nicht zuletzt ihren Ausdruck in dem aktuellen Trend zu Holdingstrukturen.<sup>713</sup> Unter einer Holdingstruktur wird im allgemeinen ein hierarchisches Gefüge verstanden, welches sich aus einer Spitzeneinheit als Obergesellschaft sowie nachgeordneten operativen Geschäftsbereichen als Tochtergesellschaften zusammensetzt.<sup>714</sup> Dabei erbringt die Spitzeneinheit keine eigenen primären Marktleistungen, sondern beschränkt sich lediglich auf zentrale Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen. Zudem hält sie zentrale Dienste vor, die die Geschäftsbereiche zwangsläufig in Anspruch nehmen müssen oder wahlweise nutzen können.<sup>715</sup> Demgegenüber obliegt den operativen Einheiten die Erstellung der primären Marktleistungen.<sup>716</sup>

---

<sup>712</sup> Vgl. Frese, Konzept, S. 999 ff.; Hunenberg, Zentrale, S. 341 ff.; Bleicher, Organisation, S. 77 ff.

<sup>713</sup> Vgl. Gomez, Trends, S. 167; Schulte, Holding, S. 1158 ff.; Bühner, Management-Holding, S. 40 ff.; Bühner, Erfahrungsbericht, S. 141 ff.; Bleicher, Holdings, S. 69 ff.; Bea/Haas, Management, S. 410 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 398 f. Zu den wohl bekanntesten Unternehmen mit Holdingstruktur gehören ABB, Daimler-Benz, Mannesmann, RWE, Thyssen, Veba und VIAG.

<sup>714</sup> Vgl. Bleicher, Konzernorganisation, Sp. 1152 f.; Bühner, Management-Holding, S. 41; Bühner, Gestaltungsmöglichkeiten, S. 300. Je nach Grad der Dezentralisation werden mit der Finanz-Holding, Management-Holding und operativen Holding unterschiedliche Holdingkonzepte differenziert. Vgl. Bleicher, Holdings, S. 71; Schulte, Holding, S. 1158 f.; Timmermann, Evolution, S. 102 f.

<sup>715</sup> Vgl. Bühner, Erfahrungsbericht, S. 147; Hunenberg, Zentrale, S. 351 ff.

<sup>716</sup> Die Begriffe „operative Einheiten“ und „Geschäftsbereiche“ werden hier synonym für alle Bereiche verwendet, die vorwiegend mit Primäraufgaben befaßt sind.

Vor dem Hintergrund dieser hierarchischen Rahmenstruktur stellt sich die Frage nach der organisatorischen Verankerung des Immobilien-Management als vorwiegend sekundäre Unternehmensfunktion. Im weiteren werden zwei grundsätzliche Gestaltungsmöglichkeiten diskutiert: Zum einen die Möglichkeit einer dezentralen, multiplen Einordnung der Immobilienfunktion in die einzelnen Geschäftsbereiche, zum anderen die Zusammenfassung zu einer zentralen Organisationseinheit.<sup>717</sup>

#### 4.3.2.2. Gestaltungsmöglichkeiten der organisatorischen Verankerung

##### 4.3.2.2.1. Dezentrale Organisationslösungen

Eine dezentrale, multiple Organisationslösung liegt vor, wenn das Immobilien-Management auf Ebene der einzelnen Geschäftsbereiche in die zugrunde gelegte Rahmenstruktur verankert wird.<sup>718</sup> Mit dieser Strukturalternative geht im Regelfall auch die Einräumung weitgehend autonomer Entscheidungs- und Durchführungsbefugnisse hinsichtlich des Einsatzes, der Nutzung und Verwertung von Unternehmensimmobilien für die Geschäftsbereiche einher.<sup>719</sup>

Je nach Größe der Geschäftsbereiche tritt die dezentrale Organisationsalternative in zwei unterschiedlichen Formen auf. Im ersten Fall kommt es vor allem bei kleineren operativen Einheiten zur Aufspaltung der Immobilienaktivitäten, d.h. die Immobilienfunktion wird organisatorisch nicht eigenständig gefaßt, so daß einzelne Funktionselemente von Linieneinheiten neben ihren eigentlichen (Haupt-)Aufgaben erledigt werden müssen (vgl. Abbildung 45).<sup>720</sup>

<sup>717</sup> Es sei darauf hingewiesen, daß die Bezeichnung von Organisationseinheiten als „zentral“ bzw. „dezentral“ eine Konzession an den üblichen Sprachgebrauch der Unternehmenspraxis ist. In der organisationstheoretischen Literatur wird mit diesem Begriffspaar üblicherweise nur der vertikale Aspekt der Aufgabenteilung bezeichnet. Vgl. Frese, Grundlagen, S. 59 f.; Kieser/Kubicek, Organisation, S. 157. Demgegenüber berühren die hier in Diskussion stehenden Organisationslösungen vornehmlich den horizontalen Aspekt der Aufgabenteilung. Zur Abgrenzung verwenden Frese/Werder (Zentralbereiche, S. 11) für diesen Sachverhalt das Begriffspaar „konzentriert/diffundiert“. Zur sprachlichen Vereinfachung wird im weiteren von dieser Differenzierung abgesehen.

<sup>718</sup> Vgl. Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 17; Nourse, Management, S. 4 f.; Gadient/Hook, Organizing, S. 67.

<sup>719</sup> Vgl. auch Böhner (Management-Holding, S. 16), der sich explizit für eine verfügsrechtliche Zuordnung der Grundstücke und Gebäude zu den operativen Einheiten ausspricht.

<sup>720</sup> Vgl. Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 17 und S. 36.

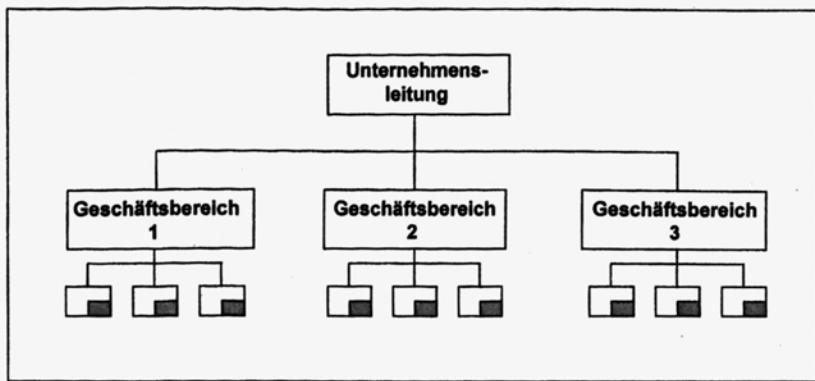


Abbildung 45: Dezentrale Organisationslösung bei Aufspaltung der Immobilienfunktion

Im zweiten Fall werden die Linieneinheiten von diesen „Nebenaufgaben“ entlastet. Gerade in größeren Geschäftsbereichen findet sich zumeist ein eigenständiger organisatorischer Bereich, in dem Spezialisten mit den Immobilienressourcen befaßt sind (vgl. Abbildung 46).

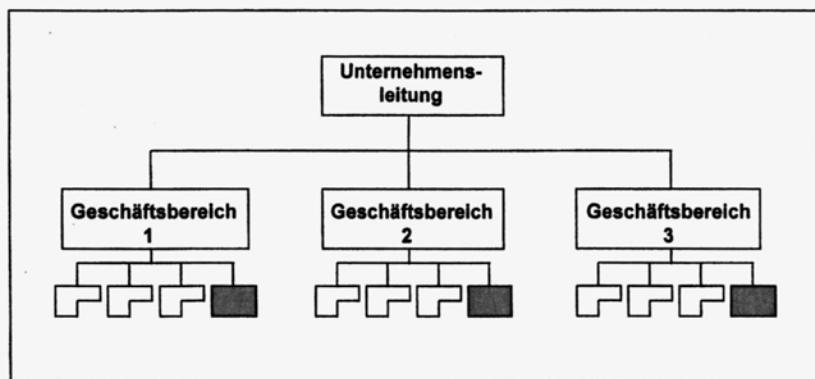


Abbildung 46: Dezentrale Organisationslösung bei Zusammenfassung der Immobilienfunktion

Versucht man, die skizzierte Strukturalternative einer Bewertung zu unterziehen, so sprechen für die dezentrale Verankerung des Immobilien-Management folgende Gründe:<sup>721</sup>

- Mit der dezentralen Organisationslösung wird die Verantwortung für die Immobilien als Vermögens- und Erfolgsposition in die Hände der Geschäftsbereichsleitung gelegt. Dies stärkt im Grundsatz die Kosten- und Ergebnisautonomie der operativen Einheiten.
- Weiterhin bietet die dezentrale Verankerung günstige Voraussetzungen für eine schnelle und unkomplizierte Koordination zwischen den mit den Immobilienaktivitäten betrauten Aufgabenträgern und den Linieneinheiten als den eigentlichen Flächennutzern.
- Nicht zuletzt wird eine nachhaltige Dienstleistungsorientierung der Immobilieninstanz gefördert: Durch die organisatorische Nähe können sich die geschäftsbereichsinternen Immobilien-Manager intensiv mit den Problemen und Bedürfnissen ihres „Klientels“ vertraut machen.

Auf der anderen Seite gibt es Argumente, die gegen diese Organisationsstruktur sprechen: Zum einen verhindert die dezentrale Verankerung eine geschäftsbereichsübergreifende Koordination und Abgleich unterschiedlicher Flächenbedarfssituationen im Gesamtunternehmen und Ausnutzung von Marktpotentialen durch Bündelung von Bedarfen gegenüber Anbietern der Bau- und Immobilienwirtschaft.<sup>722</sup> Zum anderen dürfte sich eine gesonderte und umfassende Professionalität im Immobilien-Management durch die verteilte Zuordnung auf einzelne Geschäftsbereiche, bei denen diese Funktion lediglich eine untergeordnete „back-up“ Rolle spielt, kaum entwickeln.<sup>723</sup>

Darüber hinaus führt die multiple Verankerung gegebenenfalls zu einer Aufblähung der personellen Kapazitäten, da gleiche Funktionen mehrfach personell besetzt werden müssen. Werden dagegen einzelne Linieninstanzen mit Immobilienfunktionen

<sup>721</sup> Vgl. teilweise in Anlehnung an Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 18 f.

<sup>722</sup> Ähnlich argumentieren Levy/Matz (Implementing, S. 48): "If corporate real estate decisions are left almost entirely to the various line and staff divisions, the ad hoc and incremental nature of decentralized decisions making can have a devastating long-term effect on the corporation's overall expense structure and capital position".

<sup>723</sup> Vgl. Plattner/Ferguson, Real Estate, S. 82.

lediglich angereichert, besteht die Gefahr einer nachrangigen Wahrnehmung dieser Aktivitäten. Weiterhin gilt es zu bedenken, daß im Falle einer dezentralen Organisation die mit den Immobilienfunktionen betrauten Aufgabenträger regelmäßig relativ weit unten in der Hierarchie angesiedelt sind und deshalb eine nur unzureichende Verbindung zur strategischen Planung in den Geschäftsbereichen haben. Dies erschwert eine frühzeitige und antizipative Verhaltensausrichtung und verhindert ein gerichtetes unternehmens- wie immobilienstrategisches Vorgehen. Mithin konterkariert die ungünstige hierarchische Stellung den Vorteil der organisatorischen Nähe. Schließlich sei auf die potentielle Gefahr einer Ergebnisglättung bzw. -manipulation durch Immobilientransaktionen seitens der Geschäftsbereiche hingewiesen: „(...) it sometimes happens that highly autonomous divisions with a lot of surplus property manipulate the real estate to meet profit objectives if the primary line of business isn't going well.“<sup>724</sup>

#### 4.3.2.2.2. Zentrale Organisationslösungen

Bei der zentralen Organisationslösung wird die zugrunde gelegte Rahmenstruktur weiter ausdifferenziert, indem immobilienbezogene Aufgaben- und Kompetenzbündel aus den operativen Einheiten ausgegliedert und auf eine gesonderte Einheit übertragen werden.<sup>725</sup> Üblicherweise wird eine solche Organisationseinheit einem Zentralbereich der Führungsgesellschaft zugeordnet oder als eigenständiger Zentralbereich innerhalb der Führungsgesellschaft geführt.<sup>726</sup> Mit dieser Organisationsform wird dem Immobilien-Management eine bereichsübergreifende Sichtweise über die Immobilienaktivitäten der Gesamtunternehmung ermöglicht.<sup>727</sup>

Dabei kann die Einrichtung eines zentralen Immobilien-Management bedeuten, daß die Immobilienaufgaben überhaupt nicht mehr in den operativen Einheiten, sondern nur noch durch die zentrale Immobilieneinheit wahrgenommen werden (vgl.

<sup>724</sup> Schaefer, Real Estate, S. 6 f. Vgl. auch Pilgrim, Methode, S. 49.

<sup>725</sup> Vgl. Nourse, Management, S. 5; Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 14; Bell, Division, S. 63.

<sup>726</sup> Zentralbereiche sind Organisationseinheiten, die gebildet werden, um gleichartige Führungs-, Koordinations- und Dienstleistungsfunktionen gesondert außerhalb der Geschäftsbereiche wahrnehmen zu können. Vgl. Kreikebaum, Zentralbereich, Sp. 2603; Hungenberg, Zentralisation, S. 250 f.; Kreisel, Zentralbereiche, S. 48 ff.

<sup>727</sup> Vgl. Frese, Grundlagen, S. 432; Frese, Konzept, S. 1013; Frese/Werder, Zentralbereiche, S. 5.

Abbildung 47). In diesem Fall bestimmen die Geschäftsbereiche lediglich Art und Umfang der Leistungen, die sie in Anspruch nehmen, und artikulieren diesen Bedarf über den Dienstweg an das zentrale Immobilien-Management, welches anschließend autonom über die Art der Aufgabenerfüllung bestimmt.<sup>728</sup>

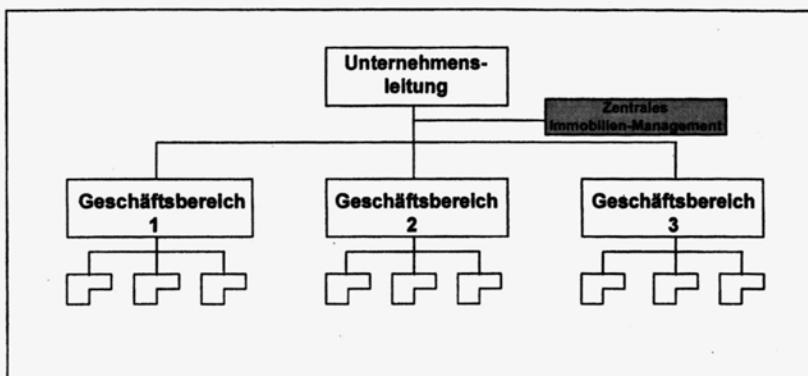


Abbildung 47: Zentrale Organisationslösung bei vollumfänglicher Zentralisation der Immobilienfunktion

Das Ergebnis der Leistungserstellung fließt dann als Sekundärleistung in den Leistungsprozeß der operativen Einheiten ein. Die umfassende Ausgliederung räumt der zentralen Immobilieneinheit eine relativ starke Stellung innerhalb der Gesamtunternehmung ein. Da den Geschäftsbereichen die Kompetenzen und Ressourcen zur eigenständigen Durchführung entsprechender Aktivitäten entzogen werden, sind sie im Bedarfsfall auf die zentrale Immobilieninstanz angewiesen.<sup>729</sup>

Es ist aber auch möglich, daß die Immobilienaktivitäten teils zentral und teils dezentral in den operativen Einheiten angesiedelt werden (vgl. Abbildung 48).

<sup>728</sup> Dabei ist es zunächst unerheblich, ob das zentrale Immobilien-Management seine Dienstleistungen selbst bewirkt oder seinerseits Externe bei der Aufgabenerfüllung einsetzt.

<sup>729</sup> Dieses Organisationsmodell geht im Regelfall auch mit einer Wahrnehmung der Bauherren- bzw. Eigentümerrolle durch die zentrale Immobilieneinheit einher.

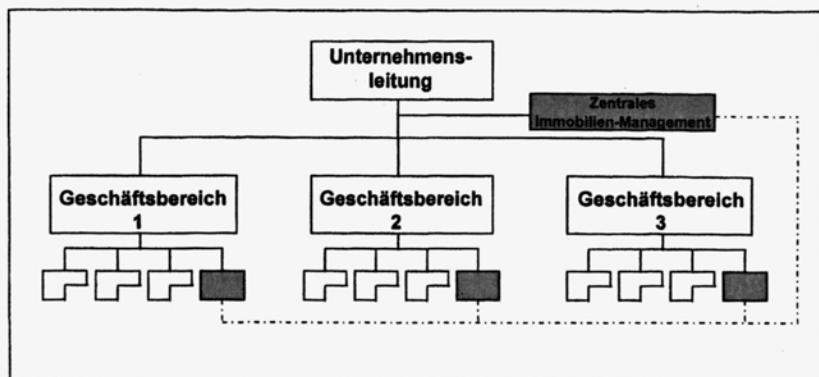


Abbildung 48: Zentrale Organisationslösung bei teilumfänglicher Zentralisation der Immobilienfunktion

Je nach Ausgestaltung ist das zentrale Immobilien-Management allein oder gleichgewichtig mit den Geschäftsbereichen entscheidungsbefugt (z.B. bei Standort-, Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen, steuerlichen und bilanziellen Gestaltungsfragen etc.) oder wirkt nur informierend bzw. beratend an den Entscheidungen mit.<sup>730</sup> Typischerweise kommt es nach dem „dotted line“-Prinzip zu einer Trennung fachlicher und disziplinarischer Weisungsrechte.<sup>731</sup>

Die zentrale Strukturalternative beseitigt Mängel einer dezentralen, multiplen Verankerung des Immobilien-Management. Dies betrifft vor allem die zentrale Koordination der Immobilienaktivitäten im Konzern, die Ausnutzung von Rationalisierungspotentialen durch Abgleich unterschiedlicher Flächenbedarfssituationen in den Geschäftsbereichen, die Möglichkeit zur Institutionalisierung einer eigenständigen, immobilienorientierten Problemlösungsperspektive sowie die Wahrnehmung von Spezialisierungsvorteilen, die auf den gezielten Aufbau und Einsatz professionalisierter Fach- und Führungskräfte zurückzuführen sind.<sup>732</sup>

Dieser vorteilhaften Bewertung stehen jedoch einige Nachteile gegenüber:

<sup>730</sup> Vgl. Nourse, Management, S. 5; Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 17.

<sup>731</sup> Vgl. Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 17. Zum dotted-line-Prinzip vgl. Bühner, Organisationslehre, S. 71.

<sup>732</sup> Vgl. Gadiot/Hook, Organizing, S. 67; Nourse, Management, S. 5; Schaefer, Real Estate, S. 6; Bell, Division, S. 63 f.; Sladack/Wahn, Real Estate, S. 14. Im Hinblick auf Spezialisierungsvorteile vgl. auch Kreikebaum, Zentralbereiche, Sp. 2605; Kieser/Kubicek, Organisation, S. 79.

- Mit der zentralen Organisationslösung wird u.U. einer mangelnden Marktfähigkeit der Immobilien-Problemlösungen Vorschub geleistet. Gegebenenfalls koppelt sich ein zentrales Immobilien-Management stark von dem operativen Betriebsgeschehen ab und entwickelt ein Eigenleben: „A strong central property department could lead to an insular approach. One senior operational manager highlighted this by commenting that the property group would provide a Rolls Royce solution when a Ford Sierra would do (...).“<sup>733</sup>
- Durch die im Extremfall gegebene Monopolstellung der zentralen Immobilieninstanz kann es zu einer Unterhöhlung der dezentralen Kosten- und Ergebnisautonomie der operativen Einheiten kommen.<sup>734</sup>
- Die Regelung der Zusammenarbeit der zentralen Einheit mit den operativen Geschäftsbereichen erfolgt primär über die Hierarchie. Dies führt typischerweise zur zeitlichen Verzögerung und inhaltlichen Verzerrung von Informations- und Entscheidungsprozessen und setzt die Flexibilität der operativen Einheiten herab.
- Im Konfliktfall werden strittige Entscheidungen mitunter auf eine höhere Ebene (z.B. Unternehmensleitung) verlagert. Dies mündet in eine Überlastung der Führungsspitze. Da Immobilienentscheidungen aus Sicht der Unternehmensleitung oftmals den Charakter eines Detailproblems aufweisen, wird zudem die Führung nur sehr begrenzt auf die Parteien konfliktlösend einwirken oder sachgerechte Entscheidungen treffen können.

Vor dem Hintergrund dieser nachteiligen Bewertung wird in jüngster Zeit ein weiteres Organisationsprinzip verstärkt diskutiert.<sup>735</sup> Diese Organisationslösung geht im Grundsatz von einer zentralen Zusammenfassung und Institutionalisierung der Immobilienaktivitäten und -ressourcen aus. Im Unterschied zur bislang dargestellten Strukturalternative stehen die Organisationseinheiten jedoch in einem marktwirtschaftlichen Verhältnis zueinander. Die marktliche Wettbewerbsposition wird durch die Verrechnung von Miet- bzw. Verrechnungspreisen für die Nutzung der Immobilienressourcen hergestellt<sup>736</sup> (vgl. Abbildung 49).

<sup>733</sup> Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 48.

<sup>734</sup> Vgl. Nourse, Management, S. 6.

<sup>735</sup> Vgl. Nourse, Management, S. 5 f.; Nourse, Real Estate, S. 1018 ff.; Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 14 f.; Avis et al., Property, S. 73 f.

<sup>736</sup> Vgl. in Anlehnung an Fresse, Verrechnungspreise, S. 946. Der Einsatz von Miet- bzw. Verrechnungspreisen im Immobilien-Management geht über die hier betrachtete aufbauorganisatorische Gestaltungsebene hinaus. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 4.3.3.

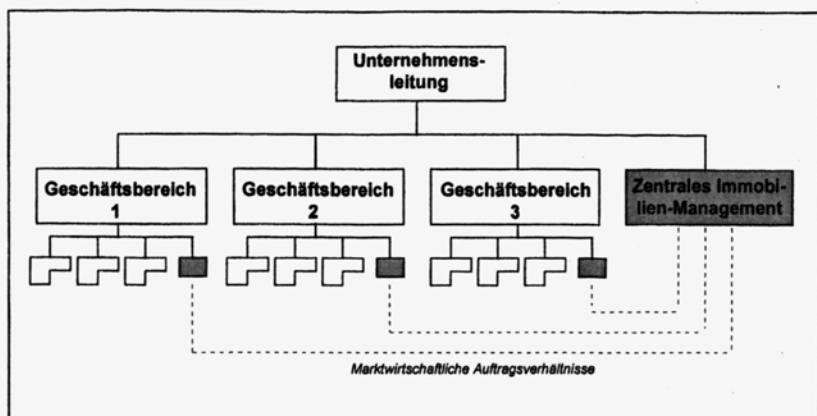


Abbildung 49: Organisatorische Marktlösung im Immobilien-Management

Bei einer weitreichenden Ausgestaltung wird den Geschäftsbereichen die Wahlmöglichkeit eingeräumt, sich im Bedarfsfall an die zentrale Immobilieneinheit oder an entsprechende externe Anbieter zu wenden.<sup>737</sup> Meist werden die operativen Einheiten dabei in geringem Umfang auch eigene Kapazitäten vorhalten, um immobilienbezogene Grundsatzentscheidungen fällen und die Auftragserfüllung durch das zentrale Immobilien-Management beurteilen zu können. In der Unternehmenspraxis geht die marktliche Organisationslösung nicht selten mit einer rechtlichen Verselbständigung des Immobilienbereiches einher.<sup>738</sup>

Im Hinblick auf eine Beurteilung lassen sich bei diesem Modell neben den bereits erwähnten Vorteilen einer zentralen Institutionalisierung folgende Aspekte positiv hervorheben: Mit dieser Strukturalternative wird dem Anliegen der operativen Einheiten nach einer eigenständigen Kosten- und Ergebnisautonomie Rechnung getragen. Art und Umfang der Immobilienleistungen werden nicht einseitig zentral festgelegt, sondern vielmehr in einem marktlichen Verhandlungsprozeß bestimmt. Gleichzeitig wird die Immobilieneinheit in die Situation gedrängt, eine Wettbewerbsposition aufzubauen oder aufrechtzuerhalten, da sie gegebenenfalls mit den Angeboten ex-

737 Val Veale Assets S 13

<sup>738</sup> Vgl. *Vedde, Assets, S. 15.*  
Vgl. Nourse, Management, S. 6; Nourse, Real Estate, S. 1018; Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 14; Schaefer, Real Estate, S. 7; Zeckhauser/Silverman, Rediscover, S. 115. Vgl. hierzu auch die Organisationslösungen im Immobilien-Management bei der Deutschen Bank (Endres, Debeko, S. 4 ff.) und im ABB-Konzern (Stücklin, Unternehmensplanung, o.S.).

terner Wettbewerber konkurrieren muß<sup>739</sup>(„Markt statt Monopol“). Dies fördert im Grundsatz die Dienstleistungsorientierung im Immobilien-Management.

Schließlich gestattet die Bewertung der transferierten Leistungen es, die interdependenten Einheiten rechentechnisch zu entkoppeln. Damit ermöglicht die interne Verrechnung von Kosten und Erlösen die Immobilieneinheit als Profit-Center zu führen.<sup>740</sup> Durch die direkte Ergebnisverantwortung werden Motivation und Kreativität der Aufgaben- und Entscheidungsträger im Immobilienbereich gestärkt. Nicht zuletzt bezweckt das Modell, eine eigenständige Marktausrichtung im Immobilien-Management zu fördern, indem der Immobilieneinheit die Möglichkeit eingeräumt wird, z.B. im Rahmen einer Verwertung nicht betriebsnotwendiger Immobilien am externen Markt tätig werden zu können.<sup>741</sup> Im Einzelfall entsteht dadurch eine eigenständige Produkt-/Markt-Kombination und die Immobilieneinheit wird als Geschäftseinheit führbar.<sup>742</sup>

Der kritische Punkt einer derartigen Marktlösung besteht in einer u.U. mangelnden Sicherung der Ressourceneffizienz. Die Freiheit der operativen Einheiten, auch externe Immobilienanbieter in Anspruch nehmen zu können, gefährdet gegebenenfalls die Auslastung der unternehmenseigenen Kapazitäten.<sup>743</sup> Weiterhin bedingt das Modell den Einsatz eines differenzierten Verrechnungspreissystems für die Verrechnung der mit der Nutzung von Immobilien verbundenen Kosten. Hiermit sind nach

<sup>739</sup> In diesem Zusammenhang führen Joroff et al. (Resource, S. 52) aus: „(...) the real estate unit is market-driven to the extent that it provides space which meets market design criteria as well as market cost and quality benchmarks.“

<sup>740</sup> Profit-Center sind organisatorische Teileinheiten eines Unternehmens, deren Leitung die Verantwortung für eine dieser Teileinheit zurechenbare Erfolgsgröße (z.B. Gewinn, Rendite, Cash Flow etc.) trägt. Dabei sind konstitutive Merkmale zur Einrichtung von Profit-Centern der freie Marktzugang und die weitgehende Unabhängigkeit der betrachteten Organisationseinheiten von anderen Einheiten. Vgl. Eisenführ, Profit Center, S. 99 f.; Friedl, Anforderungen, S. 833 ff.; Frese, Profit-Center-Konzept, S. 141 ff.; Frese, Verrechnungspreis, S. 945 f.; Schwellzler, Profit-Center, Sp. 2078 ff. Angesichts dieser Voraussetzungen wird das Profit-Center-Konzept traditionell bei divisionalen Organisationsstrukturen angewendet. Von der Funktionsfähigkeit des Konzeptes überzeugt wird vor allem in der amerikanischen Literatur und Praxis gefordert, auch das betriebliche Immobilien-Management als Profit-Center zu führen. Vgl. Schaefer, Real Estate, S. 6 f.; Plattner/Ferguson, Real Estate, S. 81; Behrens, Real Estate, S. 4 ff.; Kimbler, Real Estate, S. 12; Ebert, Problems, S. 15; Joroff et al., Resource, S. 31. Dabei wird - wie dargestellt - der fehlende Marktzugang durch eine innerbetriebliche Verrechnung substituiert.

<sup>741</sup> Vgl. Zeckhauser/Silverman, Rediscover, S. 115; Nourse, Management, S. 6; Schaefer, Real Estate, S. 6.

<sup>742</sup> Vgl. auch Krüger, Organisation, S. 108. In diesem Zusammenhang erscheinen organisatorische Entwicklungen in der Praxis interessant, die eine stärkere institutionelle Trennung der nach innen gerichteten Sekundäraktivitäten und der nach außen gerichteten Primäraktivitäten im Immobilien-Management vornehmen. Vgl. hierzu beispielhaft die organisatorische Verfassung des Immobilien-Management im Thyssen-Konzern bei o.V., Thyssen, S. 9.

<sup>743</sup> Dieser Nachteil der Marktlösung kann durch eine sogenannte „Last-Call-Regelung“ aufgefangen werden, die der Immobilien-Einheit die Möglichkeit einräumt, im Rahmen eines letzten Angebotes in die Konditionen externer Anbieter einzusteigen.

Erfahrungen des Verfassers umfangreiche Änderungen im Rechnungs- und Vertragswesen der Unternehmen erforderlich. Schließlich haftet Profit-Centern der Makel einer kurzfristigen Gewinnorientierung an, die gegebenenfalls die Erreichung der langfristigen Gesamtunternehmensziele gefährdet.<sup>744</sup>

#### 4.3.2.2.3. Kritische Würdigung

Aus den vorangegangenen Überlegungen geht hervor, daß die dargestellten Organisationslösungen in unterschiedlichem Maße mit Vor- und Nachteilen behaftet sind. Dem Gedanken des situativen Ansatzes folgend hängt eine Entscheidung über die organisatorische Ausgestaltung des Immobilien-Management nicht zuletzt von Determinanten wie z.B.

- der Unternehmenspolitik und -strategie,
- der Unternehmensgröße und -struktur,
- der historisch gewachsenen Führungsphilosophie,
- der regionalen (De-)Konzentration der Unternehmensaktivitäten,
- der Größe und Streuung des Immobilienbestandes,
- der Machtstruktur im Unternehmen sowie
- dem Grad der Umweltdynamik

ab.<sup>745</sup> In Anbetracht der tiefgreifenden Umstrukturierungsprozesse, die sich derzeit in vielen Großunternehmen vollziehen, mag man geneigt sein, eine eher dezentralen organisatorischen Verfassung im Immobilien-Management zuzustimmen. Gleichwohl scheint die „Dezentralisierungswelle“ nicht in dem Maße von der Immobilienfunktion Besitz zu ergreifen, wie dies bei anderen Unternehmensfunktionen der Fall ist.<sup>746</sup>

Mit Blick darauf, daß es sich bei dieser Unternehmensfunktion primär um eine interne, mittelbare Funktion handelt, die für den Gesamtunternehmenserfolg von erhebli-

<sup>744</sup> Vgl. Friedl, Anforderungen, S. 834.

<sup>745</sup> Vgl. Kane, Planning, S. 8; Conway, Progress, S. 4 f.; Brown et al., Real Estate, S. 19; Gradient/Hook, Organizing, S. 64 f.

<sup>746</sup> „Relating real estate decisions to the entire organizational fabric (...), it appears that decentralized decision making never reached the real estate function to the same extent that it did other activities.“ Gradient/Hook,

cher Bedeutung ist, wird klar, daß bei deren Erfüllung eine Unabhängigkeit und Flexibilität der operativen Einheiten nicht so erfolgskritisch ist. Vielmehr sollte durch eine weitgehend zentrale Verankerung des Immobilien-Management auf Vorteile der Nutzung von Ressourcen-, Markt- und Professionalisierungsvorteilen nicht verzichtet werden. Inwieweit dabei eine marktliche Organisationslösung angestrebt wird, ist letztlich eine unternehmenspolitische Entscheidung. Es ist Aufgabe der Unternehmensleitung zu entscheiden, ob und in welchem Umfang Markt bzw. Hierarchie als alternative Mechanismen zur Allokation der Immobilienressourcen Anwendung finden. In diesem Sinne muß das Top-Management Einfluß nehmen auf die Ausgestaltung der Organisationslösung und den Einsatz von Verrechnungspreise. Auf die damit verbundenen Überlegungen soll im folgenden eingegangen werden.

#### **4.3.3. Einsatz von Verrechnungspreisen im Immobilien-Management**

Mit dem aktuellen Trend, eine verstärkte Markt- und Erfolgsorientierung im Immobilien-Management zu implementieren, kommt der Gestaltung leistungsfähiger Managementsysteme eine große Bedeutung zu. Mit ihrer Hilfe sollen die für die Immobiliendimension zuständigen Handlungs- und Entscheidungsträger in ihrer Funktion unterstützt werden, einen zielgerichteten Einsatz der Immobilienressourcen im Unternehmen sicherzustellen. Vor allem in der anglo-amerikanischen Literatur wird gefordert, diese Steuerungsleistung des Immobilien-Management durch den Einsatz von Verrechnungspreisen zu unterstützen.<sup>747</sup>

Zur Beantwortung der Frage, nach welchen Maßstäben Verrechnungspreise im Immobilien-Management anzusetzen sind, werden im folgenden zunächst allgemein Überlegungen hinsichtlich der Bedeutung und den Funktionen von Verrechnungspreisen im Immobilien-Management angestellt. Vor diesem Hintergrund werden dann konkrete Anwendungsvoraussetzungen diskutiert.

---

747 Organizing, S. 67.

Vgl. Bennet, Transfer, Pricing, S. 20 ff. French, Authorities, S. 19 ff.; Gilbert, Transfer Pricing, S. 24 ff.; Levy/Matz, Management, S. 12; Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 37; Joroff et al., Resource, S. 50 ff.; Ebert, Problems, S. 15.

#### 4.3.3.1. Begriff, Bedeutung und Funktionsweise von Verrechnungspreisen

Der Begriff des Verrechnungspreises ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht eindeutig definiert.<sup>748</sup> Weite Verbreitung hat jedoch die Auffassung erlangt, daß es sich dabei um Wertansätze handelt, die für den Transfer von Produktionsfaktoren in Unternehmen angesetzt werden.<sup>749</sup> Dementsprechend finden sie Anwendung bei der internen Nutzung und Überlassung von Kapital, (Vor-)Produktlieferungen oder Dienstleistungen sowie Gegenständen des Anlagevermögens (z.B. Anlage- und Raumkapazitäten), die als Objekte der Bepreisung gelten.<sup>750</sup>

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex der Verrechnungspreise hat in der Betriebswirtschaftslehre eine lange Tradition.<sup>751</sup> Schon 1908/09 hat Schmalenbach in einem Aufsatz die Bedeutung von Verrechnungspreisen diskutiert<sup>752</sup> und später unter dem Begriff der pretialen Lenkung konzeptionell ausgeführt.<sup>753</sup> Grundgedanke der pretialen Lenkung ist die Übertragung des marktlichen Preismechanismus auf die Unternehmung zur internen Koordination quasi-autonomer, aber interdependent Unternehmenseinheiten, um die Ausrichtung der Entscheidungen in den Teileinheiten auf das Gesamtzielsystem sicherzustellen. Unternehmen und Preismechanismus werden nicht mehr als zwei sich ausschließende Alternativen betrachtet. Vielmehr wird die marktliche Abstimmungsfunktion von Preisen auf den innerbetrieblichen Gütertransfer angewendet, um eine optimale Allokation und Nutzung der Unternehmensressourcen herbeizuführen.

Die Aufgaben von Verrechnungspreisen können nach Coenenberg in folgende Grundfunktionen differenziert werden:<sup>754</sup>

<sup>748</sup> Vgl. Coenenberg, Kostenrechnung, S. 423; Gschwend, Zielproblematik, S. 66 ff. Neben dem Begriff „Verrechnungspreis“ findet man in der Literatur auch Begriffe wie Verrechnungswert, Bereichsabgabepreis, Lenk- oder Lenkungspreis und Transferpreis.

<sup>749</sup> Vgl. Kloock, Verrechnungspreise, Sp. 2554; Bruckschen, Verrechnungspreise, S. 83 f.; Frese/Glaser, Verrechnungspreise, S. 110; Coenenberg, Kostenrechnung, S. 424; Gschwend, Zielproblematik, S. 68.

<sup>750</sup> Vgl. Riebel, Rechnungsziele, S. 14; Langen, Verrechnungspreise, S. 313.

<sup>751</sup> „Mit dem Verrechnungsproblem beginnt die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin.“ Schneller, Theorie, S. 108 (zitiert nach Kreisel, Zentralbereiche, S. 250 FN 7).

<sup>752</sup> Vgl. Schmalenbach, Verrechnungspreise, S. 165 ff.

<sup>753</sup> Vgl. Schmalenbach, Wirtschaftslenkung.

<sup>754</sup> Vgl. Coenenberg, Kostenrechnung, S. 424 ff.; Coenenberg, Verrechnungspreise, S. 374 f. Vgl. auch Kloock, Verrechnungspreise, Sp. 2555; Albach, Lenkpreise, S. 217 f.; Hax, Verrechnungspreise, Sp. 1689 f.; Frese/Glaser, Verrechnungspreise, S. 110 f.; Gschwend, Zielproblematik, S. 71 ff.

□ Planungs- und Abrechnungsfunktion

Im Rahmen der Planungs- und Abrechnungsfunktion stellen Verrechnungspreise ein Wertegerüst als Grundlage für die Budgetplanungsaktivitäten der am Leistungstransfer beteiligten Unternehmenseinheiten bereit. Gleichzeitig erfolgt eine Verrechnung der Leistungserstellung und -nutzung.

□ Lenkungsfunktion

Mit der Lenkungsfunktion wird die optimale Allokation der Unternehmensressourcen angestrebt. Folglich ist zentrale Aufgabe von Verrechnungspreisen, die Entscheidungen in den Teileinheiten der Unternehmung so zu beeinflussen, daß knappe Produktionsfaktoren und Investitionsmittel einer optimalen Nutzung zugeführt werden.

□ Erfolgsermittlungsfunktion

Im Hinblick auf die Erfolgsermittlungsfunktion ermöglichen Verrechnungspreise die durch den innerbetrieblichen Leistungstransfer miteinander verbundenen Einheiten rechentechnisch zu entkoppeln und für diese dann eigenständige Erfolge auszuweisen. Diese Aufspaltung des Gesamterfolges erlaubt die Führung der Unternehmenseinheiten als eigenständige Verantwortungsbereiche und soll deren Selbständigkeit und Motivation fördern. Darüber hinaus kann die Bereitstellung und Nutzung der Produktionsfaktoren einer permanenten Wirtschaftlichkeitskontrolle unterzogen werden.

Projiziert man diese Grundgedanken der Verrechnungspreistheorie auf eine Anwendung im Immobilien-Management, so dienen immobilienspezifische Verrechnungspreise dem Zweck, die Überlassung bzw. Nutzung (der im Unternehmeneigentum befindlichen) Immobilien zwischen der Immobilieneinheit und den operativen Geschäftseinheiten im Sinne eines Eigentümer-Mieter-Verhältnisses marktnah abzubilden (vgl. Abbildung 50).

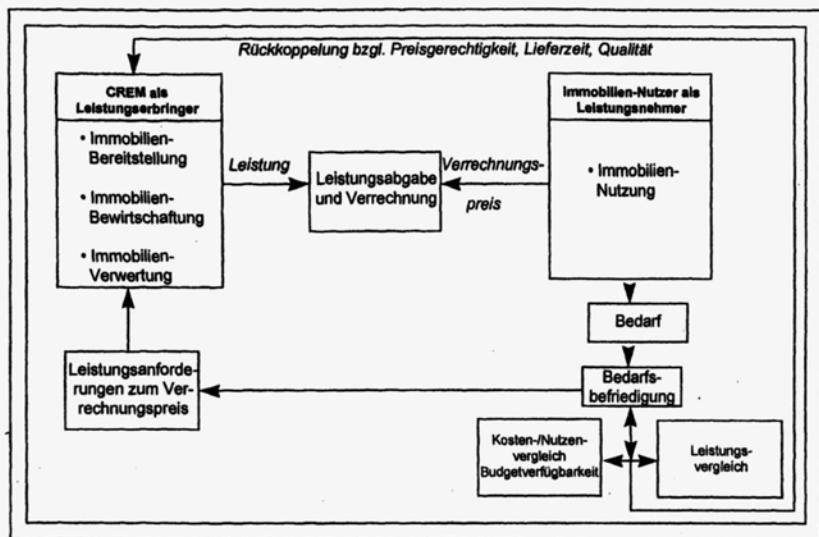


Abbildung 50: Grundmodell eines Verrechnungspreissystems im Immobilien-Management

Dabei werden die beteiligten Einheiten allerdings unterschiedlich durch den Ansatz von Verrechnungspreisen tangiert. Den Geschäftseinheiten als Immobilien-Nutzer werden entsprechend den von ihnen in Anspruch genommenen Raumeinheiten Kosten angerechnet, die unmittelbar ihren Bereichserfolg schmälern. Vor dem Hintergrund, daß diese Kosten bislang vielfach auf Gesamtunternehmensebene absorbiert und somit ihnen nicht oder allenfalls auf Basis historischer Anschaffungs- und Herstellungskosten angelastet werden<sup>755</sup>, wird mit dem Ansatz von Verrechnungspreisen verschiedene Ziele verfolgt. Zum einen übt die Leistungsverrechnung einen Druck zur wirtschaftlichen Nutzung der überlassenen Raumeinheiten aus. Der Zwang zur internen Preiskalkulation für die Flächennutzung führt zu einer kritischen Betrachtung der Bedarfsanforderungen und regt zu Ideen der Flächenreduktion bzw. Steigerung der Flächenproduktivität an.<sup>756</sup> Dieser Druck nimmt mit steigender Höhe des Verrechnungspreises zu. Im Einzelfall erfolgt eine Überprüfung der Prämisse, daß die Bereitstellung von Raumkapazitäten für die Leistungserstellung in den operativen

<sup>755</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 2.3.2. und die dort angegebene Literatur.

<sup>756</sup> Vgl. French, Authorities, S. 22.

Einheiten alternativen Nutzungen vorzuziehen ist.<sup>757</sup> In diesem Fall müssen die Geschäftseinheiten ihre Flächeninanspruchnahme rechtfertigen. Mithin wird vor allem der Lenkungsfunktion von Verrechnungspreisen Rechnung getragen, indem die Immobilien in diejenige Verwendung gelenkt werden, mit der sie optimal zum Unternehmenserfolg beitragen. Zum anderen kann durch ihren Ansatz eine höhere Transparenz und damit Vergleichbarkeit des Erfolges der operativen Einheiten mit dem Ergebnis anderer Einheiten oder unternehmensexterner Betriebe, die ähnlichen Rahmenbedingungen ausgesetzt sind, hergestellt werden: „The operating divisions are then on an equal footing with respect to return on net assets. Since they are all leasing, their rate of return cannot be distorted by the historical book value [and costs, d. Verf.] of assets.“<sup>758</sup>

Für die Immobilieneinheit sind Verrechnungspreise demgegenüber eine zwingende Voraussetzung zur Erzielung von Erlösen und damit - wie aufgezeigt - zur Anwendung einer eigenständigen Erfolgsverantwortung. Gleichzeitig kann durch den Ansatz entsprechender Verrechnungspreise eine Vergleichbarkeit mit Anbietern der Bau- und Immobilienwirtschaft hergestellt und ein Druck zur wirtschaftlichen Leistungserstellung ausgeübt werden. Dementsprechend ermöglicht die Verrechnung den Immobilien-Nutzern eine rückkoppelnde Kontrolle der Preis-/Leistungsgerechtigkeit der bezogenen Leistungen.

Es ist wichtig zu erkennen, daß die skizzierten Effekte bei den beteiligten Einheiten unabhängig voneinander sind: Wird z.B. die Immobilieneinheit nicht mit einer eigenständigen Ergebnisverantwortung ausgestattet, entfällt die Notwendigkeit, Erlöse zu ermitteln. Der Ansatz von Verrechnungspreisen hat dann nur den Zweck, die operativen Einheiten zu einem wirtschaftlichen Umgang mit den Immobilienressourcen zu veranlassen. Auch ist es nicht zwingend notwendig, daß die Höhe der den Geschäftsbereichen belasteten Kosten der Höhe der Erlöse der Immobilieneinheit entspricht.<sup>759</sup>

<sup>757</sup> Vgl. Joroff et al., Resource, S. 52.

<sup>758</sup> Nourse, Management, S 6. Ähnlich formulieren Joroff et al. (Resource, S. 52): „(...) real estate is no longer a source of subsidy to the business unit from the corporation.“ Vgl. auch Schaefer, Real Estate, S. 7; Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 14; Gadiant/Hook, Organizing, S. 63; Behrens, Real Estate, S. 8; Pilgrim, Methode, S. 49.

<sup>759</sup> Zum Ansatz sogenannter dualer Verrechnungspreise vgl. grundlegend Cassel/McCormack, Dual Pricing, S. 166 ff.; Eccles, Transfer Pricing, S. 153 f.

#### 4.3.3.2. Anforderungen an ein Verrechnungspreissystem im Immobilien-Management

Die Ausgestaltung eines funktionsgerechten Systems der Verrechnungspreise im Immobilien-Management muß sich grundsätzlich an den spezifischen Führungs- und Steuerungserfordernissen der jeweiligen Unternehmung orientieren.<sup>760</sup> Gleichwohl lassen sich eine Reihe von Voraussetzungen festhalten, die weitgehend unabhängig von den Besonderheiten der konkreten Unternehmenssituation Geltung beanspruchen dürfen:

- Bestimmbarkeit von Verrechnungspreisen bzw. von Verrechnungspreiskorridoren: Zur Festlegung von Verrechnungspreisen kommen Kosten- oder Marktpreise in Betracht.<sup>761</sup> Kostenorientierte Verrechnungspreise lassen sich zwar in aller Regel unmittelbar dem betrieblichen Rechnungswesen entnehmen<sup>762</sup>, üben jedoch nur einen beschränkten Druck zur wirtschaftlichen Nutzung der Grundstücke und Gebäude aus. Auch fehlt ein Wettbewerbsdruck auf die Immobilieneinheit, geht doch die Festlegung von Kostenpreisen lediglich von einer Überwälzung der Kosten aus.<sup>763</sup> Werden dagegen marktpreisorientierte Verrechnungspreise zur Anwendung gebracht, setzt dies einen „highly efficient market“<sup>764</sup> voraus, was sicherlich nicht auf den Immobilienmarkt zutrifft.<sup>765</sup> Zudem kommt es gerade beim Ansatz marktpreisorientierter Verrechnungspreise oftmals zu einer Politisierung von Informations- und Entscheidungsprozessen („Macht statt Markt“), wird doch die Immobilieneinheit als „Sündenbock“ von den operativen Einheiten für eine schlechte

<sup>760</sup> Vgl. Röper, Verrechnungspreise, S. 28.

<sup>761</sup> Zur Einteilung in kosten- und marktpreisorientierte Verrechnungspreise vgl. Coenenberg, Kostenrechnung, S. 435 ff.; Hax, Verrechnungspreise, Sp. 1692 f.; Frese/Glaser, Verrechnungspreise, S. 111 ff.; Frese, Verrechnungspreis, S. 948 f. Im Immobilienbereich umfassen Kostenpreise einerseits die mit der Immobilien-Bereitstellung verbundenen kalkulatorischen Kosten als auch die Kosten der Immobilien-Bewirtschaftung. Marktpreise entsprechen dagegen externen Mietmieten einschließlich der üblichen Mietnebenkosten.

<sup>762</sup> Der Ansatz von Kostenpreisen setzt allerdings eine differenzierte Erfassung und Verrechnung der Immobilieneinkosten durch das betriebliche Rechnungswesen voraus.

<sup>763</sup> In diesem Fall kann die Immobilieneinheit auch nur als Cost-Center geführt werden. Als Cost-Center werden jene Teilbereiche einer Unternehmung definiert, für welche die Kosten abrechnungstechnisch zusammengefaßt werden und welche zugleich als Verantwortungsbereich eingerichtet sind. Vgl. Gschwend, Zielproblematik, S. 258. Die Center-Leitung ist in der Regel nicht verantwortlich für Veränderungen in Art und Umfang der Aktivitäten, sondern lediglich für die Effizienz der Leistungserstellung. Vgl. Weilenmann, Führung, S. 938; Coenenberg, Kostenrechnung, S. 431.

<sup>764</sup> Weilenmann, Führung, S. 948. Zu den Voraussetzungen marktpreisorientierter Verrechnungspreise vgl. auch Coenenberg, Kostenrechnung, S. 435.

<sup>765</sup> Vgl. auch die Ausführungen in Kap. 3.1.3.

Ergebnissituation verantwortlich gemacht.<sup>766</sup> Hier gilt es zu überlegen, ob durch die Festlegung von Wertansätzen im Korridor zwischen Kosten- und Marktpreisen (sogenannte „Kosten-Plus-Preise“ oder „Markt-Minus-Preise“) ein marktlicher Anreiz simuliert werden kann.

- Transparenz und Konsens hinsichtlich der Verrechnungspreisbestimmung: Verrechnungspreise im Immobilien-Management werden nur dann auf Akzeptanz stoßen, wenn hinsichtlich des Verfahrens zu ihrer Bestimmung Transparenz herrscht und ein weitgehender Konsens zwischen den beteiligten Einheiten hergestellt werden kann. In diesem Sinne sind die Kostenansätze und Bezugsgrößen für die Verrechnung so zu wählen, daß aus Sicht der Geschäftsbereiche als Leistungsnehmer funktionelle Preise entstehen.<sup>767</sup> Das heißt, nicht den Verbrauch irgendwelcher abstrakter Ressourcen gilt es zu bepreisen, sondern konkrete Leistungseinheiten (z.B. m<sup>2</sup> Gebäudefläche) oder Leistungsbündel (z.B. Flächeneinheiten mit oder ohne bestimmte Serviceleistungen als Zusatzleistungen) sind mit wohldefinierten Kostenarten zu belegen, wobei zusätzlich Differenzierungen hinsichtlich der Objektqualität und -lage sowie der Nutzungsart vorzunehmen sind.
- Konsens über das organisatorische Verfahren der Verrechnungspreisbestimmung: Hinsichtlich des Verfahrens zur Verrechnungspreisbestimmung lassen sich zentral festgelegte und dezentral ausgehandelte Verrechnungspreise unterscheiden.<sup>768</sup> Im Falle der zentralen Festlegung werden die Preise durch eine übergeordnete Instanz (z.B. Unternehmensleitung) festgelegt, wobei die betroffenen Einheiten durchaus - etwa durch Abgabe von Preisvorschlägen - entscheidungsvorbereit eingebunden sein können. Dabei trägt der zentrale Ansatz eher zu einer Durchsetzbarkeit von immobilienbezogenen Verrechnungspreisen bei, jedoch kann die Belastung im Falle einer reinen Umlegung als unfair empfunden werden und demotivierend wirken. Demgegenüber gehen Verhandlungspreise von einer dezentralen Festlegung der Preise aus und gleichen damit einer Lösung auf dem externen Markt. Bei ihnen besteht allerdings das Problem, daß gegebenenfalls die

<sup>766</sup> Vgl. Nourse, Real Estate, S. 1020; Nourse, Management, S. 6; Fischer, Immobilien-Management, S. 103. Zur Problematik der Politisierung von Informations- und Entscheidungsprozessen beim Ansatz marktorientierter Verrechnungspreise am Beispiel des ABB-Konzerns vgl. o.V., Wettbewerbsfähigkeit, S. 41.

<sup>767</sup> Vgl. Röper, Verrechnungspreise, S. 30.

<sup>768</sup> Zu den Verfahren zur Bestimmung von Verrechnungspreisen vgl. grundlegend Coenenberg, Kostenrechnung, S. 470; Hax, Verrechnungspreise, Sp. 1691 f.

Machtverhältnisse zwischen der Immobilieneinheit und den Geschäftsbereichen ungleich verteilt sind<sup>769</sup>, so daß die eine oder andere Seite als „Gewinner“ bzw. „Verlierer“ dasteht. Schließlich sei auf die Möglichkeit der Preisfestsetzung im „Trial-and-Error-Verfahren“ hingewiesen, welches insbesondere bei nicht marktgängigen Immobilien (z.B. Produktionsanlagen, Kantinen, Schulungsgebäude etc.) zur Anwendung kommen kann.

- Realorganisatorische Trennung in Kern- und Immobiliengeschäftssystem: Grundvoraussetzung für die Verrechnung ist eine klare Trennung der am Leistungstransfer beteiligten Organisationseinheiten. Nur so lassen sich die transferierten Leistungen eindeutig bestimmen und eine klare und wohldefinierte Zuordnung der unternehmerischen Verantwortung vornehmen.<sup>770</sup>
- Entscheidungsspielräume für Geschäfts- und Immobilieneinheit hinsichtlich immobilienbezogener Leistungen: Die Simulation eines funktionstüchtigen internen Marktes setzt Wettbewerb voraus. Vor diesem Hintergrund sind den beteiligten Einheiten im Grundsatz gewisse Entscheidungsspielräume einzuräumen, gegebenenfalls mit externen Dritten zu kontrahieren. Jedoch ist diese Wahlmöglichkeit aufgrund der u.U. mangelnden Sicherstellung der Ressourcenauslastung mit Vorsicht einzuräumen. Eine differenzierte Ausgestaltung des Erfolgsverantwortungs- und Verrechnungspreissystems sind in diesem Fall zentrale Elemente, die Immobilieneinheit zu konkurrenzfähigen Angeboten und die Geschäftsbereiche zu deren wirtschaftlichen Nutzung zu bewegen.<sup>771</sup>

Wie man anhand der Anforderungen erkennen kann, ist die Ausgestaltung und Einführung eines Verrechnungspreissystems im Immobilien-Management im Regelfall eine aufwändige und schwierige Angelegenheit. Dies nicht zuletzt deshalb, weil die dabei festzulegenden Modalitäten typischerweise Eigeninteressen und auch Besitzstände der betroffenen Unternehmenseinheiten berühren.<sup>772</sup> Eine sorgfältige, an die

<sup>769</sup> Vgl. Hax, Verrechnungspreise, Sp. 1691.

<sup>770</sup> Vgl. Röper, Verrechnungspreise, S. 30.

<sup>771</sup> Hierzu zählt auch die zuvor umrissene „Last-call-Regelung“ als Einstiegsoption in die Konditionen Dritter für das Immobilien-Management.

<sup>772</sup> Vgl. Röper, Verrechnungspreise, S. 32.

individuellen Bedürfnisse einer Unternehmung angepaßte Implementierung erweist sich daher als unerlässlich.

#### 4.3.4. Strategische Immobilien-Kontrolle

Den letzten Baustein eines strategischen Immobilien-Management bildet eine strategische Immobilien-Kontrolle, die im Kontext eines umfassenden Unternehmens- und Immobiliencontrolling eine laufende Überwachung der Resultate und Konsequenzen der immobilienstrategischen Entscheidungen vornimmt. Die grundsätzliche Zielsetzung besteht in der rechtzeitigen Erkennung und Analyse von Fehlentwicklungen und der darauf aufbauenden Einleitung von Maßnahmen der Plananpassung und -revision zur Bewältigung dieser Störfaktoren.<sup>773</sup>

Um dies zu gewährleisten, ist die strategische Immobilien-Kontrolle nicht „als angehängtes Schlußglied des Managementprozesses“<sup>774</sup> gemäß dem Prinzip der Rückkoppelung („Feedback-Kontrolle“) zu begreifen, sondern als eigenständiges Steuerungsinstrument, das den strategischen Planungsprozeß im Immobilien-Management absichernd begleitet, indem die Kontrolle parallel zu den Planungs- und Realisationsprozessen nach dem Prinzip der Vorkoppelung („Feedforward-Kontrolle“) erfolgt.<sup>775</sup>

---

<sup>773</sup> Vgl. Pfohl, Kontrolle, S. 804; Hahn, Kontrolle, S. 652.

<sup>774</sup> Steinmann/Schreyögg, Management, S. 135. Zu den Zielen der strategischen Kontrolle vgl. auch Nuber, Kontrolle, S. 58 ff.

<sup>775</sup> Vgl. Hahn, Kontrolle, S. 652; Pfohl, Kontrolle, S. 804; Bea/Haas, Management, S. 206. Schreyögg/Steinmann (Kontrolle, S. 393) attestieren der Feedback-Kontrolle ein stark begrenztes Umsteuerungspotential, das aus der ausschließlichen Fokussierung auf die Ergebnisse der ergriffenen Maßnahmen im Rahmen von Soll/Ist-Vergleichen resultiert.

Die strategische Kontrolle teilt sich dabei in die Teilbereiche

- Prämissenkontrolle,
- Durchführungskontrolle und
- strategische Überwachung als globale Kernfunktion.<sup>776</sup>

Abbildung 51 zeigt die genannten Kontrollarten im Überblick, die im weiteren vor dem spezifischen Hintergrund einer Anwendung im Immobilien-Management dargestellt werden.

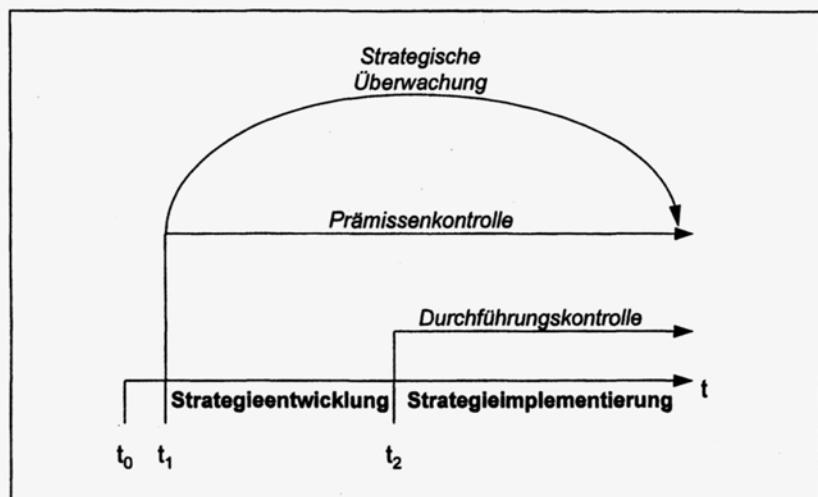


Abbildung 51: Elemente einer strategischen Kontrolle im Immobilien-Management<sup>777</sup>

Im Rahmen des strategischen Planungsprozesses im Immobilien-Management werden sukzessive Prämissen über interne und externe Entwicklungen gesetzt, die der Strukturierung der Entscheidungssituation dient und auf deren Basis dann Strategien formuliert werden. Dementsprechend beinhaltet die Prämissenkontrolle die fortlauf-

<sup>776</sup> Vgl. Schreyögg/Steinmann, Kontrolle, S. 401 ff.; Schreyögg/Steinmann, Praxis, S. 43 ff.; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 61. Vgl. auch Nuber (Kontrolle, S. 118 ff.), der diese Grundbausteine um eine sogenannte Metakontrolle ergänzt. In der Literatur wird der strategischen Kontrolle neben den genannten Aufgabenbündeln gelegentlich noch eine formale Aufgabe in Form der Überprüfung strategischer Pläne auf Vollständigkeit und materielle sowie formale Konsistenz zugewiesen. Vgl. Gälweiler, Kontrolle, S. 386 ff.; Hahn, Kontrolle, S. 657 ff.

<sup>777</sup> In Anlehnung an Steinmann/Schreyögg, Management, S. 203.

fende Überprüfung der Richtigkeit und Gültigkeit der den strategischen Planungen zugrundeliegenden Ausgangsannahmen.<sup>778</sup>

Beispielsweise stellt bei der top-down-orientierten Strategieentwicklung im Immobilien-Management die geplanten Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategien die wichtigsten Planungsprämissen dar. In diesem Fall ist zu überprüfen, inwieweit Änderungen der Strategie- und Wettbewerbskonzepte im Primärbereich der Unternehmung einen unmittelbaren Einfluß auf die geplanten Flächeninanspruchnahmen und -freisetzung, Standortanforderungen, Gebäudegestaltung, den Investitionsbedarf und die -form etc. haben können und dadurch eine Prämissenveränderung für die strategische Immobilienplanung bilden. Demgegenüber ist im Rahmen der bottom-up-orientierten Strategieformulierung zu prüfen, ob die der gewählten Verwertungsstrategie zugrunde gelegten Prämissen hinsichtlich der internen Ressourcensituation und der Entwicklung des Immobilienmarktes weiterhin Gültigkeit besitzen oder eine Planrevision erforderlich machen lassen. Darüber hinaus sind aber auch die Annahmen bezüglich der globalen Umweltentwicklungen im Immobilien-Management von Bedeutung. In diesem Zusammenhang bedürfen z.B. die Prämissen bezüglich der technologischen, markt- und gesellschaftlichen Entwicklungen und den sich aus ihnen ergebenden Herausforderungen einer fortlaufenden Beobachtung.

Die Durchführungskontrolle<sup>779</sup> dient der Überwachung der schrittweisen Realisierung der verfolgten immobilienstrategischen Stoßrichtungen, indem parallel zum Realisierungsprozeß die Erreichung strategischer Zwischenziele (auch als „Meilensteine“ bezeichnet) überprüft wird.<sup>780</sup> Mithin hängt die Effizienz derartiger Kontrollmaßnahmen letztlich davon ab, ob und inwieweit immobilienrelevante Zielvorgaben im Planungsprozeß konkretisiert werden.<sup>781</sup> Die Kontrolle des Planfortschritts basiert dann auf einem Vergleich der erreichten mit den geplanten Zwischenergebnissen und auf einer Analyse eventueller Abweichungen. Die Durchführungskontrolle überprüft aber nicht nur Planabweichungen im Rahmen der Strategierealisierung, sondern stellt gleich-

<sup>778</sup> Vgl. Schreyögg/Steinmann, Kontrolle, S. 401; Hahn, Kontrolle, S. 655; Bea/Haas, Management, S. 209.

<sup>779</sup> Die Durchführungskontrolle wird in der Literatur auch als Planfortschrittskontrolle bezeichnet. Vgl. Pfohl, Kontrolle, S. 805; Wild, Unternehmensplanung, S. 44.

<sup>780</sup> Vgl. Schreyögg/Steinmann, Kontrolle, S. 402; Hahn, Kontrolle, S. 659; Bea/Haas, Management, S. 210. Ähnlich verlangt Hinterhuber (Handeln, S. 206) in diesem Zusammenhang die Konzentration der Kontrolle auf sogenannte „Key-Result-Areas“.

<sup>781</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zur Operationalisierung der immobilienbezogenen Zielvorgaben in Kap.

zeitig die Gültigkeit der gewählten immobilienstrategischen Stoßrichtungen in Frage: "Bei der strategischen Durchführungskontrolle liegt die Aufmerksamkeit auf der Frage, ob angesichts der Ergebnisse der ergriffenen Maßnahmen die strategische Gesamtausrichtung noch beibehalten werden kann."<sup>782</sup>

Mit der Wahl der Prämissen bei der Prämissenkontrolle und der Meilensteine bei der Durchführungskontrolle sind die Kontrollobjekte klar definiert. Insofern handelt es sich in beiden Fällen um eine gerichtete und damit selektive Kontrolle. Sie werden deshalb durch die strategische Überwachung im Sinne einer ungerichteten Beobachtungsaktivität ergänzt, für die keine wohl definierten Kontrollmaßstäbe existieren.<sup>783</sup> Mit ihr wird dem Gedanken Rechnung getragen, daß es in aller Regel zahlreiche kritische Ereignisse im Immobilienbereich einer Unternehmung gibt, die einerseits im Rahmen der Prämissensetzung übersehen oder falsch eingeschätzt werden, andererseits aber noch nicht ihren Niederschlag in den Zwischenergebnissen der strategieimplementierenden Teilschritte gefunden haben. In diesem Zusammenhang gewinnt Ansoffs Konzept des „strategic issue management“ eine besondere Bedeutung, gilt es doch mit Hilfe sogenannter schwacher Signale Veränderungen im Unternehmen oder in der Umwelt, die Risiken oder auch Chancen für das betriebliche Immobilien-Portfolio mit sich bringen können, so mit zeitlichem Vorlauf zu signalisieren, daß Möglichkeiten zur Initiierung proaktiver Maßnahmen zur Abwehr ungünstiger und Ausnutzung günstiger Entwicklungen verbleiben.<sup>784</sup>

Abschließend sei darauf hingewiesen, daß die Leistungsfähigkeit einer solchen strategischen Kontrolle entscheidend von einer zweckmäßigen organisatorischen Gestaltung abhängt.<sup>785</sup> Vor diesem Hintergrund des erforderlichen breiten Fachwissens, der interdisziplinären Aufgabenstellung und der notwendigen engen Koordination mit den verschiedenen Unternehmensbereichen und -ebenen empfiehlt sich, für

#### 4.2.1.3.2.

<sup>782</sup> Schreyögg/Steinmann, Kontrolle, S. 403.

<sup>783</sup> Vgl. Schreyögg/Steinmann, Kontrolle, S. 403 f.; Pfohl, Kontrolle, S. 808.

<sup>784</sup> Vgl. Ansoff, Signals, S. 129 ff. Die strategische Überwachung knüpft damit inhaltlich an Früherkennungssystemen der dritten Generation (sogenannte Frühaufklärungssysteme) an. Vgl. Krystek/Müller-Stewens, Frühaufklärung, S. 337 ff.; Wiedmann, Früherkennung, S. 301 ff. Zu einer Anwendung von Systemen der Früherkennung in der Bau- und Immobilienwirtschaft vgl. Schäfer, Unternehmensführung, S. 157 ff.; Schulte, Bauträger-Unternehmung, S. 136 ff.

