

Schriftenreihe Managementorientierte Betriebswirtschaft  
- Konzepte, Strategien, Methoden -  
Herausgeber: Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

**Michael Schweiger**

# **Immobilienmanagement**

## **- Best Practice -**

Steuerung von Konzernimmobiliengesellschaften  
mit wertorientierten Balanced Scorecards

Verlag Wissenschaft & Praxis



Immobilienmanagement  
– Best Practice –

**Schriftenreihe**  
**Managementorientierte Betriebswirtschaft**  
**– Konzepte, Strategien, Methoden –**

Herausgeber:

Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

**Band 8**

Michael Schweiger

# **Immobilienmanagement**

## **– Best Practice –**

Steuerung von Konzernimmobiliengesellschaften  
mit wertorientierten Balanced Scorecards

Verlag Wissenschaft & Praxis



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

Herausgeber: Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück  
Wirtschaftsprüfer und Steuerberater  
Technische Universität München  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre  
Accounting – Auditing – Consulting  
– Treuhandseminar –  
Arcisstraße 21, D-80333 München  
Tel. (089) 289-25801 Fax (089) 289-25802

ISBN-13 978-3-89673-423-5  
ISBN-10 3-89673-423-7

© Verlag Wissenschaft & Praxis  
Dr. Brauner GmbH 2007  
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6  
Tel. 07045-930093 Fax 07045-930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

# Abstract

Immobilienentscheidungen gewinnen auf Topmanagement-Ebene zunehmend an Bedeutung und rücken verstärkt in das Blickfeld europäischer Konzerne. Ein wesentlicher Grund dafür ist die große Vermögensdimension und Kostendimension von Konzernimmobilien. Der nachhaltige Einfluss von Immobilien auf den Unternehmenswert und der zunehmende Wettbewerbsdruck erfordern ein effizientes Immobilienmanagement.

Unzureichende Wertorientierung und Defizite in der Steuerung des betrieblichen Immobilienvermögens verhindern die Nutzung der Wertsteigerungspotenziale im betrieblichen Immobilienmanagement. Um nachhaltig Wert zu schaffen, müssen die Großkonzerne ihre Immobilienaktivitäten systematisch steuern. Voraussetzung dafür sind effektive Steuerungssysteme, die ein professionelles Immobilienmanagement ermöglichen. Die Weiterentwicklung von wertorientierten Steuerungsinstrumenten ist zur Beseitigung der Steuerungsdefizite im betrieblichen Immobilienmanagement zwingend erforderlich.

Die vorliegende Arbeit verfolgt mit der Verknüpfung und Übertragung des Shareholder-Value-Konzeptes und der Balanced Scorecard einen Lösungsansatz zur Schließung der Lücke im Bereich der Steuerung von Konzernimmobilien-gesellschaften, der sowohl der Maximierung des Shareholder Value Rechnung trägt, als auch die spezifischen Ziele und Anforderungen des Immobilienmanagements berücksichtigt. Mit Hilfe von immobilien-spezifischen Werttreibern wird eine Verbindung zwischen der wertorientierten Konzernsteuerung und der operativen Steuerung der Immobilienbereiche hergestellt. Das konzipierte Werttreibermodell fasst die wesentlichen Steuerungsgrößen für ein erfolgreiches Immobilienmanagement in einer hierarchischen Struktur zusammen und zeigt deren Einfluss auf den Unternehmenswert auf.

Auf Grundlage empirischer Fallstudienforschung werden konkrete Vorschläge für die Strukturierung von Balanced Scorecards für Immobiliensparten entwickelt. Durch die Überführung der wichtigsten Werttreiber in die wertorientierten Balanced Scorecards und deren Verankerung im Unternehmen werden Instrumente geschaffen, mit denen jeder Mitarbeiter den Wertbeitrag aus den Immobilienaktivitäten nachvollziehen und zielgerichtet beeinflussen kann.

Der Einsatz dieser Instrumente soll die zielkonforme Steuerung der Immobilienaktivitäten verbessern und eine nachhaltige Steigerung der Wertbeiträge von Konzernimmobilien-gesellschaften ermöglichen.



# Vorwort des Herausgebers

Immobilienentscheidungen gewinnen auf Top-Management-Ebene zunehmend an Bedeutung. Dies ist einer Untersuchung von Jones Lang LaSalle zufolge nicht verwunderlich: allein das Immobilienvermögen der europäischen Unternehmen wird auf 4.700 Mrd. Euro geschätzt. Wenn diese Unternehmensimmobilien professionell gemanagt werden, dann kann ein entsprechend hohes Wertsteigerungspotenzial realisiert werden. Für ein professionelles Immobilienmanagement werden vor allem geeignete Steuerungsinstrumente benötigt, die den spezifischen Anforderungen des Immobiliengeschäfts gerecht werden. Eine Analyse der strategischen Steuerungssysteme verdeutlicht jedoch, dass bislang kaum effiziente immobilienökonomische und betriebswirtschaftliche Instrumente Anwendung finden. Die Praxis wird den Anspruch einer wertorientierten Steuerung im Immobilienmanagement aufgrund von Theoriedefiziten nicht gerecht.

Die immobilienökonomische Wissenschaft könnte einen wesentlichen Beitrag zur Beseitigung dieser Defizite leisten, indem sie Steuerungssysteme unter Berücksichtigung immobilienrelevanter Werttreiber und Konzernsteuerungsgrößen entwickelt.

Herr Dr. Michael Schweiger greift in seiner Dissertation diese Überlegungen auf und entwickelt Lösungsansätze zur Verbesserung der Steuerungseffizienz im betrieblichen Immobilienmanagement.