<sup>785</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Umsetzung, S. 747. Zur Notwendigkeit der organisatorischen Umsetzung der strategischen Kontrolle vgl. auch Hahn, Kontrolle, S. 661 f.; Pfohl, Kontrolle, S. 819 ff.; Nuber, Kontrolle, S. 168 ff.

strategische Kontrollaktivitäten im Immobilien-Management interdisziplinär besetzte Kontrollgremien einzusetzen. Diesen Gremien sollten Vertreter der verschiedenen Geschäftsbereiche, Repräsentanten der Unternehmensführung und des -controlling sowie natürlich der Immobilieneinheit(en) angehören. Mit dieser „organischen Lösung“ wird der Komplexität und Unsicherheit der externen und internen Umwelt im Immobilienbereich einerseits und der notwendigen Formalisierung der Kontrollprozeduren und -indikatoren andererseits Rechnung getragen.

## 5. Empirische Untersuchung des Immobilien-Management in deutschen Unternehmen

### 5.1. Gegenstand und Umfang der empirischen Untersuchung

#### 5.1.1. Zielsetzung und theoretischer Bezugsrahmen

Im folgenden soll nun die dargelegte theoretische Konzeption eines Management von Unternehmensimmobilien der mittels einer empirischen Studie erfaßten gegenwärtigen Managementpraxis im Immobilienbereich großer deutscher Unternehmen gegenübergestellt werden. Dieses Zusammenspiel aus Wissenschaft und Praxis ist notwendig und fruchtbar, da erst durch eine kritische Beobachtung der Realität sich die betriebswirtschaftliche Forschung als Entwicklungspartner der Unternehmenspraxis bewähren kann<sup>786</sup> und gleichzeitig ihrer Erklärungs- und Gestaltungsfunktion gerecht wird.

Mithin ist Ziel der Untersuchung, Erkenntnisse und Aussagen über die Ausgestaltung des Immobilien-Management in der Unternehmenspraxis großer Unternehmen in Deutschland und dessen Einflußgrößen zu generieren. Darüber hinaus werden - soweit möglich - vorhandene Ergebnisse anglo-amerikanischer empirischer Untersuchungen miteinbezogen, um einen Vergleich des Immobilien-Management im internationalen Kontext zu ermöglichen.

Die Untersuchung orientiert sich an dem in Abbildung 52 dargestellten Bezugsrahmen. Danach wird zuerst die Ausprägung des Immobilien-Management bei den befragten Unternehmen global erfaßt sowie untersucht, inwieweit sich die Unternehmen hinsichtlich ihrer gegenwärtigen Managementpraxis im Immobilienbereich zu homogenen Gruppen (Verhaltensclustern) zusammenfassen lassen. Zielsetzung dieses Untersuchungsabschnittes ist es, die grundsätzlichen, empirisch nachweisbaren Grundhaltungen bezüglich des immobilienbezogenen Unternehmensverhaltens darzustellen.

---

<sup>786</sup> Vgl. Szyperski, Planungswissenschaft, S. 682.

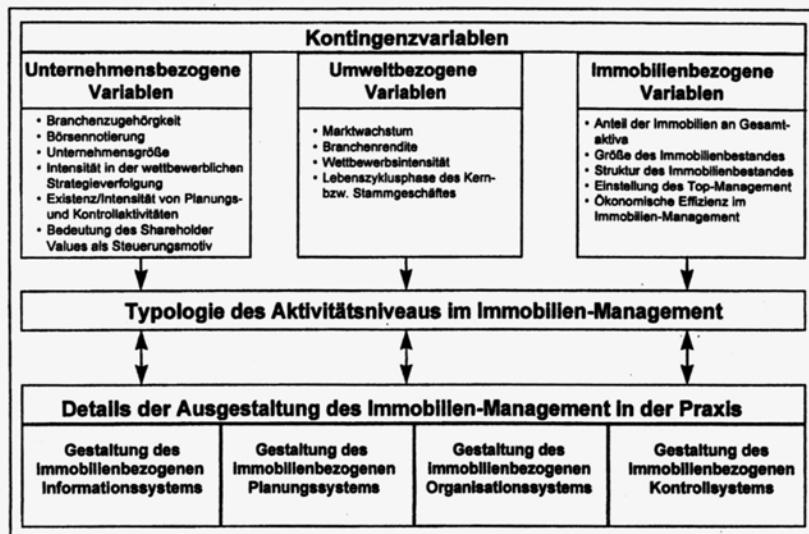


Abbildung 52: Theoretischer Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung

Im Anschluß daran wird geprüft, ob bestimmte Kontextvariablen in einem Zusammenhang mit den Verhaltensclustern im Immobilien-Management stehen bzw. die Zuordnung zu diesen beeinflussen. Dem Grundgedanken des situativen bzw. kontingenzttheoretischen Ansatzes folgend, beruht diese Untersuchung auf der Annahme, daß der Umgang mit der Immobiliendimension in den Unternehmen bestimmten internen und externen Kontextfaktoren bzw. Kontingenzvariablen unterliegt.<sup>787</sup>

Dabei wird kein starres, bereits im Vorfeld der Untersuchung explizit ausformuliertes Hypothesensystem zugrunde gelegt, wie es üblicherweise von der kritisch-rationalen empirischen Sozialforschung gefordert wird.<sup>788</sup> Vielmehr soll in Befürwortung einer empirischen Exploration vorwiegend explorativ nach Beziehungsstrukturen geforscht werden. Diese Vorgehensweise wird damit begründet, daß angesichts der Novität des Untersuchungsgegenstandes ein solches Vorgehen fruchtbarer erscheint.<sup>789</sup> Darüber hinaus liegt der Vorteil dieses Vorgehens darin, daß über die vermuteten

<sup>787</sup> Vgl. zum situativen bzw. kontingenzttheoretischen Ansatz die Ausführungen in Kap. 1.2.

<sup>788</sup> Vgl. Kirsch, Forschung, S. 193.

<sup>789</sup> Vgl. Bortz, Forschung, S. 217 ff.

Beziehungsstrukturen weitere Resultate erst in der Auseinandersetzung mit den erhobenen Daten zu Tage gefördert werden können.<sup>790</sup> Die einzelnen, vermuteten Zusammenhänge werden dabei erst in den jeweiligen Abschnitten formuliert, durch entsprechende Merkmale operationalisiert und den erhobenen Daten gegenübergestellt. Abhängig vom Stand der Forschung wird somit sowohl hypotheseserkundend als auch hypothesesentestend vorgegangen.

Im Sinne einer Vorbemerkung ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, daß bei den durchgeführten Zusammenhangsanalysen jeweils nur der Einfluß einer konkreten Variable betrachtet wird. Dementsprechend ist nicht auszuschließen, daß zwischen den Variablen Interdependenzen bestehen, die vermuteten Kausalbeziehungen zwischen den Variablen wechselseitig sind oder andere, hier nicht erfaßte Variablen intervenierend wirken. Wie zu zeigen ist, leisten die darzustellenden Einflußgrößen zusammen genommen gleichwohl einen erheblichen Erklärungsbeitrag bezüglich der Immobilien-Managementpraxis in den betrachteten Unternehmen.

Der abschließende Untersuchungskomplex beschäftigt sich mit der konkreten Ausgestaltung des Informations-, Planungs-, Organisations- und Kontrollsyste ms im Immobilienbereich der befragten Unternehmen. Ziel dieses Untersuchungsabschnittes ist es, einzelne Details der immobilienbezogenen Managementpraxis aufzuzeigen und zu erkunden, inwieweit sich die zuvor ermittelten Unternehmensgruppen hinsichtlich der einzelnen Parameter inhaltlich voneinander unterscheiden und welche Gründe bzw. Motive für die gegenwärtige Praxis angeführt werden.

### 5.1.2. Design der Datenerhebung

Die Daten, auf denen die empirische Untersuchung fußt, wurden im Rahmen einer schriftlichen Unternehmensbefragung mittels standardisiertem Fragebogen erhoben.<sup>791</sup> Die Entwicklung des Fragebogens erfolgte unter Berücksichtigung der dies-

<sup>790</sup> Vgl. Esser/Kirsch, Einführung, S. 8.

<sup>791</sup> Der Inhalt des Fragebogens ist im Anhang I wiedergegeben. Zum Vergleich alternativer Erhebungsinstrumente vgl. Kromrey, Sozialforschung, S. 216 ff. Zur Eignung der schriftlichen Befragung vgl. Alteslander, Methoden, S. 115 f.

bezüglichen wissenschaftlichen Erkenntnisse.<sup>792</sup> Während einer dreimonatigen Vorbereitungsphase wurde der Fragebogen intensiv hinsichtlich Vollständigkeit und Verständlichkeit diskutiert und getestet, bevor nach mehreren Iterationen die endgültige Gestaltungsform gefunden war.<sup>793</sup>

Zur Erhöhung der Antwortbereitschaft wurden nahezu ausschließlich geschlossene Fragestellungen gewählt.<sup>794</sup> Lediglich zwei von insgesamt 48 Fragen wurden als offene Fragen gestellt. Bei einigen wenigen Fragestellungen wurde den Befragten Raum für ergänzende Beantwortungsmöglichkeiten gegeben, um eine zusätzliche Erfassung der unternehmensindividuellen Ausprägungen zu gewährleisten. Zusätzlich wurde die Rücksendung des Fragebogens dadurch erleichtert, daß ein adressierter und frankierter Briefumschlag beigelegt wurde.

Um einen befriedigenden Rücklauf zu erzielen und gleichzeitig einen sachkundigen Ansprechpartner in den Unternehmen zu finden, wurde der Fragebogen mit einem Anschreiben an die jeweilige Geschäftsleitung versandt. Diese wurde gebeten, den beigelegten Fragebogen von dem obersten Verantwortlichen für das Immobilien-Management ausfüllen zu lassen. Dabei wurden die Beantworter wiederum gebeten, möglichst eine Gesamtunternehmens- bzw. Konzernperspektive einzunehmen, um einen weitgehend vollständigen, über die Perspektive von Teilen einer Unternehmung hinausgehenden Einblick in die betrieblichen Immobilienaktivitäten zu erhalten.<sup>795</sup>

Der Fragebogen wurde an 897 Unternehmen verschickt. Die Stichprobe bildeten Unternehmen, die im Adressenreservoir der Hoppenstedt-Wirtschaftsdatenbank gespeichert sind.<sup>796</sup> Die Untersuchung erfaßte dabei nur große und mittelgroße Unternehmen, die einen Umsatz von mindestens 250 Millionen DM auswiesen und deren

<sup>792</sup> Vgl. zur Vorgehensweise und inhaltlichen Gestaltung von Fragebogenerhebungen Atteslander, Methoden, S. 117 ff.; Bortz, Forschung, S. 180 ff.; Kromrey, Sozialforschung, S. 203 ff.

<sup>793</sup> In der Vorbereitungsphase der Untersuchung wurden zwei Workshops mit ausgewählten Repräsentanten der Zielgruppe und mehreren Wissenschaftlern der Immobilienökonomischen sowie empirischen Forschung durchgeführt.

<sup>794</sup> Vgl. zur Vorteilhaftigkeit geschlossener Fragestellungen Atteslander, Methoden, S. 127 ff.

<sup>795</sup> Durch diese Vorgehensweise entfällt die Problematik, daß sich in einem Unternehmen (Konzern) mehrere Personen kompetent fühlen und durch Ausfüllen mehrerer Fragebogen eine relative Übergewichtung einzelner Unternehmen entstünde.

<sup>796</sup> Hoppenstedt-Wirtschaftsdatenbank Stand 1/1995.

Beschäftigtenzahl mehr als 1750 Mitarbeiter umfaßte.<sup>797</sup> Zur vergleichenden Analyse wurden nicht nur Industrie- und Dienstleistungsunternehmen angeschrieben, sondern auch Handelsunternehmen miteinbezogen. Mithin war die Erhebung branchenmäßig bewußt breit angelegt, um so erstmals ein möglichst umfassendes Bild von der Ausgestaltung des Immobilien-Management in deutschen Großunternehmen zu erhalten.<sup>798</sup> Der Versand der Fragebogen erfolgte im Mai 1995. Zur Erhöhung des Rücklaufs wurde im Juni 1995 ein Erinnerungsschreiben mit der nochmaligen Bitte um Beantwortung des Fragebogens verschickt. Insgesamt reagierten 203 Unternehmen. Davon gaben 33 Unternehmen zur Kenntnis, daß sie aus strukturellen oder informatorischen Gründen nicht in der Lage seien, den Fragebogen auszufüllen. Weitere 60 Unternehmen haben aus zeitlichen oder sonstigen Gründen (z.B. prinzipiell keine Beteiligung bei Befragungen) von der Beantwortung Abstand genommen. Somit waren 111 Fragebogen auswertbar. Es ergibt sich eine auswertbare Rücklaufquote von 12,4%.

Angesichts dieses Antwortverhaltens der Unternehmen sind Verzerrungen in der Untersuchung nicht auszuschließen. Es liegt die Vermutung nahe, daß Unternehmen, die nicht über ein ausgeprägtes Immobilien-Managementsystem verfügen, sondern vielmehr eine traditionelle „Liegenschaftsverwaltung“ betreiben, eine nur geringe Bereitschaft zur Beantwortung des Fragebogens zeigen; demgegenüber sind Unternehmen, die über ein entsprechend ausgestaltetes Immobilien-Management verfügen, eher willens und in der Lage, den zugeschickten Fragebogen zu beantworten.<sup>799</sup> Dementsprechend ist nicht auszuschließen, daß die nachfolgenden Ergebnisse die tatsächliche Situation im Immobilienbereich deutscher Großunternehmen positiv überzeichnen. Folglich kann diese Untersuchung keinen Anspruch auf Repräsentativität in bezug auf die „echte“ Ausgestaltung des Immobilien-

<sup>797</sup> Es handelt sich damit um keine Zufallsstichprobe, sondern um eine bewußte Auswahl der angeschriebenen Untersuchungsteilnehmer. Ein Repräsentationsschluß von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit aller Unternehmen ist somit nicht zulässig.

<sup>798</sup> Da davon ausgegangen werden kann, daß in kleineren Unternehmen eine eher geringere Dringlichkeit zu einem Immobilien-Management besteht als in größeren Unternehmen, wurde aus forschungökonomischen Gründen auf eine noch breitere Stichprobe verzichtet.

<sup>799</sup> Eine ähnliche Feststellung findet sich auch bei Kreikebaum/Grimm (Untersuchung, S. 10 und S. 13) im Hinblick auf den Einsatz strategischer Planungssysteme. Die Verfasser stellten bei Unternehmen ohne ein strategisches Planungssystem eine erheblich geringere Bereitschaft zur Beantwortung des vorbereiteten Testfragebogens fest als bei Unternehmen mit einem strategischen Planungssystem.

Management in großen deutschen Unternehmen stellen - ein Anspruch, den sich diese Arbeit auch nicht zum Ziel gesetzt hat.<sup>800</sup>

Abbildung 53 gibt einen Überblick über die Struktur der Stichprobe nach Wirtschaftsbranchen. Danach ist das Gros der Unternehmen dem industriellen Sektor (60,9%) zuzurechnen, während Handels- und Dienstleistungsunternehmen mit einem annähernd gleich großen Anteil von jeweils etwa einem Fünftel vertreten sind.<sup>801</sup>

Branchen	Anzahl der Unternehmen (absolut)	Anteil der Unternehmen (in %)
Energie, Wasserversorgung und Bergbau	15	13,6%
Grundstoff- und Produktagütergewerbe	12	10,9%
Investitionsgütergewerbe	16	14,5%
Verbrauchsgütergewerbe	17	15,5%
Nahrungs- und Genußmittelgewerbe	3	2,8%
Baugewerbe	4	3,6%
Handel	21	19,1%
Verkehr- und Nachrichtenübermittlung	8	7,3%
Kredit-, Versicherungs- und Dienstleistungsgewerbe	14	12,7%
Summe	110	100%

Abbildung 53: Struktur der Stichprobe nach Wirtschaftsbranchen

<sup>800</sup> Bei explorativen Studien gelten die gewonnenen Erkenntnisse grundsätzlich auch nur für den konkret untersuchten Realitätsausschnitt. Vgl. Bortz, Forschung, S. 218.

<sup>801</sup> Um Mehrfachnennungen bei der Branchenzugehörigkeit und damit Schwierigkeiten bei der Auswertung zu vermeiden, wurden die Unternehmen gebeten, nur den Schwerpunkt ihrer Geschäftstätigkeit anzugeben. Auf eine weitergehende branchenspezifische Aufgliederung wurde bewußt verzichtet.

Bezogen auf die Unternehmensgröße umfaßt die Stichprobe sowohl große als auch mittelgroße Unternehmen (vgl. Abbildung 54).<sup>802</sup> Etwa ein Fünftel der Unternehmen erzielt einen Umsatz von unter einer halben Milliarde DM. Die Mehrzahl der Unternehmen realisiert einen Umsatz zwischen 0,5 bis 2,5 Milliarden DM. Aber auch Unternehmen mit mehr als 2,5 Milliarden DM bzw. mehr als 15 Milliarden DM sind in der Stichprobe mit annähernd gleich großen Anteilen vertreten. Hinsichtlich der Mitarbeiterzahl zeigt sich ein relativ gleichmäßiger Anteil der Unternehmen in den jeweiligen Größenklassen.

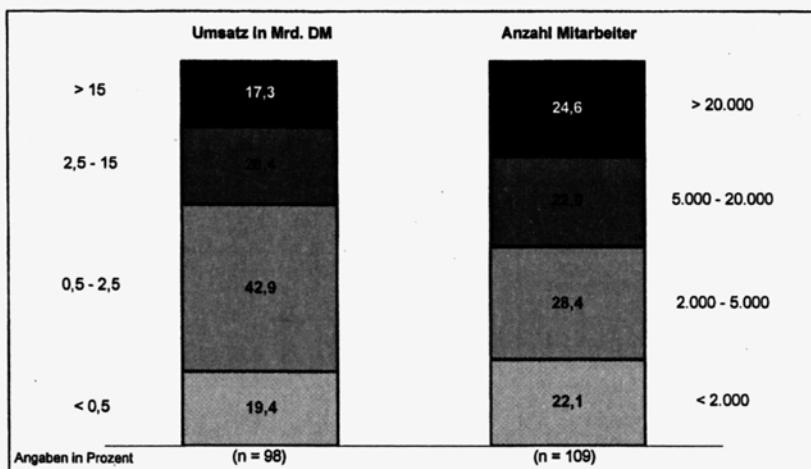


Abbildung 54: Struktur der Stichprobe nach Unternehmensgröße<sup>803</sup>

### 5.1.3. Design der Datenauswertung

Das durch die Befragung erhobene Datenmaterial wurde mit Hilfe verschiedener Methoden der empirischen Sozialforschung aufbereitet. „Statistische Methoden (...) verfolgen das Ziel, die in umfangreichen Untersuchungen gewonnene Fülle von Einzeldaten zu verdichten und Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Strukturen aufzu-

<sup>802</sup> Banken und Versicherungen finden in dieser Betrachtung keine Berücksichtigung.

<sup>803</sup> Die Werte in Klammern (n = 98 bzw. 109) geben die Zahl der auswertbaren Antworten an. Fehlende Antworten werden auch in den folgenden Abbildungen nicht ausgewiesen.

decken, um dadurch eine substantielle Interpretation der Untersuchungsergebnisse zu ermöglichen.“<sup>804</sup>

Zur Erfassung des Aktivitätsniveaus im Immobilien-Management und Bildung der Verhaltenscluster wurde die Clusteranalyse nach der k-means-Methode angewandt.<sup>805</sup> Dieses partitionierende Klassifikationsverfahren zeichnet sich dadurch aus, daß die einzelnen Objekte (d.h. die befragten Unternehmen) solange iterativ gruppiert werden, bis die Zuordnung die interne Homogenität in den Gruppen und die externe Heterogenität zwischen den Gruppen optimiert.<sup>806</sup> Eine einmal vorgenommene Zuordnung der Objekte ist folglich nicht endgültig, sondern wird revidiert, wenn dadurch eine Verbesserung der Partition erreicht wird. Dem Verfahren lastet der Nachteil an, daß die Anzahl der Cluster für die Anfangszuordnung vorgegeben werden muß. Dieser Nachteil wiegt jedoch geringer als das Phänomen bei hierarchischen Clusterverfahren, bei denen das Untersuchungsobjekt, einmal einem Cluster zugeordnet, diesen nicht mehr verlassen kann.<sup>807</sup>

Für die Analyse der Einflußgrößen auf die Ausgestaltung des Immobilien-Management in den befragten Unternehmen wurde der Chi-Quadrat-Test herangezogen.<sup>808</sup> Dieses Konzept erscheint für die Untersuchung am geeignetsten, da es auch bei unterschiedlichen Skalenniveaus ein einheitliches Zusammenhangsmaß zwischen den betrachteten Variablen liefert.<sup>809</sup> Zur Berechnung des Chi-Quadrat-Wertes werden auf der Grundlage einer Kontingenztafel mit Hilfe der Randverteilungen Häufigkeiten errechnet, die bei Unabhängigkeit zweier Variablen theoretisch zu erwarten wären. Diese erwarteten, theoretischen Häufigkeiten werden dann mit den tatsächlichen empirischen Häufigkeiten verglichen, wobei sich der eigentliche Chi-Quadrat-Wert aus der Summe der relativen quadratischen Differenzen zwischen den beobachteten und theoretischen Häufigkeiten errechnet.

Da dieser Wert bei einem gegebenen Zusammenhang von Variablen mit steigendem Untersuchungsumfang ebenfalls ansteigt, sagt die Größe des Chi-Quadrat-Werts

<sup>804</sup> Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing, S. 735.

<sup>805</sup> Vgl. zur Clusteranalyse grundlegend Bortz, Statistik, S. 522 ff., Backhaus et al., Analysemethoden, S. 115 ff.

<sup>806</sup> Vgl. Bortz, Statistik, S. 535 f.; Norusis, SPSS, S. 111 ff.

<sup>807</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing, S. 770 f.

<sup>808</sup> Zum Chi-Quadrat-Test vgl. beispielsweise Alteslander, Methoden, S. 280 ff.

<sup>809</sup> Vgl. Bortz, Forschung, S. 386.

aber noch nichts über die Stärke des Zusammenhangs aus. Für diese Untersuchung wurde deshalb ergänzend auf das Zusammenhangsmaß Cramer's V zurückgegriffen, das auf dem Chi-Quadrat-Test aufbaut und die Stärke von Zusammenhängen unabhängig vom Stichprobenumfang prüft. Dabei nimmt Cramer's V bei Unabhängigkeit zweier Variablen den Wert von nahe Null an, während sich bei absoluter Abhängigkeit ein Wert von nahe Eins ergibt. Ein Wert in der Nähe von Eins wird jedoch nur selten erreicht.<sup>810</sup> Wie der Chi-Quadrat-Test macht Cramer's V jedoch keine Aussage zur Wirkungsrichtung der betrachteten Zusammenhänge, so daß Kausalinterpretationen inhaltlich aus theoretischen Überlegungen abgeleitet werden müssen.<sup>811</sup>

Im Rahmen der Erkundung der Details der Immobilien-Managementsysteme kommt neben der weiteren Verwendung von Cramer's V für nominalskalierte Daten auch die Varianzanalyse für metrisch skalierte Daten zur Anwendung. Hierbei ist die unabhängige Variable die Zugehörigkeit der Unternehmen zu den Verhaltensclustern, während die abhängigen Variablen die einzelnen, metrisch skalierten Merkmale sind. Es wird mit Hilfe eines F-Testes geprüft, ob sich die ermittelten Unternehmenscluster in bezug auf das jeweilige Untersuchungsmerkmal in ihren Ausprägungen signifikant voneinander unterscheiden<sup>812</sup>, wobei die mittlere quadratische Abweichung von der erklärten und nicht erklärten Varianz in Relation gesetzt werden.<sup>813</sup>

Die Aufbereitung und Auswertung des erhobenen Datenmaterials erfolgte mit Hilfe von SPSS for Windows (Statistical Package for Social Sciences) in der Programmversion 6.1.

---

<sup>810</sup> Im Rahmen der Datenauswertung werden nachstehende Falsifikationsgrenzen verwendet: Ein Zusammenhang zwischen den Variablen wird als nicht gegeben angenommen, wenn Cramer's V einen Wert bis 0,10 einnimmt. Bis 0,20 ist ein nur schwach ausgeprägter Zusammenhang gegeben, während Werte zwischen 0,20 und 0,30 auf einen relativ starken Zusammenhang hindeuten. Nimmt Cramer's V einen Wert jenseits dieser Grenze an, liegt ein ausgeprägt starker Zusammenhang vor.

<sup>811</sup> Vgl. Bortz, Forschung, S. 397.

<sup>812</sup> Dabei werden folgende Falsifikationsgrenzen verwendet: Der untersuchte Zusammenhang gilt als signifikant, wenn das Signifikanzniveau (d.h. die Irrtumswahrscheinlichkeit) < 0,05 ist. Als lediglich schwach signifikant werden Zusammenhänge bezeichnet, wenn sich ein Signifikanzniveau von < 0,10 einstellt. Zusammenhänge, deren Werte jenseits dieser Grenze liegen, gelten als nicht signifikant.

<sup>813</sup> Zur Varianzanalyse vgl. grundlegend Bortz, Statistik, S. 140 ff.; Bleymüller/Gehlert/Gülicher, Statistik, S. 119 ff.; Backhaus et al., Analysemethoden, S. 45 ff.

## 5.2. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

### 5.2.1. Erfassung des Aktivitätsniveaus im Immobilien-Management

Den Ausgangspunkt der Untersuchung bildet eine globale Erfassung der Ausgestaltung bzw. des „Aktivitätsniveaus“ im Immobilien-Management in den befragten Unternehmen und Zusammenfassung des realisierten Niveaus zu intra-homogenen, inter-heterogenen Gruppen (Clustern). Da aufgrund des breiten Untersuchungsumfangs eine individuelle, durch den Forscher vorgenommene Prüfung des Aktivitätsniveaus im Immobilien-Management in den einzelnen Unternehmen unmöglich erschien, mußte die Untersuchung auf die Angaben der Befragten zurückgreifen.<sup>814</sup>

Deswegen wurde die Erfassung des Aktivitätsniveaus mit Hilfe vorgegebener Statements vorgenommen, die entsprechend der erarbeiteten theoretischen Konzeption und weiteren einschlägigen Auffassungen in Theorie und Praxis<sup>815</sup> gemeinhin als „kritische Schlüsselvariablen“ für ein (pro-)aktives Immobilien-Management gelten. Die Unternehmen wurden gebeten, eine Einschätzung dieser Variablen hinsichtlich ihrer Wichtigkeit vorzunehmen<sup>816</sup> und danach anzugeben, in welchem Maße diese Schlüsselfaktoren in ihrem Unternehmen realisiert sind.<sup>817</sup> Abhängig von der Beantwortung dieser Statements konnten die in Abbildung 55 dargestellten Unternehmensstypen (Cluster) ermittelt werden, die sich hinsichtlich ihres gegenwärtigen Aktivitätsniveaus, d.h. in bezug auf die von ihnen realisierten Schlüsselvariablen, deutlich voneinander unterscheiden:

- Aktive 31,2%
- Selektive 37,6%
- Passive 31,2%.

<sup>814</sup> Mithin basiert die globale Erfassung des Aktivitätsniveaus im Immobilien-Management auf der Selbsteinschätzung der Untersuchungsteilnehmer. Um die Validität dieser Selbsteinschätzungen zu überprüfen, wurde im weiteren Verlauf des Fragebogens ein Plausibilitätscheck anhand ausgewählter Fragestellungen vorgenommen. Auch wenn dabei in wenigen Fällen geringe Abweichungen auftraten, wurde gesamthaft betrachtet kein Unternehmen identifiziert, das gravierend abweichende Angaben machte.

<sup>815</sup> Vgl. Pittman/Parker, Real Estate, S. 110 ff.; Tech, Estate, S. 608 ff.; Veale, Assets, S. 11 ff.; Gale/Case, Resource, S. 26 ff.

<sup>816</sup> Siehe Frage 11 a bis p des Fragebogens. Die Antwortskala reichte von „unwichtig“ (Skalenwert 1) bis „wichtig“ (Skalenwert 5). Die von zwei befragten Unternehmen angegebenen sonstigen Schlüsselvariablen beziehen sich lediglich auf Spezifizierungen der zuvor genannten Variablen. Dies bestätigt die weitgehende Vollständigkeit der im Fragebogen aufgeführten Schlüsselfaktoren.

<sup>817</sup> Siehe Frage 12 a bis p des Fragebogens. Die Antwortskala reichte von „gar nicht“ (Skalenwert 1) bis „vollständig“ (Skalenwert 5).

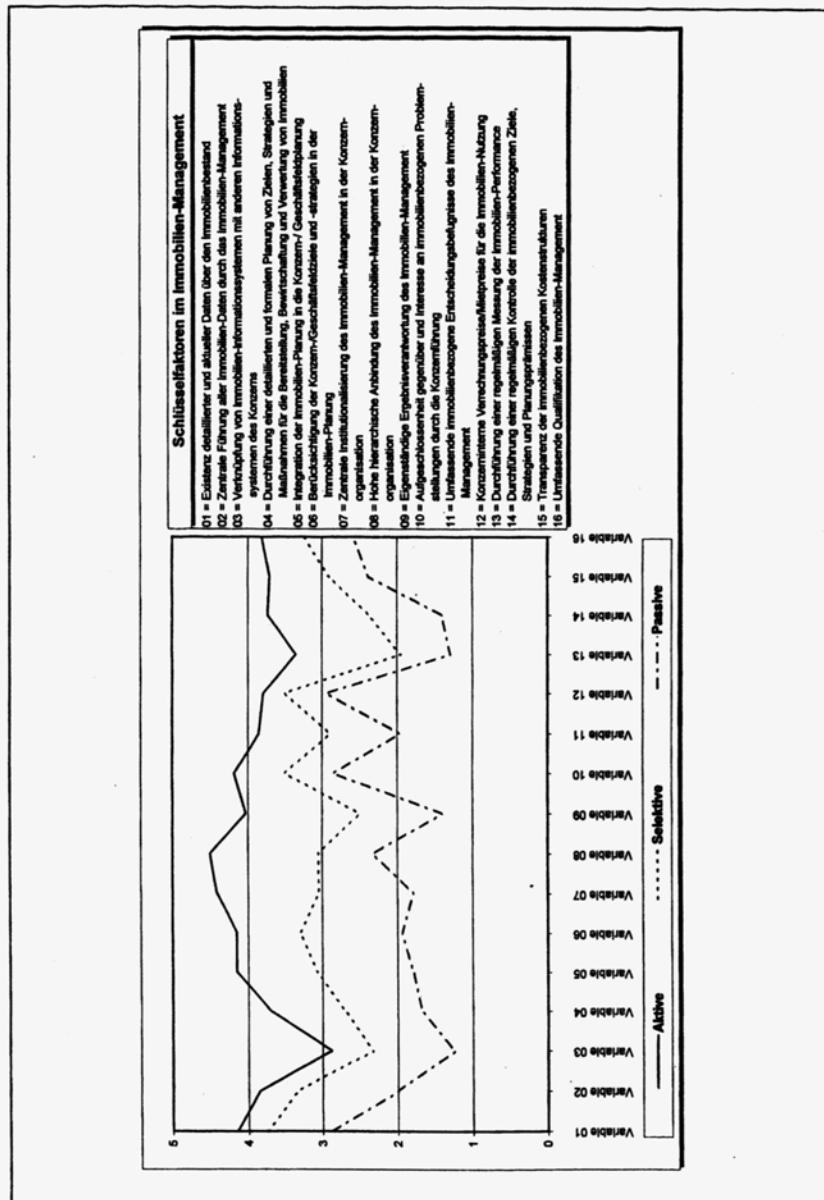


Abbildung 55: Aktivitätsniveau im Immobilien-Management nach Unternehmens-typen (n = 109)

Bei den als „Aktive“ gekennzeichneten Unternehmen liegt durchweg ein hoher Realisationsgrad der aufgeführten Schlüsselvariablen vor. Besonders hervorstechend ist die zentrale Institutionalisierung des Immobilien-Management in die jeweilige Unternehmensorganisation und die damit verbundene hohe hierarchische Ansiedlung der Leitungsinstantz für das Immobilien-Management. Gleichfalls sind für diese Unternehmen ein detaillierter und aktueller Immobilien-Datenbestand sowie eine integrierte Immobilien- und Unternehmensplanung von besonderer Bedeutung. Nicht zuletzt zeichnen sich Unternehmen dieser Gruppe durch eine hohe Aufgeschlossenheit der Unternehmensleitung gegenüber immobilienbezogenen Problemstellungen aus. In diesem Zusammenhang ist ein vertiefenden Vergleich mit den von diesen Unternehmen als wichtig erachteten Schlüsselfaktoren interessant (vgl. Abbildung 56).

Danach besteht hinsichtlich der organisatorischen Verfassung des Immobilien-Management sogar eine „Übererfüllung“ mit Blick auf die realisierte Organisationslösung. Demgegenüber sind Defizite hinsichtlich der Kostentransparenz im Immobilienbereich und bezüglich der Qualifikation des Immobilien-Management festzustellen.

Als „Selektive“ sind Unternehmen des zweiten Unternehmensclusters zu kennzeichnen. Im Vergleich zu den „Aktiven“ zeichnen sich Unternehmen dieser Gruppe durch ein deutlich niedrigeres Realisationsniveau aus. Lediglich bezüglich des Informationsmanagement im Immobilienbereich und der Führungsaufgeschlossenheit werden relativ hohe Realisationsgrade erreicht. Dies trifft auch auf den Einsatz von Verrechnungspreisen für die Immobilien-Nutzung zu. Bei einer vergleichenden Analyse der von den „Selektiven“ als wichtig anerkannten Schlüsselfaktoren ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 57).

Deutliche Abweichungen bestehen vor allem im Hinblick auf eine umfängliche Kostentransparenz und Kontrolle der Ziele, Strategien und Planungsprämissen im Immobilienbereich. Ebenso wird einer detaillierten Planung im Immobilien-Management bislang einen nur mäßigen Stellenwert eingeräumt. Gleichfalls kennzeichnend ist eine Vernachlässigung einer regelmäßigen Messung der Erfolgswirksamkeit der Immobilien-Nutzung („Performance“).

Immerhin mehr als 30% der befragten Unternehmen sind als „Passive“ einzustufen. Die immobilienbezogenen Gestaltungsparameter sind bei ihnen sehr gering ausgeprägt und lassen eine weitgehend traditionelle, eher passive Grundhaltung gegenüber immobilienbezogenen Problemstellungen erkennen. Geht man auf ein vergleichsweise niedriges Realisierungsniveau, werden mit Ausnahme der Datenbestandsführung, der Aufgeschlossenheit der Unternehmensleitung und dem Einsatz von immobilienbezogenen Verrechnungspreisen kaum systematische Aktivitäten ergriffen. Aufschlußreich ist ein Vergleich mit den von diesen Unternehmen als wichtig eingestuften Schlüsselvariablen im Immobilien-Management (vgl. Abbildung 58).

Danach werden die Schlüsselfaktoren durchweg als wichtig anerkannt (wenngleich auf einem niedrigerem Niveau als bei den „Aktiven“ und „Selektiven“), so daß für diese Unternehmen eine tiefgreifende „Implementierungslücke“ im Immobilien-Management zu verzeichnen ist. Dies betrifft insbesondere die Ausgestaltung des Informations- und Planungssystems sowie die Transparenz und Kontrolle der immobilienbezogenen Kosten.

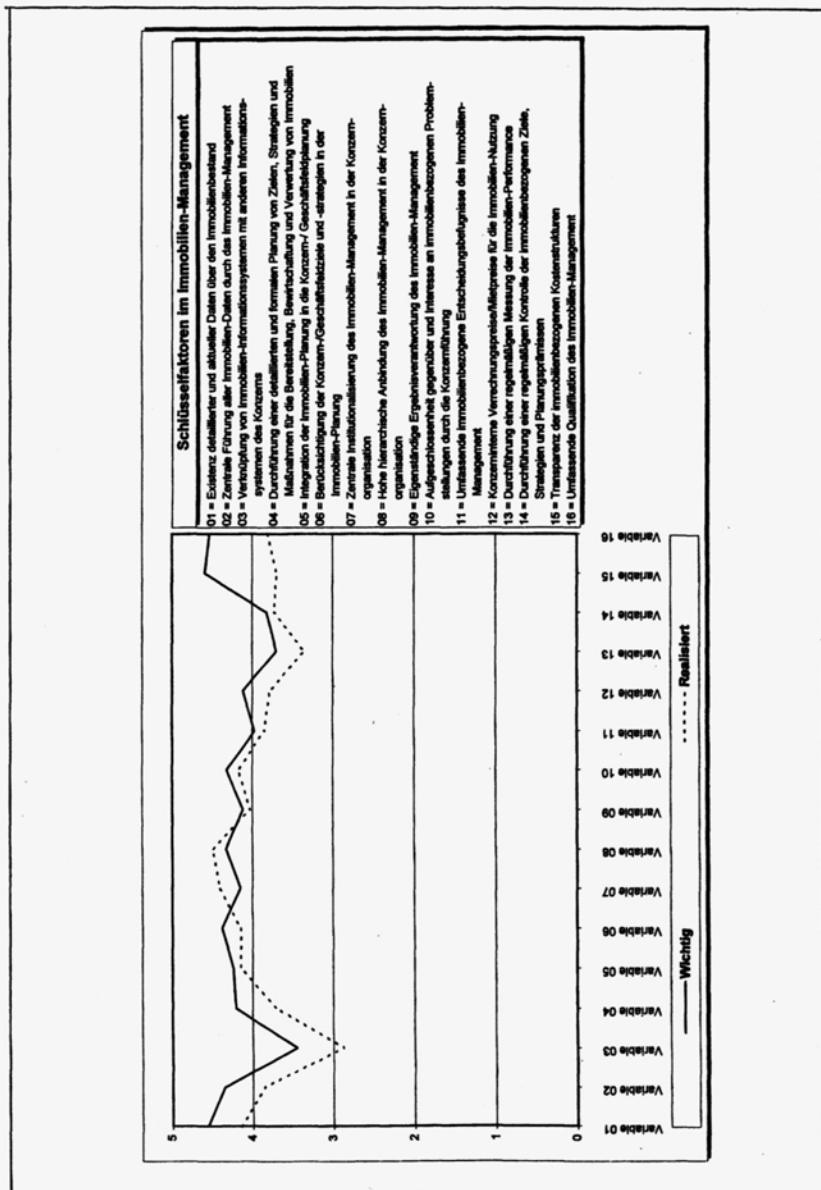


Abbildung 56: Vergleich der Schlüsselvariablen nach Wichtigkeit und Realisierung bei den „Aktiven“ (n = 34)

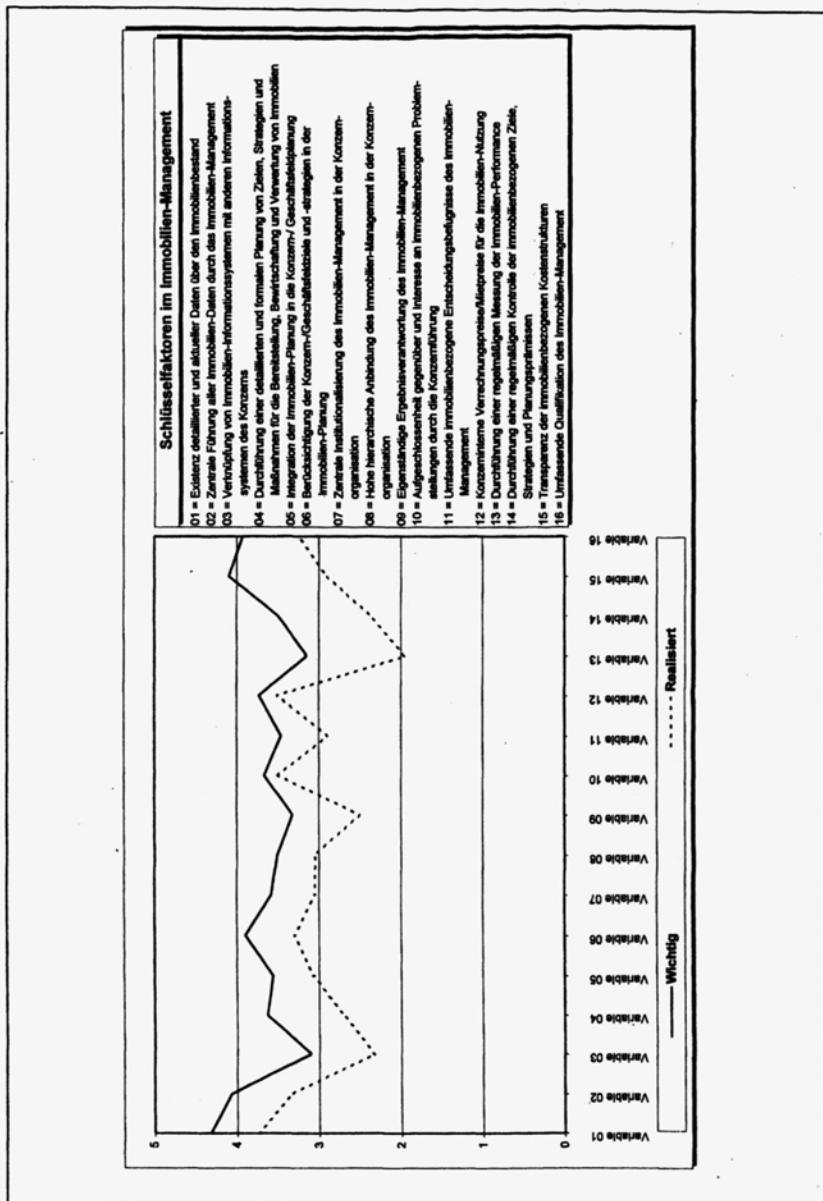


Abbildung 57: Vergleich der Schlüsselvariablen nach Wichtigkeit und Realisierung bei den „Selektiven“ ( $n = 41$ )

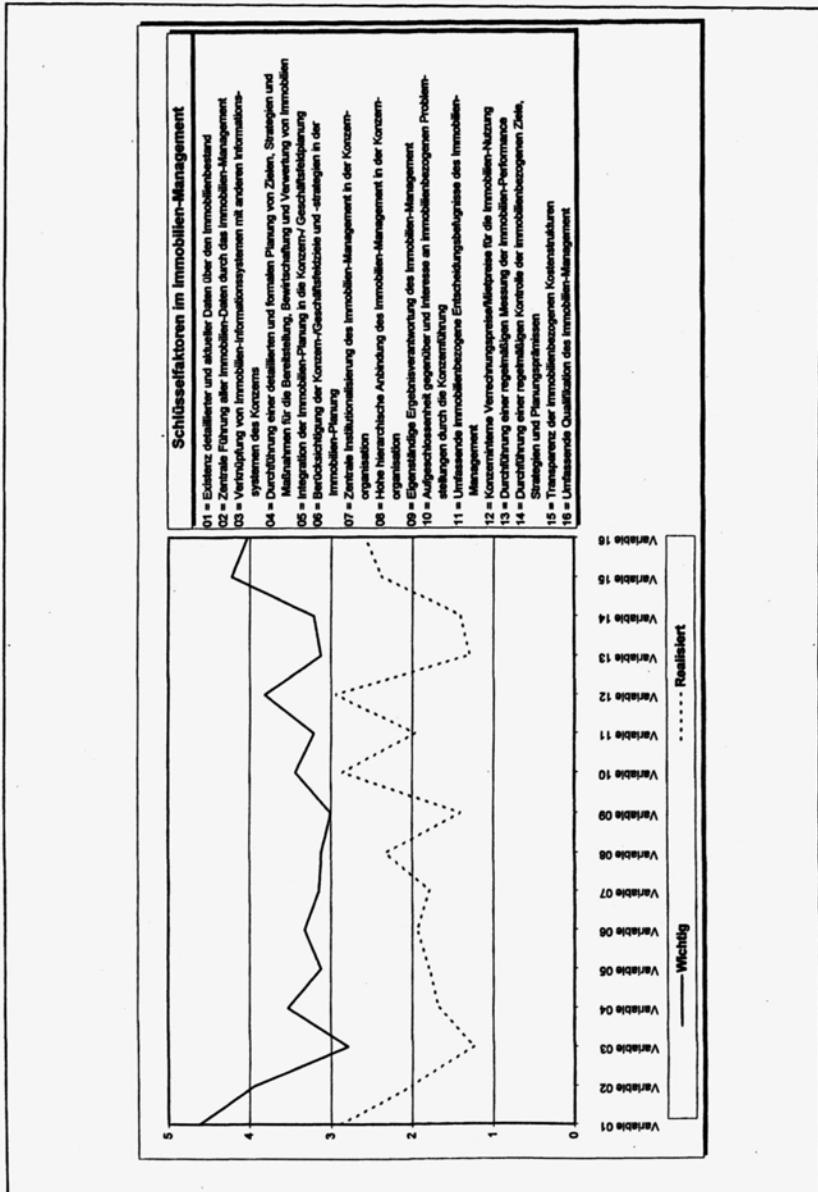


Abbildung 58: Vergleich der Schlüsselvariablen nach Wichtigkeit und Realisierung bei den „Passiven“ (n = 34)

Zusammenfassend bestätigen die Ergebnisse die weiter oben getroffene Feststellung tradiertener Denk- und Verhaltensweisen im Immobilien-Management in relativ vielen deutschen Großunternehmen.<sup>818</sup> Wie Abbildung 59 entnommen werden kann, verfügen gemäß der Selbsteinschätzung der Unternehmen weniger als ein Drittel der Befragten über ein Managementsystem, das eine (pro-)aktive Auseinandersetzung mit diesem Erfolgspotential erlaubt. Demgegenüber lässt sich bei mehr als zwei Dritteln der Unternehmen konstatieren, daß kaum oder nur recht selektiv systematische Managementaktivitäten im Immobilienbereich ergriffen werden.

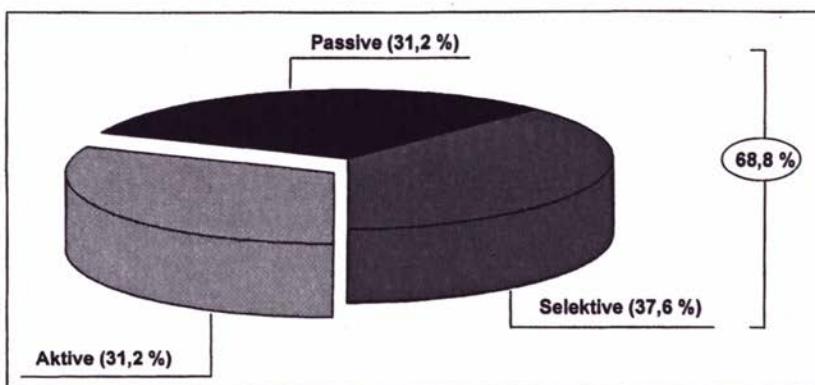


Abbildung 59: Gesamtverteilung der unternehmensbezogenen Grundhaltungen im Immobilien-Management

Aus wissenschaftlicher Sicht gibt dieser Befund Anlaß, sich differenzierter mit möglichen Einflußgrößen und Details der Ausgestaltung des Immobilien-Management in den identifizierten Unternehmensclustern auseinanderzusetzen.

### 5.2.2. Einflußgrößen der Ausgestaltung

Nachfolgend werden einzelne Kontextvariablen hinsichtlich ihres Einflusses auf die Ausgestaltung des Immobilien-Management und damit die Zuordnung der Unter-

<sup>818</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 2.3.2.

nehmen zu den Verhaltensclustern untersucht. Diese Analyse folgt den nachstehenden Variablengruppen:

- Unternehmensbezogene Variablen
- Umweltbezogene Variablen
- Immobilienbezogene Variablen.

Im weiteren soll jede dieser Variablengruppe, die selbst wiederum aus zahlreichen Einzelvariablen sich zusammensetzt, analysiert werden. Diesen Analysen werden zumeist vermutete Kausalbeziehungen bezüglich der Ausgestaltung im Immobilien-Management vorangestellt.

#### **5.2.2.1. Unternehmensbezogene Einflußfaktoren**

Der Einfluß der Unternehmenssituation auf das Aktivitätsniveau im Immobilien-Management soll durch die Untersuchung folgender „demographischer“ wie „strategischer“ Unternehmensvariablen überprüft werden:

- Branchenzugehörigkeit
- Börsennotierung
- Unternehmensgröße
- Intensität in der Verfolgung des wettbewerblichen Strategiekonzepts
- Existenz und Intensität strategischer Analyse-, Planungs- und Kontrollaktivitäten
- Bedeutung des Shareholder Value als Steuerungsmotiv.

##### *(1) Einfluß der Branchenzugehörigkeit*

Als erstes Untersuchungsmerkmals der unternehmensbezogenen Variablen soll geprüft werden, ob die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche einen Einfluß auf die Ausgestaltung des Immobilien-Management hat.<sup>819</sup> Dabei wird vermutet, daß vordringlich Unternehmen des Dienstleistungs- und Handelsgewerbes zu dem Ver-

---

<sup>819</sup> Siehe Frage 1 des Fragebogens.

haltenscluster der „Aktiven“ im Immobilien-Management gehören, da bei ihnen die Unternehmensimmobilien eine vergleichsweise hohe Bedeutung im Leistungsprozeß einnehmen.<sup>820</sup> Die branchenspezifische Aufgliederung in Verbindung mit dem Realisationsniveau im Immobilien-Management ist in Abbildung 60 wiedergegeben.

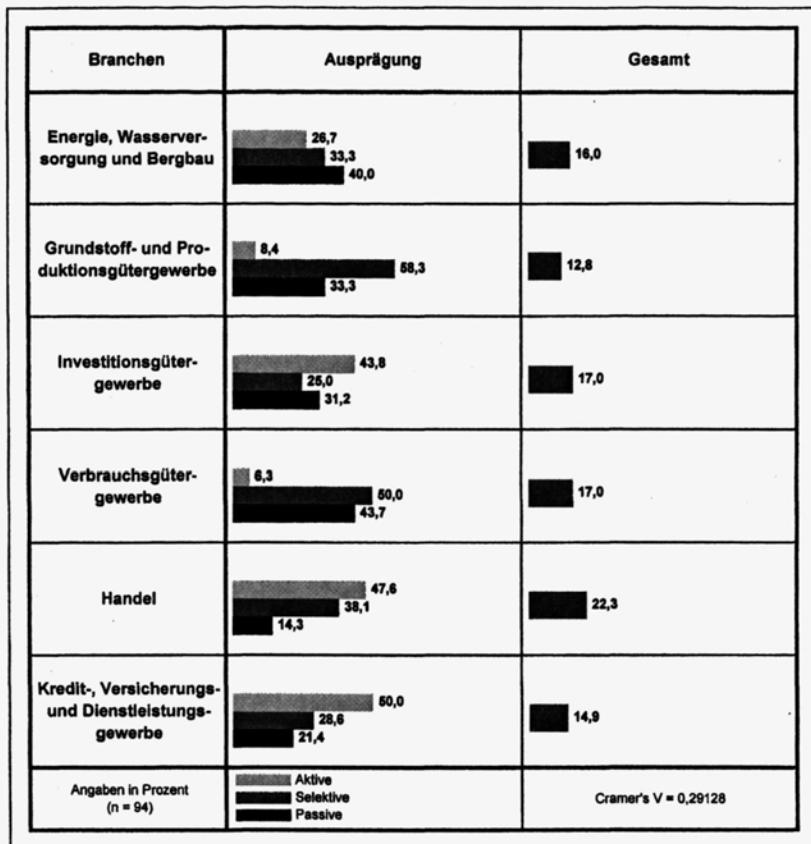


Abbildung 60: Branchenzugehörigkeit und Ausgestaltung des Immobilien-Management<sup>821</sup>

<sup>820</sup> Diese Vermutung wird auch durch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Gale/Case (Resource, S. 34) und den Fallstudienuntersuchungen von Avis et al. (Property, S. 7 ff.) gestützt.

<sup>821</sup> Aufgrund der teilweise stark unterschiedlichen Besetzungszahlen in den einzelnen Branchen wurden nur jene Branchen in der Analyse berücksichtigt, in denen mehr als zehn Nennungen zu verzeichnen waren.

Erwartungsgemäß zeigt sich bei Handels- und Dienstleistungsunternehmen eine relativ starke Ausprägung eines aktiven Immobilien-Managementsystems. Überraschend ist, daß Unternehmen des Investitionsgütersektors ebenfalls stark ein aktives Management ihrer Unternehmensimmobilien betreiben. Im Gegensatz dazu ist in Unternehmen des Energie-, Wasserversorgung- und Bergbaus sektors, der Grundstoff- und Produktionsgüterindustrie sowie der Verbrauchsgüterindustrie eine eher traditionelle Ausgestaltung des Immobilien-Management vorzufinden.

Mit Ausnahme von Unternehmen der Investitionsgüterindustrie scheint sich in der Tat zu bestätigen, daß in Industrieunternehmen im Vergleich zu Handels- und Dienstleistungsunternehmen eher ein passives oder selektives Immobilien-Management vorzufinden ist. Dieser Befund wird auch im Rahmen der Korrelationsbetrachtung durch ein relativ stark ausgeprägtes Zusammenhangsmaß (Cramer's V = 0,29128) bekräftigt. Nicht zuletzt deuten die in der Unternehmenspraxis zu beobachtenden und in der Wirtschaftspresse dokumentierten Bemühungen zur Neuausrichtung im Immobilien-Management in vor allem industriell geprägten Unternehmen darauf hin, daß in diesen ein vergleichsweise hoher Rückstand bezüglich der Immobilien-Managementaktivitäten zu verzeichnen ist.

**Ergebnis:** Unternehmen, die dem Dienstleistungs-, Handels- und Investitionsgütergewerbe zugehören, betreiben eher auch ein aktives Management ihrer Immobilienressourcen.

#### *(2) Einfluß der Börsennotierung*

In diesem Untersuchungsabschnitt soll überprüft werden, inwieweit die Börsennotierung einen Einfluß auf die Ausgestaltung des Immobilien-Management in den Unternehmen hat.<sup>822</sup> Dabei wird vermutet, daß börsennotierte Unternehmen, die in der Regel im Verhältnis zu nicht-börsennotierten Unternehmen einem ungleich höheren (auch publizitätsbedingten) Druck zum wirtschaftlichen Umgang mit den ihn anvertrauten Vermögenswerten ausgesetzt sind, eher eine aktive, strategisch orientierte Gestaltung der Immobilienaktivitäten realisieren als dies bei nicht-börsennotierten

---

<sup>822</sup> Siehe Frage 2 des Fragebogens.

Gesellschaften der Fall ist. Die Analyse des Datenmaterials zeigt den in Abbildung 61 dargestellten Befund.

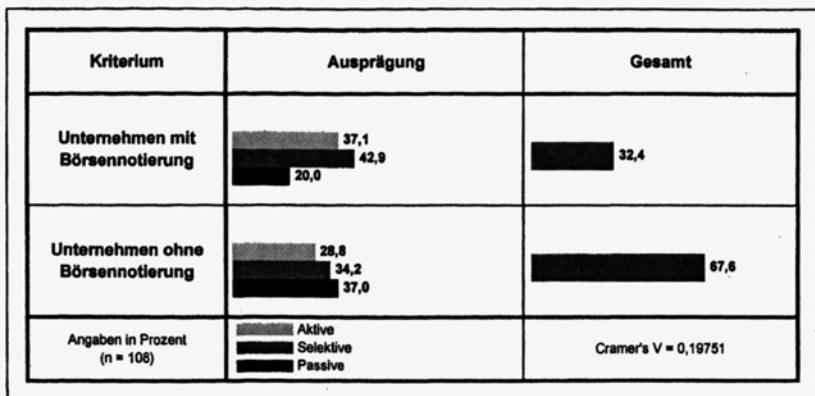


Abbildung 61: Börsennotierung und Ausgestaltung des Immobilien-Management

Bei knapp einem Drittel (32,4%) aller befragten Unternehmen handelt es sich um börsennotierte Gesellschaften. Von diesen sind hinsichtlich des Ausgestaltungs niveaus im Immobilien-Management etwa 37% der Gruppe der „Aktiven“ zuzuordnen, während die „Selektiven“ mit annähernd 43% leicht dominieren. Demgegenüber sind bei den nicht-börsennotierten Unternehmen die „Passiven“ mit 37% am stärksten. Gleichwohl ist diese Verteilung nicht sehr stark ausgeprägt. Die Korrelationsanalyse bestätigt diese lediglich tendenzielle Beobachtung dementsprechend auch nur mit einem mäßigen Zusammenhangsmaß (Cramer's V = 0,19751).

**Ergebnis:** Börsennotierte Unternehmen messen der aktiven Ausgestaltung des Immobilien-Management in der Tendenz eine größere Bedeutung bei als dies bei nicht-börsennotierten Gesellschaften der Fall ist.

### (3) Einfluß der Unternehmensgröße

Eine weitere klassische Prüfung der empirischen Forschung stellt die Untersuchung der Unternehmensgröße dar. Die Annahme, daß die Größe der Unternehmung die

Ausgestaltung des Immobilien-Management beeinflußt, beruht auf der Vermutung, daß mit zunehmender Unternehmensgröße verstärkt materielle wie personelle Ressourcen zur Verfügung stehen, die einen vergleichsweise aktiveren Umgang mit den Immobilienressourcen erlauben. Für die Analyse soll die Variable Unternehmensgröße durch die Höhe des Umsatzes<sup>823</sup> und durch die Anzahl der Mitarbeiter operationalisiert werden.<sup>824</sup>

Bei der Operationalisierung der Unternehmensgröße durch die Höhe des Umsatzes zeigen sich zwar erhebliche Mittelwertsunterschiede zwischen den „Aktiven“ (11.347 Mio. DM) einerseits und den „Selektiven“ (4.511 Mio. DM) und „Passiven“ (4.818 Mio. DM) andererseits.<sup>825</sup> Jedoch sind diese Werte aufgrund extrem großer Standardabweichungen wenig aussagekräftig. Faßt man jedoch den Umsatz der befragten Unternehmen zu einzelnen Umsatz-Größenklassen zusammen, ergibt sich die in Abbildung 62 dargestellte Verteilung.

Es zeigt sich ein relativ stark ausgeprägter Zusammenhang zwischen dem Größenkriterium Umsatz und der Ausgestaltung des Immobilien-Management (Cramer's V = 0,25463). Mit zunehmender Größe verfügen die Unternehmen in aller Regel über ein aktiveres Immobilien-Management. Vor allem Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 15 Milliarden DM haben eher ein systematisches, strategisch orientiertes Managementsystem für ihre Immobilien institutionalisiert, wobei sich die Gültigkeit dieses Befundes allein auf die betrachteten Unternehmen bezieht.

---

<sup>823</sup> Siehe Frage 3 des Fragebogens. Banken und Versicherungen wurden von der Beantwortung dieser Frage bewußt ausgenommen, um eine Vermischung von Umsatz- und Bilanzsumme bzw. Geschäftsvolumen zu vermeiden.

<sup>824</sup> Siehe Frage 7a des Fragebogens.

<sup>825</sup> Die Betrachtung reduziert sich - bedingt durch die Nichterfassung der Angaben von Kreditinstituten und Versicherungen - auf eine alleinige Betrachtung von Industrie-, Handels- und sonstigen Dienstleistungsunternehmen.

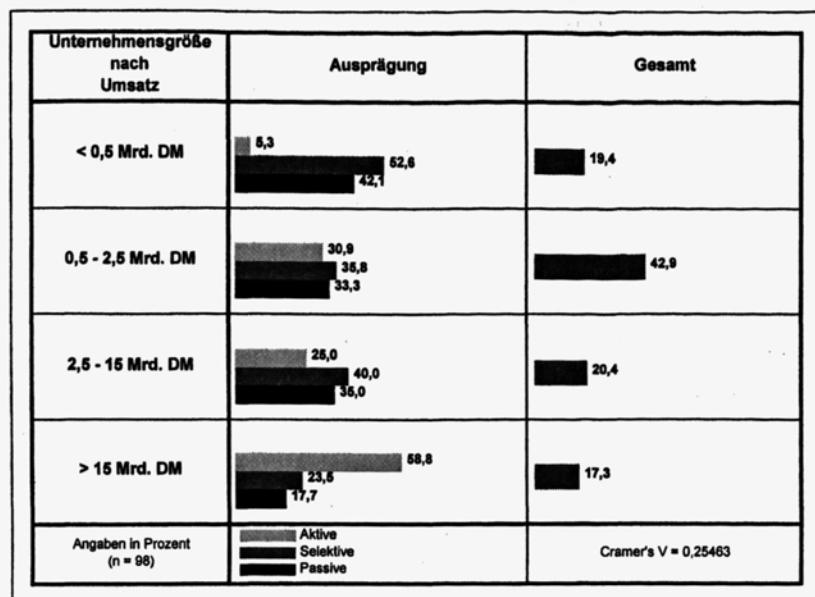


Abbildung 62: Unternehmensgröße (nach Umsatz) und Ausgestaltung des Immobilien-Management

Schließt man die Variable Mitarbeiterzahl mit in die Betrachtung ein, so wird die obige Beobachtung bei Bildung abgestufter Beschäftigten-Größenklassen bestätigt (vgl. Abbildung 63).

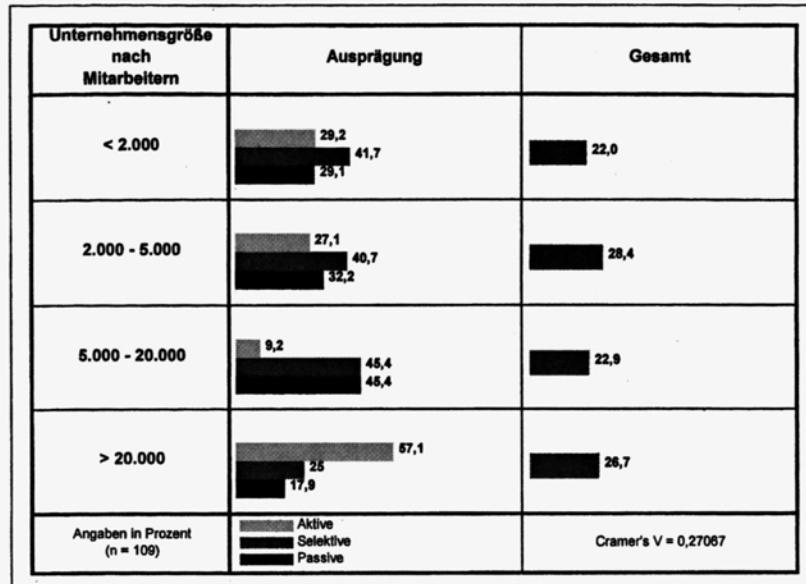


Abbildung 63: Unternehmensgröße (nach Mitarbeitern) und Ausgestaltung des Immobilien-Management

Auch der Erklärungsbeitrag des Korrelationsmaßes (Cramer's V = 0,27067) bestätigt nochmals die aufgestellte Vermutung.

An dieser Stelle soll nun zusätzlich geprüft werden, ob die Ausgestaltung des Immobilien-Management tatsächlich in einem Zusammenhang mit den für Immobilien-Managementaufgaben verfügbaren personellen Ressourcen steht. Zur Überprüfung dieser Vermutung wurden die Unternehmen ergänzend befragt, wieviele Mitarbeiter in der bzw. den primär mit Immobilien befaßten Organisationseinheit(en) beschäftigt sind.<sup>826</sup> Abbildung 64 zeigt das Ergebnis der Analyse des Datenmaterials.

<sup>826</sup> Siehe Frage 7b des Fragebogens. An dieser Stelle sei angemerkt, daß diese Vorgehensweise nicht unproblematisch ist. Andere wichtige Faktoren, wie z.B. die individuelle Qualifikation und Erfahrung der verantwortlichen Fach- und Führungskräfte im Immobilienbereich, aber auch deren Kreativität und Innovationsfähigkeit bleiben bei dieser Betrachtung unberücksichtigt, obwohl sie möglicherweise einen sehr viel größeren Einfluß ausüben können als die reine „Kopfzahl“. Auch bleiben die den Handlungs- und Entscheidungsträgern zur Verfügung stehenden materiellen Ressourcen (z.B. Planungs- und Kontrollsysteme, Budgets etc.) von der Betrachtung ausgeschlossen.

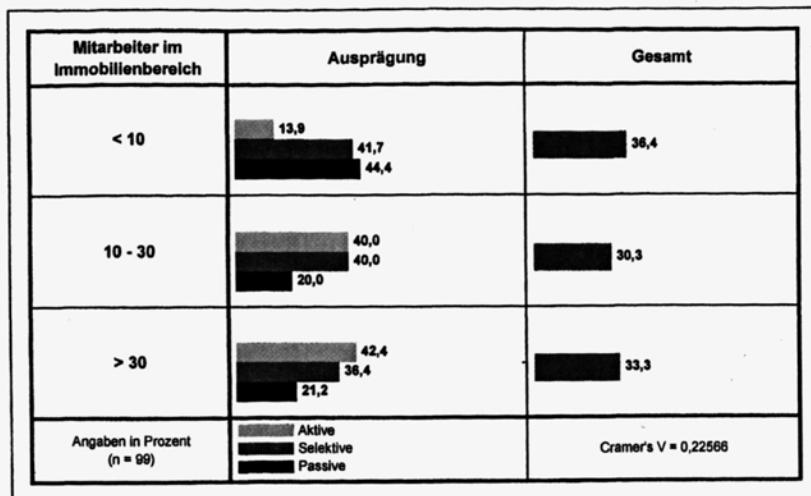


Abbildung 64: Mitarbeiter im Immobilienbereich und Ausgestaltung des Immobilien-Management

Danach sind in der Gruppe der „Aktiven“ im Mittel 204 Mitarbeiter, bei den „Selektiven“ und „Passiven“ hingegen im Mittel nur 44 bzw. 52 Mitarbeiter in den primär mit Immobilienaufgaben betrauten Organisationseinheiten beschäftigt.<sup>827</sup> Kondensiert man das Datenmaterial zu einzelnen Größenklassen, so wird der Befund noch weiter verdeutlicht. Die Analyse zeigt, daß Unternehmen, die im Immobilien-Management eine aktive Position einnehmen, den mit Immobilien befaßten Organisationseinheiten eher auch in steigendem Maße entsprechende Humanressourcen zur Verfügung stellen. Eine Überprüfung dieses Zusammenhangs liefert zudem ein relativ stark ausgeprägtes Korrelationsmaß (Cramer's V = 0,22566). Die vermuteten Zusammenhänge können damit durchweg bestätigt werden.

<sup>827</sup> Um hinsichtlich des Untersuchungsmerkmals eine allzu heterogene Stichprobenzusammensetzung und damit starke Verzerrung in der Aussagekraft der Ergebnisse zu vermeiden, wurde an dieser Stelle eine Unternehmung von der Betrachtung ausgeschlossen.

- Ergebnis: Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt der Anteil der Unternehmen, die eine aktive Ausrichtung im Immobilien-Management realisieren. Gleichzeitig sind Unternehmen, die ihren primär mit Immobilien befaßten Organisationseinheiten relativ große personelle Ressourcen zur Verfügung stellen, eher auch „Aktive“ im Immobilien-Management.

#### (4) Einfluß der Intensität in der Verfolgung des wettbewerblichen Strategiekonzepts

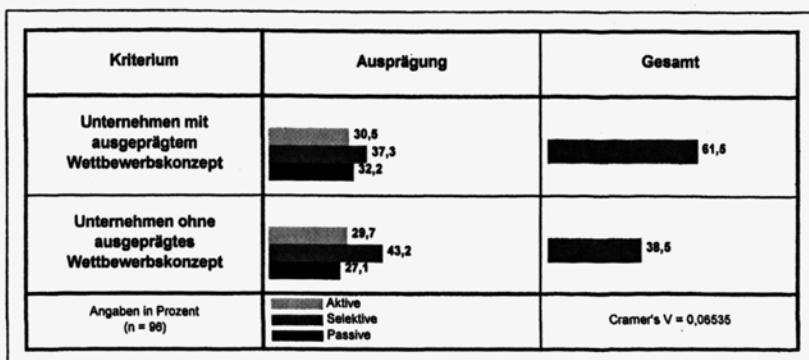
Als weiteres Unternehmensmerkmal soll überprüft werden, inwieweit ein Zusammenhang zwischen der Intensität des von den Unternehmen verfolgten wettbewerbsstrategischen Konzepts (d.h. Kostenschwerpunkt- oder Differenzierungsstrategie) und der Ausgestaltung des Immobilien-Management besteht. Dabei wird vermutet, daß Unternehmen, die ein ausgeprägtes wettbewerbliches Konzept verfolgen, eher auch ein aktives Management ihrer Unternehmensimmobilien als eine bedeutsame Quelle von Kosten- oder Differenzierungsvorteilen realisieren.<sup>828</sup>

Bei der Überprüfung dieser Vermutung sollten die Unternehmen angeben, in welchem Maße sie versuchen, in ihrem Stamm- bzw. Kerngeschäft eher eine Differenzierungs- bzw. Qualitätsführerschaft oder Kostenführerschaft zu erreichen.<sup>829</sup> Die Beurteilung erfolgte anhand einer fünfstufigen Rating-Skala (Likert-Skala), deren Extrema durch die Ausprägungen „gar nicht“ und „in sehr hohem Maße“ beschrieben wurden. Bei der Auswertung wurden diejenigen Unternehmen, die angaben, ihr jeweiliges wettbewerbliches Konzept in hohem bis sehr hohem Maße zu verfolgen, zur Gruppe der Unternehmen mit einem ausgeprägten Wettbewerbskonzept zusammengefaßt.<sup>830</sup> Demgegenüber wurden jene Unternehmen, die ein solches Konzept kaum bzw. nur mäßig zu erreichen versuchen, zur Gruppe der Unternehmen ohne ausgeprägtes Wettbewerbskonzept gruppiert. Nachfolgend sind die Ergebnisse der Befragung in Verbindung mit der Ausgestaltung des Immobilien-Management aufgeführt (vgl. Abbildung 65).

<sup>828</sup> Zur Einbeziehung von Unternehmensimmobilien in die wettbewerbliche Ausrichtung von Unternehmen vgl. die Ausführungen in Kap. 4.2.2.3.

<sup>829</sup> Siehe Frage 6 des Fragebogens.

<sup>830</sup> Es sei angemerkt, daß einige Unternehmen zur Kenntnis gaben, daß sie die skizzierten generischen Strategietypen zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen nicht ausschließlich alternativ verfolgen, sondern auch kombinativ (sogenannte „Outpacingstrategien“) anstreben. Zur Auseinandersetzung dieser in der Literatur als Fokussierungs- bzw. Simultanitätshypothese bezeichneten Kontroverse um die wettbewerbsstrategische Ausrichtung von Unternehmen vgl. Corsten/Will, Wettbewerbsstrategien, S. 187 ff.



*Abbildung 65: Intensität in der Verfolgung des wettbewerblichen Strategiekonzepts und Ausgestaltung des Immobilien-Management*

Über alle Befragten hinweg betrachtet, dominieren diejenigen Unternehmen, die ein ausgeprägtes wettbewerbliches Strategiekonzept verfolgen. Gleichwohl ist der Anteil derjenigen Unternehmen ohne ein solches ausgeprägtes Konzept mit 38,5% recht hoch. Ohne hierauf näher eingehen zu wollen, erscheint eine Revision dieses Unternehmensverhaltens zur verstärkten wettbewerblichen Profilierung dringend geboten.

Mit Bezug auf den zu untersuchenden Zusammenhang zeigt die Abbildung, daß die vermutete Beziehung nicht bestätigt werden kann. Vielmehr wird die Gruppe der Unternehmen mit einem ausgeprägten Wettbewerbskonzept von den „Selektiven“ angeführt, dicht gefolgt von den „Passiven“ und „Aktiven“. Eine ähnliche Verteilung ist auch in bezug auf Unternehmen ohne ein ausgeprägtes wettbewerbliches Strategiekonzept zu beobachten. Dementsprechend bietet die Korrelationsanalyse keinen ausgeprägten Erklärungsbeitrag (Cramer's V = 0,06535) für den vermuteten Zusammenhang. Scheinbar haben die Unternehmen die relevanten Ansatzpunkte, die Grundstücke und Gebäude im Rahmen ihres aktiven Management zur wettbewerblichen Profilierung des Unternehmens beizusteuern vermögen, noch nicht erkannt oder schätzen diese eher als geringfügig ein.

Ergebnis: Die Ausgestaltung des Immobilien-Management steht in keinem Zusammenhang mit der Intensität in der Verfolgung des wettbewerblichen Strategiekonzeptes der Unternehmen.

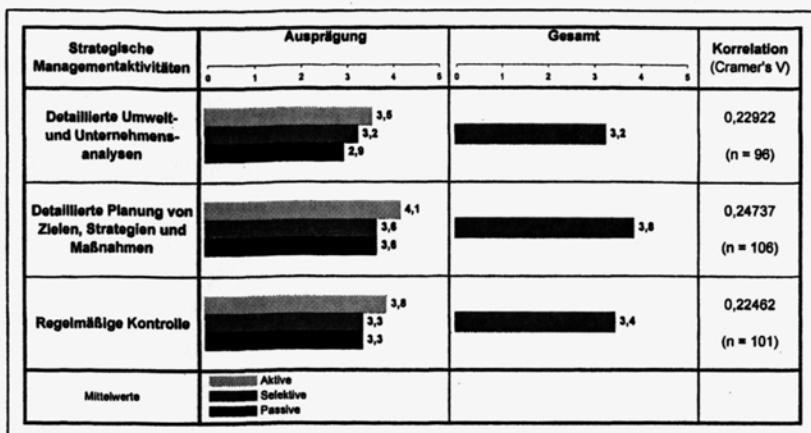
**(5) Einfluß der Existenz und Intensität strategischer Analyse-, Planungs- und Kontrollaktivitäten im Unternehmen**

Mit dieser Betrachtung soll festgestellt werden, in welchem Maße in den befragten Unternehmen überhaupt ein strategisches Managementsystem im Sinne umfangreicher Analyse-, Planungs- und Kontrollaktivitäten existiert und ob zwischen ihrer Existenz bzw. Intensität und der Ausgestaltung des Immobilien-Management ein Zusammenhang besteht. Dabei wird die Analyse von der Vermutung geprägt, daß Unternehmen, die in höherem Maße über ein strategisches Planungssystem verfügen und die in diesem Rahmen wahrscheinlich auch die Immobilienaktivitäten einer verstärkt systematischen, strategisch orientierten Betrachtung unterziehen, eher dem Verhaltenscluster der „Aktiven“ zuzurechnen sind.

Um definitorische Unsicherheiten bei den Befragten hinsichtlich der Begriffe „strategische Planung“ bzw. „strategisches Management“ zu vermeiden, wurde die Existenz bzw. Intensität eines solchen Führungssystems differenziert nach Analyse-, Planungs- und Kontrollaktivitäten erfragt.<sup>831</sup> Abbildung 66 gibt das Ergebnis der Befragung wieder.

---

<sup>831</sup> Siehe Frage 23 des Fragebogens. Es wurde nach dem Ausmaß der Durchführung dieser Aktivitäten gefragt. Die Skala reichte von „gar nicht“ (Skalenwert 1) bis „in sehr hohem Maße“ (Skalenwert 5).



**Abbildung 66: Existenz und Intensität strategischer Managementaktivitäten und Ausgestaltung des Immobilien-Management**

Wie die Datenauswertung zeigt, erfolgen umfangreiche und detaillierte Analyse- und Planungsaktivitäten sowie regelmäßige Kontrollen im Mittel durchweg in mittlerem bis hohem Maße. Dieser Befund deutet auf ein im Durchschnitt ausgeprägtes formales Managementsystem in den befragten Unternehmen hin. Die Daten deuten ferner darauf hin, daß dabei insgesamt etwas mehr Gewicht auf die Planung als auf Analyse- und Kontrollaktivitäten gelegt wird. Hinsichtlich der Ausgestaltung des Immobilien-Management zeigen die Ergebnisse deutlich, daß wenn die Unternehmen in verstärktem Maße formale Analyse-, Planungs- und Kontrollaktivitäten ergreifen, sie auch eher über ein aktives Immobilien-Management verfügen. Die Korrelationsanalysen bestätigen diese Beobachtungen mit relativ stark ausgeprägten Zusammenhangsmaßen. Damit scheint sich die weiter oben getroffene Annahme zu bestätigen.

**Ergebnis:** Unternehmen, die relativ umfangreiche und detaillierte Analyse-, Planungs- und Kontrollaktivitäten durchführen, haben auch eher ein aktives Immobilien-Management realisiert.

#### (6) Einfluß des Shareholder Value als Steuerungsmotiv

In Abschnitt 3.1.2.2. wurde bereits darauf hingewiesen, daß durch die zunehmende Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf den Unternehmenswert („Shareholder Value“) als Ziel- bzw. Steuerungsmotiv die Bedeutung des Management von Unternehmensimmobilien deutlich gewachsen ist. Vor diesem Hintergrund wird vermutet, daß Unternehmen, die dem Shareholder Value als Steuerungsmotiv für ihre Unternehmensaktivitäten eine hohe Bedeutung beimessen, eher auch eine systematische, aktive Rolle bezüglich des Management von Unternehmensimmobilien als Vermögens- und Erfolgsposition ergreifen.

Zur Überprüfung dieser Vermutung wurden die Unternehmen direkt gefragt, in welchem Maße sie ihre Unternehmensaktivitäten nach dem „Shareholder-Value-Konzept“ bzw. „Unternehmenswert-Konzept“ steuern.<sup>832</sup> Das Ergebnis stellt sich in Abbildung 67 dar.

Bei der Gesamtbetrachtung überrascht, daß lediglich gut ein Drittel (35,5%) aller befragten Unternehmen angeben, daß der Shareholder Value für sie ein Steuerungsmotiv ist, welches für sie in hohem bis sehr hohem Maße von Bedeutung ist. Jedes sechste Unternehmen dagegen betrachtet diese Zielgröße gar nicht, während etwa die Hälfte der Unternehmen (48,9%) diese nur in geringem oder mittlerem Maße verfolgen.

Eine differenzierte Analyse des Ergebnisses hinsichtlich der Ausgestaltung des Immobilien-Management zeigt erwartungsgemäß, daß in denjenigen Unternehmen, in denen der Shareholder Value eine sehr hohe Bedeutung einnimmt, die Immobilienressourcen auch in einem aktiveren Maße „gemanaged“ werden. Auch aus der Korrelationsanalyse kann abgeleitet werden, daß zwischen der Intensität des Einsatzes des Shareholder-Value-Konzeptes und dem Realisationsniveau im Immobilien-Management ein sehr starker Zusammenhang (Cramer's V = 0,28516) besteht. Die eingangs formulierte Vermutung kann damit bestätigt werden.

---

<sup>832</sup> Siehe Frage 24 des Fragebogens. Die Antwortskala reichte von „gar nicht“ bis „in sehr hohem Maße“.

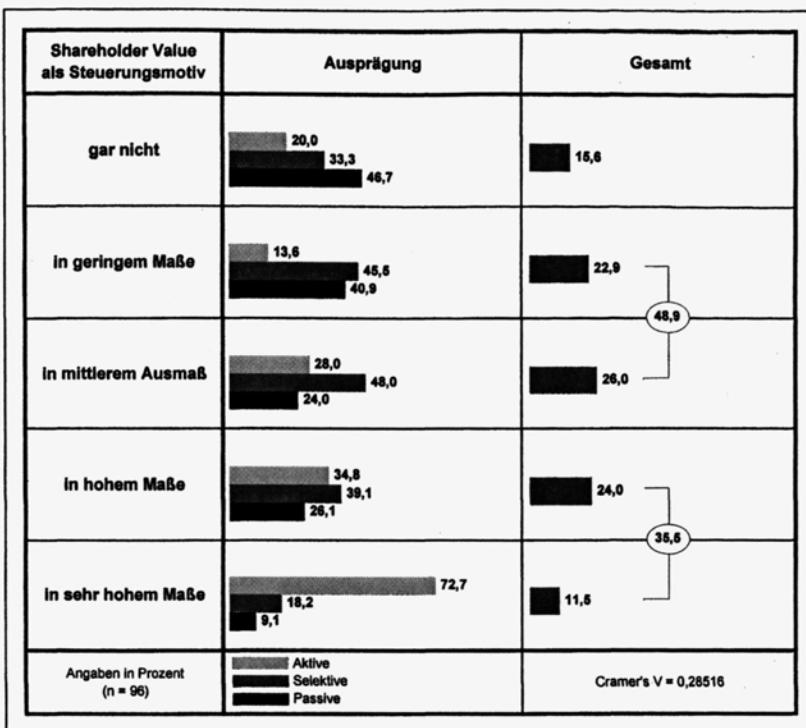


Abbildung 67: Bedeutung des Shareholder Value und Ausgestaltung des Immobilien-Management

Ergebnis: Unternehmen, die in verstärktem Maße dem Shareholder Value eine hohe Priorität beimessen, haben eher auch ein aktives Immobilien-Management realisiert.

#### 5.2.2.2. Umweltbezogene Einflußfaktoren

In diesem Untersuchungsabschnitt werden ausgewählte umweltbezogene Variablen betrachtet und hinsichtlich ihres Einflusses auf die Ausgestaltung des Immobilien-Management überprüft. Dabei wird die Untersuchung der Variablen des externen Umfeldes von der Annahme geprägt, daß insbesondere ein instabiles wirtschaftli-

ches Umfeld im Stamm- bzw. Kerngeschäft die Unternehmen verstärkt dazu veranlaßt, sich aktiv mit ihren Immobilien als einer bedeutsamen Kosten- und Vermögensposition auseinanderzusetzen, um gegebenenfalls über die Realisierung von Kostensenkungs- und Ertragssteigerungspotentialen im Immobilienbereich zum wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung beizutragen.

Zur Charakterisierung des wirtschaftlichen Umfeldes wurden die Strukturgrößen

- Marktwachstum
- Branchenrendite
- Wettbewerbsintensität

vorgegeben. Jede dieser Variablen mußte hinsichtlich ihrer Ausprägung für das befragte Unternehmen auf einer fünfstufigen Rating-Skala (Likert-Skala) zwischen den Extrema „sehr hoch“ und „sehr niedrig“ beurteilt werden.<sup>833</sup> Abbildung 68 zeigt das Ergebnis der Untersuchung.

Es zeigt sich, daß die Unterschiede bezüglich der Ausprägung der Umweltvariablen zwischen den einzelnen Clustern sehr gering sind. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, daß es unter den befragten Unternehmen faktisch nur sehr wenige Unternehmen gibt, die nicht in einem instabilen wirtschaftlichen Umfeld operieren. Ein Vergleich zwischen Unternehmen in stabilen und instabilen wirtschaftlichen Umwelten in Verbindung mit dem Aktivitätsniveau im Immobilien-Management muß hier deswegen entfallen.

---

<sup>833</sup> Siehe Frage 4 des Fragebogens. Dabei kennzeichnet die Ausprägung „sehr hoch“ (bzw. „sehr niedrig“) für die Variablen Marktwachstum und Branchenrendite ein positives, stabiles (bzw. negatives, instabiles) wirtschaftliches Umfeld, während dieselbe Ausprägung bezüglich der Wettbewerbsintensität eine eher instabile (bzw. stabile) wirtschaftliches Umfeld verheißt. Die gegenläufige Beurteilungsrichtung der Merkmale wurde bewußt gewählt, um eine aufmerksame Beantwortung sicherzustellen.

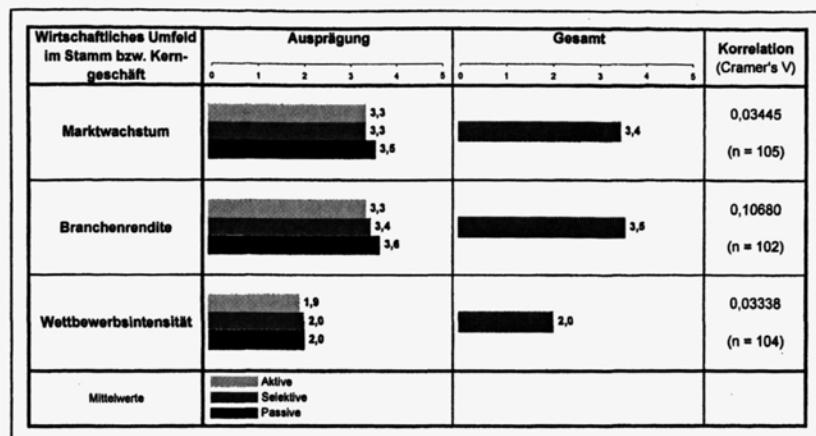


Abbildung 68: Umweltvariablen und Ausgestaltung des Immobilien-Management<sup>834</sup>

**Ergebnis:** Der vermutete Zusammenhang zwischen den betrachteten Variablen der Umweltdimension und der Ausgestaltung des Immobilien-Management kann weder verifiziert noch falsifiziert werden.

Als weitere Strukturgröße des wirtschaftlichen Umfelds wurde die Lebenszyklusphase des Marktes bzw. der Branche, in der sich das Stamm- bzw. Kergeschäft der befragten Unternehmen befindet, herangezogen.<sup>835</sup> Dabei ist die Dynamik des wirtschaftlichen Umfeldes durch die Geschwindigkeit gekennzeichnet, mit der sich das Nachfrageverhalten nach den Produkten der Unternehmen ändert. Zieht man zur Messung der Marktdynamik die Entwicklung des Marktvolumens heran, so manifestiert sich die Veränderung des Nachfrageverhaltens im Verlauf verschiedener Phasen des Produkt-/Marktlebenszyklusses (vgl. Abbildung 69).<sup>836</sup>

<sup>834</sup> Für die Berechnung von Cramer's V mußten aufgrund einer extrem geringen Besetzung einzelner Ausprägungen die Antwortkategorien zu Gruppen zusammengefaßt werden.

<sup>835</sup> Siehe Frage 5 des Fragebogens.

<sup>836</sup> Zum Produkt-/Marktlebenszykluskonzept vgl. Hammer, Unternehmungsplanung, S. 155 ff.; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 73 ff.

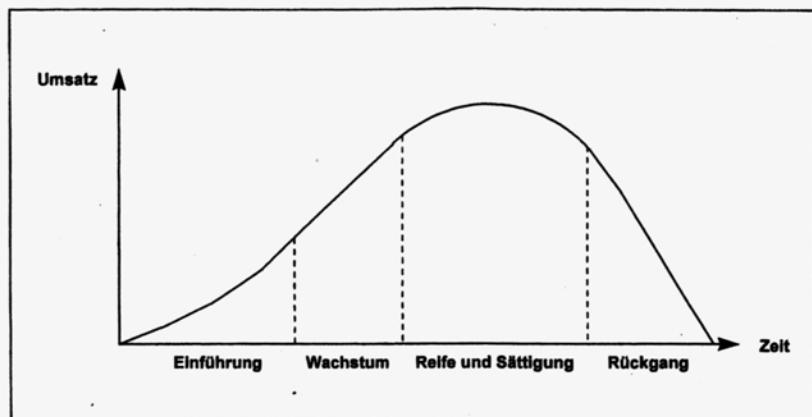


Abbildung 69: Idealtypische Phasen des Produkt-/Marktlebenszyklus<sup>637</sup>

Vor diesem Hintergrund wird vermutet, daß die Stellung im Lebenszyklus bestimmte Grundverhaltensweisen im Immobilien-Management bedingen. Insbesondere kann man erwarten, daß Unternehmen, die sich mit ihrem Stamm- bzw. Kerngeschäft in der Wachstums- oder Abschwungphase befinden, ein aktiveres Management ihrer Immobilienressourcen verfolgen, da im ersten Fall Raumkapazitäten entsprechend dem schnell wachsenden Marktvolumen aufgebaut werden müssen, während im letzteren Fall diese Kapazitäten unter dem Eindruck rückgängiger Marktvolumina und damit einhergehenden Ergebniserosionen abgebaut werden müssen. Abbildung 70 gibt die Analyse des Datenmaterials wieder.

In der Gesamtbetrachtung zeigt sich, daß die überwiegende Mehrzahl der befragten Unternehmen (60%) mit Blick auf ihr Stamm- bzw. Kerngeschäft in Branchen bzw. Märkten agieren, die in der Reiphasen stehen. Weiter stark vertreten mit annähernd einem Drittel sind Unternehmen, deren Branchensituation sich im Wachstum befindet, während Einführungs- und Abschwungphasen in der Stichprobe nur schwach ausgeprägt sind. In bezug auf die Ausgestaltung des Immobilien-Management ergibt sich kein eindeutiger Befund. Während die „Aktiven“ und „Selektiven“ bei Unternehmen, deren Kerngeschäft sich in der Wachstumsphase befindet, gleich stark sind, dominieren bei den wenigen Unternehmen in der Abschwungphase entgegen der

angestellten Vermutung die „Passiven“ deutlich. Dementsprechend bietet die Korrelationsanalyse einen nur schwach ausgeprägten Erklärungsbeitrag (Cramer's V = 0,16532) für den vermuteten Zusammenhang.

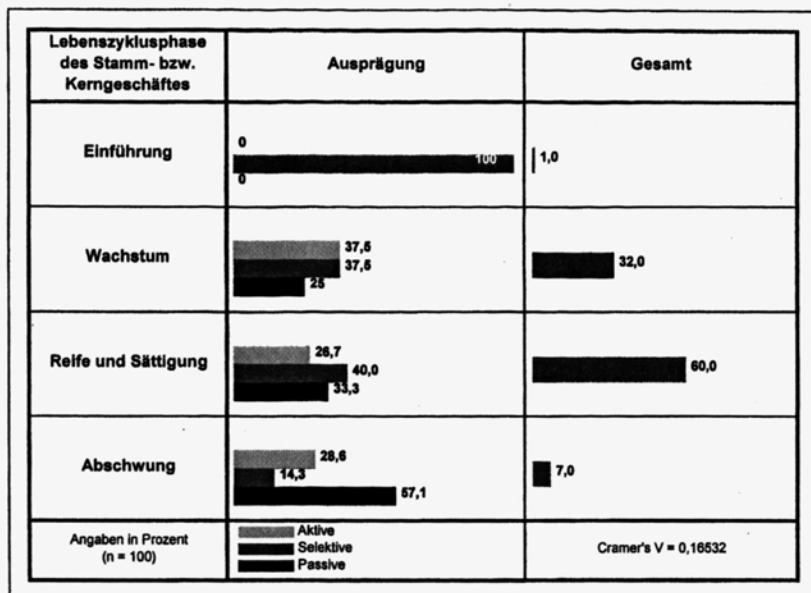


Abbildung 70: Lebenszyklusphase des Stamm- bzw. Kerngeschäfts und Ausgestaltung des Immobilien-Management

Ergebnis: Die Ausgestaltung des Immobilien-Management steht in keinem ausgeprägten Zusammenhang mit der Lebenszyklusstellung des Stamm- bzw. Kerngeschäfts der Unternehmen.

### 5.2.2.3. Immobilienbezogene Einflußfaktoren

Den abschließenden Komplex der zu untersuchenden Einflußgrößen auf die Ausgestaltung der Immobilien-Managementaktivitäten bilden immobilienbezogene Varia-

<sup>837</sup> In Anlehnung an Hammer, Unternehmungsplanung, S. 157.

blen. Dabei werden folgende Einzelvariablen in der Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial überprüft:

- Anteil des Immobilienvermögens am Gesamtvermögen
- Größe des Immobilienbestandes
- Struktur des Immobilienbestandes
- Bewußtseinshaltung des Top-Management
- Ökonomische Effizienz im Immobilien-Management.

#### *(1) Einfluß des Immobilienvermögensanteils am Gesamtvermögen*

Bereits in Abschnitt 3.1.2.2. wurde die Bedeutung von Unternehmensimmobilien als Vermögensposition herausgearbeitet. An dieser Stelle soll nun untersucht werden, welchen konkreten Einfluß die Immobilien als Vermögensposition auf die Ausgestaltung ihres Management ausüben. In diesem Zusammenhang liegt die Vermutung nahe, daß mit steigendem Immobilienvermögen die Unternehmen dieser Position eine größere Aufmerksamkeit widmen.

Operationalisiert werden soll diese Variable mit Hilfe der Kennzahl „Prozentualer Anteil der Immobilien-Aktiva an den Gesamtaktiva zu Buchwert“.<sup>838</sup> Wenngleich diese Kennzahl aufgrund der z.T. geringen Aussagekraft des Buchwertes nicht unumstritten ist<sup>839</sup>, erscheint eine weitergehende Operationalisierung z.B. durch Heranziehung der Verkehrswerte bedingt durch die damit verbundenen Informationskomplexität und Geheimhaltungsproblematik jedoch nicht möglich, weshalb sich diese Betrachtung auf einen relativ groben Eindruck beschränken muß. Die Ergebnisse sind in der nachfolgenden Abbildung 71 wiedergegeben.

---

<sup>838</sup> Siehe Frage 8 des Fragebogens.

<sup>839</sup> Vgl. auch die Ausführungen in Kap. 3.1.2.2.

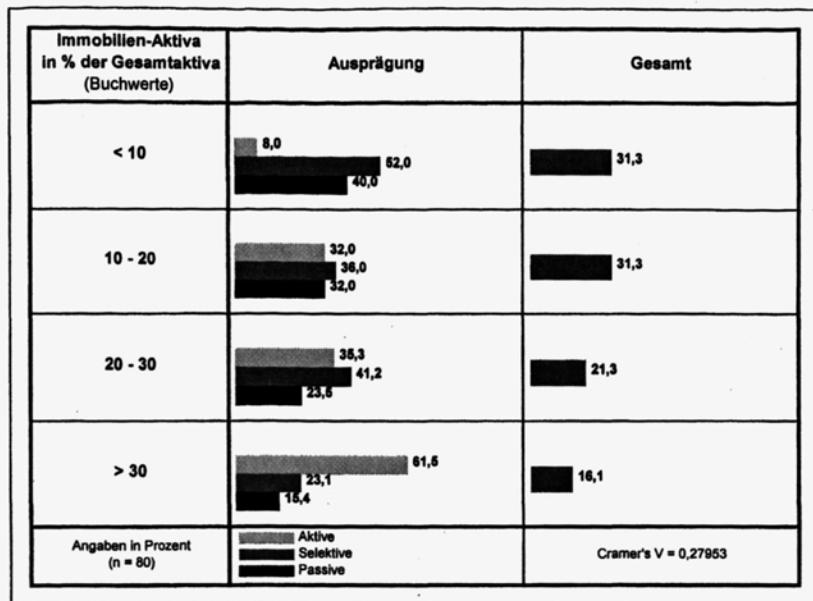


Abbildung 71: Prozentualer Anteil des Immobilienvermögens (Buchwerte) und Ausgestaltung des Immobilien-Management

Bei einer Gesamtbetrachtung aller befragten Unternehmen stellt sich ein Mittelwert von 18,9% ein. Damit liegt die Stichprobe deutlich über dem aus den Statistiken der Deutschen Bundesbank abgeleiteten Wert von 10,5% im Jahr 1990<sup>840</sup>, was mit dem Untersuchungsschwerpunkt auf Großunternehmen zu erklären ist. Bei einer Betrachtung nach Vermögens-Größenklassen in Verbindung mit den Verhaltensclustern kann man erkennen, daß mit zunehmendem Vermögensanteil die Unternehmen tatsächlich ein aktiveres Management der Unternehmensimmobilien realisieren. Der recht starke Erklärungsbeitrag des Korrelationsmaßes (Cramer's V = 0,27953) unterstützt diesen Befund. Die Höhe des Immobilienvermögens übt somit einen deutlichen Einfluß auf die Ausgestaltung des Immobilien-Management aus.

<sup>840</sup> Vgl. Tabelle 1 in Kap. 3.1.2.2.

Ergebnis: Mit zunehmender Größe des Immobilienvermögens (gemessen als prozentualer Anteil vom Gesamtvermögen zu Buchwerten) steigt die Quote der Unternehmen, die der Gruppe der „Aktiven“ zuzurechnen sind.

## (2) Einfluß der Größe des Immobilienbestandes

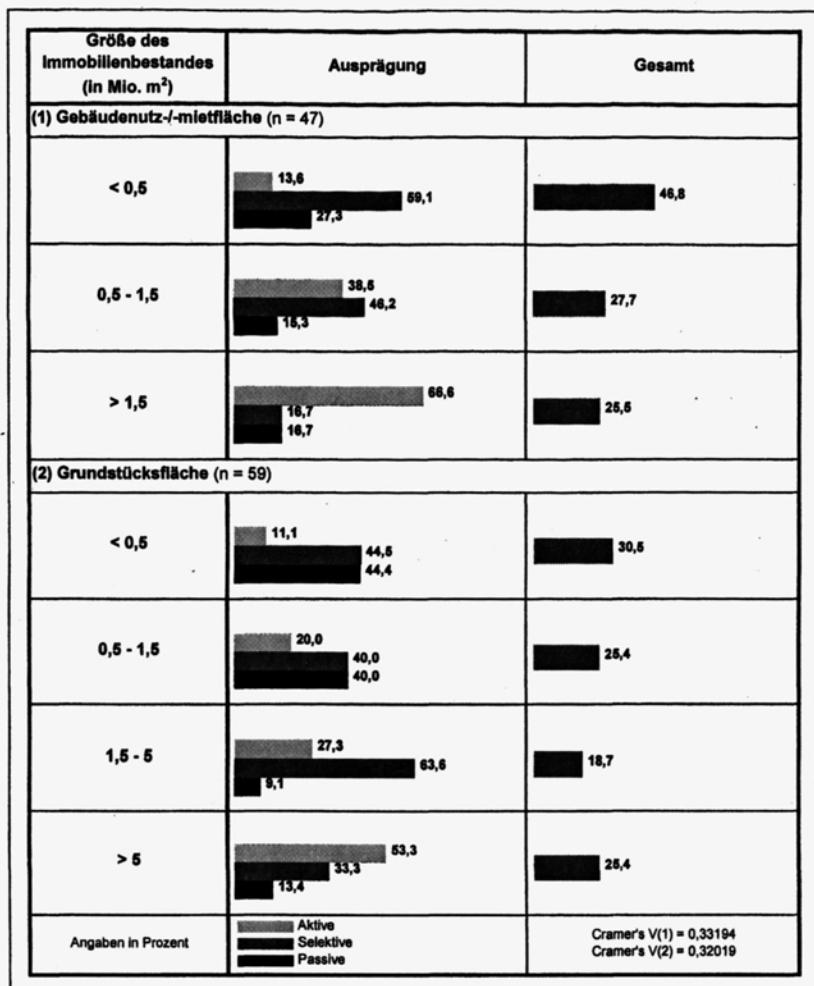
In Erweiterung der vorangegangenen Betrachtung des Vermögensanteils von Immobilien soll nun untersucht werden, ob sich in den befragten Unternehmen darüber hinaus auch eine Differenzierung nach der Größe des Immobilienbestandes in bezug auf die Ausgestaltung des Immobilien-Management ergibt. Diese Betrachtung basiert auf der Vermutung, daß in Unternehmen, die über ein vergleichsweise flächenmäßig großes Immobilien-Portfolio verfügen, eher auch eine aktive Ausgestaltung des Immobilien-Management vorzufinden ist.

Für die Analyse wurde die Variable „Größe des Immobilienbestandes“ mit der Angabe der Gebäude-/-mietfläche und Grundstücksfläche auf zweierlei Weise operationalisiert.<sup>841</sup> Abbildung 72 gibt das Ergebnis der Befragung unter Heranziehung von Größenklassen wieder.

In der Gesamtbetrachtung dominieren in bezug auf die Gebäudefläche diejenigen Unternehmen, die über einen Immobilienbestand von bis zu 0,5 Millionen m<sup>2</sup> verfügen. Demgegenüber sind bei der Grundstücksfläche die Größenklassen relativ gleichmäßig besetzt. Mit Blick auf den zu untersuchenden Zusammenhang bestätigt sich die eingangs formulierte Vermutung. Der Befund zeigt deutlich, daß je größer das Immobilien-Portfolio ist, desto eher wird ein aktives, systematisches Immobilien-Management realisiert. Mit anderen Worten: Unternehmen mit einem kleineren Immobilienbestand sehen eine geringere Notwendigkeit, hierfür ein systematisches Immobilien-Management zu realisieren. Nicht zuletzt findet dieser Befund durch die ausgeprägte Stärke der Korrelationsmaße (Cramer's V = 0,33194 bzw. 0,32019) seine Bestätigung.

---

<sup>841</sup> Vgl. Frage 9 des Fragebogens.



*Abbildung 72: Größe des Immobilienbestandes und Ausgestaltung des Immobilien-Management*

**Ergebnis:** Mit zunehmender Größe des Immobilien-Portfolios verfügen die Unternehmen eher auch über ein aktives Immobilien-Management.

### (3) Einfluß der Struktur des Immobilienbestandes

Neben der Größe soll im folgenden der Einfluß der Struktur des Immobilienbestandes nach einzelnen Nutzungsarten in Verbindung mit der Ausgestaltung des Immobilien-Management geprüft werden. In diesem Zusammenhang läßt sich vermuten, daß Unternehmen, deren Immobilien-Portfolio sich in erster Linie aus Büro-, Einzelhandels- und Lagerimmobilien zusammensetzt, eher in der Lage sind, ein aktives Management ihrer Immobilienressourcen zu betreiben. Diese Vermutung basiert auf der Annahme, daß diese Nutzungsarten stärker „marktgängig“ sind und dementsprechend stärker unter Kosten- und Ertragsgesichtspunkten geführt werden können.

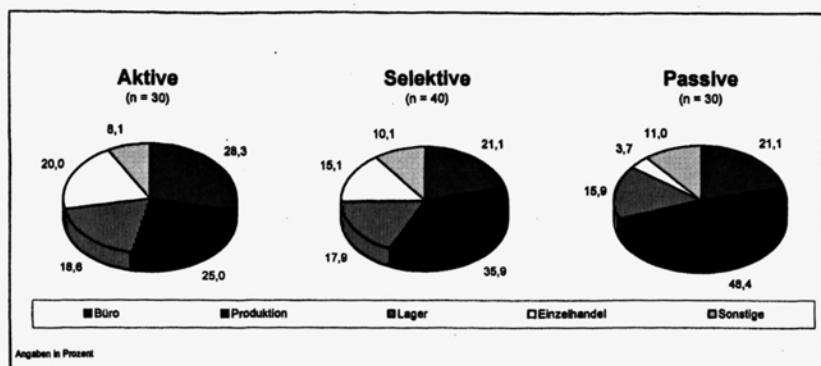
Demgegenüber sind die Freiheitsgrade eines Immobilien-Management im Sinne einer eigenständigen, aktiven Unternehmensfunktion bei solchen Unternehmen erheblich eingeschränkt, die in erhöhtem Umfang über Produktionsimmobilien verfügen, da bei ihnen vor allem der in diesen Gebäuden stattfindende Produktionsprozeß dominiert, während die bauliche Hülle nur Mittel zum Zweck ist.<sup>842</sup> Zudem spielen bei dieser Nutzungsart die Ausgaben für das Gebäude im Vergleich zu den sonstigen Investitionen in die meist kapitalintensiven Fertigungsanlagen im allgemeinen eine nur untergeordnete Rolle.<sup>843</sup>

Zur Überprüfung dieser vermuteten Zusammenhänge wurden die Unternehmen gebeten, den prozentualen Anteil der einzelnen Nutzungsarten an ihrem gesamten Immobilienbestand anzugeben.<sup>844</sup> Abbildung 73 kann die durchschnittliche Struktur der Immobilien-Portfolios der befragten Unternehmen getrennt nach den einzelnen Verhaltensclustern entnommen werden.

<sup>842</sup> Kennzeichnend für industrielle Bauwerke ist, daß ihre Existenz in aller Regel unmittelbar mit der Durchführung industrieller Produktionsprozesse verbunden ist und ihre Gestaltung vorliegend durch diese Prozesse bestimmt werden. Vgl. Brittinger, Aspekte, S. 28. Vgl. auch die Ausführungen zur Nutzungsgebundenheit von Unternehmensimmobilien in Kap. 2.1.3.

<sup>843</sup> Entfielen früher der größte Teil der Investitionsausgaben für eine neue Fertigungsstätte eindeutig auf die baulichen Anlagen, so wird heute selten die Marke von 20% überschritten. Vgl. Knocke, Anforderungen, S. 356; Brittinger, Aspekte, S. 73.

<sup>844</sup> Siehe Frage 10 des Fragebogens.



*Abbildung 73: Struktur des Immobilien-Portfolios und Ausgestaltung des Immobilien-Management*

Wie sich aus dem in der Abbildung wiedergegebenen Befund ablesen läßt, scheint sich der eingangs formulierte Zusammenhang weitgehend zu bestätigen. Im Durchschnitt dominiert bei den „Aktiven“ die Büroflächen mit einem Anteil von gut einem Viertel. Auch Lager- und Einzelhandelsflächen sind bei ihnen mit jeweils einem Anteil von einem Fünftel stark ausgeprägt. Hingegen dominiert bei den „Passiven“ und „Selektiven“ die Produktionsflächenanteile deutlich. Beträgt er im Durchschnitt bei den „Selektiven“ gut ein Drittel, besteht bei den „Passiven“ das Immobilien-Portfolio annähernd zur Hälfte aus Produktionsflächen. Gleichwohl überrascht, daß bei den „Aktiven“ die Produktionsflächen im Mittel einen Anteil von etwa 25% einnehmen. Hierin kommt die branchenbezogene Zusammensetzung dieses Verhaltensclusters zum Ausdruck, zeichnen sich doch vor allem industrielle Unternehmen des Investitionsgütersektors überwiegend durch ein aktives Management ihrer Unternehmenimmobilien aus.<sup>845</sup>

**Ergebnis:** Mit zunehmendem prozentualen Anteil von Büro-, Einzelhandels- und Lagerflächen am Immobilienbestand steigt der Anteil von Unternehmen, die ein aktives Immobilien-Management betreiben.

<sup>845</sup> Vgl. hierzu die empirischen Ergebnisse in Kap. 5.2.2.1.

#### (4) Einfluß der Bewußtseinshaltung des Top-Management

Begreift man die Entwicklung von einem traditionellen, passiven hin zu einem strategisch orientierten, (pro-)aktiven Immobilien-Management als Evolutionsprozeß, so lassen sich zwei Typen von Personengruppen unterscheiden, die für diesen Prozeß in besonderem Maße förderlich sind.<sup>846</sup> Zum einen sogenannte Fachpromotoren, die aufgrund ihres spezifischen Fachwissens den Prozeß initiieren und umsetzen, zum anderen sogenannte Machtpromotoren, die dies kraft ihrer hierarchischen Position tun (sollten). Dabei kommt den Mitgliedern des Top-Management als den Machtpromotoren in Unternehmen die wohl bedeutsamste Rolle zu. Bereits in Kapitel 3.3. wurde dargelegt, daß zwischen der generellen Grund- bzw. Bewußtseinshaltung der obersten Unternehmensführung bezüglich der Immobiliendimension und der Effektivität und Effizienz des Immobilien-Managementsystems in den Unternehmen ein positiver Zusammenhang besteht.

Für eine Überprüfung dieser These wurden die Unternehmen befragt, in welchem Maße das Bewußtsein für die explizit angesprochene Erfolgs- und Vermögenswirksamkeit von Immobilien in der Unternehmensführung in jüngster Vergangenheit zugenommen hat.<sup>847</sup> Es zeigt sich folgendes Ergebnis (vgl. Abbildung 74).

Danach hat in der weitaus überwiegenden Mehrheit (ca. 89%) aller befragten Unternehmen das Bewußtsein der obersten Führung für die Erfolgs- und Vermögenswirksamkeit zugenommen, wenn nicht sogar stark zugenommen. Trotz dieses dominanten Befundes ergeben sich in Verbindung mit dem Realisationsniveau im Immobilien-Management graduelle Unterschiede. Während bei den „Aktiven“ die Immobiliendimension im Bewußtsein der obersten Führungskräfte einen sehr starken Wandel (51,4%) durchlaufen hat, dominiert bei den „Selektiven“ und „Passiven“ lediglich eine zunehmende Bewußtseinshaltung. In Einzelfällen ist sogar keine Veränderung festzustellen. Dieser Befund wird durch einen relativ starken Erklärungsbeitrag des Zusammenhangmaßes (Cramer's V = 0,23693) unterstützt.

<sup>846</sup> Zu der im folgenden vorgenommenen Unterscheidung in Fach- und Machtpromotoren vgl. Witte, Organisation, S. 15 ff.

<sup>847</sup> Siehe Frage 14 des Fragebogens.

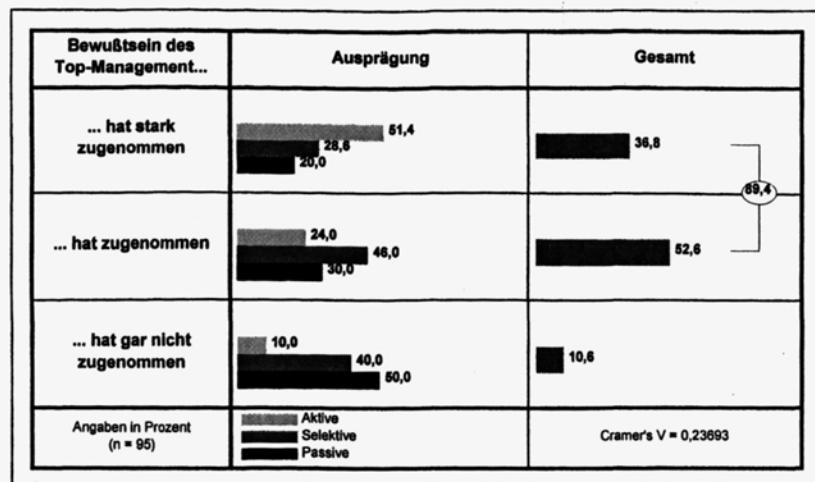


Abbildung 74: Bewußtseinshaltung des Top-Management und Ausgestaltung des Immobilien-Management

Ergebnis: Unternehmen, in denen das Bewußtsein des Top-Management für die Erfolgs- und Vermögenswirksamkeit vergleichsweise recht stark zugenommen hat, verfügen eher auch über eine aktive Ausgestaltung ihres Immobilien-Managementsystems.

#### (5) Ökonomische Effizienz im Immobilien-Management

Als letztes immobilienbezogenes Untersuchungsmerkmal soll untersucht werden, ob die ökonomische Effizienz im Immobilien-Management in einem Zusammenhang mit der Ausgestaltung des Immobilien-Management steht. Obwohl dieses Untersuchungsmerkmal eine Ergebnisvariable des unternehmerischen Handelns darstellt, soll sie an dieser Stelle kontingenzttheoretisch überprüft werden. Dabei orientiert sich die Untersuchung an der Vorstellung, daß Unternehmen, die eine vergleichsweise bessere ökonomische Effizienz im Immobilien-Management erzielen, eher auch ein aktives Management ihrer Immobilienressourcen realisiert haben.

Zur Operationalisierung dieses Merkmals wurde die Variable „Finanzielle Performance aus den Immobilien-Aktivitäten im Vergleich zur finanziellen Performance des

Unternehmens bzw. Konzerns" herangezogen.<sup>848</sup> Die Unternehmen sollten angeben, ob ihre Immobilien-Performance höher, gleich oder unter der finanziellen Performance der Unternehmung liegt.<sup>849</sup> Abbildung 75 stellt das Ergebnis der Befragung dar.

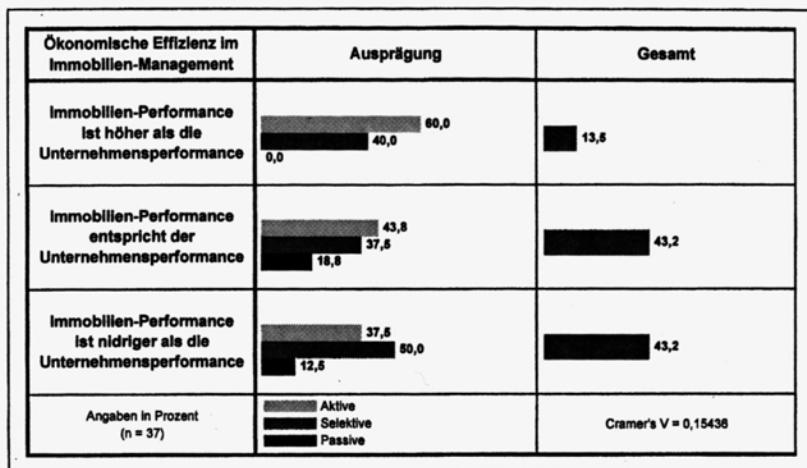


Abbildung 75: Ökonomische Effizienz und Ausgestaltung des Immobilien-Management

In der Gesamtbetrachtung liegt die Gruppe derjenigen Unternehmen, bei denen die finanzielle Performance aus den Immobilien-Aktivitäten der des Unternehmens entspricht, gleich auf mit dem Anteil derjenigen Unternehmen, bei denen die Immobilien-Performance niedriger ist als die Unternehmens-Performance. Deutlich nachgeordnet sind Unternehmen, die mit ihren Immobilien-Aktivitäten eine höhere Performance erwirtschaften als mit ihrem eigentlichen Kerngeschäft. Im Hinblick auf den zu untersuchenden Zusammenhang zeigt der Befund lediglich tendenziell, daß die ökonomische Effizienz im Immobilien-Management in einem Zusammenhang mit der Ausgestaltung des diesbezüglichen Managementsystems steht. Zwar wird die Gruppe derjenigen Unternehmen, deren Immobilien-Performance höher oder zumindest gleich der des Kerngeschäfts ist, von den „Aktiven“ bestimmt, jedoch ist diese Ver-

<sup>848</sup> Siehe Frage 42 des Fragebogens.

<sup>849</sup> Es sei darauf hingewiesen, daß diese Art der Fragestellung nicht unproblematisch ist. So wird hierbei vorausgesetzt, daß der Beantworter über eine detaillierte Kenntnis der Performance aus den Immobilien- und Unternehmensaktivitäten verfügt und eine objektive, an den Tatsachen orientierte Antwort gibt. Zudem ist die

teilung nicht sehr ausgeprägt. Die Korrelationsanalyse liefert dementsprechend ein auch nur schwach ausgeprägtes Zusammenhangsmaß (Cramer's = 0,15436).

**Ergebnis:** Die ökonomische Effizienz im Immobilien-Management steht in einem nur schwach ausgeprägten Zusammenhang mit der Ausgestaltung des Immobilien-Managementsystems.

### **5.2.3. Details der Ausgestaltung des Immobilien-Management in der Praxis**

Der folgende Untersuchungskomplex beleuchtet die wesentlichsten Elemente der Ausgestaltung des Immobilien-Managementsystems in den befragten Unternehmen. Die deskriptive Analyse erkundet erstmals detailliert den Stand der immobilienbezogenen Managementaktivitäten in deutschen Unternehmen. Dabei orientiert sich die Diskussion an folgenden Hauptgesichtspunkten eines Immobilien-Managementsystems:

- Gestaltung des immobilienbezogenen Informationssystems
- Gestaltung des immobilienbezogenen Planungssystems
- Gestaltung des immobilienbezogenen Organisationssystems
- Gestaltung des immobilienbezogenen Kontrollsystems.

In diesem Zusammenhang soll die im ersten Teil der empirischen Untersuchung festgestellte Unterscheidung der Unternehmen nach verschiedenen Clustern wieder aufgegriffen und - soweit möglich - untersucht werden, wie sich die ermittelten Unternehmensgruppen hinsichtlich der einzelnen Details ihres Immobilien-Managementsystems voneinander unterscheiden.

### 5.2.3.1. Gestaltung des immobilienbezogenen Informationssystems

Finalziel immobilienbezogener Managementaktivitäten ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und damit die Sicherung des langfristigen Erfolgs der Unternehmung. Hierfür ist die detaillierte Kenntnis sowohl interner wie externer immobilienbezogener Tatbestände und Entwicklungen erforderlich. Die Gewinnung und Verarbeitung geeigneter Informationen wird so zu einer Schlüsselfunktion im Immobilien-Management.<sup>850</sup>

Die zentrale Bedeutung von Informationen im Immobilien-Management erschließt sich durch eine Betrachtung des Informationsbedarfs der nachfolgenden Subsysteme Planung und Kontrolle. Planungs- und Kontrollaktivitäten sind informationsverarbeitende Prozesse<sup>851</sup>, d.h. im Rahmen der Planung und Kontrolle strategischer wie operativer Entscheidungen im Immobilien-Management werden zahlreiche Informationen verarbeitet. Mithin hängt die Qualität von Planungs- und Kontrollaktivitäten im Immobilien-Management in entscheidendem Maße von der Güte der verwendeten Informationen ab.<sup>852</sup> Vor diesem Hintergrund soll im weiteren

- Art und Inhalt von Immobilien-Informationssystemen
- Aktualität und Qualität der Immobilien-Informationen
- Verfügbarkeit und Verknüpfung der Immobilien-Informationen

in den befragten Unternehmen analysiert werden.

#### (1) Art und Inhalt von Immobilien-Informationssystemen

Hinsichtlich der Informationsaktivitäten im Immobilien-Management wird zunächst untersucht, welche Art von Immobilien-Informationssystemen in den Unternehmen eingesetzt werden.<sup>853</sup> Zur Verdeutlichung des Frageinhalts und Klärung der Begrifflichkeit „Immobilien-Informationssystem“ wurde den Befragten eine Definition dieses Begriffes vorgegeben. Danach versteht man unter einem Immobilien-Informations-

<sup>850</sup> Vgl. Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 23.

<sup>851</sup> Vgl. Bea/Haas, Management, S. 231.

<sup>852</sup> Vgl. Bea/Haas, Management, S. 232.

<sup>853</sup> Siehe Frage 15 des Fragebogens.

system ein spezielles System zur Erfassung, Verarbeitung, Speicherung und Übermittlung von immobilienbezogenen Daten.<sup>854</sup> Die Bedeutung eines eigenständigen Informationssystems für die Immobiliendimension wird mit der Konzentration der Untersuchung auf Großunternehmen begründet, deren Immobilien-Portfolio aufgrund seiner Größe und Komplexität ein solches separates Informationssystem regelmäßig erfordert.<sup>855</sup> Da es in diesem Kontext nicht möglich erschien, detaillierte Angaben bezüglich der jeweiligen im Einsatz befindlichen Systeme zu eruieren, wurde die Befragung auf zwei in der Praxis üblicherweise eingesetzte und in der Literatur häufiger diskutierte Informationssysteme beschränkt.<sup>856</sup> Das Ergebnis kann Abbildung 76 entnommen werden.

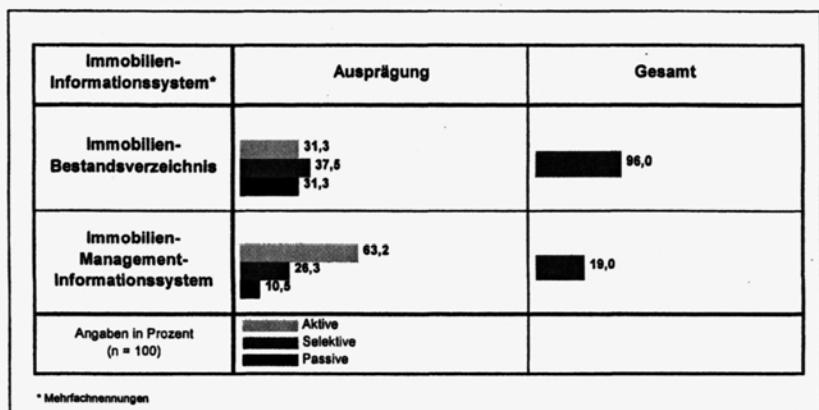


Abbildung 76: Arten von Immobilien-Informationssystemen

In der Gesamtbetrachtung dominieren Immobilien-Bestandsverzeichnisse mit 96% der befragten Unternehmen eindeutig; hingegen werden in nur 19% der Unternehmen Immobilien-Management-Informationssysteme eingesetzt.<sup>857</sup>

<sup>854</sup> Vgl. auch Teoh, Estate, S. 622. Diese Definition dient der bewußten Abgrenzung von anderen Informationssystemen in Unternehmen (z.B. Anlagenbuchhaltung), die ebenfalls immobilienbezogene Daten enthalten können.

<sup>855</sup> Vgl. auch die Ausführungen in Kap. 4.1.1.2.

<sup>856</sup> Vgl. Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 23; Veale, Assets, S. 3; Teoh, Estate, S. 614 f. Zudem wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, auch andere von ihnen eingesetzte Informationssysteme hinzuzufügen. Dabei beziehen sich die von acht befragten Unternehmen angegebenen sonstigen Informationssysteme auf inhaltliche Spezifizierungen der vorgegebenen Systeme oder stellen kein Informationssystem im eigentlichen Sinne dar.

<sup>857</sup> Dieser Befund entspricht weitgehend einer 1987 bei 284 US-amerikanischen Unternehmen durchgeföhrten empirischen Untersuchung, bei der 74% der befragten Unternehmen angaben, über ein Immobilien-

Bei differenzierterer Analyse der Antworten zeigt sich, daß in Unternehmen, die dem Verhaltenscluster der „Aktiven“ angehören, eher auch Management-Informationssysteme eingesetzt werden. Scheinbar sehen diese Unternehmen eine größere Notwendigkeit, die für den Einsatz und die Führung eines solchen Informationssystems erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen aufzuwenden.

Gesamthaft betrachtet gibt dieser Befund Anlaß, sich mit den Verzichtsgründen für ein Immobilien-Management-Informationssystem auseinanderzusetzen.<sup>858</sup> Zu diesem Zweck standen den Befragten vorformulierte Statements zur Auswahl, die potentielle Ablehnungsgründe darstellen. Abbildung 77 gibt hinsichtlich der Bewertung der Statements Auskunft.

Betrachtet man die Antworten der Unternehmen, so stechen insbesondere zwei Verzichtsgründe hervor: Keine hinreichende Notwendigkeit (40,2%) und fehlende finanzielle und personelle Ressourcen (21,6%). Erst danach folgen weitere Gründe mit deutlichem Abstand.<sup>859</sup> Dieses Ergebnis spiegelt im Grundsatz die weitgehend traditionelle Grundhaltung vieler Unternehmen in bezug auf ihre Immobilien-Managementaktivitäten wieder. In diesem Zusammenhang muß bezweifelt werden, ob mit der gegebenen Systemausrichtung der notwendige Paradigmawechsel im Immobilien-Management gelingen kann.

Weiterführend soll nun untersucht werden, welche (Einzel-)Informationen von den für die Immobiliendimension zuständigen Unternehmensvertretern erfaßt werden. Um diesbezüglich zu einem vertieften Einblick in die inhaltliche Gestaltung der Informationsaktivitäten zu gelangen, wurden die Unternehmen direkt nach den spezifischen, von ihnen geführten Daten bezüglich ihres Immobilienbestandes befragt.<sup>860</sup>

---

<sup>858</sup> Bestandsverzeichnis zu verfügen, während Immobilien-Management-Informationssysteme in nur 28 % der Fälle vorzufinden waren. Vgl. Veale, Assets, S. 3 und S. 6. Ähnlich stellte eine Untersuchung in 113 englischen Unternehmen aus dem Jahr 1989 fest, daß in der Mehrzahl der Unternehmen Bestandsverzeichnisse (75%) gegenüber Management-Informationssystemen (20%) dominieren. Vgl. Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 23 f.

<sup>859</sup> Siehe Frage 16 des Fragebogens.

<sup>860</sup> Als sonstige Verzichtsgründe wurden der fehlende Bedarf und die zu hohen Entwicklungs- und Einführungskosten für ein solches Informationssystem genannt. Daneben gaben einige Unternehmen zur Kenntnis, daß sie sich zur Zeit in der Planungs- oder Einführungsphase eines solchen Systems befinden.

<sup>860</sup> Siehe Frage 17 des Fragebogens.

Verzichts Gründe*	Gesamt
Keine hinreichende Notwendigkeit für ein solches System	40,2
Nicht ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen	21,6
Adäquates System ist zur Zeit am Markt nicht verfügbar	11,8
Fehlende Überzeugung in der Unternehmensspitze	8,9
Widerstände seitens der Leitung des Immobilien-Management	0,9
Widerstände seitens der Mitarbeiter im Immobilien-Management	1,0
Sonstige Gründe	16,7
Angaben in Prozent	Anzahl der Nennungen = 102

Abbildung 77: Verzichtsgründe für ein Immobilien-Management-Informationssystem

Dabei wurde den Befragten ein potentieller Katalog von Immobilien-Informationen vorgegeben, der gegliedert nach den Kategorien Grundstücks-/Gebäude-, Nutzungs-, Wert-, Kosten-, Ertrags- und Marktdaten eine Zusammenstellung relevanter interner wie externer Informationen enthält. Die unter den jeweiligen Kategorien subsumierten Einzeldaten erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr sollen beispielhaft wichtige Informationen herausgegriffen werden, die im Rahmen dieser Untersuchung für eine Überprüfung besonders geeignet erschienen.<sup>861</sup> Bei der Beantwortung dieser Frage konnten die Unternehmen unter drei Antworten („vollständig - teilweise - gar nicht“) wählen, die das Ausmaß der Führung solcher Informationen abgestuft erfassen. Das Ergebnis dieser Betrachtung ist nachfolgend in Abbildung 78 bis 81 wiedergegeben.

Bei der Gesamtbetrachtung der Grundstücks- und Gebäudedaten fällt auf, daß hinsichtlich wichtiger Daten wie z.B. Standort, Größe, Eigentumssituation etc. der Unternehmensimmobilien durchweg eine weitgehend vollständige Erfassung in den

<sup>861</sup> Zudem stand den Befragten die Möglichkeit offen, auch andere von ihnen geführte Informationen an entsprechender Stelle hinzuzufügen. Diese Möglichkeit wurde jedoch nur in vereinzelten Fällen genutzt. Auf einen

Unternehmen vorzufinden ist. Mithin können Informationen dieser Art als „Grunddaten“ des Immobilien-Management interpretiert werden. Bei näherer Analyse kann man feststellen, daß die „Aktiven“ ausnahmslos jede dieser Daten relativ häufiger führen als es die „Selektiven“ und „Passiven“ tun. Hingegen überrascht, daß bauplanerische und -rechtliche Daten vergleichsweise wenig ausgeprägt sind. Scheinbar werden diese Daten nicht kontinuierlich, sondern nur anlaßorientiert (z.B. bei Bau-, Kauf- oder Verkaufsentscheidungen) erfaßt.

Hinsichtlich der Nutzungsdaten ergeben sich auffällige Unterschiede sowohl in der Gesamtbetrachtung als auch in bezug auf die Unternehmenscluster. Während Informationen zur Art der Ist-Nutzung und - mit Abstrichen - zur Betriebsnotwendigkeit bzw. Nicht-Betriebsnotwendigkeit durchaus vollständig oder teilweise in den Unternehmen vorgefunden werden können, sind darüber hinaus gehende Informationen eher spärlich vorhanden. Gleichwohl verkörpern z.B. die Alternativ-Nutzung, die Erfassung der externen Verwertbarkeit bzw. Nicht-Verwertbarkeit und die Nutzungshistorie wichtige Informationen, die zur (pro-)aktiven Wahrnehmung von Chancen und Abwehr von Risiken im Immobilien-Portfolio erforderlich sind. Lediglich in Unternehmen, die dem Verhaltenscluster der „Aktiven“ zugehören, werden diese Informationen relativ häufiger geführt als dies bei den „Selektiven“ und „Passiven“ der Fall ist. Die Aktiven scheinen diesen Informationen einen erheblich größeren Wert beizumessen. Trotz des wahrscheinlich höheren Zeit- und Ressourcenaufwandes für die Datenerhebung und -auswertung sind sie von dem Wissen um diese Informationen überzeugt. Die Korrelationsanalyse bestätigt diesen Befund dementsprechend mit relativ ausgeprägten Zusammenhangsmaßen.

Mit Blick auf die Wertdaten zeigt sich deutlich, daß Anschaffungs-, Herstellungs-, Buch-, Einheits- und Versicherungswertdaten quasi zum „Standardrepertoire“ der Immobilien-Informationen in den Unternehmen gehören. Demgegenüber verfügen nur die wenigsten Unternehmen über vollständige Informationen hinsichtlich der gegebenen und potentiellen Verkehrswerte ihrer Immobilien. Dieser Befund unterstreicht die zuvor getroffene Feststellung, daß in vielen Unternehmen über bilanzielle

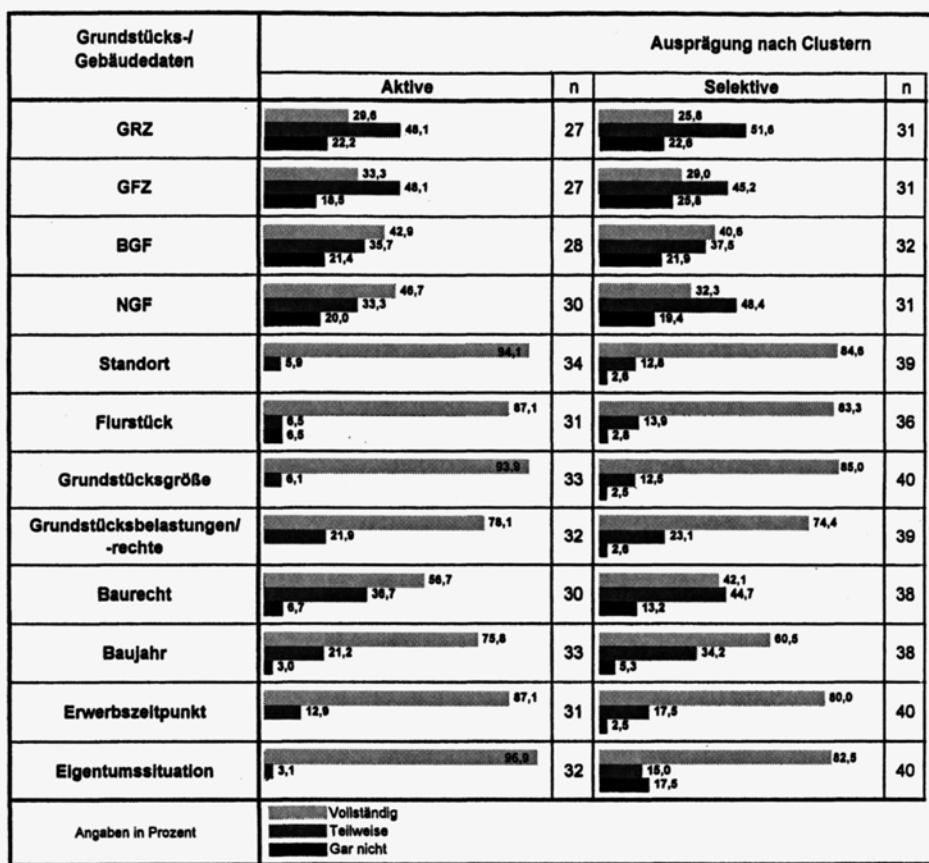


Abbildung 78: Grundstücks-/Gebäudedaten nach Unternehmensclustern

Passive	n	Gesamt		Korrelation (Cramer's V)
		Passive	Gesamt	
4,8 38,1 57,1	21	21,5 31,6	46,8	0,25421 (n = 79)
4,3 38,1 56,5	23	23,8 32,1	44,4	0,26707 (n = 81)
8,7 30,4 60,9	23	32,5 34,9 32,8		0,28658 (n = 83)
21,7 13,0 85,2	23	34,5 33,3 32,1		0,32865 (n = 84)
6,1 6,1 87,9	33	8,5 2,8	88,7	0,13283 (n = 106)
15,2 12,1 72,7	33	12,0 7,0	81,0	0,13761 (n = 100)
5,9 2,0 11,2	34	8,4 1,0	89,7	0,10489 (n = 107)
8,8 17,6 73,5	34	37,8 16,3	45,9	0,13712 (n = 105)
13,3 30,0 86,7	30	6,8 28,2	85,0	0,27181 (n = 98)
12,5 28,1 89,4	32	5,8 18,3	77,9	0,14400 (n = 103)
16,2 18,2 86,7	33	9,4 1,0	88,7	0,20550 (n = 104)
6,8 18,2 88,2	34	11 1	8,4	0,13695 (n = 106)

Nutzungsdaten	Ausprägung nach Clustern			
	Aktive	n	Selektive	n
Art der Nutzung	91,2 8,8	34	20,0 2,8	77,5 40
Art der potentiellen Nutzung	26,7 10,0	30	54,1 37,8	37
Erfassung der (Nicht-) Betriebsnotwendigkeit	63,3 28,7 10,0	30	39,6 34,2 26,3	38
Erfassung der externen (Nicht-) Verwertbarkeit	55,2 24,1 20,7	29	52,6 42,1 5,3	38
Nutzungshistorie	65,5 27,6 6,9	29	52,6 36,8 10,5	38
Angaben in Prozent	Vollständig Teilweise Gar nicht			

Wertdaten	Ausprägung nach Clustern			
	Aktive	n	Selektive	n
Anschaffungs-/ Herstellungswert	81,3 18,7	32	85,0 12,5 2,5	40
Buchwert	91,2 8,8	34	96,0 5,0 5,0	40
Einheitswert	71,9 3,1 26,0	32	76,9 12,8 10,3	39
Verkehrswert (Ist-Nutzung)	46,9 18,8 34,4	32	44,7 34,2 21,1	38
Verkehrswert (Alternativ-Nutzung)	41,9 41,9 16,1	31	84,1 37,8 8,1	37
Versicherungswert	75,9 13,8 10,3	29	74,4 17,9 7,7	39
Angaben in Prozent	Vollständig Teilweise Gar nicht			

Abbildung 79: Nutzungs- und Wertdaten nach Unternehmensclustern

Passive	n	Gesamt		Korrelation (Cramer's V)
		Passive	Gesamt	
55,9	34	21,3	75,0	0,23904 (n = 108)
35,3		3,7		
8,8				
6,3	32	13,1	51,5	0,29816 (n = 99)
37,5		35,4		
56,3				
32,4	34	42,2		0,20133 (n = 102)
41,2		38,3		
28,5		21,6		
6,3	32	10,1	51,5	0,18882 (n = 99)
48,9		38,4		
46,9				
10,3	29	9,4	51,0	0,17600 (n = 96)
34,5		39,6		
55,2				

Passive	n	Gesamt		Korrelation (Cramer's V)
		Passive	Gesamt	
76,5	34	15,1	81,1	0,14254 (n = 106)
14,7		3,8		
8,8				
82,4	34	5,6	88,0	0,18209 (n = 108)
2,9		6,5		
14,7				
75,8	33	15,4	75,0	0,16222 (n = 104)
5,1		3,6		
15,2				
12,5	32	22,6	49,0	0,16509 (n = 102)
56,3		28,4		
31,2				
3,2	31	9,1	33,3	0,21496 (n = 99)
19,4		33,3	57,6	
77,4				
69,7	33	13,8	73,3	0,11004 (n = 101)
12,1		12,9		
18,2				

Kostendaten	Ausprägung nach Clustern			
	Aktive	n	Selektive	n
<b>(1) Immobilien-Bereitstellungskosten</b>				
Miete	21,2 3,0	75,8	33 2,5	80,0 40
Leasing	29,8 25,9	44,4	27 18,2	60,6 33
Steuern	25,8 12,9	61,3	31 11,1	75,0 36
Kapitalkosten	19,4 22,6	56,1	31 20,0	45,7 35
Versicherungen	20,0 10,0	70,0	30 8,0	85,0 40
Verwaltungskosten	33,3 16,7	50,0	30 23,7	31,6 44,7 38
<b>(2) Immobilien-Betriebskosten</b>				
Energiekosten	21,2 12,1	66,7	33 8,0	65,0 40
Instandhaltungskosten	18,2 12,1	69,7	33 8,0	60,0 40
Kosten für (Ab-)Wasser	18,2 12,1	69,7	33 7,7	69,2 39
Reinigungskosten	18,8 12,5	68,8	32 23,1	69,2 39
Angaben in Prozent	Vollständig Teilweise Gar nicht			

Abbildung 80: Kostendaten nach Unternehmensclustern

	Passive	n	Gesamt	Korrelation (Cramer's V)
	12,1 18,2	33	75,5 17,0 7,5	0,19733 (n = 106)
	5,3 48,9	32	81,1 18,5 30,4	0,23452 (n = 92)
	15,2 24,2	33	60,0 18,0 18,0	0,14752 (n = 100)
	36,4 30,3 33,3	33	46,5 28,3 28,3	0,14766 (n = 99)
	14,7 17,8	34	75,0 14,4 10,8	0,15289 (n = 104)
	27,3 24,2	33	35,8 34,7 29,7	0,23145 (n = 101)
	36,3 11,8	34	61,7 29,0 8,3	0,12013 (n = 107)
	2,8 38,2	34	62,6 30,8 6,5	0,15763 (n = 107)
	5,9 36,2	34	65,1 28,4 8,5	0,14204 (n = 106)
	24,4 38,2	32	68,0 27,2 26,4	0,18860 (n = 103)

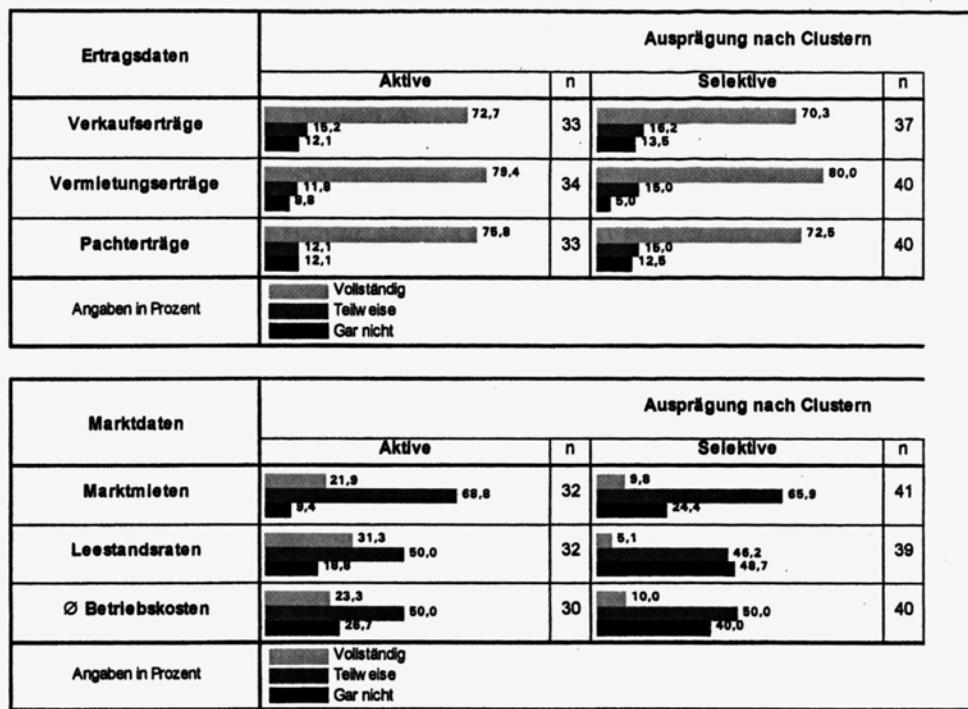


Abbildung 81: Ertrags- und Marktdaten nach Unternehmensclustern

Passive	n	Gesamt		Korrelation (Cramer's V)
65,6	32	13,7 16,7	69,6	0,11593 (n = 102)
63,6	33	15,0 10,3	74,8	0,14358 (n = 107)
53,1	32	14,3 18,1	67,6	0,16937 (n = 105)

Passive	n	Gesamt		Korrelation (Cramer's V)
8,8 50,0 41,2	34	13,1 25,2	61,7	0,22110 (n = 107)
5,9 26,5 67,6	34	13,3 41,0 46,7	41,0	0,32712 (n = 105)
6,1 42,4 51,5	33	12,6 39,8	47,6	0,18141 (n = 103)

und steuerliche Fakten hinaus kein ausreichendes Bewußtsein für die Vermögenswirksamkeit der betrieblichen Liegenschaften gegeben ist.<sup>862</sup>

Bei den Kostendaten werden überwiegend zufriedenstellende Erfassungsgrade erreicht. Lediglich bei den Kapital- und Verwaltungskosten ergibt sich ein vergleichsweise schlechtes Bild. Angesichts der Höhe und damit Bedeutung der Kosten für das in Immobilien gebundene Kapital können Kapitalfehlkennungen aufgrund der gegebenen Informationslage in den Unternehmen nicht ausgeschlossen werden. Sieht man von dieser Einzelbeobachtung ab, erwecken die übrigen Ergebnisse den Eindruck, daß die Immobilienkosten scheinbar recht differenziert erfaßt werden. Diese Feststellung trifft gleichermaßen auf alle Verhaltenscluster zu, weshalb die Korrelationsanalyse auch keine besonders hervorstechende Ergebnisse liefert. Gleichwohl muß bezweifelt werden, ob diese Informationsbreite und -tiefe im Immobilien-Management tatsächlich „per Knopfdruck“ vorhanden ist: „Often this data is available in an organisation but it is held by different groups and never brought together in one location.“<sup>863</sup> Diese Feststellung trifft nach Erfahrungen und Einschätzung des Verfassers nicht nur auf englische Unternehmen, sondern auch auf deutsche Unternehmen zu. In diesem Sinne handelt es sich bei den Angaben der Befragten eher um eine theoretische Beantwortung, als daß sie die Realität im Immobilien-Management in den Unternehmen differenziert wiederspiegelt.

Ähnlich wie bei den Kostendaten werden auch bei den Ertragsdaten durchweg hohe Erfassungsgrade erreicht. Demgegenüber zeigt sich bei den (externen) Marktdaten die weitgehende Binnenorientierung dieser Unternehmensfunktion, werden doch diese Informationen vor allem bei den „Selektiven“ und „Passiven“ nicht oder allenfalls nur teilweise erfaßt. Hingegen sind die „Aktiven“ aufgrund ihrer Bemühungen um gezielte Marktvergleiche eher in der Lage, marktbezogene Chancen im Immobilien-Management nutzen zu können.

Zusammenfassend erweckt der Befund den Eindruck, daß es gewisse Unterschiede in der Erfassungsintensität der Immobilien-Informationen zwischen den Unternehmensclustern gibt. Diesem Eindruck soll hier nochmals systematisch nachgegangen

<sup>862</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 2.3.2. und 3.1.2.2.

<sup>863</sup> Avis et al., Property, S. 61.

werden, indem eine Gesamtverteilung (in Prozent) der von den Unternehmensgruppen je Datenkategorie vollständig oder teilweise erfaßten Daten erstellt wird (vgl. Abbildung 82).

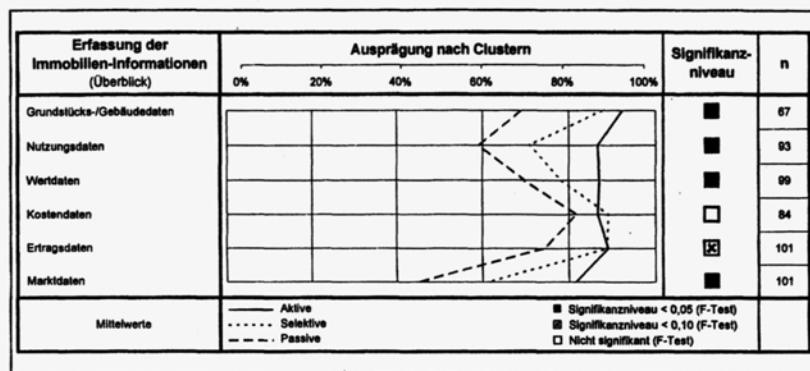


Abbildung 82: Erfassung der Immobilien-Informationen nach Unternehmensclustern im Überblick

Danach zeigt sich bei den „Aktiven“ die durchweg hohe Erfassungsintensität über alle Datenkategorien hinweg. Im Mittel werden von ihnen zwischen 81% und 92% der aufgeführten Informationen erfaßt. Demgegenüber ergeben sich bei den „Selektiven“ und „Passiven“ deutliche Schwankungen. Eine Betrachtung der Mittelwerte über alle Datenkategorien belegt zudem, daß die „Aktiven“ 89%, die „Selektiven“ 85% und die „Passiven“ hingegen nur 62% der Informationen erfassen.. Der Signifikanztest bestätigt diese Beobachtung im Hinblick auf die Grundstück-/ Gebäude-, Nutzungs-, Wert-, Ertrags- und Marktdaten. Lediglich bei den Kostendaten stellt sich erwartungsgemäß kein signifikantes Ergebnis ein.<sup>864</sup>

## (2) Aktualität und Qualität der Immobilien-Informationen

Der Wert von Informationen hängt u.a. vom Zeitpunkt ihrer Verfügbarkeit ab.<sup>865</sup> Dies gilt auch für die hier in Rede stehenden Immobilien-Informationen.

<sup>864</sup> Die Auswertung von Frage 18 in bezug auf die Datenerfassung nach verschiedenen Nutzungsarten hat gegenüber den Darstellungen und Ergebnissen von Frage 17 keinen weiteren Informationsgewinn erbracht. Auf die Darstellung der Ergebnisse kann deshalb hier verzichtet werden.

<sup>865</sup> Vgl. Bea/Haas, Management, S. 242.

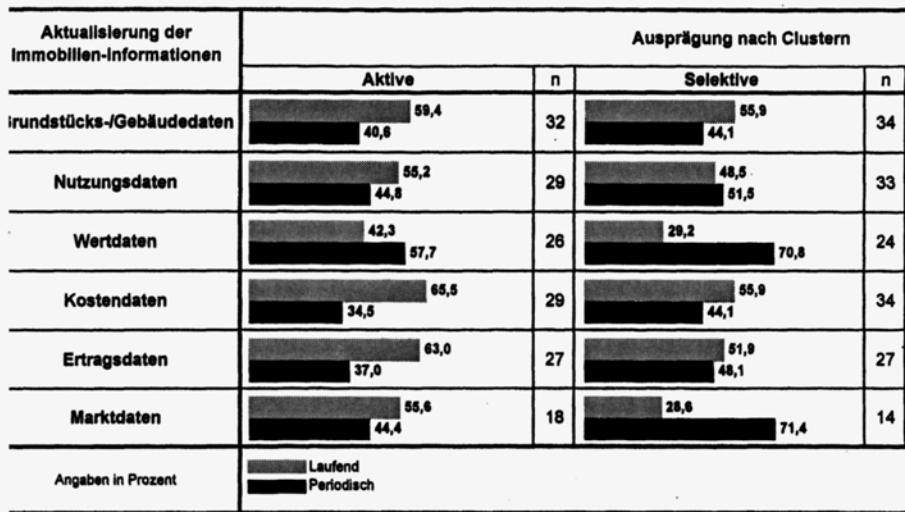


Abbildung 83: Aktualität der Immobilien-Informationen

		Gesamt	Korrelation (Cramer's V)
Passive	n		
57,7	26	57,6	0,02994 (n = 92)
42,9		42,4	
52,9	17	51,9	0,06016 (n = 79)
47,1		48,1	
27,8	18	33,8	0,14156 (n = 68)
72,2		66,2	
37,5	24	54,0	0,22044 (n = 87)
62,5		46,0	
71,4	14	60,3	0,15383 (n = 68)
28,8		39,7	
42,9	7	46,2	0,26418 (n = 39)
57,1		53,8	

Informationen bezüglich des betrieblichen Immobilien-Portfolios können rechtzeitig eintreffen oder verspätet, wodurch ihr Wert für strategische wie operative Entscheidungen im Immobilien-Management erheblich gemindert wird. In diesem Zusammenhang soll nun betrachtet werden, in welchen zeitlichen Abständen („laufend“ versus „periodisch“) die von den Unternehmen erfaßten Informationen differenziert nach den einzelnen Datenkategorien überarbeitet bzw. aktualisiert werden.<sup>866</sup> Dabei zeigt sich vorstehender Befund.

In Verbindung mit den Verhaltensclustern zeigt das Ergebnis die höhere Intensität der „Aktiven“ beim Informationsmanagement im Immobilienbereich. Mit Ausnahme der Wertdaten aktualisieren diese Unternehmen ihren Datenbestand mehrheitlich laufend, was im Hinblick auf die Kosten- und Marktdaten durch die Korrelationsanalyse mit ausgeprägten Zusammenhangsmaßen bestätigt wird. Im Vergleich zu den „Passiven“ und „Selektiven“ verfügen die „Aktiven“ dementsprechend über einen aktuelleren Informationsstand. Bei den Erstgenannten werden insbesondere die unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten für Entscheidungen im Immobilien-Management relevanten Wert- und Kostendaten weniger regelmäßig, sondern verstärkt periodisch bzw. vermutlich nach Bedarf fortgeschrieben. Damit bleibt die Anpassung und Aktualisierung der Immobilien-Informationen wohl in vielen Fällen allein dem individuellen Notwendigkeitsempfinden der handelnden Personen überlassen. Es ist zu vermuten, daß diese Verhaltensweise zu eher unbefriedigenden Resultaten sowohl beim Inhalt als auch bei der Aussagekraft der Daten führt.

An dieser Stelle bietet es sich an zu untersuchen, wie zufrieden die Unternehmenspraxis mit der Qualität der von ihnen erfaßten und geführten Daten ist. Zu diesem Zweck waren die Unternehmen aufgefordert, selbst die Qualität der ihnen vorliegenden Informationen zu beurteilen.<sup>867</sup> Dabei stand den Befragten eine abgestufte Skala zur Verfügung, anhand derer jede Datenkategorie zwischen den Extrema „sehr gut“ (Skalenwert 1) und „mangelhaft“ (Skalenwert 5) bewertet werden sollte (vgl. Abbildung 84).

---

<sup>866</sup> Siehe Frage 19 des Fragebogens.

<sup>867</sup> Siehe Frage 20 des Fragebogens.

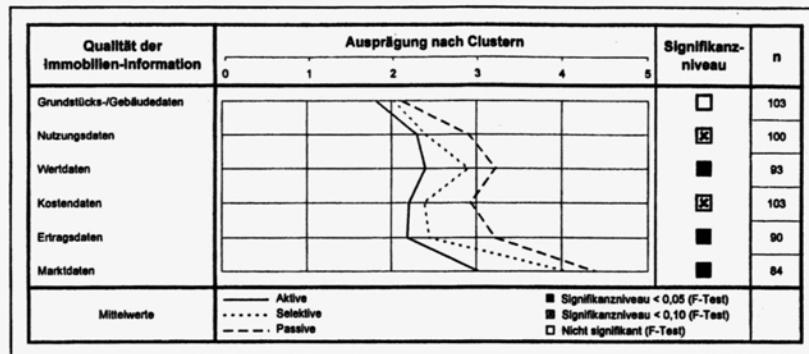


Abbildung 84: Einschätzung der Qualität der Immobilien-Informationen

In der Gesamtbetrachtung scheinen sich die zuvor festgestellten Erkenntnisse zu bestätigen. Während den als Grunddaten interpretierten Grundstücks- und Gebäudedaten gemäß der Selbsteinschätzung der Befragten durchweg eine gute Qualität beigemessen wird, erzielen Nutzungs-, Wert-, Kosten- und Ertragsdaten lediglich ein befriedigendes Qualitätsniveau. Hingegen werden die Marktdata im Durchschnitt mit nur ausreichender Qualität eingestuft. Scheinbar werden nur selten gezielte Marktvergleiche vorgenommen, so daß die Qualität der vorliegenden Marktdata - soweit sie überhaupt vorhanden sind - folgerichtig als schwach eingestuft wird. In der Einzelbetrachtung fällt auf, daß die „Aktiven“ ihren Immobilien-Daten mit Ausnahme der von allen Unternehmensgruppen gut bewerteten Grundstücks- und Gebäude- daten durchweg signifikant bessere Bewertungen attestieren als dies die „Selektiven“ und „Passiven“ tun.

### (3) Verfügbarkeit und Verknüpfung der Immobilien-Informationen

Wie bereits in der theoretischen Diskussion erläutert, wird in der einschlägigen Literatur im Hinblick auf das Informationswesen im Immobilienbereich der durch zer- splitterte Tätigkeiten und Zuständigkeiten gekennzeichneter geringer Organisationsgrad und die mangelnde Integration der Informationssysteme in den Unternehmen beklagt.<sup>868</sup>

<sup>868</sup> Vgl. auch die Ausführungen in Kap. 2.3.2.

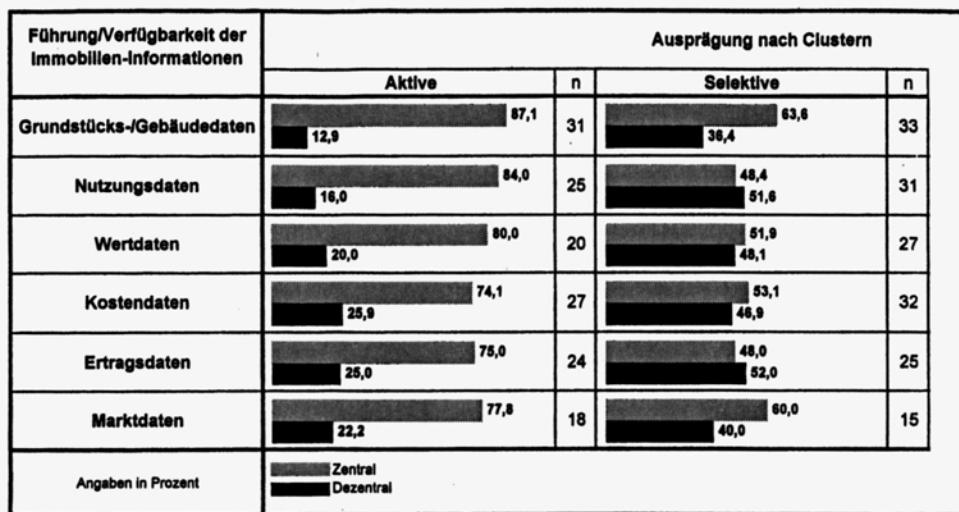


Abbildung 85: Regelung der Führung und Verfügbarkeit der Immobilien-Daten

Passive	n	Gesamt		Korrelation (Cramer's V)
59,4	32	60,7	60,7	0,26306 (n = 96)
40,6		39,3	39,3	
53,6	28	60,7	60,7	0,31353 (n = 84)
46,4		39,3	39,3	
61,9	21	63,2	63,2	0,24067 (n = 68)
38,1		36,8	36,8	
48,5	33	57,6	57,6	0,21834 (n = 91)
51,5		42,4	42,4	
57,9	19	60,3	60,3	0,23615 (n = 68)
42,1		39,7	39,7	
57,1	14	66,0	66,0	0,19795 (n = 47)
42,9		34,0	34,0	

Diese Situation führt dazu, daß bei der Durchführung einzelner Aufgaben im Immobilien-Management - z.B. bei der Planung - viel Zeit mit dem Sammeln von Daten verlorengeht oder daß fertige Planungsergebnisse aufgrund einer mangelnden Absicherung der Datenbasis angezweifelt werden müssen. In diesem abschließenden Abschnitt zum Informationssystem im Immobilien-Management wird deshalb der Verfügbarkeit der Informationen sowie der Verknüpfung der Immobilien-Informationssysteme mit anderen Informationssystemen der Unternehmen nachgegangen.

Hinsichtlich des ersten Untersuchungsaspektes wurden die Unternehmen befragt, nach welcher Art und Weise die Verfügbarkeit bzw. der Zugang zu den Immobilien-Informationen geregelt ist.<sup>869</sup> Als potentielle Antworten standen dabei vier Statements zur Verfügung, die insbesondere auf die getrennte bzw. gemeinsame Regelung der Datenverfügbarkeit zwischen den für das Immobilien-Management zuständigen Einheiten und den operativen Geschäftseinheiten (als Immobilien-Nutzer) abhoben. Diese Statements lassen sich bei näherer Betrachtung zu zwei Gruppen zusammenfassen: Einerseits eine zentrale Führung und Verfügbarkeit, andererseits eine dezentrale Führung und Verfügbarkeit der Daten. Dabei wird die Untersuchung von dem Gedanken geleitet, daß eine zentrale Regelung eher für ein (pro-)aktives Management der Immobilienressourcen von Bedeutung ist. Die folgende Abbildung gibt Aufschluß hinsichtlich dieses Untersuchungsaspektes.<sup>870</sup>

Wie die vorstehende Abbildung verdeutlicht, erfolgt über alle Datenkategorien hinweg in der Mehrzahl der Unternehmen eine zentrale Führung und Verfügbarkeit der Immobiliendaten. Diese Dominanz der Zentrallösung ist erwartungsgemäß insbesondere bei den „Aktiven“ stark ausgeprägt, wobei dieser Befund auch durch die Korrelationsanalysen bestätigt wird. Dagegen lässt sich bei den „Selektiven“ in bezug auf die Nutzungs- und Ertragsdaten und bei den „Passiven“ in bezug auf die Nutzungs- und Kostendaten ein Übergewicht der dezentralen Lösung ausmachen. Wie die Detailauswertung im Anhang zeigt<sup>871</sup>, werden die Immobiliendaten zum Teil sogar nicht der für die Immobiliendimension zuständigen Organisationseinheit zugänglich

<sup>869</sup> Siehe Frage 21 des Fragebogens.

<sup>870</sup> Obwohl im Fragebogen der Zusatz „Mehrfachnennungen möglich“ bewußt weggelassen wurde, um eine Verwässerung der Ergebnisse zu vermeiden, zeigte die Auswertung, daß einige Unternehmen ( $n = 12$ ) Mehrfachnennungen doch vornahmen. Aus Gründen der Eindeutigkeit der Ergebnisse wurden diese Unternehmen von der Betrachtung ausgeschlossen.

<sup>871</sup> Siehe Abbildung 111 im Anhang II.

gemacht, was darauf schließen läßt, daß bei diesen Unternehmen Defizite in bezug auf die Datenorganisation vorliegen.

Daneben wird nun untersucht, ob und gegebenenfalls mit welchen weiteren Informationssystemen eine Verknüpfung mit den im Einsatz befindlichen Immobilien-Informationssystemen hergestellt wird. Die Vorstellung einer Unterstützung und Integration immobilien- wie unternehmensbezogener Informationssysteme wird dabei von den Gedanken geleitet, einerseits relevante Informationen, die bereits durch entsprechende System erfaßt werden, dem Immobilien-Management zugänglich zu machen, andererseits eine Mehrfacherfassung derselben Informationen zu vermeiden. Den Befragten wurden in diesem Zusammenhang einige ausgewählte Informationssysteme vorgegeben.<sup>872</sup> Abbildung 86 faßt das Ergebnis der Befragung zusammen.

Gesamthaft betrachtet wird deutlich, daß in vielen Unternehmen eine hinreichende Verknüpfung der verschiedenen Informationssystem nur bei den Kostenrechnungs- und Finanzbuchhaltungssystemen gegeben ist. Dagegen liegt mit Blick auf Management-Informationssysteme und Budgetsysteme eine Verknüpfung nur in der Minderheit der Fälle vor. Insbesondere die schwache Ausprägung der Verknüpfung mit Management-Informationssystemen ist frappierend, finden sich doch gerade in solchen Systemen relevante Informationen (z.B. Umsatz-, Personal-, Standort- und Investitionsplanungen, Markt- und Wettbewerbsentwicklungen etc.) zur vor allem strategischen Ausrichtung des Immobilien-Management. Bei den wenigen Unternehmen, die eine solche Verknüpfung hergestellt haben, handelt es sich überwiegend um solche, die dem Verhaltenscluster der „Aktiven“ angehören.

---

<sup>872</sup> Siehe Frage 22 des Fragebogens. Zusätzlich wurde den Unternehmen Raum für ergänzende Lösungen gegeben. Die in diesem Zusammenhang von vier Unternehmen aufgeführten Systeme stellen unternehmensindividuelle Lösungen dar. Auf einen gesonderten Ausweis wird deshalb verzichtet.

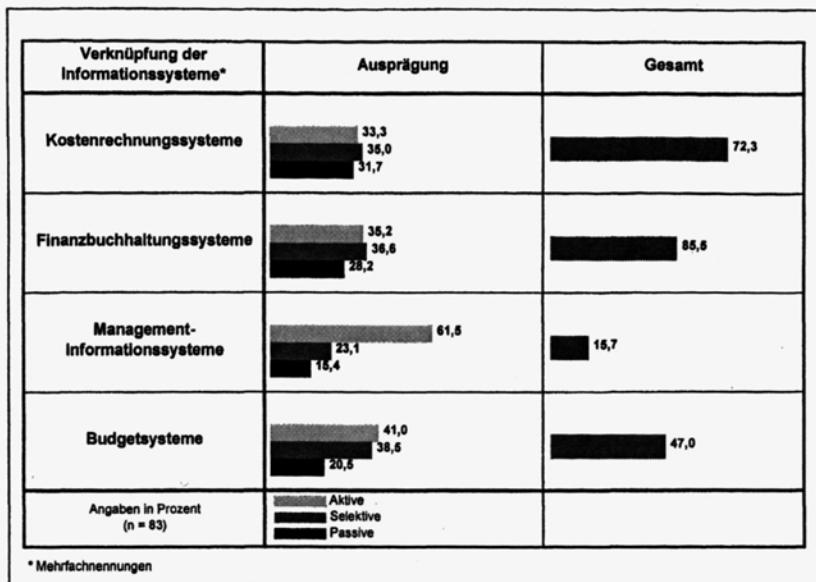


Abbildung 86: Verknüpfung der Immobilien-Informationssysteme mit anderen Informationssystemen der Unternehmen

Des Weiteren bestätigt die Korrelationsanalyse (Cramer's V = 0,24279), daß bei den „Aktiven“ eine größere Anzahl von Verknüpfungen der verschiedenen Systeme vorzufinden ist, als dies bei den „Selektiven“ und „Passiven“ der Fall ist.

Damit erweckt der Befund den Eindruck, daß in den meisten Unternehmen eher eine systemische Fragmentierung als Integration vorgefunden werden kann. Scheinbar werden relevante immobilienbezogene Informationen in verschiedenen Systemen erfaßt und vorgehalten, die aber nicht immer integrierende Schnittstellen zueinander aufweisen.

### 5.2.3.2. Gestaltung des immobilienbezogenen Planungssystems

Dem Gedanken folgend, daß Unternehmensimmobilien eine wesentliche Grundlage für den Unternehmenserfolg darstellen, läßt eine systematische planerische Entwicklung, Koordination und Integration dieses Potentialfaktors erforderlich erscheinen.

nen. Im Rahmen der nachfolgenden Betrachtungen wird deshalb differenziert nach den einzelnen Verhaltensclustern das Planungssystem im Immobilien-Management der Unternehmen betrachtet. Im Mittelpunkt der Analyse steht dabei die

- Existenz und Intensität immobilienbezogener Planungsaktivitäten
- Ausrichtung des Zielsystems im Immobilien-Management
- Integration von Unternehmens- und Immobilienplanung

in den befragten Unternehmen.

#### *(1) Existenz und Intensität immobilienbezogener Planungsaktivitäten*

Um einen ersten Einblick in die Ausgestaltung des immobilienbezogenen Planungssystems zu bekommen, wurden die Unternehmen befragt, in welchem Maße eine formalisierte Ziel- und Strategieplanung für die unternehmenseigenen Immobilienressourcen überhaupt existiert.<sup>873</sup> Dabei sollte jedoch nicht nur festgestellt werden, inwieweit eine solche immobilienbezogene Ziel- und Strategieplanung zum gegenwärtigen Zeitpunkt betrieben wird, sondern vielmehr auch eruiert werden, in welchem Maße diese Planungsaktivitäten in Zukunft ergriffen werden, um gegebenenfalls eine Veränderung in der Planungsintensität zu erfassen. Abbildung 87 gibt diesbezüglich Auskunft.

---

<sup>873</sup> Siehe Frage 25 des Fragebogens. Zur Erfassung des Ausmaßes dieser Aktivitäten wurde den Befragten eine Skala von „gar nicht“ (Skalenwert 1) bis „in sehr hohem Maße“ (Skalenwert 5) vorgegeben.

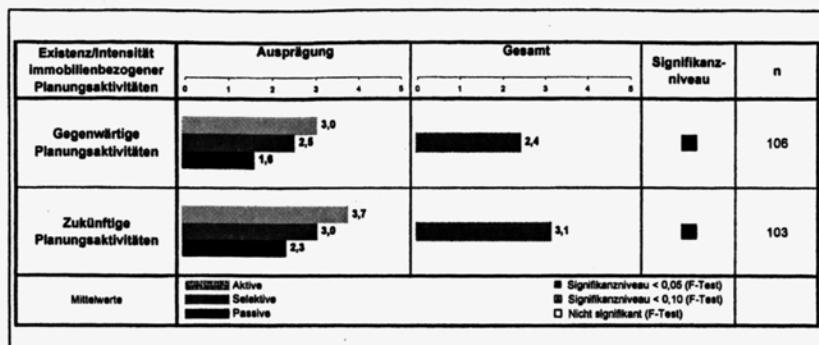


Abbildung 87: Existenz und Intensität immobilienbezogener Planungsaktivitäten

Wie die Datenauswertung zeigt, erfolgt eine formalisierte Ziel- und Strategieplanung über alle Unternehmen hinweg bislang in eher geringer Intensität. Dieser Befund deutet auf ein im Durchschnitt nur wenig ausgeprägtes Planungssystem in den befragten Unternehmen hin. In der Einzelbetrachtung ergeben sich jedoch erwartungsgemäß deutliche Unterschiede. Während in Unternehmen, die dem Verhaltenscluster der „Aktiven“ angehören, solche Planungsaktivitäten signifikant intensiver betrieben werden, sind diese insbesondere bei den „Passiven“ äußerst schwach ausgeprägt.

Vergleicht man diesen Befund mit dem Ergebnis der Untersuchung zur Ausprägung des allgemeinen Managementsystems in den befragten Unternehmen<sup>874</sup>, so zeigen sich deutliche Konsistenzen. Gerade solche Unternehmen, die über ein ausgeprägtes Managementsystem verfügen, erklären auch an dieser Stelle, daß sie in starkem Maße formalisierte Ziel- und Strategieplanungsaktivitäten im Immobilienbereich vornehmen.

Befragt nach den zukünftigen Planungsaktivitäten zeigen die Ergebnisse deutlich, daß alle Unternehmensgruppen einen gewissen „Nachholbedarf“ sehen. Ausnahmslos in jedem Verhaltenscluster werden im Mittel zukünftig verstärkt Planungsaktivitäten im Immobilien-Management ergriffen. Scheinbar ist der geringe Stellenwert, den Unternehmensimmobilien in den bisherigen konzeptionellen Überlegungen

<sup>874</sup> Vgl. Abbildung 66 in Kap. 5.2.2.1.

der meisten Unternehmen gefunden haben, als negativ empfunden und die Notwendigkeit zur Systementwicklung erkannt worden. Dabei überrascht es nicht, daß die „Aktiven“ solche konzeptionellen Aktivitäten in signifikant stärkerem Maße in der Zukunft ergreifen wollen, als dies bei den „Selektiven“ und „Passiven“ der Fall ist.

Zur vertieften Analyse der formalen Planungsaktivitäten im Immobilien-Management wurden die Unternehmen ergänzend befragt, für welche Planungsaufgaben sie langfristige Immobilien-Pläne erstellen.<sup>875</sup> Zur Strukturierung dieses Untersuchungsaspektes wurden die wichtigsten immobilienbezogenen Teilpläne in einer Liste vorgegeben und nach dem Erstellungsumfang gefragt.<sup>876</sup> Dabei ergibt sich folgende Verteilung (vgl. Abbildung 88).

Aus der Gesamtbetrachtung läßt sich ablesen, daß Immobilien-Investitionspläne (73,3%) bei allen Unternehmen die mit Abstand intensivste Erstellung erfahren. Es folgen Standort- und Bedarfspläne für Immobilien, die in gut der Hälfte der Unternehmen eingesetzt werden. Man erhält den Eindruck, daß die bislang genannten Teilpläne das „Grundhandwerkszeug“ einer Immobilien-Planung in den meisten Unternehmen darstellen. Demgegenüber sind Desinvestitionsplanungen und Kostenplanungen vergleichsweise schwach ausgeprägt. Vor allem die geringe Planungsintensität der Immobilien-Kosten überrascht angesichts der Dimension, die die mit Grundstücken und Gebäuden verbundenen Kosten für den Unternehmenserfolg haben. Scheinbar werden diese Kosten in vielen Unternehmen (noch) als nachrangig erachtet und kaum analytisch-planerisch durchdrungen. In der Einzelbetrachtung fällt auf, daß insbesondere bei Unternehmen, die dem Verhaltenscluster der „Passiven“ zuzurechnen sind, die letztgenannten Planungsaufgaben nur unzureichend dokumentiert werden. Desweiteren bestätigt die Korrelationsanalyse mit einem recht starken Korrelationsmaß (Cramer's V = 0,30108), daß die „Aktiven“ und „Selektiven“ eine größere Anzahl von Immobilien-Plänen erstellen als es die „Passiven“ tun. Damit bestätigt dieser Befund weitgehend die in der vorherigen Betrachtung festgestellten Unterschiede in der Planungsintensität in den befragten Unternehmen.

<sup>875</sup> Siehe Frage 27 des Fragebogens.

<sup>876</sup> Von der Möglichkeit der Angabe sonstiger Teilpläne im Immobilien-Management machte keine der befragten Unternehmen Gebrauch.

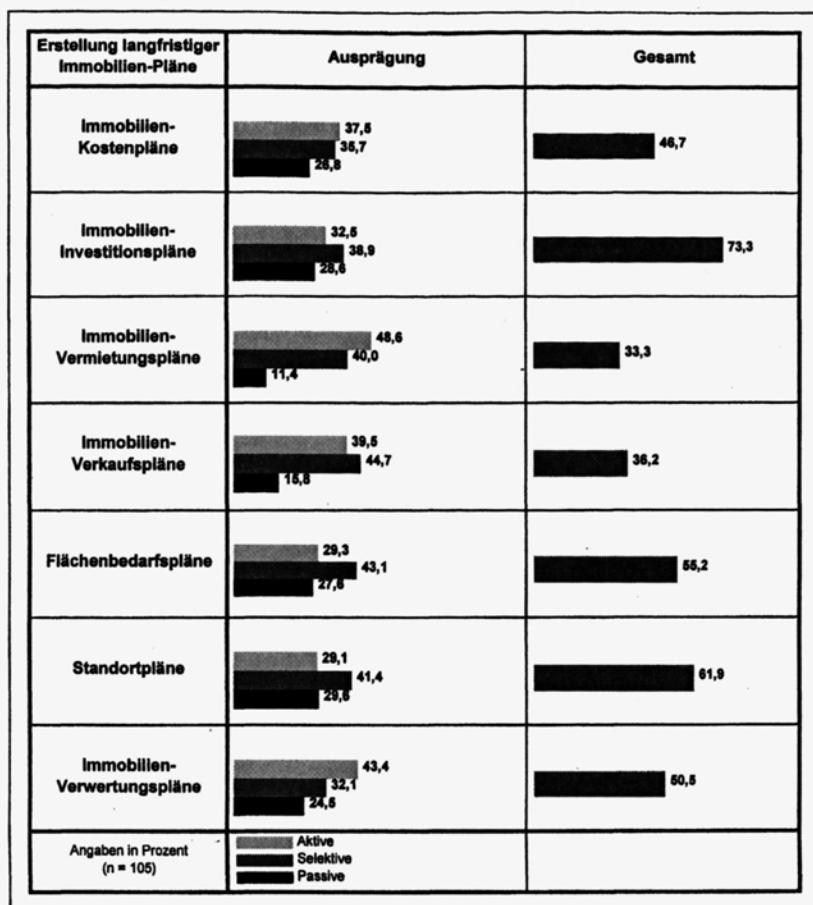


Abbildung 88: Erstellung langfristiger Pläne im Immobilien-Management

## (2) Ausrichtung des Zielsystems im Immobilien-Management

Im Rahmen der konzeptionellen Überlegungen ist der zentrale Stellenwert der Integration von Immobilienzielen in das Zielsystem der Unternehmen hervorgehoben worden.<sup>877</sup> Dabei wurde zwischen der Generierung immobilienpolitischer Stoßrichtungen im Sinne genereller Absichten und davon abgeleitet der Formulierung strate-

<sup>877</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 4.2.1.

gischer Ziele im Immobilien-Management - auch spezielle Absichten genannt - unterschieden.<sup>878</sup>

An dieser Stelle soll nun der vorgeschlagene Strukturierungsrahmen für ein immobilienbezogenes, strategisches Zielsystem in den Unternehmen einer empirischen Evaluierung unterzogen werden. In diesem Zusammenhang gilt es zu prüfen, inwieweit sich eine Differenzierung der Zielsysteme nach den unternehmensbezogenen Grundhaltungstypen im Immobilien-Management ergibt.

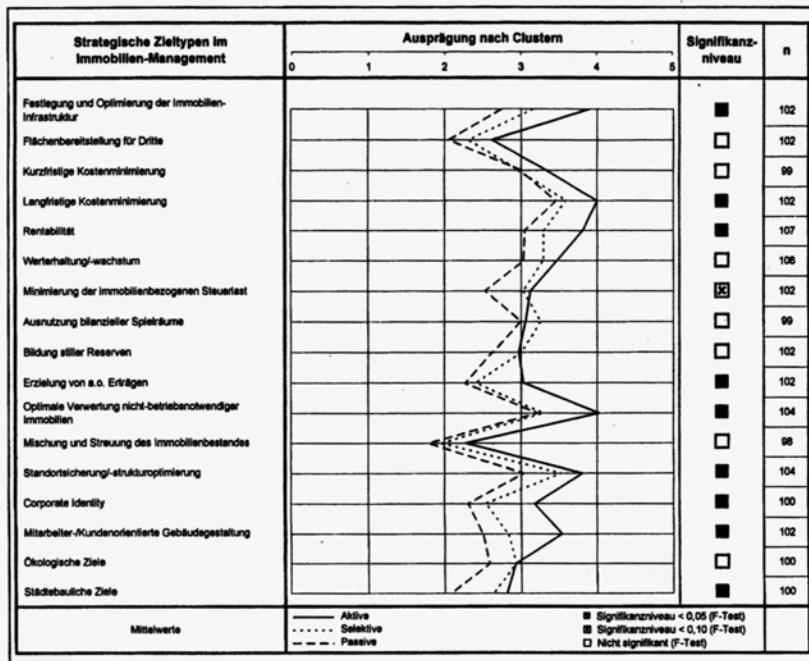


Abbildung 89: Strategische Zieltypen im Immobilien-Management

Zur Erkundung solcher Zielsysteme in der Unternehmenspraxis wurden die Untersuchungsteilnehmer nach dem Ausmaß gefragt, in welchem ausgewählte Ziele im

<sup>878</sup> Zur Unterscheidung von Unternehmenszielen in generelle und spezielle Absichten vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 48 ff.

Rahmen der strategischen Ausrichtung ihres Immobilien-Management verfolgt werden.<sup>879</sup> Das Ergebnis der Analyse ist in Abbildung 89 wiedergegeben.<sup>880</sup>

Die als „Aktive“ gekennzeichneten Unternehmen messen der optimalen Verwertung nicht betriebsnotwendiger Grundstücke und Gebäude, der langfristigen Kostenminimierung in Verbindung mit der Bereitstellung der Immobilien-Infrastruktur als Leistungsziel den höchsten Stellenwert bei. Die explizite Betonung dieser Ziele verdeutlicht die Bedeutung, die diesem Erfolgspotential beigemessen wird. Dementsprechend ist auch nicht überraschend, daß das Rentabilitätsziel im Vergleich der Verhaltenscluster untereinander bei diesen Unternehmen am stärksten ausgeprägt ist. Darüber hinaus läßt sich eine vergleichsweise deutliche Hervorhebung der Corporate Identity-Ziele und der Ziele der mitarbeiter- und kundenorientierten Gebäudegestaltung feststellen. Scheinbar haben die „Aktiven“ die Bedeutung von Unternehmensimmobilien als mitentscheidende Wettbewerbsfaktoren um Mitarbeiter und Kunden in verstärktem Maße erkannt und versuchen, durch die Verfolgung dieser Immobilienziele eine Verbesserung ihres Unternehmensimages und -attraktivität herbeizuführen.

Bei den „Selektiven“ werden in erster Linie das Ziel der langfristigen Kostenminimierung und der Standortsicherung und -optimierung genannt. Diese Ziele deuten auf eine primär kostenorientierte Sichtweise von Unternehmensimmobilien hin und lassen eine gewisse Sicherheitsorientierung in der Grundstückspolitik („Besitzstandswahrung“) erkennen. Weiterhin werden bilanzpolitische Zielsetzungen vergleichsweise hoch bewertet, wodurch die Wichtigkeit von Unternehmensimmobilien als bilanzpolitische „Manövriermasse“ in diesen Unternehmen hervorgehoben wird.

Betrachtet man schließlich das immobilienbezogene Zielsystem der „Passiven“, so nehmen bei ihnen die Immobilienziele im Vergleich zu allen anderen Unternehmen fast durchweg den geringsten Stellenwert ein. In Verbindung mit dem geringen Be-

<sup>879</sup> Siehe Frage 26 des Fragebogens. Die Bewertung der Zielergebnisse erfolgte wiederum mit Hilfe einer fünfstufigen Skala mit den Extrema „gar nicht“ (Skalenwert 1) bis „in sehr hohem Maße“ (Skalenwert 5).

<sup>880</sup> Unter sonstigen Zielen wurde von einer Unternehmung das Ziel der „Rationalisierung/Produktivität der Flächennutzung“ genannt. Angesichts der geringen Anzahl von sonstigen Nennungen wird auf einen gesonderten Ausweis verzichtet.

deutungsgewicht, den diese Unternehmen ihren Immobilien zumessen, vermag dieser Befund die passive Verhaltensausrichtung im Immobilien-Management dieser Unternehmen erklären.

In der Gesamtbetrachtung fällt auf, daß ökologische und städtebauliche Ziele in den betrachteten Zielsystemen einen nur untergeordneten Stellenwert einnehmen, obwohl gerade ökologischen Zielen in der jüngsten wissenschaftlichen Diskussion eine besondere Bedeutung beigemessen wird.<sup>881</sup> Vermutlich haben die Unternehmen den wettbewerblich relevanten Beitrag, den Grundstücke und Gebäude zur ökologischen Profilierung der Unternehmen beizusteuern vermögen, noch nicht erkannt oder schätzen diesen als nur geringfügig ein. Ähnlich nehmen die Ziele „Mischung und Streuung des Bestandes“ und „Flächenbereitstellung für Dritte“ eine nur nachrangige Position ein. Darin kommt die dominant unterstützende Funktion der Immobilien in bezug auf die generellen Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategien („real estate follows strategy“) in den befragten Unternehmen zum Ausdruck.

Zusammenfassend verdeutlicht die Betrachtung der unterschiedlichen Zielsysteme und -gewichtungen die unterschiedlichen Grundhaltungen der Unternehmen in bezug auf ihr Immobilien-Management.

### *(3) Integration von Unternehmens- und Immobilienplanung*

Wie bereits in der theoretischen Diskussion erläutert, kommt unter Managementaspekten der Koordination und Integration der unternehmens- bzw. wettbewerbsstrategischen und immobilienstrategischen Teilentscheidungen und -planungen in den Unternehmen eine hohe Bedeutung zu.<sup>882</sup> Deswegen erscheint es geboten zu untersuchen, inwieweit der integrative Gedanke in der Gestaltung des immobilienbezogenen Planungssystems in den Unternehmen bereits Berücksichtigung findet. Dabei soll die Verknüpfung der Unternehmens- und Immobilienplanung sowohl in einer bottom-up-orientierten Perspektive als auch in einer top-down-orientierten Perspektive nachgegangen werden: Während die bottom-up-orientierte Perspektive auf die Einbindung der immobilienplanerischen Aspekte in die langfristige Unternehmens-

<sup>881</sup> Vgl. zum Beispiel Meffert/Kirchgeorg, Umweltmanagement, S. 133 ff.

<sup>882</sup> Vgl. auch die Ausführungen in Kap. 4.2.2.1.2.

planung abstellt, beleuchtet die top-down-orientierte Perspektive die Berücksichtigung der Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldziele und -strategien in den Planungsaktivitäten im Immobilien-Management.

Im Rahmen des ersten Untersuchungsaspektes wurde auf die in Frage 27 eingeführten Teilpläne im Immobilien-Management zurückgegriffen und ermittelt, inwieweit diese Pläne auch Bestandteile der langfristigen Unternehmensplanung sind.<sup>883</sup> Abbildung 90 kann das Ergebnis der Befragung entnommen werden.

Wie die Abbildung zeigt, werden in erster Linie Immobilien-Investitions-, Standort- und Flächenbedarfspläne in die Konzern- bzw. Unternehmensplanungen der Unternehmen mitaufgenommen. In ihrer Nennung deutlich nachgeordnet sind Kostenpläne sowie Pläne zur Desinvestition bzw. Verwertung von Unternehmensimmobilien. In der Einzelbetrachtung fällt auf, daß die „Aktiven“ mit Ausnahme der Bedarfspläne die einzelnen Teilpläne des Immobilien-Management in verstärktem Umfang in die Unternehmensplanung berücksichtigen als es die „Selektiven“ und „Passiven“ tun. Zudem bestätigt die Korrelationsanalyse mit einem recht ausgeprägten Korrelationsmaß (Cramer's V = 0,28540), daß die „Aktiven“ eine größere Anzahl ihrer Immobilien-Pläne in die Unternehmensplanung einbeziehen.

Gesamthaft betrachtet erweckt der Befund jedoch den Eindruck, daß in den meisten Unternehmen eine bottom-up-orientierte Integration der Unternehmens- und Immobilienplanung bislang nur unzureichend vorgenommen bzw. nicht für notwendig erachtet wird.<sup>884</sup>

---

<sup>883</sup> Siehe Frage 28 des Fragebogens.

<sup>884</sup> Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommen Avis/Gibson/Watts (Assets, S. 9). Danach werden in lediglich 55 % der befragten englischen Unternehmen immobilienrelevante Sachverhalte in der strategischen Unternehmensplanung berücksichtigt.

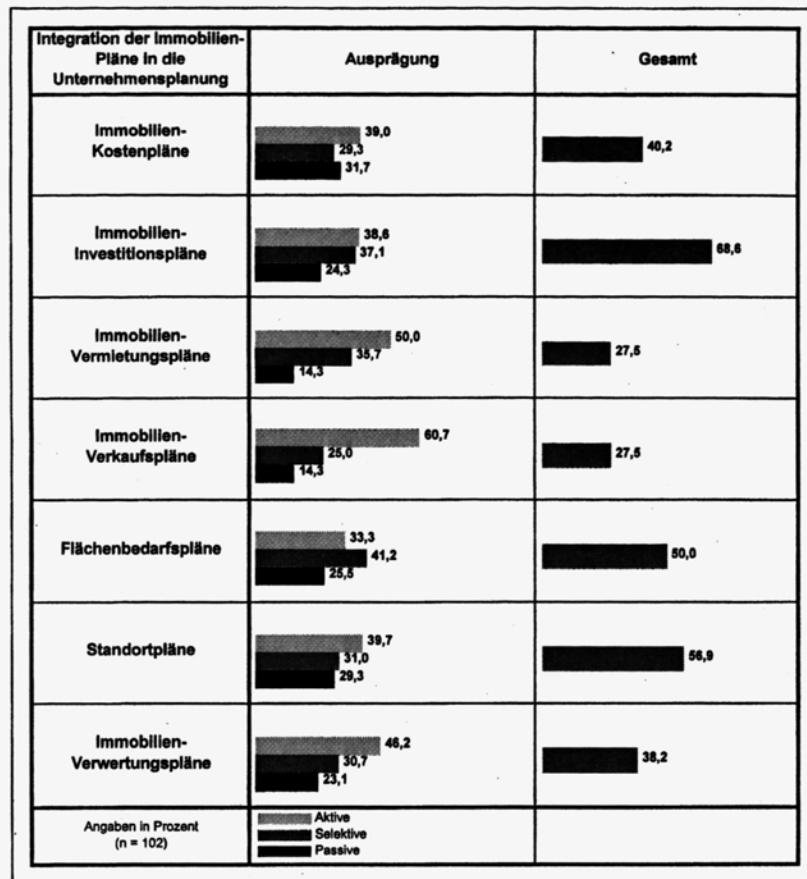


Abbildung 90: Integration der Immobilien-Pläne in die Unternehmensplanung

Hinsichtlich der top-down-orientierten Perspektive wurden die Unternehmen nach dem Ausmaß befragt, in welchem die Ziele und Strategien auf zwei verschiedenen Hierarchieebenen der Unternehmung (Ebene der Gesamtunternehmung bzw. Ebene der Geschäftsfelder) in den immobilienbezogenen Planungen Berücksichtigung finden<sup>885</sup> (vgl. Abbildung 91).

<sup>885</sup> Siehe Frage 29 des Fragebogens.

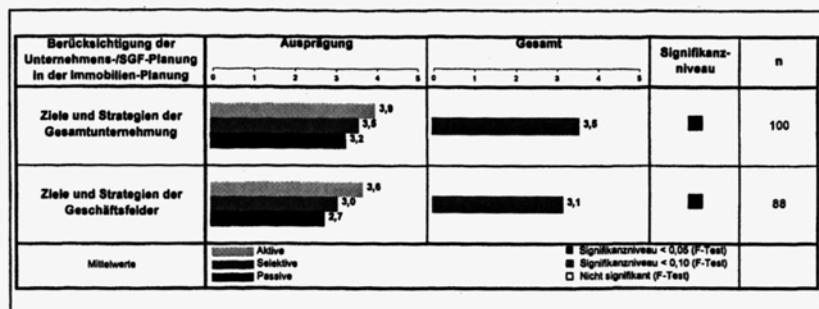


Abbildung 91: Integration der Unternehmens-/Geschäftsfeldziele und -strategien in der Immobilien-Planung

Danach erfolgt eine solche top-down-orientierte Integration der Unternehmens- und Immobilienplanung ausnahmslos in allen Verhaltensclustern in stärkerem Maße auf der Ebene der Gesamtunternehmung, während eine detaillierte, geschäftsfeldbezogene Planungsintegration erst in zweiter Linie genannt wird. Offensichtlich geben die Unternehmen einer globalen, geschäftsfeldübergreifenden Perspektive den Vorrang vor einer differenzierten, geschäftsfeldspezifischen Planung. Aufgrund des vorliegenden Datenmaterials muß an dieser Stelle offenbleiben, für welche konkreten Planungsinhalte die eine oder andere Vorgehensweise häufiger eingesetzt wird.

### 5.2.3.3. Gestaltung des immobilienbezogenen Organisationssystems

Die Durchsetzung eines immobilienorientierten Unternehmenskonzeptes erfordert in aller Regel die Institutionalisierung des Immobilien-Management in der Unternehmensorganisation. Mithin kann das immobilienbezogene Organisationssystem wie Information, Planung und Kontrolle als Führungssubsystem im Immobilien-Management begriffen werden.<sup>886</sup> Die Form der organisatorischen Einbindung des Immobilien-Management läßt erkennen, welcher Stellenwert der Immobilienfunktion zugemessen wird und inwieweit eine kontinuierliche Berücksichtigung dieser Funktion im Unternehmen angestrebt wird.<sup>887</sup> In diesem Sinne wird im weiteren in vorwie-

<sup>886</sup> Zur allgemeinen Sichtweise der Organisation als Führungssubsystem in Unternehmen vgl. Bea/Haas, Management, S. 352.

<sup>887</sup> Vgl. Avis et al., Property, S. 67.

gend instrumentaler Perspektive die organisatorische Verfassung des Immobilien-Management in den befragten Unternehmen beleuchtet. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht dabei die

- organisatorische Verankerung des Immobilien-Management
- Struktur der Funktions- und Entscheidungsbündeln im Immobilien-Management
- Gestaltung der Erfolgsverantwortung im Immobilien-Management sowie der
- Einsatz von Verrechnungspreisen für die Immobilien-Nutzung.

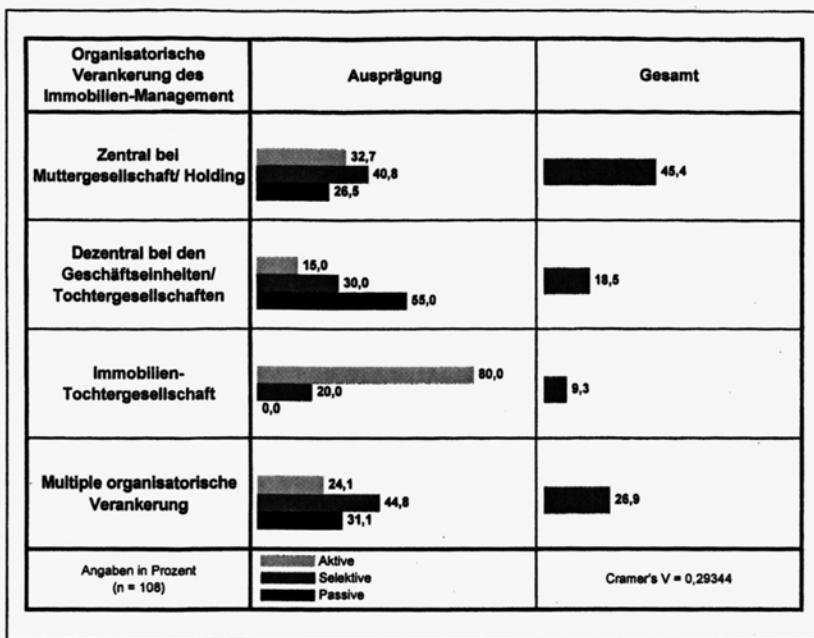
#### *(1) Organisatorische Verankerung des Immobilien-Management*

Am Anfang des Untersuchungskomplexes zur Gestaltung des Organisationssystems im Immobilien-Management wird erkundet, wie die Unternehmen bei der Eingliederung der Immobilienfunktion in die Unternehmensorganisation vorgehen.<sup>888</sup> In diesem Zusammenhang wird auf die in der theoretischen Diskussion erörterten Gestaltungsformen der zentralen organisatorischen Verankerung auf Ebene der Muttergesellschaft bzw. Holding, der dezentralen Verankerung auf Ebene der operativen Geschäftseinheiten bzw. Tochtergesellschaften sowie der Organisationsform einer eigenständigen Immobilien-Tochtergesellschaft zurückgegriffen. Obwohl Mehrfachnennungen im Fragebogen nicht explizit vorgesehen waren, um die Eindeutigkeit der Ergebnisse zu sichern, zeigte die Auswertung, daß einige Unternehmen ( $n = 29$ ) eine multiple organisatorische Verfassung für ihre Immobilienaktivitäten eingerichtet haben und deswegen Mehrfachnennungen doch für erforderlich hielten. In der Auswertung wurde diesem Umstand durch Hinzufügung einer eigenen Kategorie („Multiple organisatorische Verankerung“) Rechnung getragen. Abbildung 92 gibt hinsichtlich der organisatorischen Verfassung des Immobilien-Management Auskunft.<sup>889</sup>

---

<sup>888</sup> Siehe Frage 30 des Fragebogens.

<sup>889</sup> Aufgrund der teilweise stark unterschiedlichen Besetzungszahlen in den Untergliederungen zur zentralen und dezentralen Organisationsalternative und aus Gründen der Verständlichkeit der Darstellung wird in der Abbildung auf einen expliziten Ausweis der einzelnen Gliederungsfelder verzichtet. Eine Detailauswertung kann Abbildung 112 im Anhang II entnommen werden.



*Abbildung 92: Gestaltung der organisatorischen Verankerung des Immobilien-Management*

In der Gesamtbetrachtung überwiegt in den befragten Unternehmen eine zentrale organisatorische Verankerung des Immobilien-Management. Rechnet man zu der Zentrallösung auf Ebene der Mutter- oder Holdinggesellschaft (45,4%) die Organisationsalternative einer Immobilien-Tochtergesellschaft (9,3%) hinzu, so läßt sich eine Mehrheit diesbezüglich finden. In etwa jedem fünften Unternehmen jedoch wird die Immobilienfunktion dezentral den Geschäftseinheiten bzw. Tochtergesellschaften zugewiesen, so daß hierbei die Vorteile einer zentralen Koordination verloren gehen. Überraschend ist der Anteil von Unternehmen (26,9%), die eine multiple organisatorische Verankerung bevorzugen. An dieser Stelle muß allerdings die konkrete Verteilung der Aufgaben auf die verschiedenen organisatorischen Einheiten ebenso offen bleiben wie die Frage, inwieweit inhaltliche Duplizitäten bzw. Überschneidungen bei dieser Organisationsform gegeben sind. Anhand des vorliegenden Datenmaterials lassen sich hierzu keine weiteren Aussagen treffen.

In der Einzelbetrachtung zeigen sich erwartungsgemäß einige Unterschiede. Wie die Abbildung in Verbindung mit der Detailauswertung im Anhang zeigt, ist vornehmlich bei den „Aktiven“ und „Selektiven“ eine zentrale Organisationslösung vorzufinden. Dieser Beobachtung wird dementsprechend auch durch die Korrelationsanalyse (Cramer's V = 0,29344) gestützt. Dabei ist von Interesse, daß ausschließlich bei diesen Unternehmenstypen Fälle vorzufinden sind, bei denen das Immobilien-Management in eine zentrale Einheit mit eigener Rechtspersönlichkeit eingebracht wird. Im Gegensatz hierzu dominiert bei den „Passiven“ die dezentrale und multiple Organisationsform, was auf eine eher schwache Einbindung der Immobilienfunktion in die Unternehmensorganisation hindeutet.

Neben der in der vorangegangenen Betrachtung erfaßten Außenstrukturierung interessiert im vorliegenden Zusammenhang auch die Innenstrukturierung der primär mit Immobilien befaßten Organisationseinheiten.<sup>890</sup> Dabei standen den Untersuchungsteilnehmern als grundlegende Alternativen die funktionale Strukturvariante und die divisionale Strukturvariante (Gliederung nach Regionen/nach Immobilienarten/nach Kunden- bzw. Abnehmergruppen) zur Verfügung<sup>891</sup> (vgl. Abbildung 93).

---

<sup>890</sup> Zur Unterscheidung von Außen- und Innenstrukturierung organisatorischer Einheiten in Unternehmen vgl. Bleicher, Organisation, S. 159 ff.

<sup>891</sup> Siehe Frage 31 des Fragebogens.

Innenstrukturierung der Immobilieneinheit(en)	Gesamt
Funktionale Struktur	82,4
Divisionale Struktur	17,6
nach Regionen	50,0
nach Immobilienarten	16,7
nach Kunden/ Abnehmergruppen	5,6
Keine spezifischen Angaben	27,8
Angaben in Prozent (n = 102)	

Abbildung 93: Gestaltung der Innenstrukturierung der Immobilieneinheit(en)

Der Befund birgt ein überraschend deutliches Ergebnis: Von allen befragten Unternehmen gab eine deutliche Mehrheit (82,4%) zur Kenntnis, daß die mit Immobilien befaßte(n) Organisationseinheit(en) vornehmlich eine funktionale Organisationsstruktur besitzen. Demgegenüber kommt die divisionale Organisation (17,6%) nur in wenigen Unternehmen zum Zuge. Es zeigt sich, daß die Unternehmen mit deutlichem Abstand von den Vorteilen einer funktionalen Organisation im Immobilien-Management überzeugt sind und der objektorientierten Strukturalternative kaum eine Bedeutung beimessen.

Ein weiterer Hinweis auf den Stellenwert, der dem Immobilien-Management als Unternehmensfunktion beigemessen wird, erschließt sich aus hierarchischen Anbindung der für die Immobiliendimension zuständigen obersten Leitungsinstanz. Diese Fragestellung wurde mittels einer Auflistung verschiedener Hierarchieebenen nachgegangen und die Unternehmen gebeten, die jeweils zutreffende Ebene anzugeben.<sup>892</sup> Abbildung 94 gibt das Ergebnis der Befragung wieder.

<sup>892</sup> Siehe Frage 32 des Fragebogens.

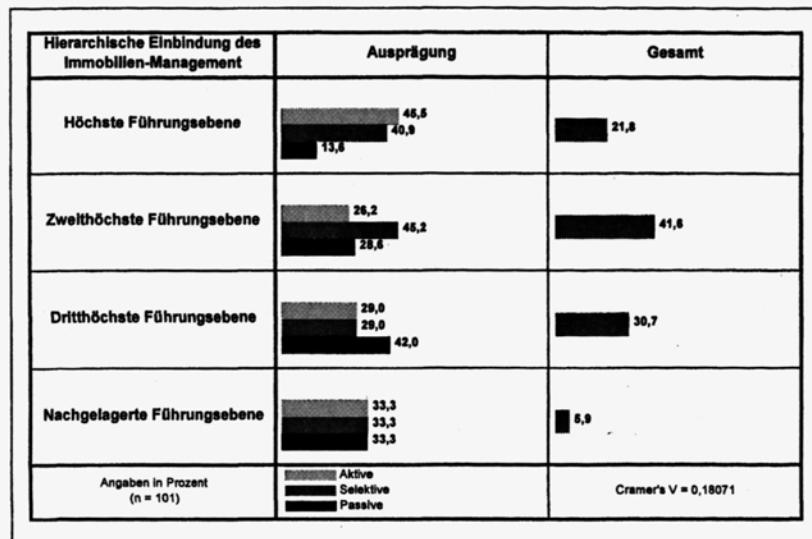


Abbildung 94: Hierarchische Einbindung der Leitungsinstanz für das Immobilien-Management

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, findet man den Leiter des Immobilien-Management überwiegend auf der zweiten und dritten Führungsebene in den befragten Unternehmen.<sup>693</sup> Nur in jedem fünften Unternehmen ist diese Leitungsinstanz direkt die höchste Hierarchieebene eingebunden, während eine Einbindung auf der vierten oder nachgelagerten Ebenen nur vereinzelt anzutreffen ist. In der Einzelbetrachtung wird der erhöhte Stellenwert, den die „Aktiven“ und - mit Abstrichen - die „Selektiven“ ihrem Immobilien-Management widmen, auch an dieser Stelle deutlich: Während bei diesen Unternehmen der Leiter des Immobilien-Management vornehmlich auf der ersten und zweiten Hierarchieebene zu finden ist, überwiegt bei den „Passiven“ die dritte und nachgelagerte Ebene. Die Korrelationsanalyse unterstützt diesen Befund, wenn auch das Zusammenhangsmaß nur mäßig ausgeprägt (Cramer's V = 0,18071) ist.

<sup>693</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Avis/Gibson/Watts (Assets, S. 15) in ihrer Untersuchung englischer Unternehmen. Jedoch merken die Autoren in diesem Zusammenhang kritisch an: "(...) although the head of a property group might on paper appear at second or third tier, this did not necessarily indicate that they had equal power or influence as other staff at the same level, such as operational directors."

## (2) Struktur der Funktions- und Entscheidungsbündeln im Immobilien-Management

Neben den bislang behandelten formalen Aspekten des immobilienbezogenen Organisationssystems soll weiterführend eine Betrachtung der Struktur der Funktions- und Entscheidungsbündel vorgenommen werden, die der mit dem Management der Unternehmensimmobilien betrauten Instanz zugemessen werden. In diesem Zusammenhang wird differenziert nach den einzelnen Verhaltensclustern der Aufgabenkomplex und die damit in Verbindung stehenden Entscheidungsbefugnisse des Immobilien-Management in den Unternehmen beleuchtet.

Im Rahmen der Analyse der Funktionen bzw. Aufgaben, mit denen das Immobilien-Management in den Unternehmen befaßt ist, wurde den Untersuchungsteilnehmern ein Katalog von Aufgaben vorgegeben, der entlang des Lebenszyklusses von Immobilien in den Unternehmen (d.h. Bereitstellung, Bewirtschaftung und Verwertung von Immobilien) relevante Funktionen umfaßt.<sup>894</sup> Zur Erfassung des Ausmaßes, in welchem diese Funktionen von der für das Immobilien-Management zuständigen Einheit wahrgenommen werden, konnten die Befragten wiederum unter drei Antwortkategorien („vollständig - teilweise - gar nicht“) wählen. Das Ergebnis dieser Betrachtung ist in der nachfolgenden Abbildung 95 wiedergegeben.

Wie sich aus dem Befund ablesen läßt, zerfällt in einer Gesamtbetrachtung das Aufgabenspektrum in zwei Teile. Tätigkeiten wie z.B. der Kauf und Verkauf von Immobilien, die An- und Vermietung von Immobilien sowie die Gestaltung immobilienbezogener Rechtsverträge gehören scheinbar zum „originären“ Tätigkeitsfeld des Immobilien-Management und werden dementsprechend in der Mehrzahl der Unternehmen vollständig von der Immobilieneinheit wahrgenommen. Demgegenüber handelt es sich bei der Steuer- und Finanzplanung für Immobilien, bei baunahen Aktivitäten (z.B. Ausschreibung und Vergabe, Baufortschrittskontrolle, Abnahme) und beim Energie- und Sicherheitsmanagement eher um „nicht originäre“ Aufgaben, die nur in

<sup>894</sup> Siehe Frage 33 des Fragebogens. Die in diesem Katalog erfaßten Funktionen des Immobilien-Management erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr sollen beispielhaft einzelne, wenn auch nicht gleichgewichtige Tätigkeitskomplexe herausgegriffen werden, die für die Wahrnehmung der Eigentümer-/Bauherren- bzw. Nutzerrolle in den Unternehmen von besonderer Bedeutung sind. Zudem wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, auch andere, ihnen wichtig erscheinende Funktionen an entsprechender Stelle hinzuzufügen. Von dieser Möglichkeit machte lediglich eine Unternehmung Gebrauch. Auf einen gesonderten Ausweis wird deshalb verzichtet.

einer Minderheit der Unternehmen durch die für das Immobilien-Management zuständigen Instanz vollständig wahrgenommen werden. Es läßt sich vermuten, daß diese Funktionen im Rahmen der Spezialisierung von Organisationen arbeitsteilig anderen Unternehmenseinheiten (z.B. Rechts-, Finanz-, Technikabteilung) zugewiesen werden oder unternehmensexterne Institutionen mit der Wahrnehmung betraut sind.

Gleichwohl ergeben sich bei differenzierterer Analyse der Antworten auf der Ebene der Verhaltenscluster interessante Unterschiede. Fast durchgängig werden bei den „Aktiven“ die aufgeführten Funktionen in stärkerem Maße vollständig wahrgenommen als dies bei den „Selektiven“ und „Passiven“ der Fall ist. Dieser Befund läßt sich dahingehend interpretieren, daß die „Aktiven“ von einer stärkeren Zentralität im Sinne einer ganzheitlichen Aufgabenwahrnehmung im Immobilien-Management überzeugt sind. Dagegen kommt es insbesondere bei den „Passiven“ scheinbar zu einer Aufspaltung der Immobilienaufgaben, d.h. einzelne Funktionen werden von mehreren Organisationseinheiten neben ihren eigentlichen (Haupt-)Aufgaben erledigt. Dieser Befund zeugt von dem vergleichsweise geringen Organisationsgrad, der in diesen Unternehmen in bezug auf ihr Immobilien-Management vorzufinden ist. Auf die damit verbundenen Probleme ist bereits an anderer Stelle eingegangen worden.<sup>895</sup>

Dieser Befund kommt auch bei einer Gesamtbetrachtung über alle Funktionen hinweg zur Geltung: Während bei den „Aktiven“ im Mittel 87% der aufgeführten Funktionen durch das Immobilien-Management vollständig oder zumindest teilweise wahrgenommen werden, beträgt dieser Wert bei den „Selektiven“ nur 79% und bei den „Passiven“ sogar nur 74%. Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß es deutliche Unterschiede in der Intensität der Aufgabenwahrnehmung im Immobilien-Management zwischen den Verhaltensclustern gibt.

---

<sup>895</sup> Vgl. die Ausführungen zur organisatorischen Gestaltung in Kap. 4.3.2.2.1.

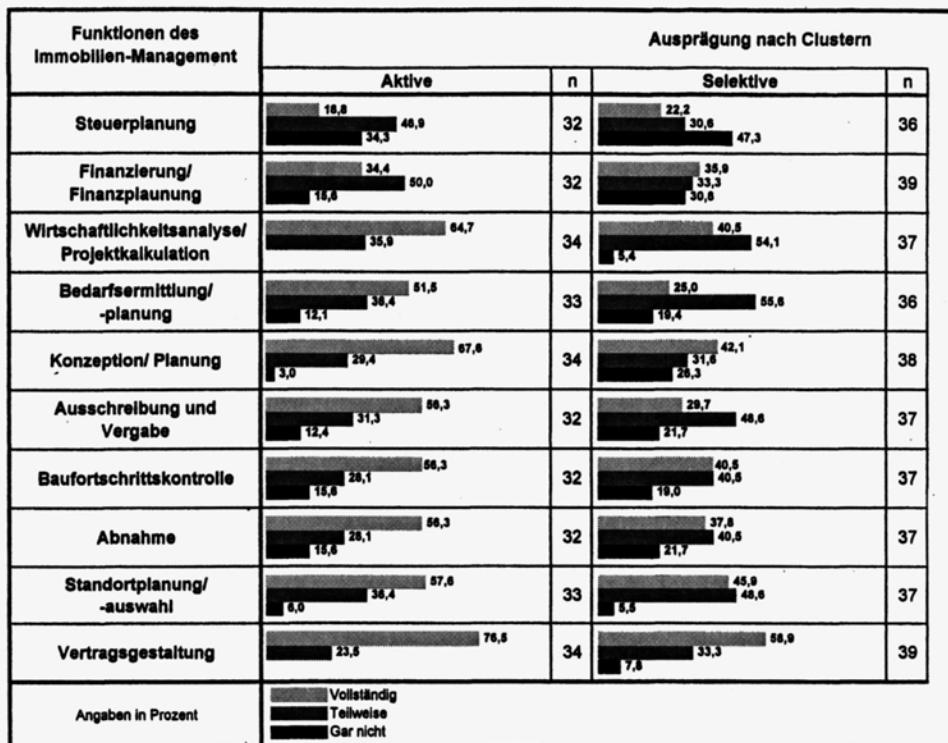
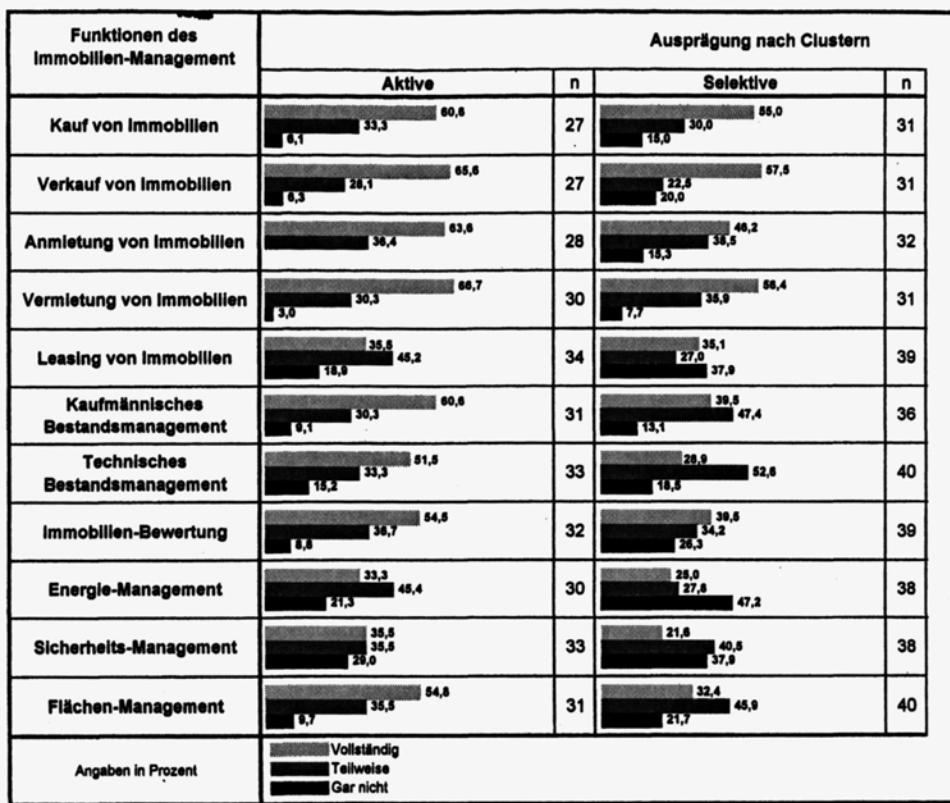


Abbildung 95: Funktionen des Immobilien-Management nach Unternehmensclustern

Passive	n	Gesamt	Korrelation
			(Cramer's V)
17,2 34,5 48,3	29	19,8 37,1 43,3	0,1113 (n = 97)
30,0 13,3 58,7	30	33,7 20,8 48,8	0,16492 (n = 101)
26,7 13,3 60,0	30	44,8 5,8 49,5	0,24770 (n = 101)
10,7 32,2 57,1	28	29,9 20,8 49,5	0,26501 (n = 97)
17,9 17,8 84,3	28	44,0 16,0 40,0	0,32146 (n = 100)
17,9 35,7 48,4	28	36,1 22,7 42,3	0,24591 (n = 97)
14,8 37,1 48,1	27	36,5 22,8 36,5	0,24496 (n = 96)
14,8 37,1 48,1	27	37,5 24,0 36,5	0,24186 (n = 96)
30,0 33,3 36,7	30	45,0 15,0 40,0	0,29342 (n = 100)
20,7 37,9 41,4	29	59,8 8,8 31,4	0,24280 (n = 102)



Fortsetzung Abbildung 95

Passive	n	Gesamt	Korrelation
			(Cramer's V)
25,8 22,6	21	29,8 14,4	0,13125 (n = 104)
43,3 40,0 16,7	23	55,9 29,4 14,7	0,16591 (n = 102)
42,0 42,0 14,2	23	51,0 39,0 10,0	0,18280 (n = 100)
36,7 46,7 16,6	23	53,8 37,3 8,8	0,18884 (n = 102)
40,0 36,0 24,0	33	38,8 35,5 28,0	0,14535 (n = 93)
38,7 41,9 19,4	33	46,1 40,2 13,7	0,15325 (n = 102)
17,9 21,4	34	33,3 48,5 18,2	0,20591 (n = 99)
32,3 38,7 29,0	34	42,2 38,3 21,8	0,16660 (n = 102)
10,7 35,7	30	23,7 41,2 35,1	0,22004 (n = 97)
14,3 39,3 48,4	32	24,0 38,5 37,5	0,14796 (n = 96)
22,2 55,8 22,2	33	38,8 45,3 17,3	0,19891 (n = 95)

Diesem ersten Eindruck soll weiter systematisch nachgegangen werden, indem die Betrachtung um die Entscheidungsbefugnisse, die der für das Immobilien-Management verantwortlichen Organisationseinheit zugemessen werden, ergänzt wird. Aufbauend auf der vorangegangenen Fragestellung wurde den Untersuchungsteilnehmern zu diesem Zweck ein Katalog von relevanten immobilienbezogenen Entscheidungen mit der Bitte vorgelegt, das Ausmaß anzugeben, in welchem solche Entscheidungen von ihnen selbstständig getroffen werden können (vgl. Abbildung 96).<sup>896</sup>

Der Befund zeigt ein erwartungsgemäß deutliches Bild: Mit Ausnahme von Entscheidungen hinsichtlich der steuerlichen Strukturierung des Immobilienbestandes verfügt das Immobilien-Management in denjenigen Unternehmen, die dem Verhaltenscluster der „Aktiven“ angehören, in signifikanter Weise über ein höheres Maß an Entscheidungsbefugnissen im Vergleich zu den „Selektiven“ und „Passiven“. Die „Aktiven“ sind scheinbar überzeugt von dem organisatorischen Grundsatz der Einheitlichkeit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortlichkeit im Rahmen der betrachteten Unternehmensfunktion. Demgegenüber bestätigt sich an dieser Stelle der Eindruck, daß bei den „Passiven“ die mit den betrieblichen Grundstücken und Gebäuden befaßte Instanz eher eine „Hilfsfunktion“ diesbezüglich ausübt, der nur geringe Entscheidungsbefugnisse eingeräumt werden. Vor diesem Hintergrund verhindert auch die organisationale Regelung eine gezielte und professionelle Entwicklung der Immobilienressourcen in diesen Unternehmen.

---

<sup>896</sup> Siehe Frage 34 des Fragebogens. Die Auflistung erhebt weder einen Anspruch auf Vollständigkeit, noch sind die Entscheidungen als gleichgewichtig anzusehen. Die Skala reichte von „gar nicht“ (Skalenwert 1) bis „vollständig“ (Skalenwert 5).

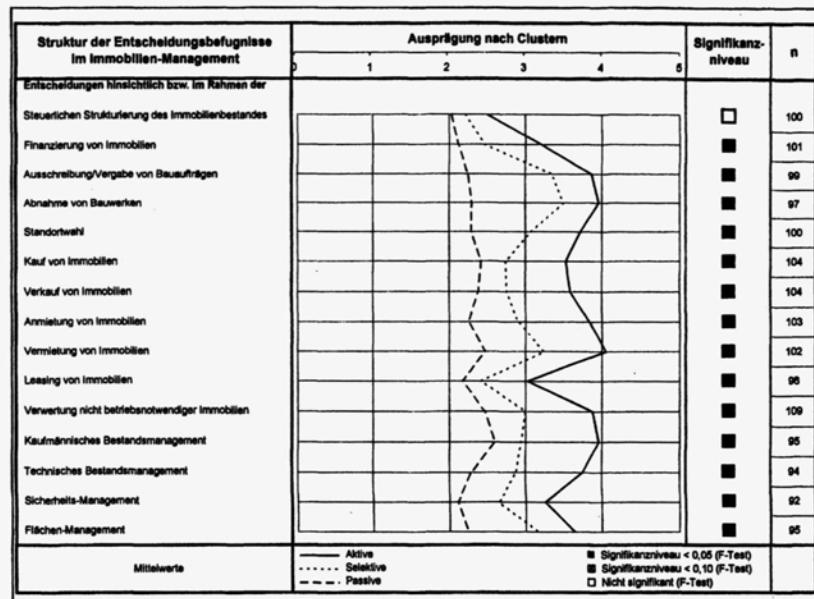


Abbildung 96: Struktur der Entscheidungsbefugnisse im Immobilien-Management

### (3) Erfolgsverantwortung im Immobilien-Management

Als weiterer Untersuchungsschritt im Rahmen der organisatorischen Verfassung des Immobilien-Management soll die Gestaltung der Erfolgsverantwortlichkeit für diese Unternehmensfunktion näher beleuchtet werden. Wie bereits in den konzeptionellen Überlegungen dargelegt, setzt sich im Zuge der verstärkten Erfolgsorientierung im Immobilien-Management die Tendenz durch, den sachlichen Aufgaben- und Entscheidungsumfang dieser Funktion durch unterschiedliche Konzepte der Erfolgsverantwortung und -beurteilung zu kennzeichnen.<sup>897</sup>

In Abstufung mit dem Umfang der übertragenen Aufgaben und Kompetenzen besteht dabei mit dem Cost-Center (Einheiten mit Kostenverantwortung), Profit-Center (Einheiten mit Ergebnisverantwortung) und Investment-Center (Einheiten mit Rendeverantwortung) eine Hierarchie ökonomisch identifizierbarer Verantwortungsberei-

che.<sup>898</sup> Gegenstand der folgenden Ausführungen ist die Untersuchung der Relevanz dieser Konzepte im Hinblick auf ihre Anwendung in den befragten Unternehmen.<sup>899</sup> Obwohl Mehrfachnennungen im Fragebogen aus Gründen der Eindeutigkeit der Ergebnisse nicht explizit vorgesehen waren, zeigte die Auswertung, daß in drei Unternehmen eine multiple Erfolgsverantwortung im Immobilien-Management vorliegt. In der Auswertung wurde dieses Antwortverhalten durch Aufnahme einer eigenen Kategorie („Multiple Erfolgsverantwortung“) berücksichtigt. Das Ergebnis der Befragung kann Abbildung 97 entnommen werden.

Erfolgsverantwortung im Immobilien-Management	Gesamt
Cost-Center	■ 64,1
Profit-Center	■ 30,4
Investment-Center	■ 2,2
Multiple Erfolgsverantwortung	■ 3,3
Angaben in Prozent (n = 92)	

Abbildung 97: Formen der Erfolgsverantwortung im Immobilien-Management

Der Befund zeigt ein klares Ergebnis: In der Gesamtbetrachtung überwiegt das Cost-Center-Konzept mit einem Anteil von 64,1% deutlich. Dagegen findet das Profit-Center-Konzept in lediglich knapp einem Drittel der Unternehmen Anwendung, während das Investment-Center-Konzept nur äußerst selten eingesetzt wird.<sup>900</sup> Von Interesse ist das Verhalten der drei Unternehmen, die eine multiple Ausgestaltung der

<sup>897</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 4.3.2.2.2.

<sup>898</sup> Zur inhaltlichen Kennzeichnung der verschiedenen Center-Konzepte vgl. Coenenberg, Kostenrechnung, S. 431 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 394 f.; Welge, Organisation, S. 507 ff. Vgl. auch die Ausführungen in FN 740 in Kap. 4.3.2.2.2. und in FN 763 in Kap. 4.3.3.2.

<sup>899</sup> Siehe Frage 35 des Fragebogens.

<sup>900</sup> In der von Veale (Assets, S. 4) im Jahre 1987 durchgeföhrten Befragung US-amerikanischer Unternehmen gaben lediglich 26 % der Unternehmen an, ihren Immobilienbereich als Cost-Center zu führen, während nur 12 % auf das Profit-Center-Konzept und 14 % auf kombinative Formen der Erfolgsverantwortung entfielen. Demgegenüber war die Gruppe derjenigen Unternehmen, die keine separate Erfolgsverantwortung im Immobilien-Management eingerichtet hatte, mit 45 % besonders stark vertreten.

Erfolgsverantwortung im Immobilien-Management eingerichtet haben. Vermutlich ist dabei für die nach innen gerichteten Immobilienaktivitäten eine Kostenverantwortung institutionalisiert, während für externe Aktivitäten mit Dritten eine stärkere Form der Erfolgsverantwortung gewählt wird.

Konzentriert man die weiterführende Analyse auf die beiden dominierenden Formen der Erfolgsverantwortung, so zeigt die Einzelbetrachtung, daß das Profit-Center-Konzept insbesondere bei den „Aktiven“ stark ausgeprägt ist, während die „Selektiven“ und „Passiven“ vornehmlich dem Cost-Center-Konzept zuneigen. Dieses Ergebnis findet nicht zuletzt in einem ausgeprägten Zusammenhangsmaß (Cramer's V = 0,36445) seine Bestätigung (vgl. Abbildung 98). Der Befund bekräftigt die Beobachtung, daß sich die aktiveren Auseinandersetzung mit diesem Erfolgspotential auch in einer verstärkten ergebnisorientierten Führung dieser Unternehmensfunktion niederschlägt.

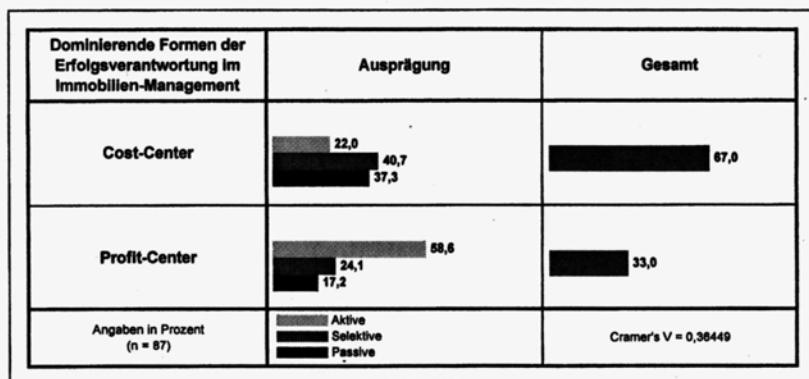


Abbildung 98: Dominierende Formen der Erfolgsverantwortung im Immobilien-Management

Gesamthaft betrachtet gibt dieser Befund Anlaß, sich mit den Gründen für die jeweils gewählte Form der Erfolgsverantwortung näher auseinanderzusetzen.<sup>901</sup> Zu diesem Zweck stand den Untersuchungsteilnehmern ein Katalog vorformulierter Statements zur Verfügung, der differenziert nach den verschiedenen Konzepten eine Zusam-

<sup>901</sup> Siehe Frage 36 des Fragebogens.

menstellung potentieller Motive für die jeweils realisierte Lösung enthält. Die nachfolgende Darstellung enthält das Ergebnis der Befragung.<sup>902</sup>

Gründe für Cost-Center*	Gesamt**	
Überprüfung der Kosteneffizienz der Immobilien-Nutzung	10,7	(30,5)
Gemeinkostencharakter der Immobilien-Kosten	18,3	(52,5)
Mangelnde Ergebniseigenständigkeit der Immobilien	18,3	(52,5)
Ergebnisverantwortung ist nicht möglich bzw. durchsetzbar	6,5	(18,6)
Einfachheit und geringerer Managementaufwand	15,4	(44,1)
Immobilien werden nicht als Geschäftsfeld gesehen	28,4	(81,4)
Sonstige Gründe	2,4	(6,8)
Angaben in Prozent	Anzahl der Nennungen = 169	

Gründe für Profit-Center*	Gesamt**	
Aufspüren bzw. Ausnutzung von Rationalisierungspotentialen	21,2	(72,4)
Einführung marktähnlicher (Wettbewerbs-) Verhältnisse	23,2	(79,3)
Transparenz der SGE-Ergebnisse und Vermeidung von Subventionen	21,2	(72,4)
Erzielung von Gewinnen bzw. Deckungsbeiträgen aus Immobilien	17,2	(58,6)
Stärkung der Eigenständigkeit und Verantwortlichkeit	16,2	(55,2)
Sonstige Gründe	1,0	(3,4)
Angaben in Prozent	Anzahl der Nennungen = 99	

\* Mehrfachnennungen

\*\* Die Klammerwerte beziehen sich auf die Anzahl der Unternehmen mit Cost-Center-Struktur (n = 59)

Abbildung 99: Gründe für Cost- oder Profit-Center im Immobilien-Management

<sup>902</sup> Aus Gründen der Eindeutigkeit der Untersuchungsergebnisse wurden an dieser Stelle diejenigen fünf Unternehmen, die nicht oder nicht eindeutig eine Cost- oder Profit-Center-Struktur eingerichtet haben, von der Be trachtung ausgeschlossen.

Von denjenigen Unternehmen, die ihre Immobilieneinheit als Cost-Center führen, geben fast alle Unternehmen (81,4%) an, daß in erster Linie die Immobilienaktivitäten nicht als eigenständiges Geschäftsfeld gesehen werden und infolgedessen eine kostenorientierte Erfolgsverantwortung zum Zuge kommt. Dieser Befund untermauert die primäre Sichtweise von Immobilien als Produktionsfaktor in diesen Unternehmen. Nicht zuletzt wird diese Auffassung durch das Argument des Gemeinkostencharakters der mit Immobilien verbundenen Kosten unterstrichen, welches zusammen mit dem Motiv der mangelnden Ergebniseigenständigkeit der Immobilien in der Nennung an zweiter Stelle folgt. Auffällig ist, daß nur in den wenigsten Fällen die Führung der Immobilieneinheit im Rahmen einer Ergebnisverantwortung an internen Durchsetzungsbarrieren scheitert. Sonstige Gründe spielen bei der Einrichtung des Immobilien-Management als Cost-Center keine nennenswerte Rolle.

Betrachtet man hingegen das Antwortverhalten derjenigen Unternehmen mit Profit-Center-Struktur, so fällt die relative Gleichgewichtigkeit der Statements auf. Scheinbar haben fast alle aufgeführten Argumente bei der Entscheidung zur Einrichtung der Ergebnisverantwortlichkeit im Immobilien-Management eine Rolle gespielt. Demgegenüber besitzen andere Argumente zur Begründung dieser Struktur in der Praxis eine nur untergeordnete Bedeutung.

Interpretiert man die mit der jeweils realisierten Erfolgsverantwortung verbundenen Motive auch als einen möglichen Ausdruck des Stellenwertes, den dieser Unternehmensfunktion entgegengebracht wird, so läßt sich vermuten, daß mit der Führung der Immobilieneinheit als Profit-Center auch eine Zunahme der Entscheidungsmacht und damit verbundene Aufwertung des Immobilien-Management im Unternehmensgefüge verbunden ist. Bei einer Untersuchung dieses Zusammenhangs durch Gegenüberstellung des obigen Befunds zu den Formen der Erfolgsverantwortung mit dem bereits zuvor untersuchten Strukturen der Entscheidungsbefugnisse ergeben sich deutlich Anzeichen, die diese Vermutung unterstützen (vgl. Abbildung 100).

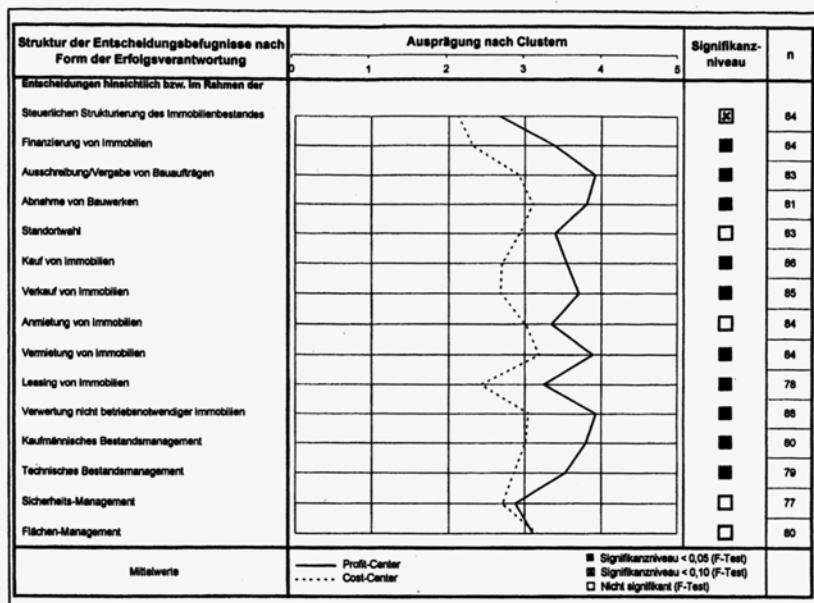


Abbildung 100: Struktur der Entscheidungsbefugnisse im Immobilien-Management nach Form der Erfolgsverantwortung

Danach verfügen die als Profit-Center geführten Immobilieneinheiten - von einigen wenigen Fällen abgesehen - in signifikanter Weise über ein höheres Maß an Entscheidungsbefugnissen als dies bei den als Cost-Center geführten Einheiten der Fall ist. Dies ist insbesondere bei denjenigen Funktionen gegeben, die gemeinhin Bestandteil des „Asset-Management“ (z.B. Projektentwicklung, Kauf/Verkauf, Verwertung von Immobilien) sind. Demgegenüber ist das Immobilien-Management im Falle von Cost-Centern eher als „Verwaltungsfunktion“ zu sehen, der nur schwach ausgeprägte Kompetenzen zugemessen werden. Damit scheint sich in der Tat zu bestätigen, daß mit der Ergebnisverantwortung im Immobilien-Management ein höherer Stellenwert dieser Unternehmensfunktion verbunden ist.

#### (4) Einsatz von Verrechnungspreisen für die Immobilien-Nutzung

Zum Abschluß der Untersuchung des Organisationssystems im Immobilien-Management soll aufgezeigt werden, ob und in welcher Form Verrechnungspreise für die Immobilien-Nutzung in der Praxis Anwendung finden. Zur Strukturierung dieses Untersuchungskomplexes wurden die Unternehmen einleitend danach befragt, ob die mit der Nutzung von Immobilien verbundenen Kosten den internen Nutzern in Rechnung gestellt werden.<sup>903</sup> Dabei sollte die Frage lediglich mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden. Das Ergebnis stellt sich wie folgt dar (vgl. Abbildung 101).

Einsatz von Verrechnungspreisen	Ausprägung	Gesamt
Verrechnung erfolgt	34,5 38,1 27,4	78,5
Verrechnung erfolgt nicht	21,7 30,4 47,9	21,5
Angaben in Prozent (n = 107)	Aktive Selektive Passive	Cramer's V = 0,18329

Abbildung 101: Einsatz von Verrechnungspreisen im Immobilien-Management

In gut drei Vierteln der Unternehmen ist ein immobilienbezogenes Verrechnungspreissystem im Einsatz.<sup>904</sup> Im Gegensatz dazu findet in jedem fünften Unternehmen eine solche Verrechnung nicht statt; vielmehr werden die Immobilien-Kosten auf Gesamtunternehmensebene absorbiert. Den Flächennutzern werden die Immobilienressourcen quasi zum „Null-Tarif“ überlassen, d.h. daß sie den Einsatz der Immobilienressourcen im einzelnen wirtschaftlich nicht rechtfertigen müssen. Befragt nach den Verzichtsgründen für ein immobilienbezogenes Verrechnungspreissystem<sup>905</sup>,

<sup>903</sup> Siehe Frage 37 Teil 1 des Fragebogens.

<sup>904</sup> Avis/Gibson/Watts (Assets, S. 37) kommen in ihrer Untersuchung englischer Unternehmen zu dem Ergebnis, daß lediglich in 47 % der befragten Unternehmen ein Immobilien-Verrechnungspreissystem im Einsatz ist. Demgegenüber zeigt der empirische Befund in der US-amerikanischen Studie von Veale (Assets, S. 3), daß in 67 % der Unternehmen ein solches System existiert.

<sup>905</sup> Siehe Frage 39 des Fragebogens.

wurden von den Untersuchungsteilnehmern verschiedenartige Gründe angeführt. Zum einen verhindern unternehmensstrukturelle Gründe den Einsatz eines solchen Systems. Zum anderen sind einige der Nicht-Anwender angesichts des damit verbundenen Kosten- und Verwaltungsaufwandes von der Sinnhaftigkeit von Verrechnungspreisen im Immobilien-Management nicht überzeugt. Darüber hinaus geben aber einige Unternehmen auch zur Kenntnis, daß sie sich zur Zeit in der Planungs- bzw. Einführungsphase eines solchen Verrechnungspreissystems befinden.

Eine Analyse in Verbindung mit den Verhaltensclustern zeigt, daß die Gruppen derjenigen Unternehmen, bei denen keine Verrechnung erfolgt, von den „Passiven“ dominiert wird. Dagegen findet sich bei den „Aktiven“ und „Selektiven“ ein solches System in verstärktem Maße. Gleichwohl ist diese Verteilung nicht sehr stark aufgeprägt. Die Korrelationsanalyse bestätigt diese lediglich tendenzielle Beobachtung dementsprechend auch nur mit einem mäßigen Zusammenhangsmaß (Cramer's V = 0,18329).

Vertiefend soll nun untersucht werden, welche Formen der Verrechnungspreisbildung und -bestimmung bei den Anwendern eines solchen Systems vorherrschen. Zu diesem Zweck wurde den Untersuchungsteilnehmern eine Liste mit den grundsätzlichen Möglichkeiten zur Festsetzung von Verrechnungspreisen vorgegeben, deren Einsatz sie differenziert nach verschiedenen Nutzungsarten angeben sollten.<sup>906</sup> Abbildung 102 kann das Ergebnis der Befragung entnommen werden.

Wie die Abbildung zeigt, dominieren in der Unternehmenspraxis kostenorientierte Verrechnungspreise deutlich.<sup>907</sup> Eingedenk des vorangegangenen Befunds, daß die Immobilieneinheiten mehrheitlich als Cost-Center geführt werden, ist dieses Ergebnis wenig überraschend. Im Hinblick auf die Nutzungsarten spielen Kostenpreise vor allem bei den Produktionsimmobilien eine besondere Rolle. Hier drückt sich der Umstand aus, daß es sich bei diesen regelmäßig um Einzweckgebäude handelt, für die sich die Festlegung von Marktpreisen aufgrund eines fehlenden „highly efficient mar-

<sup>906</sup> Siehe Frage 37 Teil 2 des Fragebogens. Zu den wesentlichsten Möglichkeiten für die Festsetzung von Verrechnungspreisen vgl. die Ausführungen in Kap. 4.3.3.2.

<sup>907</sup> Aufgrund der teilweise stark unterschiedlichen Besetzungszahlen in der Untergliederung zur Kostenpreis-Methode wird auf einen expliziten Ausweis der einzelnen Felder verzichtet.

ket" schwierig gestaltet. Eine Analyse in Verbindung mit den Verhaltensclustern lässt dementsprechend keine erklärbungsbedürftigen Unterschiede erkennen.

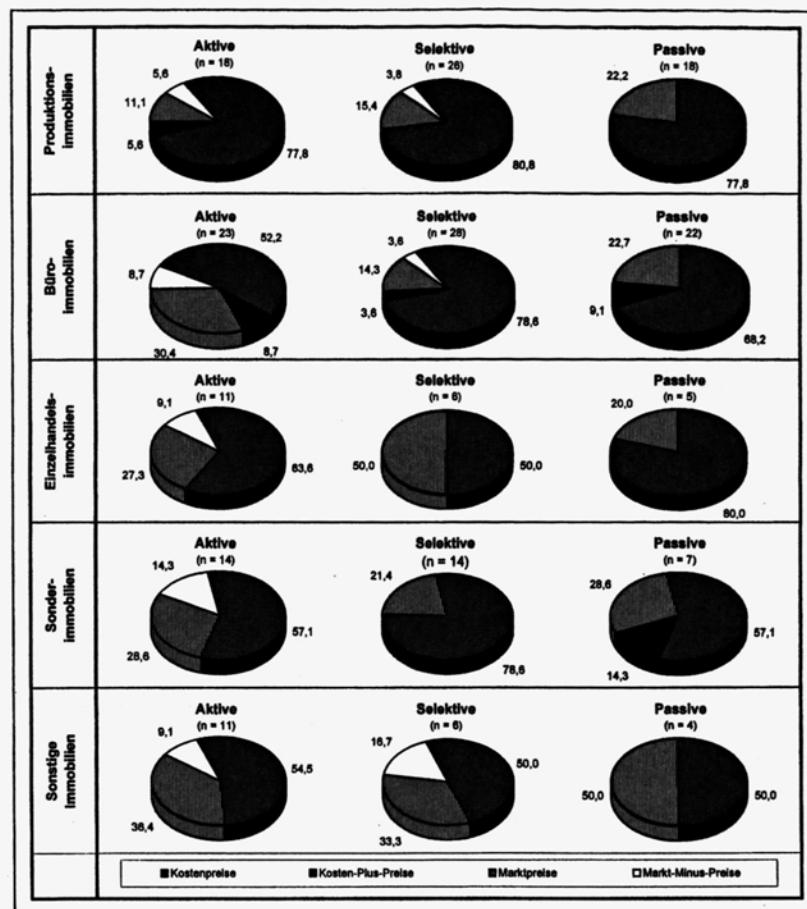


Abbildung 102: Gestaltung von Verrechnungspreisen im Immobilien-Management

Demgegenüber sind marktorientierte Verrechnungspreise erwartungsgemäß eher bei Büro- und Einzelhandelsimmobilien anzutreffen, was deren „Marktnähe“ wieder spiegelt. Stellt man auf die Anzahl der Nennungen ab, so nehmen Marktpreise vor allem bei den „Aktiven“ einen vergleichsweise hohen Stellenwert ein. Die Verrech-

nung auf Basis von Kosten-Plus-Preisen und Markt-Minus-Preisen ist dagegen in der Praxis nicht bedeutsam. Dem Argument, mit Hilfe eines solchen Ansatzes einen marktlichen Anreiz zum wirtschaftlichen Einsatz und Umgang der Immobilienressourcen zu geben, wird überwiegend nicht gefolgt.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß mit der gängigen Verrechnungspraxis die Unternehmen vornehmlich die Vorteile von Kostenpreisen (z.B. leichte Feststellbarkeit, geringer Verwaltungsaufwand) sehen. Damit wird vor allem der Abrechnungs- und Planungsfunktion von Verrechnungspreisen im Immobilien-Management Rechnung getragen. Diesen Vorteilen stehen jedoch Nachteile bei der Lenkungs- und Erfolgsermittlungsfunktion entgegen: "(...) unless the market rents for space are known (opportunity cost) it is not possible to measure the efficiency and effectiveness with which space is being utilised."<sup>908</sup>

Neben den Methoden der Verrechnungspreisbildung sollen nun auch die angewandten Verfahren zur Bestimmung der Verrechnungs- bzw. Mietpreise für die Immobilien-Nutzung betrachtet werden.<sup>909</sup> Dabei wurde zwischen zentral festgesetzten und dezentral ausgehandelten Preisen unterschieden; mit Blick auf die schwierige Preisfestlegung bei monofunktional genutzten Immobilien wurde als weitere Antwortkategorie die Bestimmung von Verrechnungspreisen im Trial-and-Error-Prozeß aufgenommen.<sup>910</sup> Die folgende Abbildung gibt hierzu ein detailliertes Bild.

---

<sup>908</sup> Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 37.

<sup>909</sup> Siehe Frage 38 des Fragebogens.

<sup>910</sup> Zu den Verfahren zur Bestimmung von Verrechnungspreisen vgl. die Ausführungen in Kap. 4.3.3.2. Die von drei Unternehmen als sonstige Methoden der Verrechnungspreisbildung angegebenen Verfahrensweisen beziehen sich lediglich auf Spezifizierungen der genannten Methoden. Auf einen gesonderten Ausweis wird deshalb verzichtet.

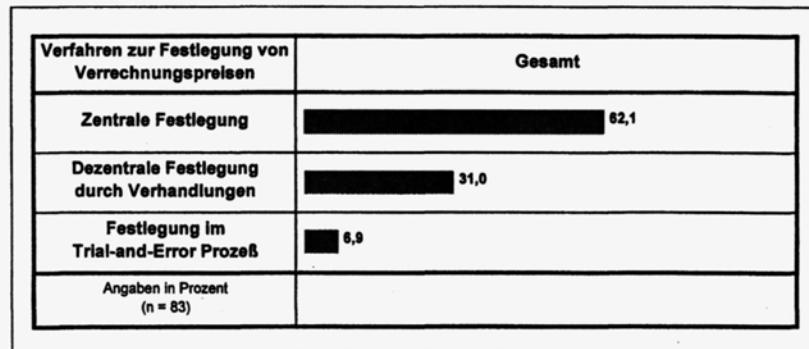


Abbildung 103: Verfahren zur Festlegung von Verrechnungspreisen

Es dominiert die zentrale Festlegung von Verrechnungspreisen mit 62,1% deutlich. Scheinbar vertrauen die Unternehmen mehrheitlich den von einer zentralen Instanz (z.B. durch die Unternehmensleitung) festgesetzten Preisen. Auch ließe sich der Befund dahingehend interpretieren, daß die zentrale Lösung zur besseren Durchsetzbarkeit von Verrechnungspreisen im Immobilien-Management beiträgt. In ihrer Bedeutung nachgeordnet ist die dezentrale Verhandlungslösung zwischen der Immobilien- und den Geschäftseinheiten als Nutzer, die lediglich in knapp einem Dritte der antwortenden Unternehmen angewandt wird. Es läßt sich vermuten, daß die mit diesem Verfahren verbundene Problematik der Machtverteilung zwischen den Verhandlungsparteien eine stärkere Anwendung verhindert. Demgegenüber spielt die Trial-and-Error-Lösung in der Unternehmenspraxis kaum eine Rolle.

#### 5.2.3.4. Gestaltung des immobilienbezogenen Kontrollsyste ms

Den Abschluß der empirischen Untersuchung bildet die Betrachtung des Kontrollsyste ms im Immobilien-Management. „Kontrolle ist ein geordneter, laufender, informationsverarbeitender Prozeß zur Ermittlung von Abweichungen zwischen Plangrößen und Vergleichsgrößen sowie die Analyse dieser Abweichungen.“<sup>911</sup> Mit diesem Verständnis wird vordergründig der Eindruck erweckt, daß die Kontrolle die Funktion des

<sup>911</sup> Schweitzer, Kontrolle, S. 61.

Schlußgliedes in diesem Managementprozeß innehat. Tatsächlich aber handelt es sich um eine eigenständige, gewichtige Managementfunktion mit eigenem Steuerungspotential, die den gesamten Prozeß absichernd begleitet.<sup>912</sup> Vor diesem Hintergrund werden die Kontrollaktivitäten im Immobilien-Management sowohl auf operativer („Feedback-Kontrolle“) wie auch auf strategischer („Feedforward-Kontrolle“) Ebene beleuchtet.<sup>913</sup> Dabei folgt die Analyse folgenden Hauptgesichtspunkten:

- Existenz und Intensität operativer Kontrollaktivitäten
- Inhaltliche und zeitliche Struktur operativer Kontrollaktivitäten
- Existenz und Inhalt strategischer Kontrollaktivitäten.

#### *(1) Existenz und Intensität operativer Kontrollaktivitäten*

Im Bestreben einen ersten Einblick in die immobilienbezogenen Kontrollaktivitäten in der Unternehmenspraxis zu erhalten, wurden die Untersuchungsteilnehmer nach dem Ausmaß befragt, mit welchem sie eine operative Kontrolle ihrer Immobilienaktivitäten durchführen. Dabei wurde im Sinne einer Ergebniskontrolle auf die Messung der Erfolgswirksamkeit der Immobilien-Nutzung („Immobilien-Performance“) abgestellt.<sup>914</sup> Abbildung 104 zeigt das Ergebnis der Befragung.

Bei der Gesamtbetrachtung überrascht die geringe Kontrollintensität. Lediglich gut ein Drittel (38,0%) aller befragten Unternehmen gibt an, daß sie eine Kontrolle bzw. Messung der Immobilien-Performance in mittlerem bis hohen Maße vornehmen. Jedes vierte Unternehmen dagegen unternimmt keine Kontrollaktivitäten in dieser Hinsicht<sup>915</sup>, während gut ein weiteres Drittel (35,2%) der Unternehmen diese nur in geringem Maße durchführen.

---

<sup>912</sup> Vgl. Bea/Haas, Management, S. 206.

<sup>913</sup> Zur Unterscheidung in operative und strategische Kontrolle vgl. auch die Ausführungen in Kap. 4.3.4.

<sup>914</sup> Siehe Frage 40 des Fragebogens. Die Antwortskala reichte von „gar nicht“ bis „in sehr hohem Maße“.

<sup>915</sup> Aus Gründen der Eindeutigkeit der Untersuchungsergebnisse wurden diejenigen Unternehmen, die zur Kenntnis gaben, daß sie keine Messung der Immobilien-Performance vornehmen, von den nachfolgenden Betrachtungen zu den operativen Kontrollaktivitäten ausgeschlossen.

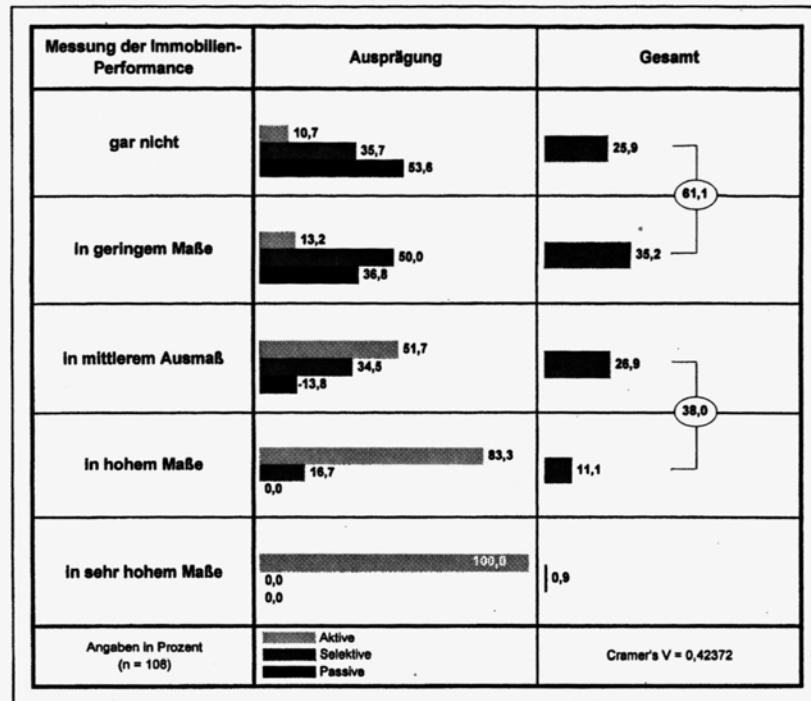


Abbildung 104: Existenz und Intensität operativer Kontrollaktivitäten im Immobilien-Management

In Verbindung mit den Verhaltensclustern ergeben sich erwartungsgemäß deutliche Unterschiede. Während solche Kontrollaktivitäten in denjenigen Unternehmen, die dem Verhaltenscluster der „Aktiven“ angehören, relativ intensiv vorgenommen werden, finden solche Kontrollen bei den „Selektiven“ und „Passiven“ nicht oder kaum statt. Die Korrelationsanalyse bestätigt dies dementsprechend mit einem sehr stark ausgeprägten Zusammenhangsmaß (Cramer's V = 0,42372).

Zusammenfassend deutet dieser Befund jedoch auf ein im Durchschnitt nur wenig ausgeprägtes operatives Kontrollsyste in den befragten Unternehmen hin. Damit besteht zwischen der Ausprägung des Planungs- und Kontrollsyste im Immobilien-Management konsistente Parallelitäten. Nur wenige Unternehmen sind in bezug

auf ihre Immobilien-Managementaktivitäten von dem Grundsatz „Planung ohne Kontrolle ist sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich“<sup>916</sup> überzeugt.

### (2) Inhaltliche und zeitliche Struktur operativer Kontrollaktivitäten

Hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung der Kontrollaktivitäten im Immobilien-Management soll zunächst untersucht werden, welche Art von Kontrolltechniken bzw. -instrumenten in den Unternehmen eingesetzt werden.<sup>917</sup> Wissenschaft und Praxis haben hierzu eine Fülle von allgemeinen Kontrolltechniken entwickelt.<sup>918</sup> Sie dienen nicht nur den verschiedensten Zwecken, sondern sind auch methodisch sehr unterschiedlich konzipiert. Da es in diesem Kontext nicht sinnvoll erschien, alle möglichen Instrumente auf ihren Einsatz im Immobilien-Management hin zu überprüfen, wurde die Befragung auf drei in der Praxis üblicherweise eingesetzte und in der Literatur diskutierte Techniken beschränkt.<sup>919</sup> Der Befund stellt sich wie folgt dar (vgl. Abbildung 105).

Danach ergibt sich bei den Soll/Ist-Abweichungen ein deutlicher Schwerpunkt. In gut Dreiviertel (76,4%) aller antwortenden Unternehmen kommt dieses Instrument zum Einsatz. Kennzahlen bzw. Benchmarks werden demgegenüber in etwa der Hälfte (45,8%) eingesetzt, während das Instrument der Kunden- oder Mitarbeiterbefragung äußerst selten zur Anwendung kommt.

Auf der Ebene der Verhaltenscluster zeigt sich, daß fast alle aufgeführten Instrumente bei den „Aktiven“ vergleichsweise häufiger eingesetzt werden, als dies bei den „Selektiven“ und „Passiven“ der Fall ist. Ergänzend bestätigt die Korrelationsanalyse, daß die „Aktiven“ eine größere Anzahl der Instrumente einsetzen im Vergleich zu den „Selektiven“ und „Passiven“ (Cramer's V = 0,29081). Hierin kommt die zuvor festgestellte stärkere Kontrollintensität bei den „Aktiven“ zum Tragen.

<sup>916</sup> Wild, Unternehmensplanung, S. 44.

<sup>917</sup> Siehe Frage 41 des Fragebogens.

<sup>918</sup> Vgl. beispielsweise Bea/Haas, Management, S. 217.

<sup>919</sup> Vgl. Avis et al., Property, S. 21 f. und S. 62; Nourse, Performance, S. 441. Zudem wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, auch andere von ihnen verwendete Kontrolltechniken hinzuzufügen. Von dieser Möglichkeit machten lediglich fünf Unternehmen Gebrauch. Drei der dabei genannten sonstigen Instrumente stellen keine Instrumente der Immobilien-Performancemessung im eigentlichen Sinne dar. Weitere zwei Unternehmen gaben Verfahren der Investitionsrechnung an. Angesichts der geringen Anzahl von sonstigen Nennungen wird auf einen gesonderten Ausweis verzichtet.

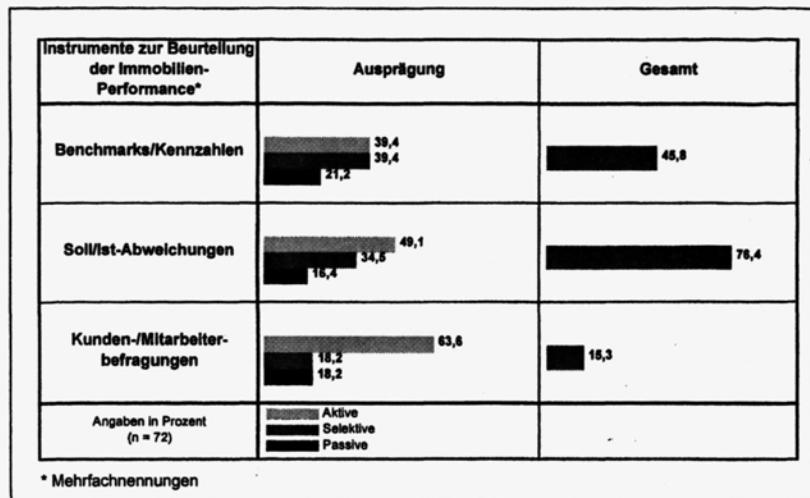


Abbildung 105: Einsatz von Instrumenten zur Beurteilung der Immobilien-Performance

An dieser Stelle bietet es sich an, die Analyse um die konkreten Maßstäbe zu ergänzen, die zur Operationalisierung der Immobilien-Performance verwendet werden. Zu diesem Zweck stand den Untersuchungsteilnehmern ein Katalog von Maßstäben zur Verfügung, anhand derer die leistungs- und finanzwirtschaftliche Performance von Immobilien operationalisiert werden kann.<sup>920</sup> Dabei wird wiederum kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Das Ergebnis der Befragung kann Abbildung 106 entnommen werden.<sup>921</sup>

<sup>920</sup> Siehe Frage 43 des Fragebogens. Unter sonstigen Maßstäben wurde von einer Unternehmung die Größe „Leerstandsrate in %“ genannt. Angesichts der geringen Zahl sonstiger Nennungen wird auf einen gesonderten Ausweis verzichtet.

<sup>921</sup> Von der ursprünglichen Absicht, den Einsatz der in den Unternehmen verwendeten Kontrollmaßstäbe auf objekt-, nutzungsarten- und gesamtbestandsspezifischer Ebene zu eruiieren, mußte aufgrund der teilweise stark unterschiedlichen Besetzungszahlen der Felder Abstand genommen werden.

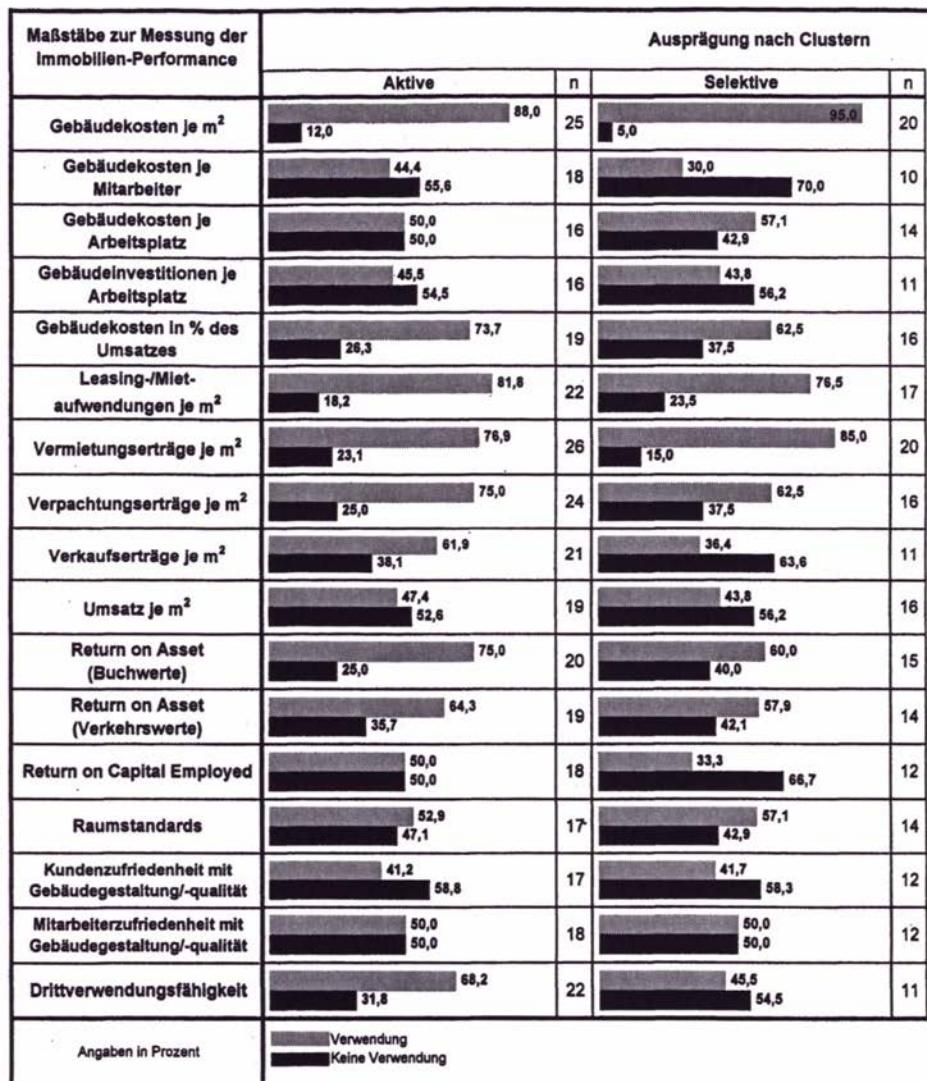


Abbildung 106: Nutzung von Maßstäben zur Operationalisierung der Immobilien-Performance

Passive	n	Gesamt		Korrelation (Cramer's V)
11,1	18	9,5	90,5	0,10582 (n = 63)
30,0	10	36,8	63,2	0,14951 (n = 38)
18,2	11	43,9	58,1	0,31979 (n = 41)
9,1	11	34,2	65,8	0,33829 (n = 38)
18,2	11	56,5	43,8	0,44453 (n = 46)
38,5	13	25,0	75,0	0,18716 (n = 52)
23,5	17	20,8	78,4	0,09507 (n = 63)
50,0	16	64,3	35,7	0,21731 (n = 56)
30,8	13	46,7	53,3	0,28861 (n = 45)
10,0	10	37,8	62,2	0,30800 (n = 45)
30,0	10	60,0	40,0	0,35355 (n = 45)
38,4	11	54,5	45,5	0,21786 (n = 44)
100,0	9	33,3	66,7	0,41603 (n = 39)
20,0	10	46,3	53,7	0,30223 (n = 41)
9,1	11	32,5	67,5	0,30785 (n = 40)
40,0	10	47,5	52,5	0,08671 (n = 40)
27,3	11	52,3	47,7	0,34353 (n = 44)

Wie die Abbildung verdeutlicht, werden in der Unternehmenspraxis nur wenige Maßstäbe der Performancemessung in größerem Umfang eingesetzt. Vordringlich finanzwirtschaftliche Maßstäbe wie z.B. „Gebäudekosten je m<sup>2</sup>“, „Leasing-/Mietaufwendungen je m<sup>2</sup>“ oder „Vermietungs- bzw. Verpachtungserträge je m<sup>2</sup>“ finden eine gewisse Anwendung. Erst wenn man auf eine vergleichsweise niedriges Niveau geht, werden mit „Return on Asset“, „Gebäudekosten in % des Umsatzes“ und „Drittverwendungsfähigkeit der Immobilie“ weitere Kontrollparameter benannt, die in knapp der Hälfte der antwortenden Unternehmen zum Einsatz gelangen. Weitere Performance-Maßstäbe spielen jedoch in der Unternehmenspraxis bislang keine bedeutende Rolle.

In Verbindung mit den Verhaltensclustern zeigt sich erwartungsgemäß, daß die „Aktiven“ - von wenigen Ausnahmen abgesehen - die aufgeführten Maßstäbe zur Messung der Immobilien-Performance relativ häufiger verwenden als dies die „Selektiven“ und „Passiven“ tun. Die Korrelationsanalyse bestätigt diesen Befund mit zum Teil ausgeprägten Zusammenhangsmaßen.

Gesamthaft betrachtet lassen sich aus dem vorliegenden Ergebnis zwei Interpretationen ableiten. Zum einen kann die über alle Unternehmen hinweg beobachtete vergleichsweise geringe Ausprägung der Anwendung solcher Kontrollmaßstäbe auf die im Mittel geringe Kontrollintensität im Immobilien-Management zurückgeführt werden.<sup>922</sup> In diesem Sinne kann der Befund als Indiz gewertet werden, daß nur die wenigsten Unternehmen die Notwendigkeit sehen, mittels wohldefinierter Kennzahlen eine regelmäßige finanz- und leistungswirtschaftliche Immobilien-Performancemessung durchzuführen, was letztlich wiederum den eher geringen Stellenwert dieser Unternehmensfunktion widerspiegelt.

Andererseits ist nicht auszuschließen, daß einzelne Kontrollparameter den Verantwortlichen in den Unternehmen überhaupt nicht bekannt sind. Bedenkt man, daß diese Maßstäbe vor allem in der anglo-amerikanischen Theorie und Praxis diskutiert und angewendet werden, ließe sich dementsprechend eine deutliche „Wissens- und Implementierungslücke“ in deutschen Unternehmen konstatieren.

---

<sup>922</sup> Eine ähnliche Beobachtung haben auch Avis et al. (Property, S. 10) gemacht: „Performance monitoring of operational property is still in its infancy“.

Inhaltliche Erkenntnisse zu den operativen Kontrollaktivitäten lassen sich weiterhin durch einen Vergleich der Anwendungsbereiche der Performance-Maßstäbe gewinnen.<sup>923</sup> Gemeinhin können in diesem Zusammenhang interne und externe Vergleichsanalysen unterschieden werden.<sup>924</sup> Im Rahmen der externen Analyse besitzen vor allem Betriebs- und Branchenvergleiche eine besondere Bedeutung. Die in den Unternehmen selbst erhobenen Meßwerte beziehen sich dagegen entweder auf eine Bewertung gleichartiger Immobilien (Objektvergleiche) oder auf eine Analyse historischer Entwicklungen (Zeitvergleiche). Befragt nach den einzelnen Anwendungsbereichen der Immobilien-Performancemessung, ergibt sich in der Praxis folgendes Bild (vgl. Abbildung 107).

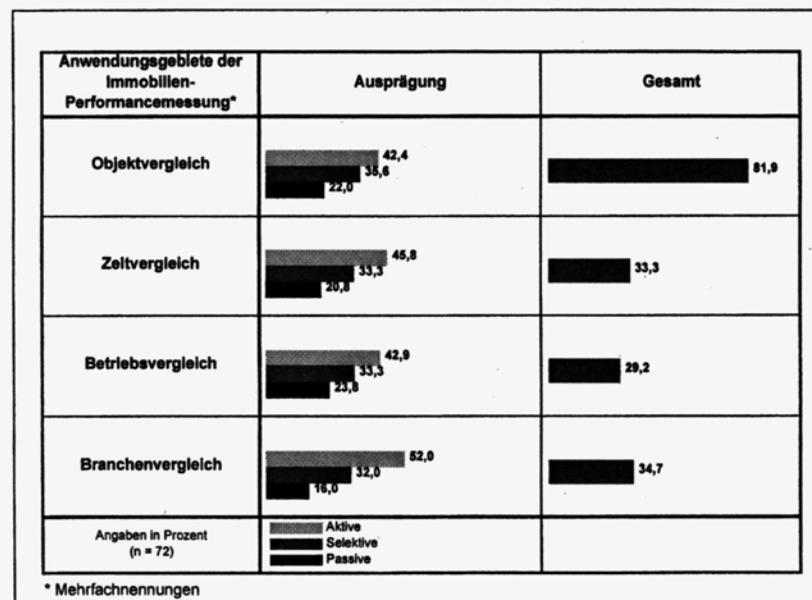


Abbildung 107: Anwendungsbereiche der Immobilien-Performancemessung

Danach dominiert der Objektvergleich (81,9%) vor allen anderen Anwendungsformen deutlich. Externe Anwendungen in Form von Betriebs- oder Branchenverglei-

<sup>923</sup> Siehe Frage 44 des Fragebogens.

<sup>924</sup> Vgl. auch die Ausführungen in Kap. 4.1.3.4. und die dort angegebene Literatur.

chen kommen dagegen nur in gut einem Drittel der Unternehmen zum Zuge, die eine Performancemessung durchführen. Dieses deutliche Votum ist vor allem mit dem hohen Zeit- und Kostenaufwand für externe Vergleiche zu erklären. Interessant ist aber, daß innerbetriebliche Zeitvergleiche - entgegen der allgemeinen Literaturmeinung - ebenfalls eine nur untergeordnete Rolle spielen. Dieser Befund ist vermutlich auf den geringen Informationsgrad im Immobilien-Management zurückzuführen, der eine gezielte Zeitreihenanalyse in vielen Unternehmen verhindert. Gleichwohl ist zu betonen, daß erst Vergleiche mit gleichartigen Erfolgsmaßstäben früherer Perioden sowie Vergleiche mit anderen Unternehmen zu wirklich aussagekräftigen Ergebnissen führen.

In Verbindung mit den Unternehmensclustern zeigt das Ergebnis, daß die „Aktiven“ alle Vergleichsarten relativ stärker nutzen als es die „Selektiven“ und „Passiven“ tun. Zudem bestätigt die Korrelationsanalyse (Cramer's V = 0,24815), daß die „Aktiven“ mehr Anwendungsformen der Immobilien-Performancemessung einsetzen als dies bei den „Selektiven“ und „Passiven“ der Fall ist.

Mit der Betrachtung der zeitlichen Struktur der Immobilien-Performancemessung soll geprüft werden, in welchen Zeitäbständen diese Kontrollart durchgeführt wird und ob sich bei diesem Merkmal Unterschiede zwischen den Verhaltensclustern feststellen lassen. Als Grundlage für diese Untersuchung wurde auf eine abgestufte Skala von Zeitkategorien zurückgegriffen und die Befragten gebeten, die für ihr Unternehmen zutreffende Lösung anzugeben.<sup>925</sup> Abbildung 108 gibt das Ergebnis der Befragung wieder.

---

<sup>925</sup> Siehe Frage 45 des Fragebogens. Im Rahmen der Auswertung wurde aus Gründen der Einfachheit drei Zeitkategorien (< 1 Jahr, 1 Jahr, > 1 Jahr) gebildet.

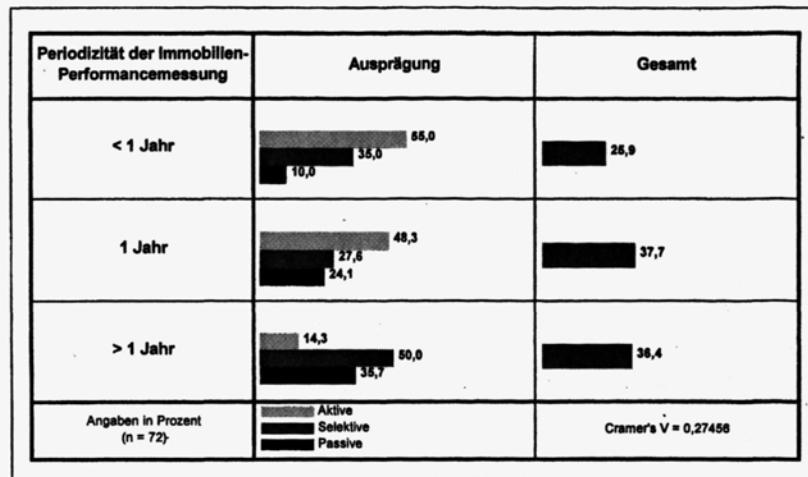


Abbildung 108: Periodizität der Immobilien-Performancemessung

In der Gesamtbetrachtung ist das Ergebnis eher breit gestreut, wobei eine jährliche Durchführung mit 37,7% aller antwortenden Unternehmen leicht überwiegt. Erwartungsgemäß ergeben sich aber in der Einzelbetrachtung deutliche Unterschiede. Die höhere Kontrollintensität der „Aktiven“ drückt sich auch bei diesem Untersuchungsmerkmal aus, wird doch die Performancemessung von diesen Unternehmen fast ausnahmslos binnen Jahresfrist durchgeführt. Offensichtlich sind die „Aktiven“ in verstärktem Maße an einer raschen und regelmäßigen Kontrolle der Erfolgswirksamkeit ihrer Immobilien interessiert, deren Ergebnisse dann zur Fundierung ihrer immobilienbezogenen Entscheidungen dienen. Demgegenüber führen die „Selektiven“ und „Passiven“ solche Kontrollaktivitäten schwerpunktmäßig erst jenseits der Jahresfrist durch. Die Korrelationsanalyse bestätigt diesen Befund dementsprechend mit einem stark ausgeprägten Zusammenhangsmaß (Cramer's V = 0,27456).

### (3) Existenz und Inhalt strategischer Kontrollaktivitäten

Abschließend wurden die Untersuchungsteilnehmer hinsichtlich des Einsatzes einer strategischen Immobilien-Kontrolle befragt. Dahinter stand die Vorstellung, daß es neben der reinen Ergebniskontrolle eine weitere Kontrollaktivität geben muß, die in

erster Linie der Überprüfung der Richtigkeit der strategischen Planung im Immobilien-Management und den ihr zugrundeliegenden Planungsprämissen dient.<sup>926</sup>

Zur Strukturierung dieses Untersuchungskomplexes wird einleitend festgestellt, ob neben der Messung der Immobilien-Performance auch eine Kontrolle der Prämissen, Ziele und Strategien im Immobilien-Management in der Praxis existiert.<sup>927</sup> Dabei sollte die Frage lediglich mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden. Der Befund dieser Fragestellung ist in der nachfolgenden Abbildung 109 dargestellt.

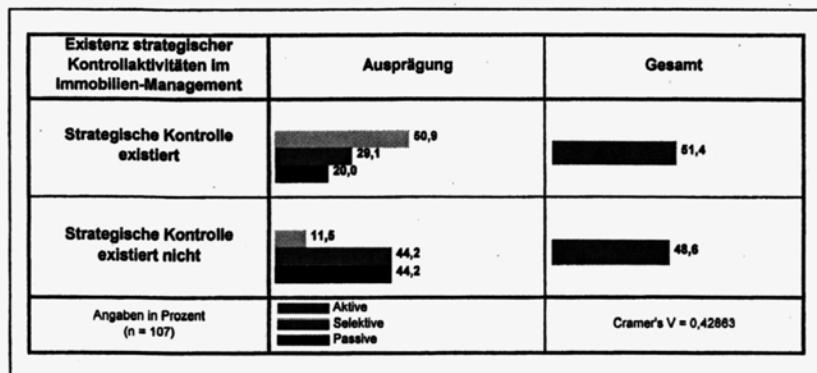


Abbildung 109: Existenz strategischer Kontrollaktivitäten im Immobilien-Management

Es zeigt sich eine annähernd gleichmäßige Verteilung. Gut die Hälfte aller befragten Unternehmen (51,4%) geben an, strategische Kontrollaktivitäten in bezug auf ihre Immobiliendimension zu ergreifen. Eine etwa gleich große Gruppe (48,6%) sieht dagegen von dieser Kontrollart ab. Befragt nach den Verzichtsgründen für eine strategische Immobilien-Kontrolle<sup>928</sup> gaben die Nicht-Anwender mehrheitlich an, daß sie aufgrund der geringen Bedeutung der Immobilien im Unternehmensgefüge eine solche Managementaktivität nicht für sinnvoll hielten. Weiterhin wurde relativ häufig ein mangelndes Problembeußtsein sowie fehlende finanzielle und personelle Ressourcen genannt. Schließlich gaben einige Unternehmen zur Kenntnis, daß bei ihnen (nicht zuletzt durch Ausfüllen des Fragebogens) ein gewisser Umdenkungsprozeß

<sup>926</sup> Zur inhaltlichen Kennzeichnung der strategischen Immobilien-Kontrolle vgl. die Ausführungen in Kap. 4.3.4.

<sup>927</sup> Siehe Frage 46 des Fragebogens.

<sup>928</sup> Siehe Frage 48 des Fragebogens.

stattfinden würde, der zum Aufbau einer strategischen Kontrolle im Immobilien-Management führen könnte.

In der Einzelbetrachtung ergeben sich erwartungsgemäß wiederum klare Unterschiede. Eine deutliche Mehrheit der „Aktiven“ ist von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer strategischen Immobilien-Kontrolle überzeugt und führt dementsprechende Maßnahmen durch. Demgegenüber verschließen sich die „Selektiven“ und „Passiven“ mehrheitlich einer solchen Managementaufgabe. Diese Beobachtung findet nicht zuletzt ihren Niederschlag in einem sehr stark ausgeprägten Korrelationsmaß (Cramer's V = 0,42863). Zusammenfassend ist festzuhalten, daß diejenigen Unternehmen, die ein (pro-)aktives Management ihrer Immobilienressourcen realisieren, in verstärktem Maße sowohl Ergebnis- wie auch strategische Kontrollen im Immobilien-Management ergreifen.

Vertiefend soll nun untersucht werden, auf welche Bausteine sich die strategische Immobilien-Kontrolle bei den Anwendern erstreckt. Zu diesem Zweck wurde auf die im Rahmen der theoretischen Überlegungen für den Einsatz im betrieblichen Immobilien-Management nutzbar gemachte Kontrollkonzeption von Schreyögg/Steinmann zurückgegriffen.<sup>929</sup> Dabei wurden die einzelnen Bausteine zur inhaltlichen Verdeutlichung mit kurzen, erläuternden Statements versehen.<sup>930</sup> Abbildung 110 kann das Ergebnis der Befragung entnommen werden.

Wie die Abbildung zeigt, liegt über alle Antworten hinweg betrachtet der Schwerpunkt auf der Durchführungskontrolle. Vermutlich fällt es den Anwendern am leichtesten, mittels bestimmter Meilensteine eine Kontrolle der Richtigkeit und Gültigkeit der immobilienstrategischen Stoßrichtungen in Gang zu setzen. Etwa die Hälfte der Anwender (54,7%) unternimmt überdies auch ungerichtete Kontrollaktivitäten im Rahmen der strategischen Überwachung. Die vergleichsweise starke Betonung dieser Kontrollbemühungen überrascht, wird doch der Strukturierungsgrad dieser Maßnahmen im allgemeinen als gering angenommen.<sup>931</sup> Die geringste Ausprägung erfährt die Prämissenkontrolle. Es entsteht der Eindruck, daß eine regelmäßige Kontrolle

<sup>929</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 4.3.3.

<sup>930</sup> Siehe Frage 47 des Fragebogens.

<sup>931</sup> Vgl. Schreyögg/Steinmann, Praxis, S. 46.

der den Immobilienplanungen zugrundeliegenden Planungsannahmen nur von der Minderheit der Unternehmen als sinnvoll und notwendig erachtet wird. An dieser Stelle muß offen bleiben, ob derartige Kontrollen vielleicht eher durch informelle Verfahrensweisen (z.B. interne Workshops, Diskussionen, Arbeitsessen etc.) oder im Rahmen der allgemeinen strategischen „Wachsamkeit“ erfolgen und als solche nicht der Prämissenkontrolle zugeordnet werden.

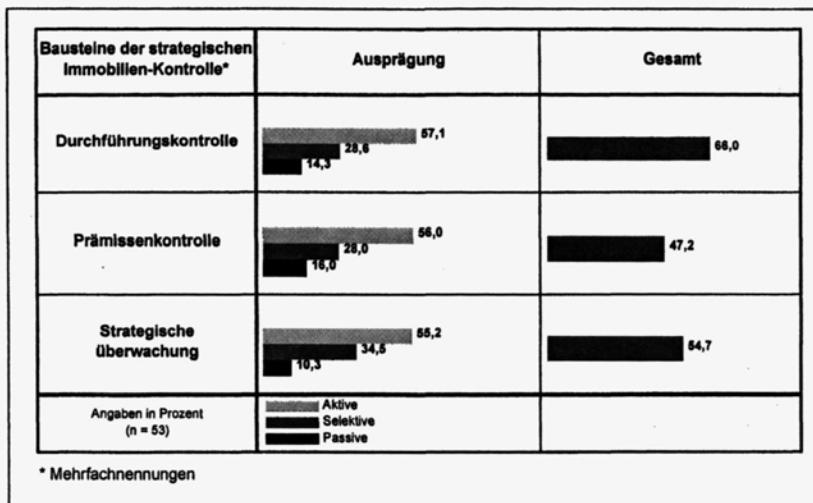


Abbildung 110: Bausteine der strategischen Immobilien-Kontrolle

Bei der Analyse der Verhaltenscluster bestätigt sich wiederum, daß ausnahmslos alle Kontrollarten von den „Aktiven“ in stärkerem Maße ergriffen werden als dies bei den „Selektiven“ und „Passiven“ der Fall ist. Die Korrelationsanalyse bestätigt zudem, daß die „Aktiven“ im Vergleich zu den „Selektiven“ und „Passiven“ mehr Bausteine der strategischen Immobilien-Kontrolle einsetzen (Cramer's V = 0,18033).

## 6. Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung zielte zunächst darauf ab, eine Konzeption für das Management von Unternehmensimmobilien zu entwerfen und diese in die strategische Führung von Unternehmen zu integrieren. Ausgehend von der Feststellung, daß die Ressource Grundstücke und Gebäude bislang nur ungenügend im strategischen Denken der Unternehmen berücksichtigt wird, wurde die Notwendigkeit eines strategischen Immobilien-Management begründet. In Verbindung mit der Hervorhebung der besonderen Bedeutung von Immobilien für den Unternehmenserfolg verdeutlichen insbesondere die Auswirkungen der technologischen, markt- und gesellschaftlichen Umweltentwicklungen die zunehmende wettbewerbsstrategische Relevanz der Immobiliendimension in den Unternehmen. Vor diesem Hintergrund erfolgte die Entwicklung und Ausfüllung eines eigenständigen, der prozessualen Rationalität folgenden Ansatzes zum Management der Immobilienressourcen innerhalb der strategischen Unternehmensführung.

Im Mittelpunkt der theoretischen Überlegungen stand die Ausformung der einzelnen Bausteine eines strategischen Immobilien-Management. Dies verlangte vor allem die Formulierung expliziter Immobilienziele und -strategien sowie deren Integration in das Ziel- und Strategiespektrum der Unternehmen.

Die Ableitung strategischer Optionen im Immobilien-Management erforderte zunächst jedoch eine eingehende Analyse der Entscheidungssituation. Zu diesem Zweck wurden bekannte Analysemethoden hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit für den vorliegenden Zusammenhang modifiziert, um für die Gewinnung, problemadäquate Aufbereitung und Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen zu sorgen.

Die Ausformung konkreter Immobilienstrategien diente der Erreichung und Sicherung immobilienorientierter Erfolgspotentiale sowie der Bewältigung der mit der Entwicklung und Nutzung von Immobilien verbundenen Risiken. Dementsprechend wurden zunächst einzelne strategische Optionen im Sinne von Basisstrategien im Rahmen des Lebenszyklusses von Immobilien aufgezeigt, die im weiteren hinsichtlich ihrer wettbewerbs- und risikoorientierten Ausrichtung eine Konkretisierung erfuhren. Die vielschichtige Diskussion hat deutlich gemacht, daß bezüglich der Ausgestaltung

von Immobilienstrategien keine generellen Handlungsempfehlungen gegeben werden können. Vielmehr steht jedes Unternehmen vor der grundsätzlichen Aufgabe, spezifische Strategien im Lichte der jeweiligen internen und externen Gegebenheiten situativ zu entwickeln.

Das vorgestellte Konzept zum strategischen Management von Unternehmensimmobilien umfaßte schließlich Aspekte der Strategieimplementierung. In diesem Zusammenhang stellte die Koordination und Integration der vielfältigen unternehmens- bzw. wettbewerbsstrategischen wie immobilienstrategischen Teilentscheidungen in den Unternehmen eine besondere Herausforderung dar. Mit der Entwicklung strategieadäquater Organisationsstrukturen, dem Einsatz von Verrechnungspreisen für Immobilien und der Einrichtung einer strategischen Immobilien-Kontrolle wurde dieser Herausforderung Rechnung getragen.

Als außerordentlich fruchtbar erwies sich die Gegenüberstellung der auf deduktivem Wege gewonnenen theoretischen Erkenntnisse mit dem mittels einer empirischen Studie erfaßten Stand des Immobilien-Management in großen deutschen Unternehmen. Mit Blick auf die bislang bestehenden Erkenntnisdefizite über das Management von Unternehmensimmobilien in der Praxis gelang es, auf der Grundlage des gewählten Untersuchungsdesigns die unterschiedlichen Verhaltensweisen und Einflußfaktoren bezüglich der Ausgestaltung des Immobilien-Management in umfassender Weise zu analysieren.

Den Ausgangspunkt der Untersuchung bildete die globale Erfassung des Aktivitätsniveaus im Immobilien-Management in den befragten Unternehmen. Anhand ausgewählter Schlüsselvariablen, die in Theorie und Praxis gemeinhin als erfolgskritisch für ein (pro-)aktives Immobilien-Management gelten, konnten mit den „Aktiven“, „Selektiven“ und „Passiven“ drei Unternehmenstypen identifiziert werden, die sich in bezug auf die von ihnen realisierten Schlüsselvariablen deutlich voneinander unterscheiden. Die anschließende korrelationsanalytische Untersuchung legte offen, in welchem Maße verschiedene unternehmens-, umwelt- und immobilienbezogene Faktoren einen Einfluß auf die Ausgestaltung des Immobilien-Managementsystems ausüben.

Schließlich zeigte die deskriptive Analyse die Vielfalt der in der Unternehmenspraxis anzutreffenden Vorgehensweisen bei der konkreten Ausprägung des Informations-, Planungs-, Organisations- und Kontrollsystems im Immobilienbereich der befragten Unternehmen. Aus dieser Gegenüberstellung sollen abschließend Konsequenzen für die Unternehmenspraxis formuliert und ein Ausblick auf weiterführende Fragen für die Unternehmenstheorie gegeben werden.

Das in dem theoretischen Teil der Arbeit aufbereitete, methodisch und inhaltlich weiterentwickelte und zum Teil auch in Fallbeispielen illustrierte Wissen zum Management betrieblicher Immobilien scheint bislang nur ungenügend in der Praxis verbreitet zu sein. Wie die Ergebnisse der eigenen Untersuchung offenlegen, ist ein systematisches, strategisch orientiertes Immobilien-Management nur in den wenigsten Großunternehmen anzutreffen, so daß hier ein erheblicher Nachholbedarf zu verzeichnen ist. Es erscheint daher dringend angezeigt, daß die Unternehmenspraxis einerseits in verstärktem Maße auf die in der Wissenschaft vorhandenen Erkenntnisse zurückgreift, andererseits sich an dem bereits in einigen Unternehmen vorhandenen Know-how orientiert.

Grundvoraussetzung für den anzustrebenden Paradigmawechsel ist, die primär objekt- und transaktionsorientierte Sichtweise des Immobilien-Management zugunsten einer integrierten Betrachtung im Rahmen der strategischen Führung von Unternehmen aufzugeben. Hierzu sind bewußtseinsverändernde Prozesse und Initiativen vornehmlich von der Unternehmensführung in Gang zu setzen. Nur wenn die konzeptionelle Auseinandersetzung mit der Unternehmensressource Grundstücke und Gebäude „top down“ akzeptiert und gefördert wird, erscheint es möglich, den dargelegten Wandel zu bewältigen.

Für die wissenschaftliche Forschung zur Immobilienökonomie ergeben sich aus der vorliegenden Untersuchung verschiedenen Ansatzpunkte, die zum Gegenstand weiterer Forschungsbemühungen werden sollten. In diesem Zusammenhang kommt der Ausgestaltung eines leistungsfähigen Immobilien-Controlling als Führungsunterstützungssystem im Immobilien-Management sowohl in operativer als auch in strategischer Sicht eine hohe Bedeutung zu. Ebenso erscheint es geboten, sich mit den

Problemen und Lösungsstrategien bei der Einführung und Weiterentwicklung eines strategischen Immobilien-Managementsystems vertiefend auseinanderzusetzen.

Aufgrund des Erkundungscharakters der empirischen Untersuchung können keine empirisch fundierten Aussagen zu den erfolgsbezogenen Wirkungen eines konzeptionell verfaßten Immobilien-Management gemacht werden. Auch wenn einzelne Untersuchungsergebnisse auf die Vorteilhaftigkeit eines solchen Managementkonzepts hindeuten, so fehlt hierfür doch der eindeutige Beweis. Es muß daher weiteren empirischen Untersuchungen überlassen bleiben, diese Fragestellung näher zu beleuchten.

Schließlich bietet es sich an zu prüfen, inwieweit die gewonnenen Erkenntnisse auf das Management öffentlicher Liegenschaften übertragen werden können bzw. einer Modifikation bedürfen. Unter dem in jüngster Zeit begründeten Schlagwort „Public Real Estate Management“ eröffnet sich dabei ein weites Feld möglicher Forschungsansätze.

## Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (*Markt-Management*):** Strategisches Markt-Management: Wettbewerbsvorteile erkennen; Märkte erschließen; Strategien entwickeln. Wiesbaden 1989.
- Abbey, D./Springwater, R. (*Changes*):** Corporate Real Estate and Office Markets in the 1990s: Changes, Impacts and Opportunities. In: ID, Vol. 159, September/October 1990, No. 5, S. 28 - 30.
- Abell, D. F. (*Planning*):** Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs/New Jersey 1980.
- Abell, D. F./Hammond, J. S. (*Planning*):** Strategic Market Planning. Englewood Cliffs/New Jersey 1979.
- Abromeit-Kremser, B. (*Immobilien-Investmentfonds*):** Offene Immobilieninvestmentfonds - Betriebswirtschaftliche Aspekte ihres Managements. Wien 1986.
- Ackermann, K. (*Industriebau*):** Industriebau und Architektur. In: Ackermann, K. (Hrsg.): Industriebau. Stuttgart 1985, S. 63 - 67.
- Adler, J. (*Tool*):** Benchmarking Proves To Be Effective Tool For Cost- and Quality-Conscious Times. In: NREI, Vol. 36, May 1994, No. 5, S. 72 - 79.
- Aengevelt, L. (*Immobilienvermittlung*):** Stadtbauwirtschaftliche Engagements bei der Immobilienvermittlung. In: LFK, 36. Jg., 1985, S. 564 - 567.
- Aengevelt, L. (*Flächen-Recycling*):** Flächen-Recycling. In: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien. 5. Aufl., Landsberg a. L. 1992, S. 631 - 639.
- Afheldt, H. (*Stadtplanung*):** Unternehmenspolitik und Stadtplanung. In: Prognos AG (Hrsg.): Standortpolitik und Unternehmensplanung. 2. Aufl., Basel 1977, S. 41 - 65.
- Agteleky, B. (*Fabrikplanung (Bd. 1)*):** Fabrikplanung - Werksentwicklung und Betriebsrationalisierung - Bd. 1: Grundlagen, Zielplanung, Vorarbeiten - unternehmerische und systemtechnische Aspekte. München/Wien 1981.

- Agteleky, B. (Fabrikplanung (Bd. 2)):** Fabrikplanung - Werksentwicklung und Betriebsrationalisierung - Bd. 2: Betriebsanalyse und Feasibility-Studie - technisch-wirtschaftliche Optimierung von Anlagen und Bauten. München/Wien 1982.
- Albach, H. (Lenkpreise):** Innerbetriebliche Lenkpreise als Instrument dezentraler Unternehmensführung. In: ZfbF, 26. Jg., 1974, S. 216 - 242.
- Albach, H. (Unsicherheit):** Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit. In: ZfB, 48. Jg., 1978, H. 8, S. 702 - 715.
- Albach, H. (Wissenschaft):** Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft. In: Albach, H./Brockhoff, K. (Schriftleitung): Die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland. ZfB-Ergänzungsheft 3/93, 1993, S. 7 - 25.
- Alexander, K. (Rahmenbedingungen):** Sozio-ökonomische Rahmenbedingungen. In: Harden, H./Kahlen, H. (Hrsg.): Planen, Bauen, Nutzen und Instandhalten von Bauten. Stuttgart/Berlin/Köln 1993, S. 45 - 58.
- Ambrose, B. W. (Target):** Does Ownership of Real Estate Increase the Probability of Becoming a Takeover Target?. In: ID, Vol. 159, November/December 1990, No. 6, S. 24 - 26.
- Ambrose, B. W. (Impact):** Corporate Real Estate's Impact on the Takeover Market. In: Journal of Real Estate Finance and Economics, 1990, Vol. 3, S. 307 - 322.
- Amelung, V. E. (Gewerbeimmobilien):** Die Erstellung von Gewerbeimmobilien - Struktur und Wandel des Marktes unter besonderer Berücksichtigung der Vergabe architektonischer Planungsleistungen. Diss., Hallstadt 1994.
- Amstad, G. (Immobilien):** Immobilien als Anlageobjekte (unter besonderer Berücksichtigung der Privatversicherung). Diss., Winterthur 1969.
- Andrews, K. R. (Strategy):** The Concept of Corporate Strategy. 3. Ed., Homewood/Illinois 1987.
- Ansoff, H. I. (Management-Strategie):** Management-Strategie. München 1966.
- Ansoff, H. I. (Signals):** Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals. In: ZfbF, 28. Jg., 1976, S. 129 - 152.

- Ansoff, H. I. (*Methoden*): Methoden zur Verwirklichung strategischer Änderungen in der Unternehmung. In: Jacob, H. (Hrsg.): Strategisches Management 1. Wiesbaden 1982, S. 69 - 87.
- Ansoff, H. I. (*Implanting*): Implanting Strategic Management. Englewood Cliffs/New Jersey 1984.
- Ansoff, H. I. (*Strategy*): The New Corporate Strategy. New York u.a. 1988.
- Ansoff, H. I./Declerck, R. P./Hayes, R. L. (*Management*): From Strategic Planning To Strategic Management. In: Ansoff, H. I./Declerck, R. P./Hayes, R. L. (Hrsg.): From Strategic Planning To Strategic Management. London/New York u.a. 1976, S. 39 - 78.
- Ansoff, H. I./Hayes, R. L. (*Introduction*): Introduction. In: Ansoff, H. I./Declerck, R. P./Hayes, R. L. (Hrsg.): From Strategic Planning To Strategic Management. London/New York u.a. 1976, S. 1 - 12.
- Ansoff, H. I./Leontiades, J. C. (*Portfolio*): Strategic Portfolio Management. In: Journal of General Management, Vol. 4, Autumn 1976, No. 1, S. 13 - 29.
- Apgar, M. IV (*Strategic*): A Strategic View Of Real Estate. In: Real Estate Issues, Vol. 11, Fall/Winter 1986, No. 2, S. 6 - 11.
- Apgar, M. IV (*Uncovering*): Uncovering Your Hidden Occupancy Costs. In: HBR, Vol. 71, 1993, No. 3, S. 124 - 136.
- Arthur Andersen (*Management*): Real Estate in the Corporation: The Bottom Line from Senior Management. o.O. 1993.
- Arthur Andersen (*Assets*): Wasted assets? A survey of corporate real estate in Europe. o. O. 1995.
- Atteslander, P. (*Methoden*): Methoden der empirischen Sozialforschung. 5., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Berlin/New York 1985.
- Avis, M. (*Process*): Introduction: The development process. In: Topping, R./Avis, M. (Hrsg.): Property Development. 3. Ed., London/New York u.a. 1989, S. 1 - 18.
- Avis, M. et al. (*Property*): Property Management Performance Monitoring. Oxford 1993.
- Avis, M./Gibson, V./Watts, J. (*Assets*): Managing Operational Property Assets. Reading 1989.

- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (*Analysemethoden*):** Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 6. Aufl., Berlin u.a. 1990.
- Bade, F. J. (*Mobilität*):** Die Mobilität von Industriebetrieben. Diss., Berlin 1978.
- Baetge, J. (*Vermögen*):** Kapital und Vermögen. In: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): HWB. 4., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 2089 - 2096.
- Baetge, J. (*Bilanzen*):** Bilanzen. Düsseldorf 1991.
- Bain, J. S. (*Organization*):** Industrial Organization. 2. Aufl., New York u.a. 1968.
- Balck, H. (*Gebäudedienste*):** "Neue Servicekonzepte". Teil 1: Kundennahe Service-Organisation für unternehmensinterne Gebäudedienste. Unterlagen zum Vortrag im Rahmen des ebs Immobilien Professional Colleg "Projektmanagement" am 7. Oktober 1993 in Castrop-Rauxel, o.S.
- Balck, H. (*Gebäudemanagement*):** Der organisatorische Entwicklungsprozeß bei der Einführung von Gebäudemanagement. Unterlagen zum Vortrag im Rahmen des ebs Immobilien Professional Colleg "Gebäudemanagement" am 23. Juni 1995 in Frankfurt a. M., o.S.
- Balogh, C./Corgel, J./Logan, G. (*Planning*):** Financial Planning For Real Estate Production Decisions. In: Real Estate Issues, Vol. 12, 1987, No. 2, S. 1 - 5.
- Balzer, A./Wilhelm, W. (*Bewährung*):** Helfer auf Bewährung. In: mm, 25. Jg., 1995, H. 3, S. 24 - 32.
- Bamberger, I./Wrona, T. (*Ressourcenansatz*):** Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung. In: ZfbF, 48. Jg., 1996, S. 130 - 153.
- Baum, A. (*Depreciation*):** Property Investment Depreciation and Obsolescence. London 1991.
- Baum, A. (*Property*):** Quality and Property Performance. In: Journal of Property Valuation & Investment, Vol. 12, 1994, No. 1, S. 31 - 46.
- Baur, C. (*Make-or-Buy*):** Make-or-Buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie: empirische Analyse und Gestaltung der Fertigungstiefe aus transaktionskostentheoretischer Sicht. Diss., München 1990.

- Bea, F. X. (Kooperation):** Diversifikation durch Kooperation. In: DB, 41. Jg., 1988, H. 50, S. 2521 - 2526.
- Bea, F. X./Haas, J. (Management):** Strategisches Management. Stuttgart/Jena 1995.
- Becker, J. (Marketing-Konzeption):** Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements. 3., verb. und erg. Aufl., München 1990.
- Behrens, A. H. (Real Estate):** Managing Corporate Real Estate as a Profit Center. In: ID, Vol. 151, Juli/August 1982, No. 4, S. 4 - 8.
- Belgardt, K. (Fläche):** "Vermietbare Fläche": eine vage Größe soll definiert werden. In: Zadelmarkt, 6. Jg., Oktober 1994, S. 14 - 18.
- Bell, D. C. (Division):** A corporate real estate division: Its development and use. In: Real Estate Accounting & Taxation, Vol. 4, Summer 1989, No. 2, S. 63 - 67.
- Bell, M. A. (Approach):** A Strategic Approach To Corporate Real Estate Management. In: ID, Vol. 153, May/June 1984, No. 3, S. 13 - 16.
- Bell, M. A. (Implications):** ORBIT-2 Case Study Results: Key Implications for Corporate Facilities Planning. In: ID, Vol. 155, October 1986, No. 5, S. 1 - 5.
- Bell, M. A. (Importance):** The Importance of Sound Fixed Asset Management. In: ID, Vol. 156, January/February 1987, No. 1, S. 11 - 13.
- Bennett, R. E. (Transfer Pricing):** Transfer Pricing for Corporate Real Estate. In: ID, Vol. 160, November/December 1991, No. 6, S. 20 - 23.
- Berekoven,L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (Marktforschung):** Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 6., akt. Aufl., Wiesbaden 1993.
- Berens, W./Hoffjan, A. (Wertermittlung):** Wertermittlung von Immobilien auf Basis vollständiger Finanzpläne. In: ZfbF, 47. Jg., 1995, S. 373 - 395.
- Bergsman, S. (Outsourcing):** Emphasis on Core Competency Redefines Corporate Outsourcing and Boosts Strategic Alliances. In: NREI, Vol. 35, August 1993, No. 8, S. 30 - 40.
- Bergsman, S. (Changes):** Changes in Corporate Philosophy Dictate New Directions for Their Real Estate Department. In: NREI, Vol. 35, March 1993, No. 3, S. 28 - 36.

- Bergsman, S. (Companies):** Dealmakers Hammer High-rated Companies To Meet Strong Investor Demand for Securities. In: NREI, Vol. 35, May 1993, No. 5, S. 70 - 74, 103.
- Bergsman, S. (Technology):** Dun & Bradstreet's Bell Uses Technology To Advance Corporate Real Estate. In: NREI, Vol. 35, September 1993, No. 9, S. 120 - 121.
- Bidlingmaier, J./Schneider, D. J. G. (Ziel/systeme):** Ziele, Zielsysteme und Zielkonflikte. In: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): HWB. 4., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 4731 - 4740.
- Bingham, B. B. (Takeover):** Managing Corporate Real Estate in a Takeover. In: ID, Vol. 158, January/February 1989, No. 1, S. 6 - 9.
- Bircher, B. (Unternehmungsplanung):** Langfristige Unternehmungsplanung - Konzepte, Erkenntnisse und Modelle auf systemtheoretischer Grundlage. Bern/Stuttgart 1976.
- Birkigt, K./Stadler, M. M. (Corporate Identity):** Corporate Identity - Grundlagen. In: Birkigt, K./Stadler, M. M./Funck, H. J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4., akt. und erw. Aufl., Landsberg a. L. 1988, S. 17 - 63.
- Black, R. T. (Broker):** What Is the Role of the Buyer's Broker?. In: NREI, Vol. 34, June 1992, No. 6, S. 26 - 28.
- Blaesser, B. W. (Entitlements):** Negotiating Entitlements. In: Urban Land, Vol. 50, 1991, No. 12, S. 30 - 32.
- Bleicher, K. (Unternehmensentwicklung):** Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung. Stuttgart 1979.
- Bleicher, K. (Management):** Zum Management zwischenbetrieblicher Kooperation: Vom Joint-Venture zur strategischen Allianz. In: Bühner, R. (Hrsg.): Führungsorganisation und Technologiemanagement - Festschrift für Friedrich Hoffmann zum 65. Geburtstag. Berlin 1989, S. 77 - 89.
- Bleicher, K. (Organisation):** Organisation. Strategien - Strukturen - Kulturen. 2., vollständig neu bearb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1991.
- Bleicher, K. (Holdings):** Holdings schützen vor Verkalkung. In: HM, 14. Jg., 1992, Nr. 3, S. 69 - 77.

- Bleicher, K.** (*Konzernorganisation*): Konzernorganisation. In: Frese, E. (Hrsg.): HWO. 3., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1151 - 1164.
- Bleicher, K.** (*Konzept*): Das Konzept Integriertes Management. 2., rev. und erw. Aufl., Frankfurt a. M./New York 1992.
- Bleicher, K./Hermann, R.** (*Joint-Venture-Management*): Joint-Venture-Management - Erweiterung des eigenen strategischen Aktionsradius. Stuttgart/Zürich 1991.
- Bleymüller, J./Gehlert, G./Gülicher, H.** (*Statistik*): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. 8., überarb. Aufl., München 1992.
- Bloech, J.** (*Standort*): Standort, betrieblicher. In: Kern, W. (Hrsg.): HWProd. Stuttgart 1979, Sp. 1875 - 1885.
- Böhler, H./Gottschlich, W.** (*Unternehmensführung*): Strategisches Marketing und strategische Unternehmensführung. In: WISU, 14. Jg., 1985, Nr. 5, S. 247 - 252.
- Bohr, K.** (*Produktionsfaktorsysteme*): Produktionsfaktorsysteme. In: Kern, W. (Hrsg.): HWProd. Stuttgart 1979, Sp. 1481 - 1493.
- Bon, R.** (*Immobilienstrategien*): Unternehmens- und Immobilienstrategien. In: Harden, H./Kahlen, H. (Hrsg.): Planen, Bauen, Nutzen und Instandhalten von Bauten. Stuttgart/Berlin/Köln 1993, S. 189 - 196.
- Bon, R.** (*Corporate*): Corporate Real Estate Management in Europe and the US. In: Facilities, Vol. 12, 1994, No. 3, S. 17 - 20.
- Bon, R.** (*Principles*): Ten Principles of Corporate Real Estate Management. In: Facilities, Vol. 12, 1994, No. 5, S. 9 - 10.
- Bond, S.** (*Inducements*): Rental Valuations with Inducements: An Update - Where Are We And Where Are We Headed?. In: Journal of Property Valuation & Investment, Vol. 12, 1994, No. 2, S. 7 - 18.
- Bone-Winkel, S.** (*Immobilienfonds*): Das strategische Management von offenen Immobilienfonds - unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien. Diss., Köln 1994.
- Bone-Winkel, S.** (*Management*): The Strategic Management of Open-ended Property Funds. In: Journal of Property Finance, Vol. 5, 1994, No. 4, S. 43 - 55.

- Bone-Winkel, S. (Bewertung):** Ansatzpunkte für eine strategische Bewertung von Immobilienbeständen. In: LFK, 46. Jg., 1995, S. 68 - 72.
- Bone-Winkel, S. (Projektentwicklung):** Wertschöpfung durch Projektentwicklung - Möglichkeiten für Immobilieninvestoren. In: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. Köln 1996, S. 427 - 458.
- Bortz, J. (Forschung):** Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler. Berlin u.a. 1984.
- Bortz, J. (Statistik):** Statistik für Sozialwissenschaftler. 4., vollst. überarb. Aufl., Berlin u.a. 1993.
- Bössmann, E. (Transaktionskosten):** Unternehmungen, Märkte, Transaktionskosten: Die Koordination ökonomischer Aktivitäten. In: WIST, 12. Jg., 1983, H. 3, S. 105 - 111.
- Bouris, G. (Real Estate):** Aligning Real Estate Decisions with Company Financial Objectives. In: Site Selection Europe, Vol. 39, March 1994, No. 3, S. 31 - 33.
- Boykin, J. H. (Real Estate):** Why Real Estate Projects Fail. In: Real Estate Review, Vol. 15, 1985, No. 1, S. 88 - 91.
- Brandt, E. (Management):** Property Management 2000. In: JPM, Vol. 55, 1990, No. 1, S. 12 - 18.
- Brinkmann to Broxten, A. (Großraumbüro):** Großraumbüro und Büroorganisation. Berlin 1973.
- Brittinger, T. (Aspekte):** Betriebswirtschaftliche Aspekte des Industriebaus: eine Analyse der baulichen Gestaltung industrieller Fertigungsstätten. Diss., Berlin 1992.
- Bronder, C./Pritzl, R. (Allianzen):** Leitfaden für strategische Allianzen. In: HM, 13. Jg., 1991, Nr. 1, S. 44 - 53.
- Brophy, J. L. (Version):** The Emperor's New Clothes: a Modern Version. In: ID, Vol. 160, July/August 1991, No. 4, S. 6 - 11.
- Brown, J. R. Jr. (Education):** Real Estate Education: A Curriculum Guideline. In: The Appraisal Journal, Vol. 47, October 1979, No. 4, S. 574 - 586.
- Brown, R. K. (Operation):** Building the Proactive Real Estate Operation. In: ID, Vol. 158, May/June 1989, No. 3, S. 23 - 24.

- Brown, R. K. et al. (Real Estate):** Managing Corporate Real Estate. New York u.a. 1993.
- Bruckschen, H.-H. (Verrechnungspreise):** Verrechnungspreise in Spartenorganisationen. Diss., Frankfurt a. M./Bern 1981.
- Bühner, R. (Strategie):** Strategie und Organisation - Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen. Wiesbaden 1985.
- Bühner, R. (Management-Holding):** Management-Holding. In: DBW, 47. Jg., 1987, H. 1, S. 40 - 49.
- Bühner, R. (Gestaltungsmöglichkeiten):** Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Managementholding. In: ZfO, 59. Jg., 1990, H. 5, S. 299 - 308.
- Bühner, R. (Management-Wert-Konzept):** Das Management-Wert-Konzept: Strategien zur Schaffung von mehr Wert im Unternehmen. Stuttgart 1990.
- Bühner, R. (Erfahrungsbericht):** Management-Holding - ein Erfahrungsbericht. In: DBW, 51. Jg., 1991, H. 2, S. 141 - 151.
- Bühner, R. (Organisationslehre):** Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 5. Aufl., München 1991.
- Bühner, R. (Holding):** Die schlanke Management-Holding. In: ZfO, 62. Jg., 1993, H. 1, S. 9 - 19.
- Bühner, R. (Transparenz):** Mehr Transparenz bis in die einzelnen Geschäftseinheiten. In: BddW, Nr. 187, 27. September 1994, S. 1.
- Bullinger, H.-J./Fröschele, H.-P./Niemeier, J. (Building):** Intelligent Building. In: Office Management, o.Jg., 1990, Nr. 7-8, S. 6 - 12.
- Bulwien, H. (Markt):** Der Markt für Immobilienanlagen. Unterlagen zum Vortrag im Rahmen des ebs Immobilien Professional Colleg "Immobilien-Investitionen" am 7. Februar 1995 in Schlangenbad, o.S.
- Büschen, H. E. (Finanzleasing):** Finanzleasing als Finanzierungsalternative. Eine kritische Würdigung unter betriebswirtschaftlichen Aspekten. In: ZfB, 50. Jg., 1980, H. 9, S. 1028 - 1041.
- Büschen, H. E. (Finanzierungsalternative):** Leasing als Finanzierungsalternative: Kriterienorientierte Analyse und Beurteilung des Leasing. In: Österreichisches Bankarchiv, 37. Jg., 1989, H. 5, S. 470 - 488.

- Büschen, H. E. (Leasing):** Leasing als Finanzierungsalternative: Grundlagen und Formen des Leasing. In: Österreichisches Bankarchiv, 37. Jg., 1989, H. 4, S. 344 - 359.
- Busse v. Colbe, W./Laßmann, G. (Betriebswirtschaftstheorie):** Betriebswirtschaftstheorie, Bd. 1: Grundlagen, Produktions- und Kostentheorie. 4., überarb. und erg. Aufl., Berlin u.a. 1988.
- Buttler, G./Stegher, E. (Dienstleistungen):** Industrielle Dienstleistungen. In: ZfbF, 42. Jg., 1990, H. 11, S. 931 - 946.
- Büttner, O. (Kostenplanung):** Kostenplanung von Gebäuden. Aspekte einer umfassenden Baukostenplanung mit Entwicklung und Anwendung eines Simulationsmodells. Diss., Stuttgart 1972.
- Byrne, P. (Review):** The Review of Local Government. In: Property Management, Vol. 12, 1994, No. 3, S. 5 - 8.
- Camp, R. C. (Benchmarking):** Benchmarking - The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee/Wisconsin 1989.
- Case, F. E. (Value):** Managing Corporate Real Assets For Their Stores of Value. In: ID, Vol. 156, March/April 1987, No. 2, S. 11 - 13.
- Cassel, H./McCormack, V. F. (Dual Pricing):** The Transfer Pricing Dilemma - and a Dual Pricing Solution. In: Journal of Accountancy, September 1987, S. 166 - 175.
- Caves, R. E. (Strategy):** Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure. In: Lamb, R. B. (Hrsg.): Competitive Strategic Management. Englewood Cliffs/New Jersey 1984, S. 135 - 170.
- Celli, R. C. (Asset):** A Case for Strategy in Fixed Asset Planning. In: ID, Vol. 151, September/October 1982, No. 5, S. 28 - 31.
- Chalk, M. B. (Total Quality):** Implementing Total Quality Within Corporate Real Estate. In: ID, Vol. 162, March/April 1993, No. 2, S. 7 - 10.
- Chandler, A. D. (Strategy):** Strategy and Structure. Chapters in History of the Industrial Enterprise. 3. Aufl., Cambridge/London 1966.
- Chase, R. B./Garvin, D. A. (Fabrik):** Die Fabrik der Zukunft - ein Dienstleister. In: HM, 12. Jg., 1990, H. 1, S. 122 - 131.

- Child, J. (Structure):** Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. In: Soc, Vol. 6, 1972, S. 1 - 22.
- Clochetti, B./Vandell, K./Matthews, R. (Introduction):** Introduction To Principles Of Real Estate Asset Management. Part IV: Introduction and Overview of Corporate Real Estate. In: ULI (Hrsg.): An Introduction To Principles Of Real Estate Asset Management. Washington D.C. o.J., S. 22 - 126.
- Coase, R. H. (Nature):** The Nature of the Firm. In: Economica, Vol. 4, 1937, S. 386 - 405.
- Coenenberg, A. G. (Verrechnungspreise):** Verrechnungspreise zur Steuerung divi-sionalisierter Unternehmen. In: WIST, 2. Jg., 1973, H. 8/9, S. 373 - 382.
- Coenenberg, A. G. (Kostenrechnung):** Kostenrechnung und Kostenanalyse. 2., durchges. Aufl., Landsberg a. L. 1993.
- Coenenberg, A. G. (Jahresabschluß):** Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse: Betriebswirtschaftliche, handels- und steuerrechtliche Grundlagen. 15., überarb. Aufl., Landsberg a. L. 1994.
- Coenenberg, A. G./Baum, H.-G. (Controlling):** Strategisches Controlling - Grundfra-geen der strategischen Planung und Kontrolle. Stuttgart 1987.
- Cohen, I. E. (Source):** Corporate Real Estate: A Source Of Untapped Earnings. In: Financial Executive, Vol. 50, March 1982, No. 3, S. 48 - 52.
- Cohen, I. E./Jewett, C. L. (Management):** The First Step: Active Management of Corporate Real Estate Assets. In: ID, Vol. 149, September/October 1980, No. 5, S. 15 - 16.
- Collis, D. J./Montgomery, C. A. (Ressourcen):** Wettbewerbsstärke durch hervorra-gende Ressourcen. In: HM, 18. Jg., 1996, H. 2, S. 47 - 57.
- Conway, M. (Stages):** Stages of Progress in Asset Management. In: ID, Vol. 158, January/February 1989, No. 1, S. 4 - 5.
- Conzen, G. (Development):** Development - Eine Strukturanalyse des bundesrepubli-kanischen Projektentwicklungsmarktes unter besonderer Beachtung von Development-Gesellschaften. Diss., Dortmund 1993.
- Copeland, T./Koller, T./Murrin, J. (Valuation):** Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. New York u.a. 1990.

- Corsten, H. (Produktionsfaktorsysteme):** Produktionsfaktorsysteme. In: WISU, 15. Jg., 1986, Nr. 4, S. 173 - 179.
- Corsten, H. (Produktionswirtschaft):** Produktionswirtschaft: Einführung in das industrielle Produktionsmanagement. 3., überarb. und wesentlich erw. Aufl., München/Wien 1992.
- Corsten, H./Witt, T. (Wettbewerbsstrategien):** Das Konzept generischer Wettbewerbsstrategien - Kennzeichen und kritische Analyse. In: WISU, 21. Jg., 1992, Nr. 3, S. 185 - 191.
- Curzan, M. P./Silverman, R. A./Williams, D. L. (Institutions):** Institutions And Their Real Estate. In: Parker, F. J. (Hrsg.): Institutional Real Estate Strategies. Washington D.C. 1988, S. 1 - 7.
- Cyert, R. M./March, J. G. (Theory):** A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs/New Jersey 1963.
- Darrow, L. R. (Potential):** Maximizing Corporate Real Estate's Profit Potential. In: ID, Vol. 156, July/August 1987, No. 4, S. 14 - 17.
- Dasso, J./Woodward, L. (Discipline):** Real Estate Education: Past, Present, and Future - The Search for a Discipline. In: The Appraisal Journal, Vol. 49, July 1981, No. 3, S. 413 - 425.
- Davies, P. J. (History):** Real Estate in American History. New York 1958 (zitiert nach Jaffe/Sirmans, Theory, S. 394 FN 7 und 9).
- Day, G. S. (Portfolio):** Diagnosing the Product Portfolio. In: JoM, Vol. 41, Winter 1977, S. 29 - 38.
- Day, L. L. (Planning):** Facilities' Role in Strategic Planning. In: ID, Vol. 157, March/April 1988, No. 2, S. 12 - 16.
- Del Casino, J. J. (Marketplace):** An Overview of the Real Estate Investment Marketplace. In: The Appraisal Journal, Vol. 55, October 1987, No. 4, S. 558 - 566.
- DeLisle, J. R. (Real Estate):** A Multi-Period, Interactive Portfolio Model for Corporate Real Estate. In: ID, Vol. 157, May/June 1988, No. 3, S. 17 - 23.
- Delmhorst, A. M. (Services):** Consulting Services Available to Corporations: A Case Study. In: ID, Vol. 155, May/June 1986, No. 3, S. 8 - 10.

- Deutsche Bundesbank (Hrsg.):** Monatsberichte der Deutschen Bundesbank. 34. Jg., Nr. 11, November 1982.
- Deutsche Bundesbank (Hrsg.):** Monatsberichte der Deutschen Bundesbank. 40. Jg., Nr. 11, November 1988.
- Deutsche Bundesbank (Hrsg.):** Monatsberichte der Deutschen Bundesbank. 44. Jg., Nr. 11, November 1992.
- Diederichs, C. J. (Wirtschaftlichkeitsberechnungen):** Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Nutzen-Kostenuntersuchungen: Grundlagen und Anwendungen bei bauwirtschaftlichen Investitionsentscheidungen. Sindelfingen 1985.
- Diederichs, C. J. (Alternativen):** Strategische Alternativen für Bauunternehmen. In: BW, 45. Jg., 1991, H. 4, S. 46 - 52.
- Diederichs, C. J. (Bauwirtschaftslehre):** Bauwirtschaftslehre als Branchenbetriebswirtschaftslehre. In: BW, 46. Jg., 1992, H. 6, S. 30 - 33.
- Diederichs, C. J. (Grundlagen):** Grundlagen der Projektentwicklung. In: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. Köln 1996, S. 17 - 80.
- Diederichs, C. J. (Projektentwicklung):** Grundlagen der Projektentwicklung. In: BW, 48. Jg., 1994, H. 11: S. 43 - 49, H. 12: S. 55 - 58; 49. Jg., 1995, H. 1: S. 45 - 49, H. 2: S. 16 - 18, .
- Diekstra, F. (Quality):** How to Determine Quality in Real Estate. In: Site Selection Europe, Vol. 37, 1992, No. 12, S. 20 - 23.
- Dietrich, M. (Facility):** Facility Management. In: Office Management, o.Jg., 1991, Nr. 6, S. 32 -35.
- Dietz, A. (Leasing):** Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Leasing. In: ZfB, 60. Jg., 1990, H. 11, S. 1139 - 1158.
- Dobring, J. (Immobilien-Management):** Immobilien-Management - dargestellt am Beispiel Ausbesserungswerk München-Freimann. In: Die Bundesbahn, 62. Jg., 1986, Nr. 2, S. 105 - 107.
- Dobschütz, L./Prantsch, W. (Outsourcing):** Outsourcing: Kein Allheilmittel zur Senkung der IV-Kosten. In: Controlling, 5. Jg., 1993, H. 2, S. 100 - 106.
- Dörhöfer, A. (Immobilien-Leasing):** Kommunales Immobilien-Leasing in den neuen Bundesländern: Möglichkeiten und Grenzen. Frankfurt a. M. 1993.

- Dubben, N./Sayce, S. (Property):** Property Portfolio Management: An Introduction. London/New York 1991.
- Duckworth, S. L. (Performance):** Total Quality Management: A Team-Based Approach to Monitoring Real Property Performance. In: ID, Vol. 163, September/October 1993, No. 5, S. 20 - 25.
- Duckworth, S. L. (Dimension):** Realizing the Strategic Dimension of Corporate Real Property Through Improved Planning and Control Systems. In: The Journal of Real Estate Research, Vol. 8, 1993, No. 4, S. 495 - 509.
- Dues, J. J. (Planning):** Real Estate Management and the Corporate Planning Process. In: ID, Vol. 151, July/August 1982, No. 4, S. 9 - 11.
- Duffy, F./Tanis, J. (Workplace):** A Vision of the New Workplace. In: ID, Vol. 162, March/April 1993, No. 2, S. 1 - 6.
- Duncan, R. B. (Characteristics):** Characteristics of Organizational Environments on Perceived Environmental Uncertainty. In: ASQ, Vol. 17, 1972, S. 313 - 327.
- Dunst, K. H. (Portfolio):** Portfolio Management. Konzeption für die strategische Unternehmensplanung. 2., verb. Aufl., Berlin/New York 1983.
- DuPont, R. G. (Corporate):** Adding to the Corporate Bottom Line Through Leasing. In: ID, Vol. 160, September/October 1991, No. 5, S. 22 - 24.
- Dyllick, T. (Umweltbeziehungen):** Das Anspruchsgruppen-Konzept: Eine Methodik zum Erfassen der Umweltbeziehungen der Unternehmung. In: IO, 53. Jg., 1984, Nr. 2, S. 74 - 78.
- Dyllick-Brenzinger, F. (Betriebskosten):** Betriebskosten von Büro- und Verwaltungsgebäuden. Wiesbaden/Berlin 1980.
- Ebers, M./Gotsch, W. (Theorien):** Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart/Berlin/Köln 1993, S. 193 - 242.
- Ebert, L. P. (Impact):** Computer Technology's Impact on Corporate Real Estate Asset Management. In: ID, Vol. 155, March/April 1986, No. 2, S. 11 - 15.
- Ebert, L. P. (Perspective):** Lease vs. Buy: The Corporate Perspective. In: ID, Vol. 155, November/December 1986, No. 6, S. 9 - 14.

- Ebert, L. P. (Problems):** Common Problems in Implementing an Effective Asset Management Program. In: ID, Vol. 156, May/June 1987, No. 3, S. 13 - 16.
- Ebert, L. P. (Future):** The Future of Corporate Real Estate. In: Ernst & Young (Hrsg.): The Digest of Corporate Real Estate. San Francisco 1993, S. 5 - 8.
- Eccles, R. G. (Transfer Pricing):** Control with fairness in transfer pricing. In: HBR, Vol. 61, 1983, No. 1, S. 148 - 161.
- Eekhoff, J. (Bodenmarkt):** Wohnungs- und Bodenmarkt. Tübingen 1987.
- Eekhoff, J. (Bauwirtschaft):** Anmerkungen zur zyklischen Entwicklung der Wohnungs- und Bauwirtschaft. In: ifo-Schnelldienst, 42. Jg., 1989, Nr. 16, S. 21 - 28.
- Eggers, B./Kuhnert, B. (Aspekte):** Aspekte des Büros der Zukunft. In: IO, 61. Jg., 1992, Nr. 9, S. 67 - 71.
- Eichborn, F.-K. (Markt):** Der Markt der gewerbliche Objekte. In: LFK, 42. Jg., 1991, S. 377 - 381.
- Einem, E. v./Tonndorf, T. (Büroflächenentwicklung):** Büroflächenentwicklung im regionalen Vergleich. Schriftenreihe "Forschung" des Bundesministers für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau Nr. 484. Berlin 1990.
- Eisenführ, F. (Profit-Center):** Profit Center. In: DBW, 45. Jg., 1985, H. 1, S. 99 - 100.
- Ellis, P. (Büroarbeit):** Veränderungen der Büroarbeit. In: Office Design, o.Jg., 1988, H. 2, S. 56 - 64.
- Eischen, R. (Agency-Theorie):** Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie. In: ZfbF, 43. Jg., 1991, H. 11, S. 1002 - 1012.
- Emans, H. (Planung):** Konzepte zur strategischen Planung. In: Henzler, H. A. (Hrsg.): Handbuch der Strategischen Führung. Wiesbaden 1988, S. 109 - 131.
- Endres, M. (Debeko):** Die Debeko Immobilien GmbH. In: Forum, o.Jg., 1993, Nr. 3, S. 4 - 7.
- Esser, W.-M. (Wertkette):** Die Wertkette als Instrument der Strategischen Analyse. In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Strategieentwicklung - Konzepte und Erfahrungen. Stuttgart 1989, S. 191 - 211.

- Esser, W.-M./Kirsch, W. (Einführung):** Die Einführung von Planungs- und Informationssystemen. Ein empirischer Vergleich. München 1979.
- Esser, W.-M./Ringlstetter, M. (Rolle):** Die Rolle der Wertschöpfungskette in der strategischen Planung. In: Kirsch, W. (Hrsg.): Beiträge zum Management strategischer Programme. München 1991, S. 511 - 537.
- Estey, R. (Estate):** How Corporate Real Estate Departments Contribute to the Bottom Line. In: ID, Vol. 157, July/August 1988, No. 4, S. 4 - 6.
- Evans, M. (Outsourcing):** The Demand for Quality in Corporate Real Estate Services: Is Outsourcing a Solution?. In: Ernst & Young (Hrsg.): The Digest of Corporate Real Estate. San Francisco 1993, S. 23 -32.
- Evans, M. (Impact):** The Impact of Real Estate Decisions on Profitability. In: Site Selection Europe, Vol. 39, March 1994, No. 3, S. 28 - 30.
- Eversmann, M. (Potentiale):** Die Betriebsimmobilie als Produktionsfaktor: Verborgene Potentiale. In: Gablers Magazin, 1995, H. 6/7, S. 50 - 53.
- Falk, B. (Immobilien-Handbuch):** Immobilien-Handbuch - Wirtschaft, Recht, Bewertung. 2. Aufl., Loseblattsammlung in 2 Bdn., 21. Nachlieferung (2/1996), Landsberg a. L. Grundwerk 1991.
- Falk, B. (Gewerbe-Großimmobilien):** Gewerbe-Großimmobilien des Handels. In: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien. 5., überarb. Aufl., Landsberg a. L. 1992, S. 15 - 29.
- Falk, B. (Gewerbe-Immobilien-Management):** Gewerbe-Immobilien-Management. In: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien. 5., überarb. Aufl., Landsberg a. L. 1992, S. 527 - 544.
- Falk, B. (Marketing):** Marketing für Gewerbe-Immobilien. In: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien. 5., überarb. Aufl., Landsberg a. L. 1992, S. 573 - 591.
- Feinen, K. (Markt):** Der Markt der gewerblichen und gemischt genutzten Objekte. In: LFK, 38. Jg., 1987, S. 314 - 321.
- Feinen, K. (Leasinggeschäft):** Das Leasinggeschäft. 3., neubearb. Aufl., Frankfurt a. M. 1990.
- Feinen, K. (Leasing):** Leasing für Gewerbe-Immobilien. In: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien. 5., überarb. Aufl., Landsberg a. L. 1992, S. 497 - 514.

- Ferguson, J./Heizer, J.** (*Real Estate*): Real Estate Investment Analysis. Boston/London u.a. 1990.
- Fischer, M.** (*Entscheidungen*): Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing: Neue Institutionenlehre und Distributionspolitik. Diss., Wiesbaden 1993.
- Fischer, S./Ollmann, R.** (*Produktionstechnologien*): Auswirkungen neuer Produktions-technologien auf den einzelbetrieblichen Flächenbedarf - Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen. In: ILS (Hrsg.): Neue Fabrikkonzepte und gewerblicher Flächenbedarf. 1. Aufl., Dortmund 1991, S. 22 - 35.
- Fischer, T. M.** (*Kostenmanagement*): Kostenmanagement strategischer Erfolgsfaktoren: Instrumente zur operativen Steuerung der strategischen Schlüsselfaktoren Qualität, Flexibilität und Schnelligkeit. Diss., München 1993.
- Fischer, W.** (*Immobilien-Management*): Immobilien-Management der DB. Tendenzen und neue Wege. In: Die Bundesbahn, 62. Jg., 1986, Nr. 2, S. 102 - 104.
- Fischer-Winkelmann, W.** (*Systemansatz*): Systemansatz. In: Lück, W. (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaft. Landsberg a. L. 1983, S. 1072 - 1074.
- Flegel, D. D.** (*Surplus*): Disposing of Surplus Corporate Real Estate. In: Real Estate Review, Vol. 21, Winter 1992, No. 4, S. 53 - 56.
- Fohlmeister, K. J.** (*Immobilien-Leasing*): Immobilien-Leasing. In: Hagenmüller, K. F./Eckstein, W. (Hrsg.): Leasing-Handbuch für die betriebliche Praxis. 6., völlig neu bearb. Aufl., Frankfurt a. M. 1992, S. 177 - 212.
- Franzke, H. R.** (*Industriebau*): Industriebau: Standorte, Bauten, Technik. Basel/Berlin/Boston 1991.
- Fraser, W. D.** (*Principles*): Principles of Property Investment and Pricing. Basingstoke/London 1984.
- Freeman, R. E.** (*Management*): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston u. a. 1984.
- Freimuth, J.** (*Architektur*): Kommunikative Architektur im Unternehmen. In: HM, 11. Jg., 1989, Nr. 2, S. 105 - 112.
- French, N.** (*Authorities*): Asset Registers and Asset Rents for Local Authorities. In: Property Management, Vol. 12, 1994, No. 3, S. 15 - 23.

- Frese, E. (*Unternehmensführung*):** Unternehmensführung. Landsberg a. L. 1987.
- Frese, E. (*Profit-Center-Konzept*):** Das Profit-Center-Konzept im Spannungsfeld von Organisation und Rechnungswesen als Führungsinstrument. In: Ahlert, D./Franz, K.-P./Göppl, H. (Hrsg.): Finanz- und Rechnungswesen als Führungsinstrument. Wiesbaden 1990, S. 137 - 155.
- Frese, E. (*Grundlagen*):** Grundlagen der Organisation. 5., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden 1993.
- Frese, E. (*Konzept*):** Geschäftssegmentierung als organisatorisches Konzept. In: ZfbF, 45. Jg., 1993, S. 999 - 1024.
- Frese, E. (*Verrechnungspreise*):** Profit Center und Verrechnungspreise. In: ZfbF, 47. Jg., 1995, S. 942 - 954.
- Frese, E./Glaser, H. (*Verrechnungspreise*):** Verrechnungspreise in Spartenorganisationen. In: DBW, 40. Jg., 1980, H. 1, S. 109 - 123.
- Frese, E./Werder, A. v. (*Zentralbereiche*):** Zentralbereiche - Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung. In: Frese, E./Werder, A. v./Maly, W. (Hrsg.): Zentralbereiche: Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen. Stuttgart 1993, S. 1 - 50.
- Frey, S. R. (*Plant*):** Plant Layout: Planung, Optimierung und Einrichtung von Produktions-, Lager- und Verwaltungsstätten. München/Wien 1975.
- Friedemann, J. (*Kommunikationssysteme*):** Kommunikationssysteme verändern die Büros von morgen. In: FAZ, Nr. 299, 27. Dezember 1991, S. 27.
- Friedemann, J. (*Unternehmen*):** Die Unternehmen denken über effizientere Büroraum-Nutzung nach. In: FAZ, Nr. 36, 12. Februar 1993, S. 39.
- Friedemann, J. (*Immobilienmanagement*):** Unternehmen entdecken das betriebliche Immobilienmanagement. In: FAZ, Nr. 174, 30. Juli 1993, S. 31.
- Friedl, B. (*Anforderungen*):** Anforderungen des Profit Center-Konzepts an Führungssystem und Führungsinstrumente. In: WISU, 22. Jg., 1993, Nr. 10, S. 830 - 842.
- Friedrichs, J. (*Methoden*):** Methoden empirischer Sozialforschung. Reinbek bei Hamburg 1973.
- Frieske, A. (*Facility Management*):** Facility Management mit eigenem Personal?. In: Facility Management, 1. Jg., 1995, H. 3, S. 57 - 60.

- Fritz, W.** (*Forschungskonzeption*): Warentest und Konsumgüter-Marketing. Forschungskonzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Wiesbaden 1984.
- Fritz, W./Förster, F./Raffée, H./Silberer, G.** (*Unternehmensziele*): Unternehmensziele in Industrie und Handel. Eine empirische Untersuchung zu Inhalten, Bedingungen und Wirkungen von Unternehmenszielen. In: DBW, 45. Jg., 1985, H. 4, S. 375 - 394.
- Fritz, W./Förster, F./Wiedmann, K.-P./Raffée, H.** (*Unternehmensziele*): Unternehmensziele und strategische Unternehmensführung. In: DBW, 48. Jg., 1988, H. 5, S. 567 - 586.
- Gabele, E.** (*Unternehmensgrundsätze*): Unternehmensgrundsätze - Ein Spiegelbild innerbetrieblicher und gesellschaftlicher Entscheidungen?. In: ZfO, 50. Jg., 1981, H. 4, S. 245 - 252.
- Gabele, E./Dannenberg, J./Kroll, M.** (*Immobilien-Leasing*): Immobilien-Leasing. Vertragsformen, Vor- und Nachteile, steuerliche Analyse. 2., überarb. Aufl., Wiesbaden 1995.
- Gabele, E./Kretschmer, H.** (*Unternehmensgrundsätze*): Unternehmensgrundsätze als Instrument der Unternehmensführung. In: ZfbF, 35. Jg., 1983, S. 716 - 726.
- Gabele, E./Kroll, M.** (*Grundlagen*): Grundlagen des Immobilien-Leasing. In: DB, 44. Jg., Februar 1991, H. 5, S. 241 - 248.
- Gadient, S. I./Hook, R. C.** (*Organizing*): Organizing, Staffing, and Compensating the Corporate Real Estate Function. In: Silverman, R. A. (Hrsg.): Corporate Real Estate Handbook. New York/St. Louis u.a. 1987, S. 61 - 79.
- Gale, J./Case, F.** (*Resource*): A Study of Corporate Real Estate Resource Management. In: The Journal of Real Estate Research, Vol. 4, 1989, No. 3, S. 23 - 34.
- Gälweller, A.** (*Innovationsmanagement*): Innovationsmanagement: Innovationen und Erfolgswahrscheinlichkeiten. Innovationen als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In: Frantz, U. (Hrsg.): Innovatives/Strategisches Management. Lemgo 1980, S. 23 - 65.

- Gälweiler, A. (Planung):** Organisation der Planung. In: Grochla, E. (Hrsg.): HWO. 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1884 - 1894.
- Gälweiler, A. (Kontrolle):** Zur Kontrolle strategischer Pläne. In: Steinmann, H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle - Probleme der strategischen Unternehmensführung. München 1981, S. 383 - 399.
- Gälweiler, A. (Unternehmensplanung):** Unternehmensplanung: Grundlagen und Praxis. Frankfurt a.M./New York 1986.
- Gälweiler, A. (Unternehmensführung):** Strategische Unternehmensführung. Frankfurt a.M./New York 1987.
- Gälweiler, A. (Praxis):** Strategische Unternehmensplanung in der Praxis - unter besonderer Berücksichtigung der Verwertbarkeit strategischer Analyseinstrumente. In: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing. Ungekürzte Sonderausgabe, Stuttgart 1989, S. 228 - 242.
- Gälweiler, A. (Determinanten):** Determinanten des Zeithorizontes in der Unternehmensplanung. In: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmungsführung. 5., neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 203 - 220.
- Gasser, W. (Gebäudeleittechnik):** Gebäudeleittechnik - eine Management-Entscheidung. In: IO, 53. Jg., 1984, Nr. 7/8, S. 348 - 352.
- Gather, H.-H. (Überblick):** Überblick über das gewerbliche Mietrecht. In: DVW, 45. Jg., 1993, Nr. 5, S. 121 - 132.
- Gau, G. W. (Estate):** Public Information and Abnormal Returns in Real Estate Investment. In: AREUEAJ, Vol. 13, 1985, No. 1, S. 15 - 31.
- Gau, G. W. (Markets):** Efficient Real Estate Markets: Paradox or Paradigm?. In: AREUEAJ, Vol. 15, 1987, No. 2, S. 1 - 12.
- Gehlen, F. J. (Gewerbeparks):** Gewerbeparks - Philosophie und Umsetzung. In: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien. 5., überarb. Aufl., Landsberg a. L. 1992, S. 97 - 110.
- Gerhardt, T./Nippa, M./Picot, A. (Leistungstiefe):** Die Optimierung der Leistungstiefe. In: HM, 14. Jg., 1992, Nr. 3, S. 136 - 142.

- Gerl, K./Roventa, P. (Perspektiven):** Strategische Geschäftseinheiten - Perspektiven aus der Sicht des Strategischen Managements. In: Kirsch, W./Roventa, P. (Hrsg.): Bausteine eines Strategischen Managements. Berlin/New York 1983, S. 141 - 161.
- Gibson, V. (Strategic):** Strategic Property Management. In: Property Management, Vol. 12, 1994, No. 3, S. 9 - 14.
- Gilbert, R. G. (Transfer Pricing):** Corporate Real Estate Transfer Pricing at IDS. In: ID, Vol. 160, 1991, No. 6, S. 24 - 26.
- Glanegger, P. (Herstellungskosten):** Anschaffungs- und Herstellungskosten bei Grundstücken und Gebäuden (I) und (II). In: DB, 40. Jg., 1987, H. 42, S. 2115 - 2120; H. 43, S. 2173 - 2176.
- Gluck, F. W./Kaufman, S. P./Walleck, A. S. (Wettbewerbsvorsprung):** Wettbewerbsvorsprung durch strategisches Management. In: HM, 3. Jg., 1981, Nr. 3, S. 56 - 64.
- Golton, B. L. (Obsolescence):** Perspectives of building obsolescence. In: Grover, R. (Hrsg.): Land and Property Development - New Directions. London 1989, S. 269 - 280.
- Gomez, P. (Trends):** Trends in der Konzernorganisation. In: ZfO, 61. Jg., 1992, H. 3, S. 166 - 172.
- Gomez, P./Ganz, M. (Diversifikation):** Diversifikation mit Konzept - den Unternehmenswert steigern. In: HM, 14. Jg., 1992, Nr. 1, S. 44 - 54.
- Gop, R. (Flächen-Diät):** Bilanz-Kur mit Flächen-Diät. In: Immobilien Manager, o.Jg., April 1994, Nr. 2, S. 6 - 14.
- Gordon, T. J./Hayward, H. (Cross-Impact):** Initial Experiments with the Cross-Impact Matrix Method of Forecasting. In: Futures, Vol. 1, 1968, S. 100 - 110.
- Götzinger, M. K./Michael, H. (Leistungsrechnung):** Kosten- und Leistungsrechnung. 6., überarb. und erw. Aufl., Heidelberg 1993.
- Graaskamp, J. A. (Education):** Redefining the Role of University Education in Real Estate and Urban Land Economics. In: Jarchow, S. P. (Hrsg.): Graaskamp on Real Estate. Washington 1991, S. 40 - 50.

- Graaskamp, J. A. (*Universities*): The Failure of the Universities to Teach the Real Estate Process as an Interdisciplinary Art Form.** In: Jarchow, S. P. (Hrsg.): *Graaskamp on Real Estate*. Washington 1991, S. 51 - 67.
- Graaskamp, J. A. (*Feasibility Analysis*): A Guide to Feasibility Analysis: Update.** In: Jarchow, S. P. (Hrsg.): *Graaskamp on Real Estate*. Washington 1991, S. 102 - 124.
- Graaskamp, J. A. (*Fundamentals*): Fundamentals of Real Estate Development.** In: *Journal of Property Valuation & Investment*, Vol. 10, 1992, S. 619 - 639.
- Graham, R. (*Outsourcing*): Outsourcing and keeping control: the key legal issues.** In: *Property Management*, Vol. 11, 1993, No. 2, S. 141 - 145.
- Greer, G. E./Farrell, M. D. (*Real Estate*): Investment Analysis for Real Estate Decisions.** 2. Ed., Chicago 1988.
- Grimm, U. (*Faktoren*): Analyse strategischer Faktoren: ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung.** Wiesbaden 1983.
- Gröben, H.-J. (*Immobilien-Management*): Von der Liegenschaftsverwaltung zum Immobilien-Management.** In: *Die Bundesbahn*, 62. Jg., 1986, Nr. 2, S. 99 - 101.
- Gschwend, J. (*Zielproblematik*): Die Zielproblematik des Verrechnungspreises: eine kritische Analyse der verschiedenen Verrechnungspreisfunktionen.** Diss., St. Gallen 1986.
- Guggenbühl, H. (*Bürobauplanung*): Organisatorisch-integrierte Arbeitsplatzgestaltung, Büorraum- und Bürobauplanung.** Bern/Stuttgart 1977.
- Gunterman, K. L./Norbin, S. C. (*Efficiency*): Empirical Tests of Real Estate Market Efficiency.** In: *Journal of Real Estate Finance and Economics*, Vol. 4, 1991, No. 4, S. 297 - 313.
- Gutenberg, E. (*Betriebswirtschaftslehre*): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd.: Die Produktion.** 24., unveränderte Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1983.
- Haas, E./Weyers, G. (*Immobilienanalyse*): Immobilienanalyse und Immobilienbewertung - Entscheidungsgrundlage für Großinvestitionen (1. Teil).** In: GuG, 1. Jg., 1990, S. 140 - 147.

- Hahn, D. (Risiko-Management):** Risiko-Management. Stand und Entwicklungstendenzen. In: ZfO, 56. Jg., 1987, H. 3, S. 137 - 150.
- Hahn, D. (Stand):** Strategische Unternehmensführung - Stand und Entwicklungstendenzen. In: ZfO, 58. Jg., 1989, H. 3, S. 159 - 166 (1. Teil); H. 5, S. 326 - 332 (2. Teil).
- Hahn, D. (Kontrolle):** Strategische Kontrolle. In: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung. 5., neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 651 - 664.
- Hahn, D. (Konzepte):** US-amerikanische Konzepte strategischer Unternehmensführung. In: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung. 5., neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 52 - 65.
- Hahn, D. (Portfolio-Konzepte):** Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmensplanung. In: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung. 5., neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 221 - 253.
- Hahn, D. (Unternehmensführung):** Strategische Unternehmensführung. Grundkonzept. In: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung. 5., neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 31 - 51.
- Hahn, D./Bleicher, K. (Organisationsplanung):** Organisationsplanung als Gegenstand der strategischen Planung. In: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung. 5., neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 367 - 381.
- Haller, M. (Risiko-Management):** Risiko-Management - zwischen Risikobeherrschung und Risiko-Dialog. In: Organisationsforum Wirtschaftskongress e.V. OFW (Hrsg.): Umweltmanagement im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Ökonomie. Wiesbaden 1991, S. 167 - 189.
- Hamer, J. M. (Liegenschaftsverwaltung):** Effektive Liegenschaftsverwaltung. In: Harden, H./Kahlen, H. (Hrsg.): Planen, Bauen, Nutzen und Instandhalten von Bauten. Stuttgart/Berlin/Köln 1993, S. 29 - 36.
- Hammer, R. M. (Planung):** Strategisches Planung und Frühaufklärung. München/Wien 1988.

- Hammer, R. M. (*Unternehmungsplanung*): Unternehmungsplanung.** 6., durchges. Aufl., München/Wien 1995.
- Hanson, R. A. (*Participation*): Equity-Participation Cases: A Developer's Perspective.** In: ID, Vol. 159, July/August 1990, No. 4, S. 15 - 17.
- Hanssmann, F. (*Revolution*): Wertorientiertes strategisches Management - eine Revolution?.** In: Strategische Planung, 1988, Nr. 4, S. 1 - 10.
- Harden, H. (*Planen*): Planen, Bauen, Nutzen und Instandhalten.** In: Harden, H./Kahlen, H. (Hrsg.): Planen, Bauen, Nutzen und Instandhalten von Bauten. Stuttgart/Berlin/Köln 1993, S. 3 - 9.
- Hartung, K. (*Kostensteuerung*): Kennzahlen und Benchmarking zur Kostensteuerung von Immobilien.** Unterlagen zum Vortrag im Rahmen des ebs Immobilien Professional Colleg "Gebäudemanagement" am 20. September 1995 in Frankfurt a. M., S. 1 - 9.
- Harvey, J. (*Economics*): Urban Land Economics.** 2. Aufl., Basingstake/London 1987.
- Hauschmidt, J. (*Struktur*): Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen - Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt.** In: ZfbF, 25. Jg., 1973, S. 709 - 738.
- Hauschmidt, J. (*Entscheidungsziele*): Entscheidungsziele. Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen: Theoretische Ansätze und empirische Prüfung.** Tübingen 1977.
- Haverkampf, P./Salton, G. (*Reservoir*): Real Estate as a Corporate Reservoir.** In: ID, Vol. 154, May/June 1985, No. 3, S. 17 - 22.
- Hax, A. C./Majluf, N. S. (*Management*): Strategisches Management. Ein integratives Konzept aus dem MIT.** Frankfurt a. M./New York 1988.
- Hax, H. (*Verrechnungspreise*): Verrechnungspreise.** In: Kosiol, E./Chmielewicz, K./Schweitzer, M. (Hrsg.): HWR. 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1981, Sp. 1688 - 1699.
- Healey, P. (*Models*): Models of the development process: a review.** In: Journal of Property Research, Vol. 8, 1991, No. 3, S. 219 - 238.
- Healey, P. (*Process*): An institutional model of the development process.** In: Journal of Property Research, Vol. 9, 1992, No. 1, S. 33 - 44.

- Heath, S. R. "Rollie", Jr. (Proactive): Are You Environmentally Proactive?. In: ID, Vol. 159, October 1990, No. 7, S. 7 - 8.**
- Heidbreder, U. (Computerintegration): Computerintegration. In: Harden, H./Kahlen, H. (Hrsg.): Planen, Bauen, Nutzen und Instandhalten von Bauten. Stuttgart/Berlin/Köln 1993, S. 145 - 166.**
- Heinen, E. (Wissenschaftsprogramm): Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. In: ZfB, 39. Jg., 1969, H. 4, S. 207 - 220.**
- Heinen, E. (Betriebswirtschaftslehre): Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre. In: ZfB, 41. Jg., 1971, H. 7, S. 429 - 444.**
- Heinen, E. (Entscheidungen): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung. 3., durchges. Aufl., Wiesbaden 1976.**
- Heinert, E. (Grundfragen): Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre. München 1976.**
- Heinen, E. (Zielsysteme): Ziele und Zielsysteme in der Unternehmung. In: Albers, W. u.a. (Hrsg.): HdWW. Stuttgart u.a. 1982, S. 616 - 623.**
- Heinen, E. (Kostenlehre): Betriebswirtschaftliche Kostenlehre. 6., verb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1983.**
- Heinen, E. (Führungslehre): Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen - Strategien - Modelle. 2., verb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1984.**
- Heinen, E. (Unternehmensführung): Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung. In: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb. 9. vollst. neu bearb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 1 - 71.**
- Helmer, O. (Reassessment): Reassessment of Cross-Impact-Analysis. In: Futures, Vol. 13, 1981, S. 389 - 400.**
- Helten, E. (Risk Management): Strategische Unternehmensplanung und Risk Management. In: Gaugler, E./Jacobs, O. H./Kieser, A. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung. Stuttgart 1984, S. 15 - 29.**

- Henckel, D. (Informationstechnologie):** Informationstechnologie, Produktionsautomatisierung und räumliche Entwicklung. In: Kreibich, V./Petz, U. v./Potthoff, K./Rosenkranz, H./Selle, K./Schmals, K. M./Venturi, M. (Hrsg.): Neue Technologien - Nuove Tecnologie: Herausforderung der Raumplanung?. Dortmund 1986, S. 93 - 99.
- Henckel, D. (Fabrikbau):** Flächenveränderungen und veränderte Anforderungen an den Fabrikbau durch neue Techniken in der Produktion. In: Akademie für Raumplanung und Landesplanung (Hrsg.): Technikentwicklung und Raumstruktur. Perspektiven für die Entwicklungen der wirtschaftlichen und räumlichen Struktur der Bundesrepublik Deutschland. Hannover 1987, S. 175 - 183.
- Henn, W. (Industriebauten):** Industriebauten. In: Kern, W. (Hrsg.): HWProd. Stuttgart 1979, Sp. 743 - 753.
- Hensler, F. (Investitionsanalyse):** Investitionsanalyse bei Hochbauten. Wiesbaden/Berlin 1986.
- Henzler, H. (Führung):** Von der strategischen Planung zur strategischen Führung: Versuch einer Positionsbestimmung. In: ZfB, 58. Jg., 1988, H. 12, S. 1286 - 1307.
- Hergert, M./Morris, D. (Value Chain):** Accounting Data for Value Chain Analysis. In: SMJ, Vol. 10, 1989, S. 175 - 188.
- Hermann, R. (Joint-Venture):** Joint-Venture-Management - Strategien, Strukturen, Systeme und Kulturen. Diss., Giessen 1989.
- Herter, R. N. (Management):** Unternehmenswertorientiertes Management: Strategische Erfolgsbeurteilung von dezentralen Organisationseinheiten auf Basis der Wertsteigerungsanalyse. Diss., München 1994.
- Hethrlington, L. (Property):** Environmental Property Assessments Now are Commonplace During Transactions. In: NREI, Vol. 32, October 1990, No. 11, S. 118 - 123.
- Heuer, J. H. B. (Hrsg.) (Gewerbeimmobilien):** Erfolgreiches Vermarkten von Gewerbeimmobilien. Objektbezogene Daten, Fakten und Arbeitshilfen für Kauf, Verkauf und Miete. Loseblattsammlung in 2 Bdn., 27. Nachlieferung (3/1996), Kissing u.a., Grundwerk 1989.

- Heuer, J. H. B. (Wohnungsmärkte):** Die Wohnungsmärkte im gesamtwirtschaftlichen Gefüge. In: Jenkis, H. W. (Hrsg.): Kompendium der Wohnungswirtschaft. München/Wien 1991, S. 22 - 40.
- Hill, W. (Managementlehre):** Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. Stuttgart 1988, S. 133 - 151.
- Hines, M. A. (Management):** Global Corporate Real Estate Management. New York/Westport/London 1990.
- Hines, M. A. (Services):** Global Real Estate Services. In: The Appraisal Journal, Vol. 60, April 1992, No. 2, S. 206 - 213.
- Hinterhuber, H. H. (Wettbewerbsstrategie):** Wettbewerbsstrategie. 2., völlig neu bearb. Aufl., Berlin/New York 1990.
- Hinterhuber, H. H. (Denken):** Strategische Unternehmungsführung. I. Strategisches Denken. 5., neubearb. und erw. Aufl., Berlin/New York 1992.
- Hinterhuber, H. H. (Handeln):** Strategische Unternehmungsführung. II. Strategisches Handeln. 5., neubearb. Aufl., Berlin/New York 1992.
- Hirschberger, H./Schwein, R./Schwarze, J. (Baufolgekosten):** Senkung der Baufolgekosten durch systematische und zustandsabhängige Erhaltung von Gebäuden und langzeitoptimale Baustoffwahl. Bauforschungsberichte des Bundesministers für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau Nr. 2283, Stuttgart/Bonn 1995.
- Hite, G. L./Owers, J. E./Rogers, R. C. (Separation):** The Separation of Real Estate Operations By Spin-Off. In: AREUEAJ, Vol. 12, 1984, No. 3, S. 318 - 332.
- Hofer, C. W./Schendel, D. (Strategy):** Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul 1978.
- Hoffman, J. J./Schniederjans, M. J./Sirmans, G. S. (Model):** A Multi-Criteria Model for Corporate Property Evaluation. In: The Journal of Real Estate Research, Vol. 5, 1990, No. 3, S. 285 - 300.
- Hohmann, K. (Markt):** Der Markt der gewerblichen Objekte aus Sicht eines institutionellen Investors. In: LFK, 41. Jg., 1990, S. 438 - 441.
- Holz, I.-H. (Standorttheorien):** Stadtentwicklungs- und Standorttheorien unter Einbeziehung des Immobilienmarktes. Diss., Mannheim 1994.

- Horváth, P./Herter, R. N. (Benchmarking):** Benchmarking. Vergleich mit den Besten der Besten. In: Controlling, 4. Jg., 1992, H. 1, S. 4 - 11.
- Hungenberg, H. (Zentrale):** Die Aufgaben der Zentrale. Ansatzpunkte zur zeitgemäßen Organisation der Unternehmensführung in Konzernen. In: ZfO, 61. Jg., 1992, H. 6, S. 341 - 354.
- Hungenberg, H. (Zentralisation):** Zentralisation und Dezentralisation. Strategische Entscheidungsverteilung in Konzernen. Wiesbaden 1995.
- Hutcheson, J. M. (Buildings):** The Life Cycle Economics of Buildings. In: Facilities, Vol. 12, 1994, No. 5, S. 11 - 15.
- Iezman, S. L./Ihlenfeld, N. A. (Estate):** Real Estate Asset Management. In: Real Estate Review, Vol. 21, Summer 1991, No. 2, S. 58 - 63.
- Ihrig, F. (Allianzen):** Strategische Allianzen. In: WIST, 20. Jg., 1991, H. 1, S. 29 - 31.
- Isakson, H. R./Sircar, S. (Factors):** The Critical Success Factors Approach To Corporate Real Asset Management. In: Real Estate Issues, Vol. 15, Spring/Summer 1990, No. 1, S. 26 - 31.
- Jaben, J. (Valuation):** Valuation, management of corporate real estate heats up as business climate cools. In: NREI, Vol. 32, August 1990, No. 9, S. 48 - 58.
- Jaben, J. (Real Estate):** Downsizing Shapes Corporate Real Estate. In: NREI, Vol. 34, March 1992, No. 3, S. 77 - 84.
- Jack, J. (Outsourcing):** Outsourcing Can Enrich the Corporate Bottom Line. In: Site Selection Europe, Vol. 37, December 1992, No. 12, S. 18 - 19.
- Jacobs, S. (Diversifikation):** Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation. Diss., Wiesbaden 1991.
- Jaffe, A. J./Sirmans, C. F. (Theory):** The Theory And Evidence on Real Estate Financial Decisions: A Review of The Issues. In: AREUEAJ, Vol. 12, 1984, No. 3, S. 378 - 400.
- Jäger, D. (Organisationsplaner):** Organisationsplaner: Organisation der Projektbeteiligten, Projektgruppen, Entscheidungsinstanzen. Wahl des geeigneten Büorraumkonzepts. In: Akzente (Hrsg.): Konzepte für Büros mit Zukunft. Seeshaupt/Starnberger See 1982, S. 41 - 56.

- Jefferies, R. L. (Incentives): Lease Incentives and Effective Rents: A Decapitalization Model.** In: *Journal of Property Valuation & Investment*, Vol. 12, 1994, No. 2, S. 21 - 42.
- Jenisch, K. (Immobilienwirtschaftslehre): Auf dem Weg zur Immobilienwirtschaftslehre.** In: *LFK*, 24. Jg., 1973, S. 521 - 522.
- Jewett, C. L. (Real Estate): How to market surplus real estate.** In: *HBR*, Vol. 55, 1977, No. 1, S. 7 - 10.
- Jewett, C. L. (Properties): Disposing of Surplus Corporate Properties of Optimum Returns: Making Silk Purses from Sows' Ears.** In: *ID*, Vol. 161, March/April 1992, No. 2, S. 14 - 19.
- Jicha, W. (Facility Management): Facility Management - interne Dienstleistung oder Aufgabe für Dienstleistungsunternehmen.** In: *EWI Gesellschaft für Europäische Wirtschaftsinformation mbH (Hrsg.): Building Management Congresse*. Bd. 3, München 1993, S. 207 - 218.
- Jinnett, R. J. (Takeover): Strategic Use of Real Estate in Defending Against Hostile Takeover.** In: *ID*, Vol. 159, January/February 1990, No. 1, S. 5 - 10.
- Joroff, M. L. (Corporate): Corporate Real Estate 2000 - Management Strategies for the Next Decade.** In: *ID*, Vol. 161, May/June 1992, No. 3, S. 1 - 6.
- Joroff, M./Louargand, M./Lambert, S./Becker, F. (Management): Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate.** In: *ID*, Vol. 162, September/October 1993, No. 5, S. 14 - 19.
- Joroff, M./Louargand, M./Lambert, S./Becker, F. (Resource): Strategic Management of The Fifth Resource: Corporate Real Estate.** o. O. 1993.
- Joroff, M./Louargand, M./Lambert, S./Becker, F. (Property): Managing Property Assets In a Competitive Environment.** In: *Site Selection Europe*, Vol. 38, 1993, No. 12, S. 53 - 61.
- Joseph, H. J. (Role): The Role of Real Estate in Corporate Mergers, Acquisitions and LBO's.** In: *ID*, Vol. 160, January/February 1991, No. 1, S. 16 - 19.
- Jullitz, L. (Wachstum): In Deutschland bringen Dienstleistungsunternehmen das Wachstum.** In: *FAZ*, Nr. 44, 21. Februar 1995, S. 14.
- Kaag, W. (Industriebau): Industriebau von 1970 bis 1984 - Entwicklungen.** In: *Ackermann, K. (Hrsg.): Industriebau*. Stuttgart 1985, S. 94 - 115.

- Kaas, K. P./Fischer, M. (Transaktionskostenansatz):** Der Transaktionskostenansatz. In: WISU, 22. Jg., 1993, Nr. 8/9, S. 686 - 693.
- Kalt, H. G. (Büro):** Neue Kommunikationsmöglichkeiten im virtuellen Büro. In: FAZ, Nr. 13, 16. Januar 1995, S. 16.
- Kalusche, W. (Gebäudeplanung):** Einfluß der Gebäudeplanung auf die Wirtschaftlichkeit von Betrieben. Diss., Karlsruhe 1988.
- Kami, M. J. (Fixed Asset):** Integrating Fixed Asset Management into Corporate Strategy. In: ID, Vol. 155, November/December 1986, No. 6, S. 1 - 8.
- Kane, C. (Planning):** Strategic Facilities Planning: The Organizational Imperative. In: ID, Vol. 159, July/August 1990, No. 4, S. 5 - 8.
- Karsten, G. (Industriebau):** Industriebau-Logistik und Automation. In: Industriebau, 31. Jg., 1985, Nr. 6, S. 442 - 448.
- Karsten, G. (Industriearchitektur):** Industriearchitektur: Phönix aus der Asche. In: VDI-Zeitschrift, 131. Jg., 1989, Nr. 8, S. 12 - 15.
- Karten, W. (Risk Management):** Risk Management. In: Wittmann, W. (Hrsg.): HWB. 5., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 3825 - 3836.
- Kaufer, E. (Industrieökonomie):** Industrieökonomik. Eine Einführung in die Wettbewerbstheorie. München 1980.
- Kern, P./Lorenz, D. (Innen):** Von Innen Nach Außen. In: Office Management, o.Jg., 1990, H. 10, S. 55 - 63.
- Kern, W. (Produktionswirtschaft):** Industrielle Produktionswirtschaft. 4., neu bearb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1990.
- Kettner, H./Schmidt, J. (Fabrikplanung):** Fabrikplanung. In: Kern, W. (Hrsg.): HWProd. Stuttgart 1979, Sp. 529 - 547.
- Kieser, A. (Planung):** Wie "rational" kann man strategische Planung betreiben?. In: Gaugler, E./Jacobs, O. H./Kieser, A. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung. Stuttgart 1984, S. 31 - 44.
- Kieser, A. (Ansatz):** Der Situative Ansatz. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart/Berlin/Köln 1993, S. 161 - 191.
- Kieser, A./Kubicek, H. (Organisation):** Organisation. 3., völlig neubearb. Aufl., Berlin/New York 1992.

- Kieser, A./Segler, T. (Ansätze):** Quasi-mechanistische Situative Ansätze. In: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheoretische Ansätze*. München 1981, S. 173 - 184.
- Kimbler, L. B. (Real Estate):** GTE Corporate Real Estate: A Case Study in Establishing Proactive Real Estate Management. In: ID, Vol. 156, May/June 1987, No. 3, S. 9 - 12.
- Kimbler, L. B./Rutherford, R. C. (Outsourcing):** Corporate Real Estate Outsourcing: A Survey of the Issues. In: *The Journal of Real Estate Research*, Vol. 8, 1993, No. 4, S. 525 - 540.
- King, J./Johnson, R. E. (Plants):** Silk purses from old plants. In: HBR, Vol. 61, March/April 1983, No. 2, S. 147 - 156.
- Kirsch, W. (Forschung):** Über den Sinn der empirischen Forschung in der angewandten Betriebswirtschaftslehre. In: Witte, E. (Hrsg.): *Der praktische Nutzen empirischer Forschung*. Tübingen 1981, S. 189 - 229.
- Kirsch, W. (Unternehmensziele):** Die Unternehmensziele in organisationstheoretischer Sicht. In: Kirsch, W. (Hrsg.): *Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management*. München 1981, S. 63 - 81.
- Kirsch, W. (Betriebswirtschaftslehre):** Die entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre. In: Kirsch, W. (Hrsg.): *Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wirtschaft?*. 1. Halbband, München 1984, S. 29 - 89.
- Kirsch, W. (Unternehmenspolitik):** Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung. München 1990.
- Kirsch, W. (Grundzüge):** Grundzüge des Strategischen Managements. In: Kirsch, W. (Hrsg.): *Beiträge zum Management strategischer Programme*. München 1991, S. 3 - 37.
- Kirsch, W. (Unternehmensführung):** Strategische Unternehmensführung. In: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): HWB. 5., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4094 - 4111.
- Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E. (Management):** Das Management des geplanten Wandels von Organisationen. Stuttgart 1979.

- Kirsch, W./Geiger, U./Grebenc, H./Maaßen, H. (Denkmodell):** Ein Denkmodell der Gesamtarchitektur von Planungs- und Kontrollsysteinen. In: Kirsch, W./Maaßen, H. (Hrsg.): Managementsysteme. München 1989, S. 127 - 170.
- Kirsch, W./Knyphausen, D. E./Ringlstetter, M. (Grundideen):** Grundideen und Entwicklungstendenzen im Strategischen Management. In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Strategieentwicklung - Konzepte und Erfahrungen. Stuttgart 1989, S. 5 - 21.
- Kirsch, W./Trux, W. (Perspektiven):** Perspektiven eines strategischen Managements. In: Kirsch, W. (Hrsg.): Von der Zielforschung zum strategischen Management. München 1981, S. 290 - 396.
- Kirsch, W./Trux, W. (Marketing):** Vom Marketing zum strategischen Management. In: Kirsch, W./Roventa, P. (Hrsg.): Bausteine eines strategischen Managements. Berlin/New York 1983, S. 47 - 63.
- Kleiber, W./Simon, J./Weyers, G. (Verkehrswertermittlung):** Verkehrswertermittlung von Grundstücken. 2. vollst. Neu bearb. Und erw. Aufl., Köln 1995.
- Klender, M./Muldavin, S. R. (Costs):** Reducing occupancy costs: Capitalizing on today's down market. In: Real Estate Accounting & Taxation, Vol. 7, Summer 1992, No. 2, S. 75 - 79.
- Klingan, F. (Projektentwicklung):** Bauprogramme und Projektentwicklung eines Elektrokonzerns. In: Ackermann, K. (Hrsg.): Industriebau. Stuttgart 1985, S. 240 - 243.
- Kloock, J. (Verrechnungspreise):** Verrechnungspreise. In: Frese, E. (Hrsg.): HWO. 3., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2554 - 2572.
- Klotz, P. W. (Site Audit):** Conducting a Due-Diligence Environmental Site Audit. In: ID, Vol. 159, November 1990, No. ?, S. 19 - 23.
- Knauer, V. (Gebäudeintelligenz):** Vernetzte Planung für mehr Gebäudeintelligenz. In: Office Management, o.Jg., 1990, Nr. 7-8, S. 14 - 19.
- Knoblich, H. (Warentypologie):** Betriebswirtschaftliche Warentypologie - Grundlagen und Anwendungen. Köln/Opladen 1969.

- Knocke, D. (Anforderungen):** Anforderungen neuer Produktionen an Flächen und Bauten. In: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 81. Jg., 1986, Nr. 7, S. 353 - 357.
- Koch, H. (Theorie):** Über eine allgemeine Theorie des Handelns. In: Koch, H. (Hrsg.): Zur Theorie der Unternehmung. Festschrift für E. Gutenberg. Wiesbaden 1962, S. 367 - 423.
- Koch, H. (Unternehmensplanung):** Integrierte Unternehmensplanung. Wiesbaden 1982.
- Köhler-Frost, W. (Outsourcing):** Outsourcing - sich besinnen auf das Kerngeschäft. In: Köhler-Forst, W. (Hrsg.): Outsourcing - Eine strategische Allianz besonderen Typs. 2., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl., Berlin 1995, S. 13 - 23.
- Koopmann, M. (Kostenpolitik):** Kostentransparenz und Kostenpolitik als Teil einer systematischen Immobilienpolitik. Berlin u.a. 1989.
- Koslol, E. (Organisation):** Organisation der Unternehmung. Wiesbaden 1962.
- Kotch, R. A. (Real Estate):** Benchmarking Corporate Real Estate Performance at AT&T. In: ID, Vol. 158, September/October 1989, No. 5, S. 5 - 7.
- Kreikebaum, H. (Führung):** Strategische Führung. In: Kieser, A. et al. (Hrsg.): HWFü. Stuttgart 1987, Sp. 1898 - 1906.
- Kreikebaum, H. (Marketingplanung):** Ansätze der strategischen Marketingplanung und Probleme ihrer organisatorischen Umsetzung. In: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing. Ungekürzte Sonderausgabe, Stuttgart 1989, S. 283 - 298.
- Kreikebaum, H. (Zentralbereiche):** Zentralbereiche. In: Frese, E. (Hrsg.): HWO. 3., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2603 - 2610.
- Kreikebaum, H. (Unternehmensplanung):** Strategische Unternehmensplanung. 5., überarb. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1993.
- Kreikebaum, H./Grimm, U. (Untersuchung):** Strategische Unternehmensplanung. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Frankfurt a. M. 1978.
- Kreikebaum, H./Grimm, U. (Faktoren):** Die Analyse strategischer Faktoren und ihre Bedeutung für die strategische Planung. In: WIST, 12. Jg., 1983, H. 1, S. 6 - 12.

- Kreilkamp, E. (Management):** Strategisches Management und Marketing. Berlin/New York 1987.
- Kreisel, H. (Zentralbereiche):** Zentralbereiche: Formen, Effizienz und Integration. Diss., Wiesbaden 1994.
- Kretschmer, R. (Gewerbe-Immobilien):** Mehrfunktional-genutzte Gewerbe-Immobilien. In: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien. 5., überarb. Aufl., Landsberg a. L. 1992, S. 235 - 254.
- Kromrey, H. (Sozialforschung):** Empirische Sozialforschung. Opladen 1986.
- Krüger, W. (Organisation):** Organisation der Unternehmung. 2., völlig überarb. und erw. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1993.
- Krummacker, J. (Kostensenkungspotentiale):** Kostensenkungspotentiale durch Facility Management. Unterlagen zum Vortrag im Rahmen des ebs Immobilien Professional Colleg "Projektmanagement" am 7. Oktober 1993 in Castrop-Rauxel, S. 1 - 8.
- Krysek, U./Müller-Stewens, G. (Frühaufklärung):** Grundzüge einer Strategischen Frühaufklärung. In: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmungsplanung. Strategische Unternehmungsführung. 5., neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 337 - 364.
- Kubicek, H. (Unternehmungsziele):** Unternehmungsziele, Zielkonflikte und Zielbildungsprozesse. In: WIST, 10. Jg., 1981, H. 10, S. 458 - 466.
- Kubicek, H./Thom, N. (Umsystem):** Umsystem, betriebliches. In: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): HWB. 4., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 3977 - 4017.
- Kühne-Büning, L. (Besonderheiten):** Besonderheiten des Wirtschaftsgutes Wohnung und seiner Nutzungsleistungen. In: Kühne-Büning, L./Heuer, J. H. B. (Hrsg.): Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft (vormals Lehrbuch der Wohnungswirtschaft). 3., überarb. und erw. Aufl., Frankfurt a. M. 1994, S. 6 - 17.

- Kühne-Büning, L. (*Marktwirtschaft*):** Besonderheiten des Wohnungsmarktes und soziale Marktwirtschaft. In: Kühne-Büning, L./Heuer, J. H. B. (Hrsg.): Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft (vormals Lehrbuch der Wohnungswirtschaft). 3., überarb. und erw. Aufl., Frankfurt a. M. 1994, S. 56 - 71.
- Kühne-Büning, L. (*Ordnung*):** Überlegungen zur marktwirtschaftlichen Ordnung und zum Gleichgewichtspreis. In: Kühne-Büning, L./Heuer, J. H. B. (Hrsg.): Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft (vormals Lehrbuch der Wohnungswirtschaft). 3., überarb. und erw. Aufl., Frankfurt a. M. 1994, S. 17 - 26.
- Kupsch, P. (*Risiken*):** Risiken als Gegenstand der Unternehmenspolitik. In: WIST, 7. Jg., 1975, Nr. 3, S. 153 - 159.
- Kupsch, P. (*Unternehmungsziele*):** Unternehmungsziele. Stuttgart/New York 1979.
- Kupsch, P. (*Risikomanagement*):** Risikomanagement. In: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Schnittstellen. Wiesbaden 1995, S. 529 - 543.
- Laage, G./Michaells, H./Renk, H. (*Planungstheorie*):** Planungstheorie für Architekten. Stuttgart 1976.
- Lahey, K. E./Webb, J. R. (*Overview*):** An Overview of Real Estate Higher Education and Research. In: The Real Estate Appraiser and Analyst, Vol. 53, Spring 1987, No. 1, S. 54 - 61.
- Lambert, S./Poteete, J./Waltch, A. (*Real Estate*):** Generating High-Performance Corporate Real Estate Service. o. O. 1995.
- Lange, B. (*Unternehmensplanung*):** Portfolio-Methoden in der strategischen Unternehmensplanung. Diss., Hannover 1981.
- Lange, B. (*Erfolgsfaktoren*):** Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung. Dargestellt am Beispiel der PIMS-Studie. In: Die Unternehmung, 36. Jg., 1982, Nr. 1, S. 27 - 41.
- Langen, H. (*Verrechnungspreise*):** Verrechnungspreise, betriebliche. In: Albers, W. u.a. (Hrsg.): HdWW. Stuttgart u.a. 1980, S. 316 - 326.
- Laue, E. (*Grundvermögen*):** Grundvermögen privater Haushalte Ende 1993. In: Wirtschaft und Statistik, o.Jg., 1995, Nr. 6, S. 488 - 497.

- Laux, H./Liermann, F. (Organisation):** Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1993.
- Lawrence, P. (Design):** Building Design: More Than Meets the Eye. In: *The Journal of Business Strategy*, Vol. 10, July/August 1989, No. 4, S. 15 - 19.
- Leibfried, J. (Risikoanalyse):** Risikoanalyse bei Immobilieninvestitionen in den USA. Idstein 1988.
- Leinberger, C. B. (Planning):** Strategic Planning for Real Estate Companies. In: *Urban Land*, Vol. 52, September 1993, No. 9, S. 15 - 18.
- Lenz, H.-J. (Baumaßnahmen):** Merkpunkte zur Planung und Realisierung von Baumaßnahmen. In: *Rationalisierung*, 26. Jg., 1975, Nr. 3, S. 53 - 56.
- Levy, G. M./Matz, E. S. (Implementing):** Implementing Strategic Objectives. In: Silverman, R. A. (Hrsg.): *Corporate Real Estate Handbook*. New York/St. Louis u.a. 1987, S. 43 - 60.
- Levy, G. M./Matz, E. S. (Objectives):** Choosing Strategic Objectives. In: Silverman, R. A. (Hrsg.): *Corporate Real Estate Handbook*. New York/St. Louis u.a. 1987, S. 17 - 32.
- Levy, G. M./Matz, E. S. (Management):** In-House Corporate Real Estate Management. In: Parker, F. J. (Hrsg.): *Institutional Real Estate Strategies*. Washington D.C. 1988, S. 9 - 17.
- Lloyd, B. (Office):** Office Productivity - Time for a Revolution?. In: *LRP*, Vol. 23, 1990, No. 1, S. 66 - 79.
- Lorange, P. (Control):** Strategic Control. Some Issues in Making It Operationally More Useful. In: Lamb, R. B. (Hrsg.): *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs/New Jersey 1984, S. 247 - 271.
- Lorant, R. L. (Service):** Corporate Real Estate Service Needs Today. In: *Real Estate Review*, Vol. 23, Spring 1993, No. 1, S. 29 - 31.
- Lorenz, P. (Gewerbebau):** Gewerbebau, Industriebau: Architektur, Planen, Gestalten. Leinfelden-Echterdingen 1991.
- Lubieniecki, E. C. (Benchmarking):** Benchmarking in Corporate Real Estate: The Measurement of Quality. In: Ernst & Young (Hrsg.): *The Digest of Corporate Real Estate*. San Francisco 1993, S. 9 - 12.

- Maack, K.-J.** (*Corporate Identity*): Funktion und Bedeutung der Architektur im System der Corporate Identity. In: Architektur, 1991, Nr. 10, S. 7.
- Macharzina, K.** (*Unternehmensführung*): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis. 2., akt. und erw. Aufl., Wiesbaden 1995.
- Mackenzie, D.** (*Benchmarking*): Benchmarking Occupancy Costs. In: Site Selection Europe, Vol. 37, 1992, No. 9, S. 18 - 20.
- Malizia, E. E.** (*Real Estate*): A Note On Real Estate Marketing Research. In: The Journal of Real Estate Research, Vol. 5, Fall 1990, No. 3, S. 393 - 401.
- Malizia, E. E.** (*Feasibility*): A Framework for Real Estate Feasibility Research. In: Journal of Property Valuation & Investment, Vol. 10, 1992, S. 640 - 645.
- Männel, W.** (*Wahl*): Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug. 2., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1981.
- Männel, W.** (*Eigenfertigung*): Wenn Sie zwischen Eigenfertigung oder Fremdbezug entscheiden müssen .... In: IO, 52. Jg., 1983, Nr. 7/8, S. 301 - 307.
- Manning, C. A.** (*Economics*): The economies of real estate decisions. In: HBR, Vol. 65, 1986, No. 6, S. 12 - 22.
- Manning, C. A.** (*Ownership*): Is Ownership of Corporate Real Property Better than Leasing?. In: ID, Vol. 157, January/February 1988, No. 1, S. 8 - 12.
- Manning, C. A.** (*Model*): A Model for Analyzing Corporate Real Property Lease - vs. - Buy Decisions. In: ID, Vol. 159, March/April 1990, No. 2, S. 26 - 30.
- Manning, C. A.** (*Property*): Leasing Versus Purchase of Corporate Real Property: Leases with Residual Equity Interests. In: The Journal of Real Estate Research, Vol. 6, 1991, No. 1, S. 79 - 85.
- March, R. H.** (*Occupancy*): Tenant Occupancy: a Strategic Decision that Affects Corporate Profits and Bottom-line Performance. In: ID, Vol. 160, September/October 1991, No. 5, S. 28 - 30.
- Markin, A.** (*Benchmarking*): How to Implement Competitive-Cost Benchmarking. In: Journal of Business Strategy, Vol. 13, 1992, No. 3, S. 14 - 20.
- Markowitz, H. M.** (*Portfolio*): Portfolio Selection. Efficient Diversification of Investments. New York/London 1959.

- Mäusl, L. (Gebäude):** "Intelligente" Gebäude bringen die Kosten auf Talfahrt. In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 204, 4./5. September 1993, S. 96.
- Mauthé, K. D. (Analyse):** Strategische Analyse. München 1984.
- Mauthé, K. D./Roventa, P. (Versionen):** Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand - Ein Ansatz zur Auswahl und Beurteilung strategischer Analysemethoden. In: Kirsch, W./Roventa, P. (Hrsg.): Bausteine eines Strategischen Managements. Berlin/New York 1983, S. 109 - 139.
- McGrath, W. T. (Sale-Leasebacks):** Sale-Leasebacks of Corporate Property: A Response to New Financial Reporting Requirements. In: Real Estate Review, Vol. 19, Fall 1989, No. 3, S. 43 - 48.
- McGregor, W. (Workplace):** An Integrated Workplace Process. In: Facilities, Vol. 12, May 1994, No. 5, S. 20 - 25.
- McIntosh, W./Davidson, W. N./Albert, J. D. (Practices):** Capital Budgeting Practices of Corporate Real Estate Executives. In: The Appraisal Journal, Vol. 55, January 1987, No. 1, S. 125 - 137.
- McKay, L. A. (Estate):** Benchmarking Corporate Real Estate Performance: a Consultant's Perspective. In: ID, Vol. 158, September/October 1989, No. 5, S. 8 - 10.
- McMahan, J. (Hazards):** Environmental Hazards And Real Estate. In: Real Estate Issues, Vol. 14, Spring/Summer 1989, No. 1, S. 1 - 6.
- McNamara, P. F. (Developers):** Towards A Classification Of Land Developers. In: Urban Land and Policy, Vol. 6, 1983, S. 87 - 94.
- Meffert, H. (Flexibilität):** Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität. In: ZfB, 39. Jg., 1969, H. 7, S. 779 - 800.
- Meffert, H. (Wertkette):** Die Wertkette als Instrument einer integrierten Unternehmensplanung. In: Delfmann, W. et al. (Hrsg.): Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1989, S. 255 - 278.
- Meffert, H. (Marketingforschung):** Marketingforschung und Käuferverhalten. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1992.
- Meffert, H./Benkenstein, M. (Wertkette):** Wertkette. In: DBW, 49. Jg., 1989, H. 6, S. 785 - 787.

- Meffert, H./Kirchgeorg, M.** (*Umweltmanagement*): Marktorientiertes Umweltmanagement: Grundlagen und Fallstudien. 2., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1993.
- Meiklejohn, B.** (*Dangers*): Dangers of Book Value Accounting. In: JPM, Vol. 55, 1990, No. 2, S. 58 - 62.
- Menges, G.** (*Risiko*): Risiko und Ungewißheit. In: Büschgen, H. (Hrsg.): HWF. Stuttgart 1976, Sp. 1516 - 1531.
- Meyer, A.** (*Dienstleistungs-Marketing*): Dienstleistungs-Marketing. In: DBW, 51. Jg., 1991, H. 2, S. 195 - 209.
- Mielke, B.** (*Fabrikkonzepte*): Veränderung des gewerblichen Flächenbedarfs durch neue Fabrikkonzepte?. In: ILS (Hrsg.): Neue Fabrikkonzepte und gewerblicher Flächenbedarf. 1. Aufl., Dortmund 1991, S. 5 - 21.
- Miles, M. E. et al.** (*Development*): Real Estate Development - Principles and Process. Washington D.C. 1991.
- Miles, R. E./Snow, C. C.** (*Strategy*): Organizational Strategy, Structure and Process. New York/St. Louis u. a. 1978.
- Miles, R. E./Snow, C. C.** (*Fit*): Fit, Failure and the Hall of Fame. In: CMR, Vol. 26, 1984, No. 3, S. 10 - 28.
- Milich, M.** (*Sale-Leaseback*): The Real Estate Sale-Leaseback Transaction: A View Toward the 90s. In: Real Estate Law Journal, Vol. 21, Summer 1992, No. 1, S. 66 - 82.
- Miller, D./Mintzberg, H.** (*Configuration*): The Case for Configuration. In: Quinn, J. B./Mintzberg, H./James, R. M. (Hrsg.): The Strategy Process. Englewood Cliffs/New Jersey 1988, S. 518 - 524.
- Mills, N. L.** (*Approach*): A Multi-Phase Approach to Site Selection. In: ID, Vol. 158, May/June 1989, No. 3, S. 7 - 11.
- Millues, R./Pollina, R. R.** (*Sale/Leaseback*): Sale/Leaseback: Are They Right for Your Company?. In: ID, Vol. 161, March/April 1992, No. 2, S. 23 - 26.
- Mintzberg, H.** (*Strategy*): Opening up the Definition of Strategy. In: Quinn, J. B./Mintzberg, H./James, R. M. (Hrsg.): The Strategy Process. Englewood Cliffs/New Jersey 1988, S. 13 - 20.

- Mintzberg, H. (Management):** Mintzberg on Management - Inside Our Strange World of Organizations. New York/London 1989.
- Möller, D.-A. (Bauökonomie):** Planungs- und Bauökonomie: Wirtschaftslehre für Bauherren und Architekten. München/Wien 1988.
- Morgan, J. F. W. (Bürohäuser):** Bürohäuser - Planung und Vermarktung. In: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien. 5., überarb. Aufl., Landsberg a. L. 1992, S. 31 - 54.
- Moser, W. D. (Flexibility):** Planning High-Tech Facilities for Long-Range Flexibility. In: ID, Vol. 155, September/October 1986, No. 5, S. 6 - 9.
- Mount, S. K. (Planning):** Strategic Facilities Planning as a Component of the Business Plan. In: ID, Vol. 159, July/August 1990, No. 4, S. 1 - 4.
- Moyer, R. C./Kennedy, T. R. (Partnering):** Partnering for Corporate Design an Construction. In: ID, Vol. 162, May/June 1993, No. 3, S. 18 - 21.
- Muldavin, S. R./Robinson, J./Carlson, C. (Problems):** Solving corporate real estate problems. In: Real Estate Accounting & Taxation, Vol. 7, Fall 1992, No. 3, S. 73 - 80.
- Müller, R. (Vorwort):** Vorwort. In: Würth AG (Hrsg.): Architekten-Wettbewerb Würth. Schwäbisch-Hall 1989, S. 1 - 5 (zitiert nach Amelung, Gewerbeimmobilien, S. 55).
- Müller, W. (Risiko):** Risiko und Ungewißheit. In: Wittmann, W. (Hrsg.): HWB. 5., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 3813 - 3824.
- Mulligan, G. E. (Ökonomie):** Ökonomie der bebauten Umwelt. In: Harden, H./Kahlen, H. (Hrsg.): Planen, Bauen, Nutzen und Instandhalten von Bauten. Stuttgart/Berlin/Köln 1993, S. 83 - 98.
- Muncke, G. (Marktanalyse):** Standort- und Marktanalyse in der Immobilienwirtschaft. Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen, Datenbasis und Informationslücken. In: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. Köln 1996, S. 101 - 164.
- Murray, J. A. (Marketing):** Strategic Marketing. In: LRP, Vol. 12, 1979, No. 2, S. 76 - 83.
- Muser, B./Drings, H.-R. (Baunutzungskosten):** Baunutzungskosten DIN 18960. Braunschweig 1977.

- Nagel, J. (Gewerbeimmobilien):** Analyse von Gewerbeimmobilien. In: GuG, 3. Jg., 1992, H. 1, S. 12 - 18.
- Näger, L. (Entscheidungsmodell):** Ein Entscheidungsmodell zur Bilanzierung und Bewertung von Gebäuden unter bilanzpolitischer Zielsetzung. Diss., Stuttgart 1991.
- National Association of Accountants (Classification):** The Accounting Classification of Real Estate Occupancy Costs, Statement Number 4-0. 1991.
- Neißer, U.-B. (Research):** Marktvorsprung durch professionelles Research. In: Zadelmarkt, 6. Jg., Oktober 1994, S. 28 - 33.
- Nicolai, C. (Nutzwertanalyse):** Die Nutzwertanalyse. In: WISU, 23. Jg., 1994, Nr. 5, S. 423 - 425.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (Marketing):** Marketing. 16., durchges. Aufl., Berlin 1991.
- Niesslein, G. (Mietermarkt):** Gewerbliche Immobilien - ein Mietermarkt. In: LFK, 46. Jg., 1995, S. 326 - 331.
- Noha, E. A. (Real Estate):** Benchmarking: The Search for Best Practices in Corporate Real Estate. In: The Journal of Real Estate Research, Vol. 8, 1993, No. 4, S. 511 - 523.
- Norusis, M. J. (SPSS):** SPSS for Windows: Professional Statistics, Release 6.0. Chicago/Illinois 1993.
- Nourse, H. O. (Management):** Using Real Estate Asset Management to Improve Strategic Performance. In: ID, Vol. 155, May/June 1986, No. 3, S. 1 - 7.
- Nourse, H. O. (Real Estate):** Corporate Real Estate. In: Seldin, M./Boykin, J. H. (Hrsg.): The Real Estate Handbook. 2. Ed., Homewood/Illinois 1989, S. 1014 - 1030.
- Nourse, H. O. (Ownership):** Corporate Real Estate Ownership as a Form of Vertical Integration. In: Real Estate Review, Vol. 20, Fall 1990, No. 3, S. 67 - 71.
- Nourse, H. O. (Estate):** Managing Corporate Real Estate in the 1990s. In: ID, Vol. 160, March/April 1991, No. 2, S. 18 - 21.
- Nourse, H. O. (Flexibility):** Real Estate Flexibility Must Complement Business Strategy. In: Real Estate Review, Vol. 21, Winter 1992, No. 4, S. 25 - 29.

- Nourse, H. O. (Performance):** Measuring Business Real Property Performance. In: The Journal of Real Estate Research, Vol. 9, 1994, No. 4, S. 431 - 446.
- Nourse, H. O. (Origin):** A Note on the Origin of Real Estate in Collegiate Schools of Business Administration. In: The Journal of Real Estate Research, Vol. 10, 1995, No. 2, S. 227 - 234.
- Nourse, H. O./Kingery, D. (Surplus):** Marketing Surplus Corporate Real Estate. In: ID, Vol. 156, July/August 1987, No. 4, S. 1 - 3.
- Nourse, H. O./Kingery, D. (Marketing):** Marketing Idle Corporate Real Estate. In: Real Estate Issues, Vol. 12, Spring/Summer 1987, No. 2, S. 21 - 25.
- Nourse, H. O./Kingery, D. (Disposing):** Survey of Approaches to Disposing of Surplus Corporate Real Estate. In: The Journal of Real Estate Research, Vol. 2, 1987, No. 1, S. 51 - 59.
- Nourse, H. O./Roulac, S. E. (Decisions):** Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy. In: The Journal of Real Estate Research, Vol. 8, 1993, No. 4, S. 475 - 494.
- Nuber, W. (Kontrolle):** Strategische Kontrolle: Konzeption, Organisation und kontextspezifische Differenzierung. Diss., Wiesbaden 1995.
- o. V. (*Olympiahalle*): Mikrofon-Blockade in der Olympiahalle. In: FAZ, Nr. 60, 12. März 1994, S. 14.
- o. V. (*Siemens*): Siemens wird im Immobilienbereich aktiv. In: Immobilien Zeitung, Nr. 16, 28. Juli 1994, S. 8 - 9.
- o. V. (*Telearbeit*): Telearbeit ist die Rückkehr in eine fast handwerkliche Welt. In: FAZ, Nr. 288, 11. Dezember 1995, S. 15.
- o. V. (*Thyssen*): CRE-Struktur der Thyssen Immobilien GmbH. In: Immobilien Zeitung, Nr. 10, 4. Mai 1995, S. 9.
- o. V. (*Unternehmensführung*): Das Haus als Instrument der Unternehmensführung. In: FAZ, Nr. 268, 17. November 1992, S. 24.
- o. V. (*Deutsche Bahnen*): Deutsche Bahnen mit ECE. In: FAZ, Nr. 50, 1. März 1993, S. 18.
- o. V. (*Kostenrechnung*): Im Immobilienmanagement ziehen Kostenrechnung und Bilanzplanung ein. In: FAZ, Nr. 174, 30. Juli 1993, S. 31.

- o.V. (*Wettbewerbsfähigkeit*): Betriebsimmobilien sollen die Wettbewerbsfähigkeit steigern. In: FAZ, Nr. 41, 18. Februar 1994, S. 41.
- o.V. (*Immobilien*): Immobilien bei AG's. In: Immobilien Zeitung, Nr. 5, 24. Februar 1994, S. 21.
- o.V. (*Höhenflug*): Höhenflug am Immobilienmarkt zu Ende. In: FAZ, Nr. 203, 1. September 1995, S. 37.
- o.V. (*Bauen*): Die Wärmeschutzverordnung erschwert das billigere Bauen. In: FAZ, Nr. 16, 19. Januar 1995, S. 20.
- o.V. (*Technik*): Auf Knopfdruck einen Überblick über die eingebaute Technik. In: FAZ, Nr. 281, 2. Dezember 1995, S. 25.
- o.V. (*Flächen*): In Deutschland 240 000 belastete Flächen?. In: FAZ, Nr. 21, 25. Januar 1995, S. 1.
- o.V. (*März*): Bei aller Kritik auch Mitgefühl für die Inhaberfamilie März. In: FAZ, Nr. 124, 30. Mai 1995, S. 19.
- o.V. (*Deutsche Bank*): Die Deutsche Bank besitzt Immobilien für 12 Milliarden DM. In: FAZ, Nr. 5, 6. Januar 1995, S. 31.
- o.V. (*Immobilienmarkt*): Der Immobilienmarkt soll transparenter werden. In: FAZ, Nr. 232, 6. Oktober 1995, S. 47.
- o.V. (*Daimler*): Daimler verzweifelt nicht am Geschäft, sondern am Dollar. In: FAZ, Nr. 155, 7. Juli 1995, S. 21.
- o.V. (*IBM*): Zander kümmert sich um Gebäude von IBM. In: FAZ, Nr. 89, 16. April 1996, S. 24.
- Oberer, G./Romano, F. (*Bankgebäude*)**: Das Bankgebäude zur Markt-Profilierung. In: Die Bank, 1989, Nr. 4, S. 223 - 226.
- Oettle, K. (*Wirtschaftswissenschaft*)**: Wirtschaftswissenschaft - in den deutschen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vernachlässigt. In: Jenkis, H. W. (Hrsg.): Kompendium der Wirtschaftswissenschaft. München/Wien 1991, S. 3 - 21.
- Ouye, J. A./Darwisch, A./Young, J. D. (*Facilities*)**: Reinventing Corporate Real Estate and Facilities. In: ID, Vol. 162, May/June 1993, No. 3, S. 11 - 17.

- Owers, J. E./Rogers, R. C. (*Divestiture*):** The Divestiture of Real Estate Assets By Sell-Off. In: *Real Estate Issues*, Vol. 11, Spring/Summer 1986, No. 2, S. 29 - 33.
- Park, A. (*Facilities*):** Facilities Management - An Explanation. Hounds-mills/London 1994.
- Parker, J. R. (*Challenges*):** Corporate Real Estate Progress and Challenges. In: ID, Vol. 159, January/February 1990, No. 1, S. 19 - 23.
- Parker, J. R. (*Occupancy Costs*):** Managing Occupancy Costs: Opportunities and Challenges. In: ID, Vol. 160, March/April 1991, No. 2, S. 22 - 25.
- Pattison, P. E. (*Advisors*):** Tenant Representation by Advisors and Brokers. In: *Real Estate Issues*, Vol. 18, 1993, No. 1, S. 1 - 7.
- Penny, P. E. (*Estate*):** Modern Investment Theory and Real Estate Analysis. In: *The Appraisal Journal*, Vol. 50, January 1982, No. 1, S. 79 - 99.
- Petermann, G. (*Betrieb*):** Wirtschaftlicher Betrieb und Unterhaltung von Bürogebäuden. In: Akzente (Hrsg.): Konzepte für Büros mit Zukunft. Seeshaupt/Starnberger See 1982, S. 199 - 213.
- Pfarr, K. (*Baupreise*):** Baupreise und Honorar. In: Consulting, 1970, H. 6, S. 8 - 10.
- Pfarr, K. (*Begriffslexikon*):** Bauwirtschaftliches Begriffslexikon. Berlin 1974.
- Pfarr, K. (*Bauplanung*):** Handbuch der kostenbewußten Bauplanung. Wuppertal 1976.
- Pfarr, K. (*Geschichte*):** Geschichte der Bauwirtschaft. Essen 1983.
- Pfarr, K. (*Bauwirtschaft*):** Grundlagen der Bauwirtschaft. Essen 1984.
- Pfarr, K./Hasselmann, W./Will, L. (*Bauherrenleistungen*):** Bauherrenleistungen und die §§ 15 und 31 HOAI. Essen 1984.
- Pfeffer, J./Salancik, G. R. (*Control*):** The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. New York u.a. 1978.
- Pfohl, H.-C. (*Kontrolle*):** Strategische Kontrolle. In: Henzler, H. A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung. Wiesbaden 1988, S. 801 - 824.
- Philipp, F. (*Risikopolitik*):** Risiko und Risikopolitik. Stuttgart 1967.
- Picot, A. (*Ansatz*):** Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. In: ZfbF, 43. Jg., 1991, S. 336 - 357.

- Picot, A./Dietl, H. (Transaktionskostentheorie):** Transaktionskostentheorie. In: WIST, 19. Jg., 1990, H. 4, S. 178 - 184.
- Picot, A./Lange, B. (Gestaltung):** Synoptische versus inkrementale Gestaltung des strategischen Planungsprozesses - Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Laborstudie. In: ZfbF, 31. Jg., 1979, S. 569 - 596.
- Picot, A./Maler, M. (Outsourcing):** Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing. In: Information Management, o.Jg., 1992, H. 4, S. 14 - 27.
- Pieper, M. (Standortwahlverhalten):** Das interregionale Standortwahlverhalten der Industrie in Deutschland - Konsequenzen für das kommunale Standortmarketing. Diss., Göttingen 1994.
- Pilgrim, H. (Methode):** Immobilienmanagement: Die amerikanische Methode. In: FAZ, Nr. 286, 8. Dezember 1995, S. 49.
- Pilko, G. (Approach):** Meeting the Environmental Challenge: A Proactive Approach. In: ID, Vol. 159, September/October 1990, No. 3, S. 14 - 16.
- Pittman, R. H./Parker, J. R. (Real Estate):** A Survey of Corporate Real Estate Executives on Factors Influencing Corporate Real Estate Performance. In: The Journal of Real Estate Research, Vol. 4, 1989, No. 3, S. 107 - 119.
- Plattner, R. H./Ferguson, J. T. (Real Estate):** Profit Centers for Corporate Real Estate. In: Real Estate Review, Vol. 17, Summer 1987, No. 2, S. 80 - 83.
- Platz, J. (Immobilien-Management):** Immobilien-Management: Prüfkriterien zu Lage, Substanz, Rendite. 3., überarb. Aufl., Wiesbaden 1993.
- Porter, M. E. (Diversifikation):** Diversifikation - Konzerne ohne Konzept. In: HM, 9. Jg., 1987, Nr. 4, S. 30 - 49.
- Porter, M. E. (Wettbewerbsstrategie):** Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 4. Aufl., Frankfurt a. M./New York 1987.
- Porter, M. E. (Wettbewerbsvorteile):** Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Sonderausgabe, Frankfurt a. M. 1989.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (Competence):** The Core Competence of the Corporation. In: HBR, Vol. 68, 1990, No. 3, S. 79 - 91.

- Puell, R. (Büroarbeitsplätze):** Büroarbeitsplätze gestern, heute, morgen. In: IO, 60. Jg., 1991, Nr. 9, S. 27 - 31.
- Pyhrr, S. A./Cooper, J. R./Wofford, L. E./Kapplin, S. D./Lapides, P. D. (Real Estate):** Real Estate Investment - Strategy, Analysis, Decisions. 2. Aufl., New York/Chichester u.a. 1989.
- Radding, A. (Real Estate):** Corporations' In-House Real Estate Operations Give Way to Outsourcing. In: NREI, Vol. 34, August 1992, No. 8, S. 56 - 58 und 69 - 73.
- Raffée, H. (Grundprobleme):** Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre. Göttingen 1974.
- Raffée, H. (Betriebswirtschaftslehre):** Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre. In: Bitz, M. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1. 2. Aufl., München 1989, S. 1 - 46.
- Raffée, H. (Grundfragen):** Grundfragen und Ansätze des strategischen Marketing. In: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing. Ungekürzte Sonderausgabe, Stuttgart 1989, S. 3 - 33.
- Raffée, H./Förster, F./Krupp, W. (Marketing):** Marketing und unternehmerische Ökologieorientierung - Eine empirische Studie unter besonderer Berücksichtigung der Lärminderung. Arbeitspapier Nr. 63 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim. Mannheim 1988.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Wertewandel):** Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing - Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung. In: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing. Ungekürzte Sonderausgabe, Stuttgart 1989, S. 552 - 611.
- Raney, D. (Managing):** Managing International Real Estate at Hewlett-Packard. In: ID, Vol. 159, March/April 1990, No. 2, S. 14 - 16.
- Rappaport, A. (Shareholder Value):** Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance. New York/London 1986.
- Redman, A. L./Tanner, J. R. (Acquisition):** The Acquisition and Disposition of Real Estate by Corporate Executives: A Survey. In: The Journal of Real Estate Research, Vol. 4, 1989, No. 3, S. 67 - 80.

- Redman, A. L./Tanner, J. R. (Real Estate):** The Financing of Corporate Real Estate: A Survey. In: *The Journal of Real Estate Research*, Vol. 6, 1991, No. 2, S. 217 - 240.
- Reeves, R. C. (Considerations):** Strategic Considerations for the Corporate Real Estate Executive. In: *The Real Estate Finance Journal*, Fall 1993, No. 2, S. 52 - 57.
- Reichwald, R./Dietel, B. (Produktionswirtschaft):** Produktionswirtschaft. In: Heinen, E. (Hrsg.): *Industriebetriebslehre*. 9., vollst. neu bearb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 395 - 622.
- Reinhard, W./Weidermann, P. (Führung):** Planung als Voraussetzung der Führung. In: Heinen, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftliche Führungslehre: Grundlagen - Strategien - Modelle*. 2., verb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1984, S. 51 - 137.
- Retter, J. (Projektentwicklung):** Projektentwicklung. In: Falk, B. (Hrsg.): *Immobilien-Handbuch - Wirtschaft, Recht, Bewertung*. Stuttgart/Berlin u.a. 1985, S. 337 - 348.
- Riebel, P. (Rechnungsziele):** Rechnungsziele, Typen von Verantwortungsbereichen und Bildung von Verrechnungspreisen. In: Danert, G./Drumm, H. J./Hax, K. (Hrsg.): *Verrechnungspreise - Zwecke und Bedeutung für die Spartenorganisation in der Unternehmung*. Opladen 1973, S. 11 - 20.
- Rinehart, J./Stokes, C. (Selection):** Corporate Site Selection Adjusts to Just-in-Time Inventory Management. In: ID, Vol. 157, September/October 1988, No. 5, S. 10 - 12.
- Ringlstetter, M. (Management):** Auf dem Weg zu einem evolutionären Management. Konvergierende Tendenzen in der deutschsprachigen Führungs- bzw. Managementlehre. München 1988.
- Robertson, D. (Facilities):** Auditing Facilities Management - An Overview. London 1994.
- Rodenstock, R. (Diversifikationsplanung):** Diversifikationsplanung. In: Szyperski, N. (Hrsg.): *HWPlan*. Stuttgart 1989, Sp. 296 - 304.
- Rohrbach, W. (Anmerkungen):** Anmerkungen zum Markt der gewerblichen und gemischt genutzten Objekte. In: LFK, 37. Jg., 1986, S. 300 - 305.

- Rooney, J. M. (Performance):** Benchmarking Corporate Real Estate Performance at Xerox Corp. In: ID, Vol. 158, September/October 1989, No. 5, S. 1 - 4.
- Röper, J. W. (Verrechnungspreise):** Richtige Verrechnungspreise - das Anforderungsprofil. In: HM, 13. Jg., 1991, H. 4, S. 27 - 32.
- Rößler, H. C. (Baustelle):** Im Weinhaus Huth wohnt man auf Berlins größter Baustelle. In: FAZ, Nr. 161, 14. Juli 1995, S. 4.
- Rössler, R./Langner, J./Simon, J./Kleiber, W. (Schätzung):** Schätzung und Ermittlung von Grundstückswerten. 6., überarb. und erw. Aufl., Neuwied/Frankfurt a. M. 1990.
- Rossler, W. K. (Marketing):** Successful Marketing of Surplus Industrial Real Estate. In: ID, Vol. 158, January/February 1989, No. 1, S. 10 - 12.
- Roventa, P. (Portfolio-Analyse):** Portfolio-Analyse und Strategisches Management - Ein Konzept zur strategischen Chancen- und Risikobehandlung. München 1979.
- Ruggles, R. K./Walsh, J. J. (Supply):** Supply, Demand and the Nature of Value. In: The Appraisal Journal, Vol. 51, April 1983, No. 2, S. 190 - 201.
- Rutherford, R. C./Nourse, H. O. (Impact):** The Impact of Corporate Real Estate Unit Formation on the Parent Firm's Value. In: The Journal of Real Estate Research, Vol. 3, 1988, No. 3, S. 73 - 84.
- Salton, G. J. (Corporations):** Corporations Should Actively Develop Office Buildings. In: Real Estate Review, Vol. 15, Winter 1986, No. 4, S. 81 - 84.
- Sarvis, M. J. (Facility):** What to Look for in a New Office Facility. In: The Journal of Business Strategy, Vol. 10, July/August 1989, No. 4, S. 10 - 14.
- Schaefer, J. T. (Real Estate):** The Real Estate Profit Center: Making the Most Of Hidden Assets. In: ID, Vol. 149, September/October 1980, No. 5, S. 6 - 8.
- Schäfer, F. (Unternehmensführung):** Elemente einer strategischen Unternehmensführung in der Bauwirtschaft. Diss., München 1993.
- Schanz, G. (Pluralismus):** Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre: Bemerkungen zu gegenwärtigen Forschungsprogrammen. In: ZfbF, 25. Jg., 1973, S. 131 - 154.

- Schanz, G. (Wissenschaftsprogramme):** Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre. In: Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen. 3., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart/New York 1985, S. 35 - 100.
- Schenk, K.-E. (Institutionenökonomie):** Die neue Institutionenökonomie - Ein Überblick über wichtige Elemente und Probleme der Weiterentwicklung. In: ZWS, 112. Jg., 1992, H. 3, S. 337 - 378.
- Schill, C. O. (Standortplanung):** Industrielle Standortplanung: eine theoretische Konzeption und deren praktische Anwendung. Diss., Frankfurt a. M. 1990.
- Schlag, A. (Immobilien):** Innovative Formen der Kapitalanlage in Immobilien. Diss., Kiel 1994.
- Schmalenbach, E. (Verrechnungspreise):** Über Verrechnungspreise. In: ZfhF, 3. Jg., 1908/9, S. 165 - 185.
- Schmalenbach, E. (Wirtschaftslenkung):** Pretiale Wirtschaftslenkung. 2. Bdn. Bremen u.a. 1947/8.
- Schmidt, B. T. (Konzernführung):** Integrierte Konzernführung - Konzept und empirische Untersuchung von 75 großen und mittelständischen Konzernen. Diss., Aachen 1993.
- Schmidt, R.-B. (Zielsysteme):** Zielsysteme der Unternehmung. In: Wittmann, W. (Hrsg.): HWB. 5., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4794 - 4806.
- Schneider, D. (Theorie):** Die Theorie der Verrechnungspreise heute. In: Liiketalou-dellinen Aikakauskirja, 1967, S. 106 - 124 (zitiert nach Kreisel, Zentralbe-reiche, S. 250 FN 7).
- Schneider, D. (Investition):** Investition und Finanzierung. 5. Aufl., Wiesbaden 1980.
- Schneider, D. (Unternehmungen):** Erklären Lieb-Coase-ungen mit einem "Marktversagen" die Existenz von Unternehmungen?. In: Schanz, G. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie. Wiesbaden 1984, S. 225 - 246.
- Schneider, D. (Unhaltbarkeit):** Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die "Markt oder Unternehmung"-Diskussion. In: ZfB, 55. Jg., 1985, H. 12, S. 1237 - 1254.

- Schneider, H. (Gebäudemanagement):** Externe Dienstleistungen im Gebäudemanagement. In: EWI Gesellschaft für Europäische Wirtschaftsinformation (Hrsg.): Building Management Congresse. Bd. 3, München 1993, S. 283 - 289.
- Scholz, H. C. (Management):** Strategisches Management - ein integrativer Ansatz. Berlin/New York 1987.
- Scholz, H. C. (Stimmigkeit):** Strategische Stimmigkeit - Probleme und Lösungsvorschläge. In: WIST, 17. Jg., 1988, Nr. 9, S. 445 - 450.
- Schreiner, M. (Umweltmanagement):** Umweltmanagement in 22 Lektionen: ein ökonomischer Weg in eine ökologische Zukunft. 2., überarb. Aufl., Wiesbaden 1991.
- Schreyögg, G. (Unternehmensstrategie):** Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung. Berlin/New York 1984.
- Schreyögg, G./Noss, C. (Wandel):** Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. In: DBW, 55. Jg., 1995, H. 2, S. 169 - 185.
- Schreyögg, G./Steinmann, H. (Kontrolle):** Strategische Kontrolle. In: ZfbF, 37. Jg., 1985, S. 391 - 410.
- Schreyögg, G./Steinmann, H. (Praxis):** Zur Praxis strategischer Kontrolle. In: ZfB, 56. Jg., 1986, H. 1, S. 40 - 50.
- Schriever, W. (Projektentwicklung):** Projektentwicklung als kommunale Handlungsstrategie. In: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. Köln 1996, S. 361 - 390.
- Schub, A./Stark, K. (Cost):** Life cycle cost von Bauobjekten: Methoden zur Planung von Erst- und Folgekosten. Köln 1985.
- Schulte, C. (Holding):** Kostenallokation in der Holding. In: ZfB, 61. Jg., 1991, H. 10, S. 1157 - 1172.
- Schulte, H. (Bauträger-Unternehmung):** Aufbau und Instrumente eines strategischen Managements der Bauträger-Unternehmung. Frankfurt a. M. 1984.
- Schulte, K.-W. (Bilanzpolitik):** Bilanzpolitik und Publizitätsverhalten deutscher Aktiengesellschaften. Bergisch Gladbach/Köln 1986.

- Schulte, K.-W.** (*Wirtschaftlichkeitsrechnung*): Wirtschaftlichkeitsrechnung. 4. Aufl., Heidelberg/Wien 1986.
- Schulte, K.-W.** (*Investitionsplanung*): Betriebliche Finanz- und Investitionsplanung. In: DSWR, 8. Jg., 1991, Sonderheft, S. 94 - 103.
- Schulte, K.-W.** (*Immobilienökonomie*): Immobilienökonomie als Wissenschaft. In: Bronner, O. (Hrsg.): Immobilien in Europa II - Märkte in Bewegung. Wien 1992, S. 231 - 235.
- Schulte, K.-W.** (*Flächen-Wirwarr*): Flächen-Wirwarr. In: FAZ, Nr. 179, 4. August 1995, S. 37.
- Schulte, K.-W.** (*Reserven*): Stille Reserven. In: FAZ, Nr. 132, 9. Juni 1995, S. 45.
- Schulte, K.-W.** (*Investition*): Investition & Besteuerung. Oestrich-Winkel o.J.
- Schulte, K.-W.** (*Vorwort*): Vorwort des Herausgebers. In: Bone-Winkel, S.: Das strategische Management von offenen Immobilienfonds - unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, Diss., Köln 1994, , S. III - IV.
- Schumann, J.** (*Grundzüge*): Grundzüge der mikroökonomischen Theorie. 6., überarb. und erw. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York/Tokyo 1992.
- Schütz, B.** (*Kennziffernmodell*): Kennziffernmodell zur Beurteilung von Immobilieninvestitionen. Chur/Zürich 1991.
- Schwanzer, B.** (*Architektur*): Die Bedeutung der Architektur für die Corporate Identity eines Unternehmens - Eine empirische Untersuchung von Geschäften und Bankfilialen. Wien 1985.
- Schwarz, S.** (*Immobilien-Leasing*): Kommunales Immobilien-Leasing. Frankfurt a. M. 1985.
- Schweitzer, M.** (*Kontrolle*): Planung und Kontrolle. In: Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung. 3., neubearb. und erw. Aufl., Stuttgart/New York 1987, S. 9 - 72.
- Schweitzer, M.** (*Profit-Center*): Profit-Center. In: Frese, E. (Hrsg.): HWO. 3., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2078 - 2089.
- Segler, K.** (*Basisstrategien*): Basisstrategien im internationalen Marketing. Frankfurt a. M./New York 1986.

- Segler, T. (Organisationstheorie):** Situative Organisationstheorie - Zur Fortentwicklung von Konzept und Methode. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze. München 1981, S. 227 - 272.
- Seifert, P. (Leasing):** Leasing von beweglichen Wirtschaftsgütern aus rechtlicher Sicht. In: Hagenmüller, K. F./Eckstein, W. (Hrsg.): Leasing-Handbuch für die betriebliche Praxis. 6., völlig neu bearb. Aufl., Frankfurt a. M. 1992, S. 51 - 76.
- Seitz, U. (Standortanalyse):** Standortanalyse. In: Tumm, G. W. (Hrsg.): Die neuen Methoden der Entscheidungsfindung. München 1972, S. 317 - 335.
- Sieben, G./Schildbach, T. (Entscheidungstheorie):** Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. 3. Aufl., Düsseldorf 1990.
- Siegert, T. (Shareholder-Value):** Shareholder-Value als Lenkungsinstrument. In: ZfbF, 47. Jg., 1995, S. 580 - 607.
- Sieverts, E. (Bürobauten):** Bürobauten von morgen. In: Office Management, o.Jg., 1989, H. 1/2, S. 42 - 48.
- Sigloch, J. (Immobilienleasing):** Entwicklung und Perspektiven des Immobilienleasing. Unterlagen zum Vortrag im Rahmen der ebs Immobilien Intensiv Reihe "Immobilien-Finanzierung" am 3. Mai 1995 in Düsseldorf, S. 1 - 24.
- Simmerling, F. G. (Tackling):** Tackling the White Elephant. In: ID, Vol. 162, July/August 1993, No. 4, S. 1 - 3.
- Sladack, J. A./Wahn, S. T. (Real Estate):** Proving the Worth of an In-House Corporate Real Estate Unit. In: ID, Vol. 160, July/August 1991, No. 4, S. 12 - 14.
- Smith, L. F. (Properties):** Redeveloping Surplus Corporate Properties. In: ID, Vol. 156, November/December 1987, No. 6, S. 9 - 11.
- Sommer, D./Weisser, L. (Industriebauten):** Forderungen an Industriebauten. In: Harden, H./Kahlen, H. (Hrsg.): Planen, Bauen, Nutzen und Instandhalten von Bauten. Stuttgart/Berlin/Köln 1993, S. 125 - 136.
- Sommer, H. (Planung):** Wirtschaftliches Bauen durch erfolgreiches Management der Planung. In: Office Design, o.Jg., 1988, H. 2, S. 6 - 41.
- Sorenson, R. C. (Development):** Project Development: Success or Failure?. In: The Appraisal Journal, Vol. 58, 1990, No. 2, S. 147 - 152.

- Spremann, K. (Stakeholder-Ansatz):** Stakeholder-Ansatz versus Agency-Theorie. In: ZfB, 59. Jg., 1989, H. 7, S. 742 - 746.
- Stackelberg, H. v. (Grundlagen):** Grundlagen der Theoretischen Volkswirtschaftslehre. 2. Aufl., Bern/Tübingen 1951.
- Städtler, A. (Gegenwart):** Gegenwart und Zukunft des Leasingmarktes in der Bundesrepublik Deutschland. In: Hagenmüller, K. F./Eckstein, W. (Hrsg.): Leasing-Handbuch für die betriebliche Praxis. 6., völlig neu bearb. Aufl., Frankfurt a. M. 1992, S. 11 - 50.
- Städtler, A. (Leasing):** Leasing in Deutschland: Immobilien weiter expansiv - Massengeschäft rückläufig. In: ifo-Schnelldienst, 48. Jg., 1995, Nr. 1/2, S. 8 - 15.
- Staehle, W. H. (Ansatz):** Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: Ulrich, H. (Hrsg.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre. Bern/Stuttgart 1976, S. 33 - 50.
- Staehle, W. H. (Management):** Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung. 3., verb. und erw. Aufl., München 1987.
- Staehle, W. H. (Funktionen):** Funktionen des Managements. 3., neubearb. und erw. Aufl., Bern/Stuttgart 1992.
- Steiner, G. A. (Management):** Top Management Planung. München 1971.
- Steinle, W. J. (Telearbeit):** "Weiche" Telearbeit als Unternehmensstrategie. In: Office Management, o.Jg., 1988, H. 12, S. 6 - 7.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (Umsetzung):** Zur organisatorischen Umsetzung der strategischen Kontrolle. In: ZfbF, 38. Jg., 1986, S. 747 - 765.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (Management):** Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen und Praxisfälle. Wiesbaden 1990.
- Stich, R. (Baurecht):** Öffentliches Planungs- und Baurecht. In: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. Köln 1996, S. 247 - 300.
- Stobbe, A. (Mikroökonomik):** Mikroökonomik. 2., rev. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1991.

- Stone, P. J./Luchetti, R. (Office):** Your office is where you are. In: HBR, Vol. 64, 1985, No. 2, S. 102 - 117.
- Streich, B. (Technologien):** Der Einfluß neuer Technologien auf Flächenbedarf und Flächeninanspruchnahme. In: Akademie für Raumplanung und Landesplanung (Hrsg.): Flächenhaushaltspolitik. Ein Beitrag zum Bodenschutz. Hannover 1987, S. 149 - 178.
- Stücklin, W. (Unternehmensplanung):** Corporate Real Estate als Bestandteil der Unternehmensplanung am Beispiel eines großen Industrie-Unternehmens. Unterlagen zum Vortrag im Rahmen des Kongresses "Corporate Real Estate" des Institute for International Research am 8. Februar 1994 in Frankfurt a. M., o.S.
- Süchting, J. (Finanzmanagement):** Finanzmanagement. Theorie und Politik der Unternehmensfinanzierung. 4., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden 1984.
- Sulzberger, M. (Bankgebäude):** Das Bankgebäude: bankbetriebliche Anliegen an Raum und Raumplanung. Bern/Stuttgart 1980.
- Suter, H.-R. A. (Bürobau):** Privatsphäre Arbeitsplatz - Trend im Bürobau. In: IO, 50. Jg., 1981, Nr. 4, S. 182 - 186.
- Suter, P. (Ästhetik):** Ästhetik im wirtschaftlichen Industriebau. In: IO, 37. Jg., 1968, Nr. 5, S. 287 - 289.
- Suyker, J. (Management):** Corporate Real Estate Management - Was ist das?. Unterlagen zum Vortrag im Rahmen des 33. Management Congress "Corporate Real Estate Management" der Bernd Heuer Communications GmbH/FAZ am 2. Mai 1994 in Frankfurt a. M., o.S.
- Sydow, J. (Netzwerke):** Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden 1993.
- Syring, M. (Outsourcing):** Outsourcing. In: Lück, W. (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaft. 5., überarb. Aufl., Landsberg a. L. 1993, S. 915 - 916.
- Szyperski, N. (Planungswissenschaft):** Planungswissenschaft und Planungspraxis. In: ZfB, 44. Jg., 1974, H. 10, S. 667 - 684.
- Szyperski, N. (Orientierung):** Zur wissenschaftsprogrammatischen und forschungsstrategischen Orientierung der Betriebswirtschaftslehre. In: ZfbF, 23. Jg., 1979, S. 261 - 282.

- Szyperski, N. (Outsourcing):** Outsourcing als strategische Entscheidung. In: online, 20. Jg., 1993, H. 2, S. 32 - 34.
- Tacke, H. R. (Leasing):** Leasing. 2., völlig überarb., akt. und erw. Aufl., Stuttgart 1993.
- Teoh, W. K. (Estate):** Corporate Real Estate Asset Management. In: The Journal of Real Estate Research, Vol. 8, 1993, No. 4, S. 607 - 623.
- Tieke, R. (Einfluß):** Der Einfluß der Immobilienpreisenentwicklungen auf die Kapitalanlageplanung der Versicherungsunternehmen: Eine theoretische und empirische Analyse. Diss., Göttingen 1992.
- Timmermann, A. (Evolution):** Evolution des strategischen Managements. In: Henzler, H. A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung. Wiesbaden 1988, S. 85 - 105.
- Trux, W./Müller, G./Kirsch, W. (Analysen):** Strategische Exploration und Analysen als Basis der Planung strategischer Programme. In: Trux, W./Müller, G./Kirsch, W. (Hrsg.): Das Management Strategischer Programme, 1. Halbband. München 1984, S. 37 - 206.
- Trux, W./Müller, G./Kirsch, W. (Management):** Strategisches Management. In: Trux, W./Müller, G./Kirsch, W. (Hrsg.): Das Management Strategischer Programme, 1. Halbband. München 1984, S. 1 - 36.
- Uekermann, H. (Risikopolitik):** Risikopolitik bei Projektfinanzierungen: Maßnahmen und ihre Ausgestaltung. Diss., Wiesbaden 1993.
- Ullrich, E. (Leasing):** Leasing im Handels- und Steuerrecht. In: Hagenmüller, K. F./Eckstein, W. (Hrsg.): Leasing-Handbuch für die betriebliche Praxis. 6., völlig neu bearb. Aufl., Frankfurt a. M. 1992, S. 77 - 98.
- Ulrich, H. (Unternehmung):** Die Unternehmung als produktives soziales System - Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1970.
- Ulrich, H. (Unternehmungspolitik):** Unternehmungspolitik. 2., durchges. Aufl., Bern/Stuttgart 1987.
- Ulrich, P./Fluri, E. (Management):** Management. 4., verb. Aufl., Bern/Stuttgart 1986.

- Ulrich, P./Hill, W. (Grundlagen):** Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. In: Raffée, H./Abel, B. (Hrsg.): Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften. München 1979, S. 161 - 190.
- Ulrich, S. (Teuer):** Lieb und teuer. In: mm, 22. Jg., September 1992, H. 9, S. 218 - 225.
- Usinger, W. (Probleme):** Rechtliche Probleme bei Kauf- und Gewerbemietverträgen für Entwicklungsobjekte. In: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. Köln 1996, S. 321 - 357.
- Valencia, J. J. (Value):** Accessing the Hidden Value of Real Estate. In: ID, Vol. 161, January/February 1992, No. 1, S. 1 - 5.
- Vancil, R. F./Lorange, P. (Planning):** Strategic Planning in Diversified Companies. In: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmungsplanung. Strategische Unternehmungsführung. 5., neu bearb. u. erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 596 - 608.
- Vandell, K. D./Lane, J. (Design):** Does Good Design Pay?. In: ID, Vol. 158, July/August 1989, No. 4, S. 17 - 21.
- Varcoe, B. J. (Facilities):** Facilities Performance: Achieving Value-For-Money Through Performance Measurement and Benchmarking. In: Property Management, Vol. 11, 1993, No. 4, S. 301 - 307.
- Vauck, K.-H. (Gebäudemanagement):** Integration von Planung und Gebäudemanagement. In: Facility Management, 1. Jg., 1995, H. 1, S. 25 - 28.
- Veale, P. R. (Assets):** Managing Corporate Real Estate Assets: Current Executive Attitudes and Prospects for an Emergent Management Discipline. In: The Journal of Real Estate Research, Vol. 4, 1989, No. 3, S. 1 - 22.
- Voelker, R. J. (Opportunities):** Consulting Opportunities in the Corporate Real Estate Market. In: Professional Report of industrial and office real estate, Vol. 51, May/June 1992, No. 3, S. 13 - 15.
- Wahlen, R. (Immobilien):** Facility Management für Immobilien. Unterlagen zum Vortrag im Rahmen des ebs Immobilien Professional Colleg "Projektmanagement" am 7. Oktober 1993 in Castrop-Rauxel, S. 1 - 21.

- Waldmann, K. (*Immobilienmanagement*):** Immobilienmanagement im Mietermarkt. In: LFK, 38. Jg., 1987, S. 68 - 76.
- Walton, D. (*Outsourcing*):** Picking Up the Pieces: Opportunities in Corporate Outsourcing. In: JPM, Vol. 58, January/February 1993, No. 1, S. 26 - 29.
- Webb, J. R. (*Research*):** Real Estate Research: Past, Present and Future. In: The Appraisal Journal, Vol. 52, January 1984, No. 1, S. 135 - 142.
- Weber, A. (*Standort*):** Über den Standort der Industrie. 1. Teil: Reine Theorie des Standortes. Tübingen 1922.
- Weber, K.-H. (*Gewerbe-Immobilien*):** Miet- und Pachtrecht bei Gewerbe-Immobilien. In: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien. 5., überarb. Aufl., Landsberg a. L. 1992, S. 673 - 702.
- Weber, M. (*Portfolioanalyse*):** Subjektive Bewertung strategischer Geschäftseinheiten im Rahmen der Portfolioanalyse. In: DBW, 46. Jg., 1982, H. 2, S. 160 - 173.
- Weber, R. (*Produktionstechniken*):** Qualitative Standortanforderungen neuer Produktionstechniken. In: ILS (Hrsg.): Neue Fabrikkonzepte und gewerblicher Flächenbedarf. 1. Aufl., Dortmund 1991, S. 22 - 35.
- Weichs, C. v. (*Gewerbeimmobilie*):** Die selbstgenutzte Gewerbeimmobilie. Sonderdruck, Freiburg 1992.
- Wellenmann, P. (*Führung*):** Dezentrale Führung: Leistungsbeurteilung und Verrechnungspreise. In: ZfB, 59. Jg., 1989, H. 9, S. 932 - 956.
- Welge, M. K. (*Planung*):** Unternehmungsführung, Bd. 1: Planung. Stuttgart 1985.
- Welge, M. K. (*Organisation*):** Unternehmensführung. Bd. 2: Organisation. Stuttgart 1987.
- Welters, K. (*Unternehmensplanung*):** Cross Impact Analyse als Instrument der Unternehmensplanung. In: BFuP, 29. Jg., 1977, Nr. 6, S. 557 - 568.
- Werner, B. (*Gebäudemanagement*):** Einführung von Gebäudemanagement bei einem Industrieunternehmen. Unterlagen zum Vortrag im Rahmen des ebs Immobilien Professional Colleg "Gebäudemanagement" am 21. Juni 1995 in Frankfurt a. M., S. 1 - 33.
- White, J. (*Property Management*):** Property Management in Transition. In: JPM, Vol. 57, September/October 1992, No. 5, S. 14 - 16.

- Wiedmann, K.-P.** (*Früherkennung*): Konzeptionelle und methodische Grundlagen der Früherkennung. In: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing. Ungekürzte Sonderausgabe, Stuttgart 1989, S. 301 - 348.
- Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R.** (*Marketingplanung*): Strategische Marketingplanung - Ein Überblick. In: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing. Ungekürzte Sonderausgabe, Stuttgart 1989, S. 61 - 141.
- Wild, J.** (*Unternehmensplanung*): Grundlagen der Unternehmensplanung. Reinbek bei Hamburg 1974.
- Wild, J.** (*Theorienbildung*): Theorienbildung, betriebswirtschaftliche. In: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): HWB. 4., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 3889 - 3910.
- Wilder, B. S. /Rose, R. W.** (*Joint Ventures*): Joint Ventures: Real Estate Profit Opportunities for Corporate America. In: ID, Vol. 156, March/April 1987, No. 2, S. 14 - 22.
- Will, A./Buhl, H. U./Weinhardt, C.** (*Immobilienleasing*): Immobilienleasing und Steuern im Alffinanz-Kontext. In: ZfB, 63. Jg., 1993, H. 9, S. 933 - 959.
- Will, L.** (*Rolle*): Die Rolle des Bauherrn im Planungs- und Bauprozeß. Frankfurt a. M. 1983.
- Will, L.** (*Bauherrenaufgaben*): Bauherrenaufgaben: Projektsteuerung nach § 31 HOAI contra "Bauherrencontrolling". In: Baurecht, 15. Jg., 1984, S. 333 - 347.
- Williamson, O. E.** (*Markets*): Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. New York 1975.
- Williamson, O.E.** (*Institutions*): The Economic Institutions of Capitalism. New York/London 1985.
- Wilson, R. C.** (*Site Selection*): Exploring the Corporate Site Selection Framework. In: ID, Vol. 156, September/October 1987, No. 5, S. 15 - 19.
- Wilson, R. C.** (*Positioning*): Modular Positioning - Strategies to Enhance Competitive Advantage. In: ID, Vol. 158, March/April 1989, No. 2, S. 15 - 20.
- Wilson, R. C.** (*Facilities*): Strategic Positioning and Facilities Planning: Reviewing Business Plans and Facilities Strategies. In: ID, Vol. 160, March/April 1991, No. 2, S. 26 - 30.

- Windsperger, J. (Transaktionskosten):** Transaktionskosten in der Theorie der Firma. In: ZfB, 53. Jg., 1983, H. 9, S. 889 - 903.
- Windsperger, J. (Methode):** Zur Methode des Transaktionskostenansatzes. In: ZfB, 57. Jg., 1987, H. 1, S. 59 - 76.
- Wißmeier, U. K. (Strategien):** Strategien im internationalen Marketing. Diss., Wiesbaden 1992.
- Witt, F.-J. (Make-or-Buy):** Make-or-Buy von Verwaltungsleistungen. In: HM, 7. Jg., 1985, Nr. 3, S. 21 - 24.
- Witte, E. (Phasen-Theorem):** Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe. In: ZfbF, 20. Jg., 1968, S. 625 - 647.
- Witte, E. (Organisation):** Organisation für Innovationsentscheidungen. Göttingen 1973.
- Wittek, B. F. (Unternehmensführung):** Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation. Berlin/New York 1980.
- Wöhe, G. (Bilanzpolitik):** Bilanzierung und Bilanzpolitik. 8., völlig neubearb. und erw. Aufl., München 1992.
- Wolfrum, B. (Technologiemanagement):** Strategisches Technologiemanagement. Wiesbaden 1991.
- Woll, A. (Volkswirtschaftslehre):** Allgemeine Volkswirtschaftslehre. 11., überarb. und erg. Aufl., München 1993.
- Zahn, E. (Unternehmensentwicklung):** Strategische Planung zur Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung. Berlin 1979.
- Zangemeister, C. (Nutzwertanalyse):** Nutzwertanalyse in der Systemtechnik: Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen. München 1970.
- Zani, W. M. (Value):** A Current Value Measure for Corporate Real Estate. In: Real Estate Review, Vol. 23, Summer 1993, No. 2, S. 44 - 49.
- Zeckhauser, S./Silverman, R. (Rediscover):** Rediscover your company's real estate. In: HBR, Vol. 61, 1983, No. 1, S. 111 - 117.
- Zitzewitz, M. v. (Anforderungen):** Immobil und doch flexibel - neue Anforderungen an das Bürogebäude der Zukunft. In: LFK, 45. Jg., 1994, S. 464 - 466.

## Anhang I

Anrede	
Name	
Position	
Firma	
Straße	
PLZ Ort	Datum

Sehr geehrte Damen und Herren,

in der Anlage finden Sie einen Fragebogen zu dem Thema „**Immobilien-Management in deutschen Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen**“. Diese Fragebogenaktion richtet sich an eine ausgewählte Anzahl deutscher Großunternehmen und bildet einen wichtigen Bestandteil des Promotionsvorhabens meines Mitarbeiters, Herrn Dipl.-Kfm. Wolfgang Schäfers.

Das betriebliche Immobilien-Management ist in Deutschland bislang nur unzureichend erforscht. Gleichwohl zeigen die Unternehmenspraxis und Wissenschaft in jüngster Zeit verstärktes Interesse an diesem Thema, wie Sie sicherlich aus der Fachpresse entnehmen konnten. Bitte helfen Sie uns, diesen Problemkomplex besser zu analysieren. Selbstverständlich werden die Daten Ihres Unternehmens vertraulich behandelt und bei der Auswertung anonymisiert.

Die Beantwortung eines Fragebogens ist natürlich mit einem Zeitaufwand verbunden. Da wir Ihre Zeit für ein wertvolles Gut erachten, werden wir Ihnen einerseits unaufgefordert die Ergebnisse der Studie zukommen lassen. Andererseits bieten wir Ihnen als Entschädigung für Ihre Mühe eine Flasche Rheingauer Wein aus dem Weinberg der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL. Dieses Präsent wird dem Beantworter gleich nach der Rücksendung des Fragebogens zugestellt

Ich bitte Sie nochmals nachdrücklich um Ihre Mitwirkung bei diesem interessanten Forschungsvorhaben und danke Ihnen für Ihre Bemühungen im voraus.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonAssocRICS  
**EUROPEAN BUSINESS SCHOOL**  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre  
insbesondere Immobilienökonomie (Stiftungslehrstuhl)

Stiftungslehrstuhl Immobilienökonomie  
Prof. Dr. Karl-Werner Schulte/Dipl.-Kfm. Wolfgang Schäfers  
**EUROPEAN BUSINESS SCHOOL**

Schloß Reichartshausen  
Oestrich-Winkel/Rheingau

**Fragebogen:  
"Immobilien-Management in deutschen  
Industrie-, Dienstleistungs- und  
Handelsunternehmen"**

(Bitte vom obersten Entscheidungsträger für das  
Immobilien-Management ausfüllen lassen)

### Anmerkungen zum Fragebogen

- Die Auswertung der Fragebogen erfolgt zu rein wissenschaftlichen Zwecken.
- Sämtliche Antworten und Angaben werden ausschließlich **anonym** oder in aggregierter Form veröffentlicht. Rückschlüsse auf einzelne Unternehmungen und damit auf die ausfüllenden Personen sind nicht möglich.
- Es sind in der Regel die **Antworten anzukreuzen** oder Zahlen einzusetzen. Nur in wenigen Fällen sind kurze stichwortartige Antworten gefragt.
- Die Fragen beziehen sich grundsätzlich auf Ihren **Konzern**. Sollte es sich bei Ihrer Unternehmung nicht um einen Konzern handeln, bitten wir Sie, die Perspektive der Gesamtunternehmung einzunehmen.
- Bitte beantworten Sie möglichst **alle Fragen**. Senden Sie uns den Fragebogen aber auch dann zurück, wenn Sie nicht alle Fragen beantworten können oder wollen.
- **Wir bedanken uns im voraus recht herzlich für Ihre Unterstützung!**
- Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum **1.6.1995** an folgende Adresse (ein adressierter und frankierter Rückumschlag liegt bei):

**EUROPEAN BUSINESS SCHOOL**  
Schloß Reichartshausen  
Stiftungslehrstuhl Immobilienökonomie  
z. Hd. Herrn Dipl.-Kfm. Wolfgang Schäfers  
65375 Oestrich-Winkel

1. Welcher Branche gehört Ihr Konzern schwerpunktmaßig an?

- a) Energie-, Wasserversorgung und Bergbau
- b) Grundstoff- und Produktionsgütergewerbe
- c) Investitionsgüter produzierendes Gewerbe
- d) Verbrauchsgüter produzierendes Gewerbe
- e) Nahrungs- und Genussmittelgewerbe
- f) Baugewerbe
- g) Handel
- h) Verkehr und Nachrichtenübermittlung
- i) Kredit-, Versicherungs- und Dienstleistungsgewerbe

## 2. Handelt es sich bei Ihrem Konzern um eine börsennotierte Gesellschaft?

ja nein

## 3. Wie hoch war der Gesamtumsatz Ihres Konzerns im vergangenen Geschäftsjahr?

ca. \_\_\_\_\_ Mrd. DM

## 4. Wie ist das Stamm- bzw. Kerngeschäft Ihres Konzerns zum gegenwärtigen Zeitpunkt zu bewerten?

	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
a) Das Marktwachstum in dem Stamm- bzw. Kerngeschäft Ihres Konzerns ist	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Die Branchenrendite in dem Stamm- bzw. Kerngeschäft Ihres Konzerns ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Die Wettbewerbsintensität in dem Stamm- bzw. Kerngeschäft Ihres Konzerns ist	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 5. In welcher Phase des Lebenszyklus befindet sich das Stamm- bzw. Kerngeschäft Ihres Konzerns überwiegend?

- a) Einführungphase (Nachfrage nach Produkten beginnt erst zu wachsen)
- b) Wachstumsphase (Nachfrage wächst mit ca. 10% p.a. oder mehr)
- c) Reife- oder Sättigungsphase (Nachfrage verlangsamt sich zunehmend)
- d) Abschwungphase (Nachfrage geht ständig zurück)

## 6. In welchem Maße versucht Ihr Konzern in seinem Stamm- bzw. Kerngeschäft eher

...

	gar nicht	geringen Maße	mittlerem Ausmaß	hohem Maße	sehr hohem Maße
a) eine Differenzierungs- bzw. Qualitätsführerschaft zu erreichen?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) eine preisaggressive Kostenführerschaft zu erreichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Keine Aussage möglich	<input type="checkbox"/>				

## 7. a) Wieviele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Konzern insgesamt?

ca. \_\_\_\_\_ Mitarbeiter

- b) Wieviele Mitarbeiter werden in der/den primär mit Immobilien befassten Organisationseinheit(en) [z.B. Liegenschaftsverwaltung, Bauabteilung etc.] beschäftigt?

ca. \_\_\_\_\_ Mitarbeiter

## 8. Wie hoch ist der prozentuale Anteil der Immobilien-Aktiva an den Gesamtaktiva (zu Buchwerten) Ihres Konzerns?

ca. \_\_\_\_\_ %

## 9. Wie groß ist der von Ihrem Konzern genutzte Immobilienbestand? (Schätzung genügt)

- a) Gebäudenutz-/mietfläche ca. \_\_\_\_\_ Mio. m<sup>2</sup>
- b) Grundstücksfläche ca. \_\_\_\_\_ Mio. m<sup>2</sup>
- c) Keine Aussage möglich

## 10. Die Hauptnutzungsarten Ihres Immobilienbestandes sind: (Schätzung genügt)

Bürofläche Produktions- fläche Lagerfläche Einzelhandels- fläche Sonstige

ca. \_\_\_\_ % ca. \_\_\_\_ % ca. \_\_\_\_ % ca. \_\_\_\_ % ca. \_\_\_\_ %

**11. Welche Faktoren würden Sie als "kritische Schlüsselfaktoren" für ein aktives Immobilien-Management bezeichnen?  
Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen:**

	unwichtig	wichtig			
	1	2	3	4	5
a) Existenz detaillierter und aktueller Daten über den Immobilienbestand	<input type="checkbox"/>				
b) Zentrale Führung aller Immobilien-Daten durch das Immobilien-Management	<input type="checkbox"/>				
c) Verknüpfung von Immobilien-Informationssystemen mit anderen Informationssystemen des Konzerns	<input type="checkbox"/>				
d) Durchführung einer detaillierten und formalen Planung von Zielen, Strategien und Maßnahmen für die Bereitstellung, Bewirtschaftung und Verwertung von Immobilien	<input type="checkbox"/>				
e) <b>Integration der Immobilien-Planung in die Konzern-/Geschäftsfeldplanung</b>	<input type="checkbox"/>				
f) Berücksichtigung der Konzern-/Geschäftsfeldziele und -strategien in der Immobilien-Planung	<input type="checkbox"/>				
g) Zentrale Institutionalisierung des Immobilien-Management in der Konzernorganisation	<input type="checkbox"/>				
h) Hohe hierarchische Anbindung des Immobilien-Management in der Konzernorganisation	<input type="checkbox"/>				
i) Eigenständige Ergebnisverantwortung des Immobilien-Management	<input type="checkbox"/>				
j) Aufgeschlossenheit gegenüber und Interesse an immobilienbezogenen Problemstellungen durch die Konzernführung	<input type="checkbox"/>				
k) Umfassende immobilienbezogene Entscheidungsbefugnisse des Immobilien-Management	<input type="checkbox"/>				
l) Konzerninterne Verrechnungspreise/Mietpreise für die Immobilien-Nutzung	<input type="checkbox"/>				
m) Durchführung einer regelmäßigen Messung der Immobilien-Performance	<input type="checkbox"/>				
n) Durchführung einer regelmäßigen Kontrolle der immobilienbezogenen Ziele, Strategien und Planungsprämissen	<input type="checkbox"/>				
o) Transparenz der immobilienbezogenen Kostenstrukturen	<input type="checkbox"/>				
p) Umfassende Qualifikation des Immobilien-Management	<input type="checkbox"/>				
<b>Sonstige (bitte nennen)</b>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>				

**12. In welchem Maße sind diese Schlüsselfaktoren in Ihrem Konzern realisiert?**

gar nicht      vollständig

1    2    3    4    5

a) Existenz detaillierter und aktueller Daten über den Immobilienbestand	<input type="checkbox"/>				
b) Zentrale Führung aller Immobilien-Daten durch das Immobilien-Management	<input type="checkbox"/>				
c) Verknüpfung von Immobilien-Informationssystemen mit anderen Informationssystemen des Konzerns	<input type="checkbox"/>				
d) Durchführung einer detaillierten und formalen Planung von Zielen, Strategien und Maßnahmen für die Bereitstellung, Bewirtschaftung und Verwertung von Immobilien	<input type="checkbox"/>				
e) <b>Integration der Immobilien-Planung in die Konzern-/Geschäftsfeldplanung</b>	<input type="checkbox"/>				
f) Berücksichtigung der Konzern-/Geschäftsfeldziele und -strategien in der Immobilien-Planung	<input type="checkbox"/>				
g) Zentrale Institutionalisierung des Immobilien-Management in der Konzernorganisation	<input type="checkbox"/>				
h) Hohe hierarchische Anbindung des Immobilien-Management in der Konzernorganisation	<input type="checkbox"/>				
i) Eigenständige Ergebnisverantwortung des Immobilien-Management	<input type="checkbox"/>				
j) Aufgeschlossenheit gegenüber und Interesse an immobilienbezogenen Problemstellungen durch die Konzernführung	<input type="checkbox"/>				
k) Umfassende immobilienbezogene Entscheidungsbefugnisse des Immobilien-Management	<input type="checkbox"/>				
l) Konzerninterne Verrechnungspreise/Mietpreise für die Immobilien-Nutzung	<input type="checkbox"/>				
m) Durchführung einer regelmäßigen Messung der Immobilien-Performance	<input type="checkbox"/>				
n) Durchführung einer regelmäßigen Kontrolle der immobilienbezogenen Ziele, Strategien und Planungsprämissen	<input type="checkbox"/>				
o) Transparenz der immobilienbezogenen Kostenstrukturen	<input type="checkbox"/>				
p) Umfassende Qualifikation des Immobilien-Management	<input type="checkbox"/>				
<b>Sonstige (bitte nennen)</b>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>				

**13. Wie werden Immobilien in Ihrem Konzern betrachtet?****a) Gegenwärtig werden sie betrachtet:**

- aa) als Betriebsmittel bzw. Produktionsfaktor
- ab) als Kapitalanlage (Erzielung von Wertsteigerungen aus Immobilien)
- ac) als Produkt bzw. Leistung (Entgeltliche Flächenbereitstellung für Dritte)

Hauptsächlich	Überwiegend	zum Teil	wenig	gar nicht
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

**b) Zukünftig sollen sie betrachtet werden**

- ba) als Betriebsmittel bzw. Produktionsfaktor
- bb) als Kapitalanlage (Erzielung von Wertsteigerungen aus Immobilien)
- bc) als Produkt bzw. Leistung (Entgeltliche Flächenbereitstellung für Dritte)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. In welchem Maße hat das Bewußtsein für die Erfolgs- und Vermögenswirksamkeit von Immobilien in Ihrer Konzernführung Ihrer Meinung nach in der jüngeren Vergangenheit zugenommen?**

- a) Das Bewußtsein hat stark zugenommen
- b) Das Bewußtsein hat zugenommen
- c) Das Bewußtsein hat gar nicht zugenommen
- d) Keine Aussage möglich

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**15. Welche Art von Immobilien-Informationssystem existiert in Ihrem Konzern?**

(Unter einem Immobilien-Informationssystem wird ein spezielles System zur Erfassung, Verarbeitung, Speicherung und Übermittlung von immobilienbezogenen Daten verstanden. Hierzu zählt nicht die allgemeine Anlagenbuchhaltung.)

- a) Immobilien-Bestandsverzeichnis
- b) Immobilien-Management-Informationssystem
- Sonstige (bitte nennen)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**16. Aus welchen Gründen verzichten Sie auf ein Immobilien-Management-Informationssystem?**

- a) Für ein solches System besteht keine hinreichende Notwendigkeit.
- b) Für den Einsatz eines solchen Systems stehen nicht genügend finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung.
- c) Ein adäquates Informationssystem ist zur Zeit am Markt nicht verfügbar.
- d) Die Konzernführung konnte bislang nicht von der Sinnhaftigkeit eines solchen Systems überzeugt werden.
- e) Gegen den Einsatz eines solchen Systems bestehen Widerstände auf Ebene der Leitung des Immobilien-Management.
- f) Es bestehen Widerstände seitens der Mitarbeiter gegen technologische und/oder organisatorische Neuerungen.
- Sonstige (bitte nennen)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**17. Im folgenden finden Sie einen Katalog potentieller Informationen bezüglich Ihres Immobilienbestandes. Bitte kreuzen Sie an, welche Informationen von Ihnen erfaßt werden.**

## 18. Für welche Immobilienarten werden die Informationen erfaßt?

- a) Produktionsimmobilien (z.B. Produktionsgebäude, Lagergebäude etc.)  
 b) Büroimmobilien (z.B. Verwaltungs-/Geschäftsgebäude etc.)  
 c) Einzelhandelsimmobilien (z.B. Einkaufszentren, Ladenlokale etc.)  
 d) Sonderimmobilien (z.B. Rechenzentren, Kantinen etc.)  
 e) Unbebaute Grundstücke

Sonstige (bitte nennen)

	Grund-/Gebäudedaten	Nutzungsdaten	Wertdaten	Kostendaten	Erlagsdaten	Marktdaten
a)	<input type="checkbox"/>					
b)	<input type="checkbox"/>					
c)	<input type="checkbox"/>					
d)	<input type="checkbox"/>					
e)	<input type="checkbox"/>					
Sonstige (bitte nennen)	<input type="checkbox"/>					

## 19. In welchen zeitlichen Abständen werden die von Ihnen erfaßten Daten aktualisiert?

- a) laufend  
 b) periodisch (z.B. halbjährlich, jährlich)

	Grund-/Gebäudedaten	Nutzungsdaten	Wertdaten	Kostendaten	Erlagsdaten	Marktdaten
a)	<input type="checkbox"/>					
b)	<input type="checkbox"/>					

## 20. Wie beurteilen Sie die Qualität bzw. Zuverlässigkeit der Ihnen vorliegenden Informationen?

- a) Grundstücks-/Gebäudedaten  
 b) Nutzungsdaten  
 c) Wertdaten  
 d) Kostendaten  
 e) Erlagsdaten  
 f) Marktdaten

	sehr gut	gut	bedeutend	ausreichend	mangelhaft
a)	<input type="checkbox"/>				
b)	<input type="checkbox"/>				
c)	<input type="checkbox"/>				
d)	<input type="checkbox"/>				
e)	<input type="checkbox"/>				
f)	<input type="checkbox"/>				

## 21. Wie ist die Verfügbarkeit/der Zugang zu diesen Informationen geregelt?

- a) Die Daten werden zentral geführt und stehen nur der/den Immobilien-Einheit(en) zur Verfügung.  
 b) Die Daten werden zentral geführt und stehen der/den Immobilien-Einheit(en) und auch den Geschäftseinheiten zur Verfügung.  
 c) Die Daten werden dezentral geführt und stehen nur den Geschäftseinheiten zur Verfügung.  
 d) Die Daten werden dezentral geführt und stehen den Geschäftseinheiten und auch der/den Immobilien-Einheit(en) zur Verfügung.

	Grund-/Gebäudedaten	Nutzungsdaten	Wertdaten	Kostendaten	Erlagsdaten	Marktdaten
a)	<input type="checkbox"/>					
b)	<input type="checkbox"/>					
c)	<input type="checkbox"/>					
d)	<input type="checkbox"/>					

22. Mit welchen anderen konzerninternen Informationssystemen ist das/sind die Immobilien-Informationsystem(e) verknüpft?  
 (Mehrfachnennungen möglich)

- a) Verknüpft mit Kostenrechnungssystem  
 b) Verknüpft mit Systemen der Finanzbuchhaltung  
 c) Verknüpft mit Management-Informationssystemen  
 d) Verknüpft mit Budgetsystemen  
 Sonstige (bitte nennen)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

<b>23. Bei der Führung von Unternehmen sind im allgemeinen mehr oder weniger umfangreiche Analyse-, Planungs- und Kontrollaktivitäten notwendig. In welchem Maße erfolgen solche Aktivitäten in Ihrem Konzern?</b>	<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> geringem Maße	<input type="checkbox"/> mittlerem Ausmaß	<input type="checkbox"/> hohem Maße	<input type="checkbox"/> sehr hohem Maße
<b>a) Eine detaillierte Umwelt- und Unternehmensanalyse erfolgt</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>b) Eine detaillierte Planung von Zielen, Strategien und Maßnahmen erfolgt</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>c) Eine regelmäßige Kontrolle erfolgt</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>24. In welchem Maße wird Ihr Konzern nach dem "Shareholder-Value-Konzept" oder "Unternehmenswert-Konzept" gesteuert?</b>	<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> geringem Maße	<input type="checkbox"/> mittlerem Ausmaß	<input type="checkbox"/> hohem Maße	<input type="checkbox"/> sehr hohem Maße
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>25. In welchem Maße existiert in Ihrem Konzern eine formalisierte immobilienbezogene Ziel- und Strategieplanung?</b>	<input type="checkbox"/> Gegenwärtig:	<input type="checkbox"/> Zukünftig:			
<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> gar nicht				
<input type="checkbox"/> in geringem Maße	<input type="checkbox"/> in geringem Maße				
<input type="checkbox"/> in mittlerem Ausmaß	<input type="checkbox"/> in mittlerem Ausmaß				
<input type="checkbox"/> in hohem Maße	<input type="checkbox"/> in hohem Maße				
<input type="checkbox"/> in sehr hohem Maße	<input type="checkbox"/> in sehr hohem Maße				
<b>26. Im folgenden finden Sie einen Katalog genereller Ziele im Immobilien-Management. Bitte kreuzen Sie an, in welchem Maße diese Ziele von Ihnen verfolgt werden. (Mehrfachnennungen möglich)</b>	<input type="checkbox"/> gar nicht	<input type="checkbox"/> geringem Maße	<input type="checkbox"/> mittlerem Ausmaß	<input type="checkbox"/> hohem Maße	<input type="checkbox"/> sehr hohem Maße
<b>a) Festlegung und Optimierung der Immobilien-Infrastruktur für die unternehmens-internen Nutzer</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>b) Flächenbereitstellung für Dritte im Rahmen einer Konzern-Diversifikationsstrategie</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>c) Kurzfristige Kostenminimierung</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>d) Langfristige Kostenminimierung</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>e) Rentabilität</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>f) Werterhaltung/-wachstum</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>g) Minimierung der immobilienbezogenen Steuerlast</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>h) Ausnutzung bilanzieller Spielräume</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>i) Bildung stiller Reserven</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>j) Erzielung von außerordentlichen Erträgen</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>k) Optimale Verwertung nicht-betriebsnotwendiger Immobilien</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>l) Mischung und Streuung des Immobilien-Bestandes</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>m) Standortsicherung/-strukturowtimierung</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>n) Corporate Identity-Ziele</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>o) Mitarbeiter-/Kundenorientierte Gebäudegestaltung</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>p) Ökologische Ziele</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>q) Städtebauliche Ziele</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sonstige (bitte nennen)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>27. Welche der im folgenden aufgeführten langfristigen Immobilien-Pläne werden in Ihrem Konzern erstellt?</b>	<input type="checkbox"/>				
<b>a) Immobilien-Kostenpläne</b>	<input type="checkbox"/>				
<b>b) Immobilien-Investitionspläne</b>	<input type="checkbox"/>				
<b>c) Immobilien-Vermietungspläne</b>	<input type="checkbox"/>				
<b>d) Immobilien-Verkaufspläne</b>	<input type="checkbox"/>				
<b>e) Flächenbedarfspläne</b>	<input type="checkbox"/>				
<b>f) Standortpläne</b>	<input type="checkbox"/>				
<b>g) Pläne für die Verwertung nicht-betriebsnotwendiger Immobilien</b>	<input type="checkbox"/>				
<b>Sonstige (bitte nennen)</b>	<input type="checkbox"/>				

**28. Welche dieser Immobilien-Pläne sind Elemente der langfristigen Konzernplanung?**

- a) Immobilien-Kostenpläne
  - b) Immobilien-Investitionspläne
  - c) Immobilien-Vermögenspläne
  - d) Immobilien-Verkaufspläne
  - e) Flächenbedarfspläne
  - f) Standortpläne
  - g) Pläne für die Verwertung nicht-betriebsnotwendiger Immobilien
- Sonstige (bitte nennen)
- 
- 

**29. In welchem Ausmaß berücksichtigen Sie bei der Erstellung der Immobilien-Pläne die langfristigen Konzernziele und -strategien?**

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Auf Ebene der Gesamtunternehmung <input type="checkbox"/></li> <li>b) Auf Ebene der Geschäftsfelder <input type="checkbox"/></li> </ul> | gar nicht <input type="checkbox"/><br>in geringem Maße <input type="checkbox"/><br>in mittlerem Ausmaß <input type="checkbox"/><br>in hohem Maße <input type="checkbox"/><br>in sehr hohem Maße <input type="checkbox"/> |
|---|--|

**30. Wie ist/wie sind die primär mit Immobilien befasste(n) Organisationseinheit(en) in den Konzern eingebunden?**

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Zentral bei der Muttergesellschaft/Holding           <ul style="list-style-type: none"> <li>aa) als Einheit innerhalb eines größeren Organisationsbereiches <input type="checkbox"/></li> <li>aaa) Finanzen <input type="checkbox"/></li> <li>aab) Allgemeine Verwaltung <input type="checkbox"/></li> <li>aac) Sonstiger <input type="checkbox"/></li> </ul> </li> <li>ab) als selbständiger Organisationsbereich <input type="checkbox"/></li> </ul>                | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>b) Dezentral bei den Geschäftseinheiten/Tochtergesellschaften           <ul style="list-style-type: none"> <li>ba) als Einheit innerhalb eines größeren Organisationsbereiches <input type="checkbox"/></li> <li>bab) Finanzen <input type="checkbox"/></li> <li>bab) Allgemeine Verwaltung <input type="checkbox"/></li> <li>bc) Sonstiger <input type="checkbox"/></li> <li>bb) als selbständiger Organisationsbereich <input type="checkbox"/></li> </ul> </li> </ul> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>c) Als Immobilien-Tochtergesellschaft(en) <input type="checkbox"/></li> </ul>  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                          |

**31. In welcher Form ist/sind diese Einheit(en) strukturiert?**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a) funktional <input type="checkbox"/></li> <li>b) divisional           <ul style="list-style-type: none"> <li>ba) nach Regionen <input type="checkbox"/></li> <li>bb) nach Immobilienarten <input type="checkbox"/></li> <li>bc) nach Kunden/Abnehmergruppen <input type="checkbox"/></li> </ul> </li> </ul> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
|--|---|

**32. Auf welcher Führungsebene innerhalb der Konzernführung ist der Leiter des Immobilien-Management angesiedelt?**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Auf der höchsten Führungsebene (Konzernleitung) <input type="checkbox"/></li> <li>b) Auf der zweithöchsten Führungsebene <input type="checkbox"/></li> <li>c) Auf der dritt-höchsten Führungsebene <input type="checkbox"/></li> <li>d) Auf einer nachgelagerten Führungsebene <input type="checkbox"/></li> </ul> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
|--|---|

**33. Welche Funktionen/Aufgaben umfaßt das Immobilien-Management in Ihrem Konzern?**

- |  | vollständig              | teilweise                | gar nicht                           |
|--|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| a) Steuerplanung für Immobilien                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| b) Finanzierung/Finanzplanung für Immobilien                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| c) Wirtschaftlichkeitsanalysen/Projektkalkulationen            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| d) Bedarfsermittlung/-planung                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| e) Konzeptionierung und Planung von Neu- und Umbauprojekten    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| f) Ausschreibung und Vergabe                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| g) Baufortsichtskontrolle für Neu- und Umbauprojekte           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| h) Abnahme von Bauwerken                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| i) Standortplanung/-auswahl                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| j) Gestaltung von immobilienbezogenen Verträgen                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| k) Kauf von Immobilien   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| l) Verkauf von Immobilien                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| m) Anmietung von Immobilien                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| n) Vermietung von Immobilien                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| o) Leasing von Immobilien                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| p) Kaufmännisches Bestandsmanagement (Grundstücksabgaben etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| q) Technisches Bestandsmanagement (Instandhaltung etc.)        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| r) Immobilien-Bewertung  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| s) Energie-Management  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| t) Sicherheits-Management                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| u) Flächen-Management  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| Sonstige (bitte nennen)  | <hr/>                    |                          |                                     |

**34. In welchem Maße kann das Immobilien-Management in Ihrem Konzern immobilienbezogene Entscheidungen selbstständig treffen?****Das Immobilien-Management trifft selbstständig Entscheidungen hinsichtlich...**

- |  | gar nicht                | in geringem Maße         | in mittlerem Ausmaß      | in hohem Maße            | vollständig              |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) der steuerlichen Strukturierung des Immobilienbestandes | <input type="checkbox"/> |
| b) der Finanzierung von Immobilien                         | <input type="checkbox"/> |
| c) der Ausschreibung und Vergabe von Bauaufträgen          | <input type="checkbox"/> |
| d) der Abnahme von Bauwerken                               | <input type="checkbox"/> |
| e) der Standortauswahl                                     | <input type="checkbox"/> |
| f) des Kaufs von Immobilien                                | <input type="checkbox"/> |
| g) des Verkaufs von Immobilien                             | <input type="checkbox"/> |
| h) der Anmietung von Immobilien                            | <input type="checkbox"/> |
| i) der Vermietung von Immobilien                           | <input type="checkbox"/> |
| j) des Leasing von Immobilien                              | <input type="checkbox"/> |
| k) der Verwertung nicht-betriebsnotwendiger Immobilien     | <input type="checkbox"/> |

**Das Immobilien-Management trifft selbstständig Entscheidungen auch im Rahmen...**

- |  |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| l) des kaufmännischen Bestandsmanagement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| m) des technischen Bestandsmanagement    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| n) des Sicherheits-Management            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| o) des Flächen-Management                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Sonstige (bitte nennen)

**35. Wie wird/werden die mit Immobilien befaßte(n) Organisationseinheit(en) in Ihrem Konzern geführt?**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| a) Cost-Center [Einheiten mit Kostenverantwortung]        | <input type="checkbox"/> |
| b) Profit-Center [Einheiten mit Ergebnisverantwortung]    | <input type="checkbox"/> |
| c) Investment-Center [Einheiten mit Renditeverantwortung] | <input type="checkbox"/> |

**36. Wenn Cost-Center: Welche Gründe sprechen Ihrer Meinung nach für die von Ihrem Konzern gewählte Cost-Center-Lösung?**

- a) Überprüfung der Kosteneffizienz der Immobilien-Nutzung
  - b) Gemeinkostencharakter der Immobilien-Kosten
  - c) Mangelnde Ergebnisegenständlichkeit der Immobilien als Produktionsfaktor
  - d) Ergebnisverantwortung des Immobilien-Management ist nicht möglich bzw. durchsetzbar
  - e) Einfachheit und geringerer Managementaufwand der Lösung
  - f) Immobilien werden nicht als Geschäftsfeld gesehen
- Sonstige (bitte nennen)
- 

**Wenn Profit-/Investment-Center: Welche Gründe sprechen Ihrer Meinung nach für die von Ihrem Konzern gewählte Profit- bzw. Investment-Center-Lösung?**

- a) Aufspaltung und Ausnutzung von Rationalisierungspotenzialen
  - b) Einführung von marktähnlichen (Wettbewerbs-)Verhältnissen
  - c) Transparenz in den Ergebnissen der Geschäftseinheiten durch Vermeidung von Subventionen
  - d) Erzielung von Gewinnen bzw. Deckungsbeiträgen aus Immobilienaktivitäten
  - e) Stärkung der Eigenständigkeit und Verantwortlichkeit des Immobilien-Management
- Sonstige (bitte nennen)
- 

**37. Werden die Kosten der Nutzung einer Immobilie konzerninternen Nutzern in Rechnung gestellt? (Wenn nein, bitte weiter mit Frage 39)**

ja  nein

**Wenn ja: Nach welcher Preismethode wird die Nutzung einer Immobilie in Rechnung gestellt?**

	Produktionsimmobilien	Büromobile	Einzelhandelsimmobilien	Sonderimmobilien	Sonstige
a) Kostenpreis-Methode	<input type="checkbox"/>				
aa) Umlage von Teilkosten	<input type="checkbox"/>				
ab) Umlage von Volkskosten	<input type="checkbox"/>				
b) Kosten-Plus-Methode	<input type="checkbox"/>				
c) Marktpreis-Methode	<input type="checkbox"/>				
d) Marktpreis-Minus-Methode	<input type="checkbox"/>				
Sonstige Methode (bitte nennen)	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>				

**38. Wenn ja: Welches Verfahren wird zur Bestimmung der Verrechnungs-/Mietpreise für die Immobilien-Nutzung in Ihrem Konzern angewandt?**

- a) Zentral festgelegter Modus für den Ansatz von Verrechnungs-/Mietpreisen
  - b) Dezentral ausgehandelte Verrechnungs-/Mietpreise
  - c) Bestimmung der Verrechnungs-/Mietpreise im Trial-and-Error Prozeß
- Sonstige Verfahren (bitte nennen)
- 

(Bitte weiter mit Frage 40)

**39. Wenn nein: Welche Gründe sprechen Ihrer Meinung nach gegen die Einführung von konzerninternen Verrechnungs-/Mietpreisen für die Nutzung von Immobilien?**

- a)
- b)
- c)

**40. In welchem Maße erfolgt in Ihrem Konzern eine Messung der Immobilien-Performance bzw. Erfolgswirksamkeit der Immobilien-Nutzung?**

- a) gar nicht
  - b) in geringem Maße
  - c) in mittlerem Ausmaß
  - d) in hohem Maße
  - e) in sehr hohem Maße
- (Wenn gar nicht, bitte weiter mit Frage 46)

**41. Mittels welcher Instrumente beurteilen Sie die Immobilien-Performance? (Mehrfachnennungen möglich)**

- a) Benchmarks/Kennzahlen
- b) Soll/Ist-Abweichungen
- c) Kunden-/Mitarbeiterbefragungen
- Sonstige (bitte nennen) \_\_\_\_\_

**42. Wie verhält sich die finanzielle Performance aus den Immobilien-Aktivitäten im Vergleich zur finanziellen Performance des Konzerns?**

- a) Die Immobilien-Performance ist höher als die des Konzerns
- b) Die Immobilien-Performance entspricht der des Konzerns
- c) Die Immobilien-Performance ist niedriger als die des Konzerns
- d) Keine Aussage möglich

**43. Welche Maßstäbe verwenden Sie zur Operationalisierung der Messung der Immobilien-Performance? (Mehrfachnennungen möglich)**

- |  | pro Immobilie            | pro Immobilienart        | Gesamtbestand            | keine Verwendung         |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Gebäudekosten je m <sup>2</sup>                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Gebäudekosten je Mitarbeiter                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Gebäudekosten je Arbeitsplatz                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Gebäudeinvestitionen je Arbeitsplatz                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Gebäudekosten in % des Umsatz                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Leasing-/Mietaufwendungen je m <sup>2</sup>                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Vermietungsverträge je m <sup>2</sup>                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) Verpachtungsverträge je m <sup>2</sup>                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) Verkaufserträge je m <sup>2</sup>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) Umsatz je m <sup>2</sup>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k) Return on Asset (Buchwerte)                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l) Return on Asset (Verkehrswerte)                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| m) Return on Capital Employed  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| n) Raumstandards   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| o) Zufriedenheit der Kunden mit der Gebäudegestaltung/-qualität      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p) Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Gebäudegestaltung/-qualität | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| q) Drittverwendungsfähigkeit der Immobilie                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sonstige (bitte nennen)  | _____                    | _____                    | _____                    | _____                    |
|  | _____                    | _____                    | _____                    | _____                    |
|  | _____                    | _____                    | _____                    | _____                    |

**44. Auf welche Art und Weise werden die für einen Vergleich notwendigen Messwerte erhoben? (Mehrfachnennungen möglich)**

- a) durch Objektvergleich
- b) durch Betriebsvergleich
- c) durch Branchenvergleich
- d) durch Zeitvergleich

**45. In welchem zeitlichen Abstand wird die Performance-Messung von Ihnen durchgeführt?**

- a) monatlich
- b) halbjährlich
- c) jährlich
- d) > 1 Jahr
- e) > 5 Jahre

**46. Existiert neben der Messung der Immobilien-Performance auch eine Kontrolle der Prämisse, Ziele und Strategien im Immobilien-Management?**ja  nein **47. Wenn ja: Welche Aktivitäten führen Sie zur strategischen Immobilien-Kontrolle durch?**

- a) Durchführungskontrolle  
[d.h. Kontrolle der Richtigkeit und Gültigkeit der immobilienbezogenen Strategien]
- b) Prämissenkontrolle  
[d.h. Kontrolle der Prämisse hinsichtlich der immobilienbezogenen Unternehmens- und Umweltentwicklungen]
- c) Strategische Überwachung  
[d.h. Identifikation und Kontrolle von Chancen und Risiken für den Immobilienbestand]

**48. Wenn nein: Aus welchen Gründen verzichten Sie auf eine strategische Immobilien-Kontrolle?**

- a)
- b)
- c)
- d)

## Vielen Dank!

(Die folgenden Angaben werden nach Eintreffen des Fragebogens abgetrennt, so daß eine Zuordnung des Fragebogens zu Ihrem Unternehmen Dritten nicht möglich ist!)

Name: \_\_\_\_\_

Firmenstempel: \_\_\_\_\_

Tel Nr.: \_\_\_\_\_  
(Für eventuelle Rückfragen)

Position: \_\_\_\_\_

## Anhang II

	Aktive				Selektive				Passive				Gesamt			
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d
<b>Grundstücks-/ Gebäudedaten</b>	15	16		4	10	20		12	7	12	3	12	32	48	3	28
<b>Nutzungsdaten</b>	9	16		4	5	16		16	5	10	5	10	19	42	5	30
<b>Wertdaten</b>	13	9		4	8	13	1	12	5	8	2	6	26	30	3	22
<b>Kostendaten</b>	12	14		7	7	18	1	14	6	10	6	10	25	42	7	31
<b>Ertragsdaten</b>	13	11		6	6	14	1	12	6	5	2	6	25	30	3	24
<b>Marktdataen</b>	10	4		4	5	6		6	5	3	3	3	20	13	3	13
Angaben in Anzahl Unternehmen	a Zentrale Führung und Zugang nur für die Immobilieneinheit(en) b Zentrale Führung und Zugang für Immobilien- und Geschäftseinheiten								c Dezentrale Führung und Zugang nur für die Geschäftseinheiten d Dezentrale Führung und Zugang für Geschäfts- und Immobilieneinheiten							

Abbildung 111: Regelung der Führung und Verfügbarkeit der Immobilien-Informationen (Detailauswertung)

	Aktive	Selektive	Passive	Gesamt
<b>Zentral bei der Muttergesellschaft/Holding</b>	16	20	13	49
Einheit innerhalb eines größeren Bereiches	8	17	12	37
Finanzen	3	6	7	16
Verwaltung	2	5	3	10
Sonstige	3	6	2	11
Selbständiger Bereich	6	1		7
Keine spezifischen Angaben	2	2	1	5
<b>Dezentral bei den Geschäftseinheiten/Töchtern</b>	3	6	11	20
Einheit innerhalb eines größeren Bereiches	2	3	6	11
Finanzen		1		1
Verwaltung	2	2	6	10
Sonstige				
Selbständiger Bereich	1			1
Keine spezifischen Angaben		3	5	8
<b>Immobilien-Tochtergesellschaft</b>	8	2		10
<b>Multiple organisatorische Einbindung</b>	7	13	9	29
Angaben in Anzahl Unternehmen				

Abbildung 112: Gestaltung der organisatorischen Verankerung des Immobilien-Management (Detailauswertung)

**Univ.-Bibliothek Regensburg**  
**Finanziert aus Studienbeiträgen**

**BISHER IN DIESER REIHE ERSCHIENEN:**

**Band 1**

Stephan Bone-Winkel

**Das strategische Management von offenen Immobilienfonds** unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien

ISBN 3-932687-15-9

**Band 2**

Matthias Thomas

**Die Entwicklung eines Performanceindexes für den deutschen Immobilienmarkt**

ISBN 3-932687-23-X

**Band 3**

Wolfgang Schäfers

**Strategisches Management von Unternehmensimmobilien**

Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

ISBN 3-932687-24-8

**Band 4**

Daniela Kirsch

**Public Private Partnership**

Eine empirische Untersuchung der kooperativen Handlungsstrategien in Projekten der Flächenerschließung und Immobilienentwicklung

ISBN 3-932687-27-2

**Band 5**

Sven-Eric Ropeter

**Investitionsanalyse für Gewerbeimmobilien**

ISBN 3-932687-30-2

**Band 6**

Gerrit Leopoldsberger

**Kontinuierliche Wertermittlung von Immobilien**

ISBN 3-932687-28-0

**Band 7**

Kerstin Hiska Brade

**Strategischer Marketing-Planungsprozeß für Büroimmobilien**

ISBN 3-932687-34-5

**Band 8**

Björn Isenhöfer

**Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen**

ISBN 3-932687-35-3

**Band 9**

Christoph Buse

**Strategisches Management von industieverbundenen**

**Wohnungsunternehmen**

ISBN 3-932687-39-6

**Band 10**

Nicole Vaaßen

**Gewerbliches Immobilienleasing**

Eine quantitative und qualitative Analyse aus Sicht des Leasingnehmers

ISBN 3-932687-40-X

**Band 11**

Arno Väth

**Die Grundstücks-Investmentaktiengesellschaft als**

**Pendant zum REIT**

Entwicklung einer Konzeption auf der Basis der KAGG-Novelle '98

ISBN 3-932687-41-8

**Band 12**

Petra Straßheimer

**Internationales Corporate Real Estate Management**

Implikationen der Internationalisierung von Unternehmen auf das betriebliche  
Immobilienmanagement

ISBN 3-932687-51-5

**Band 13**

Markus Hens

**Marktwertorientiertes Management von Unternehmensimmobilien**

ISBN 3-932687-52-3

**Band 14**

Barbara Pierschke  
**Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen  
Immobilienmanagements**  
ISBN 3-932687-71-X

**Band 15**

Victoria Walbröhl  
**Die Immobilienanlageentscheidung im Rahmen des  
Kapitalanlagemanagements institutioneller Anleger**  
– eine Untersuchung am Beispiel deutscher  
Lebensversicherungsunternehmen und Pensionskassen  
ISBN 3-932687-78-7

**Band 16**

Ramon Sotelo  
**Ökonomische Grundlagen der Wohnungspolitik**  
ISBN 3-932687-80-9

**Band 17**

Marcel Crommen  
**Finanzierung von Unternehmensimmobilien**  
Eine Shareholder Value-orientierte Analyse  
ISBN 3-932687-79-5

**Band 18**

Marcus Cieleback  
**Bausparen und Optionstheorie**  
ISBN 3-932687-86-8

**Band 19**

Antje Schulz-Eickhorst  
**Die Bauherren-Architekten-Beziehung**  
– eine institutionenökonomische Problemanalyse  
mit Lösungsansätzen  
ISBN 3-932687-87-6

**Band 20**

Jeannette Werner  
**Die Besteuerung von Gewerbeimmobilien in Europa**  
Effektive Steuerbelastung und Steuerbeständigkeit in einem  
Fünf-Länder-Vergleich.  
ISBN 3-932687-88-4





Problemstellungen des Immobilien-Management in Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen haben in jüngster Zeit unter dem Schlagwort Corporate Real Estate Management einen erheblichen Anstieg an Aufmerksamkeit erfahren. Trotz dieser Feststellung ist eine fundierte betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung im Hinblick auf eine systematische, strategisch orientierte Begegnung der immobilienspezifischen Herausforderungen in diesen Unternehmen weitgehend unterblieben.

• Hier setzt die vorliegende Arbeit an, indem eine gestaltungsorientierte Konzeption zur Einbeziehung von Immobilien und ihres Management in die strategische Führung von Unternehmen entwickelt wird. Aufbauend auf der grundlegenden Darstellung der Konzeption stellt die inhaltliche Ausfüllung der einzelnen Bausteine eines strategischen Immobilien-Management den Schwerpunkt der Arbeit dar. Als besonders fruchtbar erweist sich die Gegenüberstellung der auf deduktivem Wege gewonnenen theoretischen Erkenntnisse mit dem mittels einer empirischen Studie erfaßten Stand des Immobilien-Management in großen deutschen Unternehmen. Wie die Ergebnisse der Untersuchung offenlegen, ist hinsichtlich des strategischen Umgangs mit der Ressource Grundstücke und Gebäude ein erheblicher Nachholbedarf zu verzeichnen.

Dieses Buch ist in besonderem Maße für Vertreter der Unternehmenspraxis interessant, die sich mit Fragen des Aufbaus und der Weiterentwicklung eines betrieblichen Immobilien-Management befassen. Es richtet sich außerdem an Wissenschaftler und Studenten der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmensführung und Immobilienökonomie.



Rudolf Müller

ISBN 3-932687-24-8



9 783932 687242

[www.rudolf-mueller.de](http://www.rudolf-mueller.de)