Hr. Dr. Schweiger hat mit dem Thema „Wertorientierte Steuerungssysteme für das betriebliche Immobilienmanagement“ betriebswirtschaftliches Neuland betreten. Der gesamte Themenkomplex ist von großer Bedeutung für die Praxis, wurde aber leider bisher in der betriebswirtschaftlichen Forschung zur wertorientierten Unternehmenssteuerung und zur Ausgestaltung und Umsetzung von Balanced Scorecards vernachlässigt. Herrn Dr. Schweiger ist es gelungen, durch die Konzeption wertorientierter Balanced Scorecards für Konzernimmobilien-gesellschaften einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke zu leisten.

München, im August 2006

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück



# Vorwort des Verfassers

Ausgangspunkt der vorliegenden Dissertation sind drei maßgebliche Faktoren: Erstens eine Antwort auf die immer wieder in Beratungsprojekten auftretende Fragestellung zu finden, wie man Immobiliengesellschaften effizient und effektiv steuern sollte. Zweitens mein Bestreben, theoretisch fundierte und anwenderbezogene Lösungen für praxisrelevante Probleme zu entwickeln und drittens das Angebot meines Arbeitgebers, mir nach mehrjähriger Beratungstätigkeit den Freiraum einzuräumen, die bereits seit langem angestrebte Promotion zu verwirklichen.

Das Dissertationsprojekt, welches ich im Rahmen meiner Anstellung bei Roland Berger Strategy Consultants durchgeführt habe, hat mich aufgrund seiner spannenden Aufgabenstellung von Anfang an gefesselt: Während dieser Zeit hatte ich die Gelegenheit, mich mit den wissenschaftlichen Grundlagen auseinanderzusetzen, mit namhaften Konzernen intensiv zusammenzuarbeiten und in mehr als 100 Expertengesprächen einen regen Wissensaustausch zu erfahren. Den Gesprächspartnern der Firmen Siemens Real Estate, Deutsche Bahn Services Immobilien, Deutsche Telekom Immobilien, Fraport, Deutsche Bahn Technische Dienste und Brau Union danke ich für die anregenden und ausführlichen Diskussionen und Gespräche.

Das Gelingen dieser Arbeit war neben der eigenen Auseinandersetzung mit der Thematik von der Unterstützung weiterer Personen abhängig, die in vielfältiger Weise auf den Entstehungsprozess einwirkten und denen ich an dieser Stelle namentlich ganz herzlich meinen Dank aussprechen möchte.

Zuerst danke ich meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück für seine wissenschaftliche Unterstützung und Hilfestellung, um diese Arbeit erfolgreich durchzuführen. Mein Dank gilt zudem Herrn Prof. Dr. Martin Moog für sein Engagement bei der Erstellung des Zweitgutachtens und Herrn Prof. Dr. Walter Eduard Mayer für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes. Weiters bedanke ich mich bei Herrn Dr. Michael Henke und Frau Anja Unmuth vom Lehrstuhl für die vielen wertvollen Hinweise zu meinen Forschungsaktivitäten.

Ein wichtiger Faktor für die Entstehung meiner Dissertation war die Unterstützung durch Kollegen, die mir beim wissenschaftlichen Arbeiten methodische Hilfe leisteten und den nötigen Freiraum zur Erstellung meiner Forschungsarbeit gewährten. Mein besonderer Dank gebührt in dieser Hinsicht meinen langjährigen Kollegen aus der Practice Group Real Estate, allen voran meinem Mentor Dr. Torsten Henzelmann sowie Dr. Nils Bickhoff und dem

verstorbenen Dr. Christoph Kleppel, den beiden Leitern des Roland Berger Doktorandenprogramms.

Eine Promotion lebt vor allem von einem verständnisvollen privaten Umfeld. Außerordentlich danken möchte ich hier insbesondere meinen lieben Freunden Volker Samonigg, Georg Woschnagg und Dr. Victoria Mösenbacher für Ihren moralischen Beistand.

Den größten Dank möchte ich meiner Familie aussprechen. Meinen Eltern Dipl.-Ing. Anton und Renate Schweiger sowie meiner Zwillingschwester Dr. Birgit de Maré danke ich für ihre grenzenlose Unterstützung und den starken Rückhalt, den sie mir von Kindheit an gegeben haben. Meiner langjährigen Lebensgefährtin Dr. Tina Schuppener danke ich innig dafür, dass sie mir in allen Phasen des Dissertationsprojektes so eng zur Seite stand und immer Verständnis für die anstehenden Aufgaben zeigte.

Meinen Eltern und Tina widme ich diese Arbeit.

München, im Juli 2006

Dr. Michael Schweiger

# Inhaltsübersicht

	Seite
Inhaltsübersicht .....	XIII
Inhaltsverzeichnis.....	XIII
Anhangverzeichnis .....	XIII
Abbildungsverzeichnis .....	XXIII
Tabellenverzeichnis.....	XXXII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXXIII
<b>1 Problemstellung und Gang der Untersuchung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Steuerungsdefizite und mangelnde Wertorientierung im betrieblichen Immobilienmanagement.....	1
1.2 Zielsetzung, Aufbau und Ablauf der Untersuchung .....	4
1.3 Design der Fallstudienuntersuchung zu wertorientierten Steuerungssystemen in Konzernimmobiliengesellschaften.....	8
<b>2 Wissenschaftliche Grundlagen zur Weiterentwicklung der Steuerungssysteme von Konzernimmobiliengesellschaften .....</b>	<b>13</b>
2.1 Notwendigkeit des betrieblichen Immobilienmanagements zur aktiven Steuerung der Konzernimmobilienaktivitäten .....	14
2.2 Beitrag des Wertmanagements zur Weiterentwicklung der Steuerungssysteme von Konzernimmobiliengesellschaften.....	36
2.3 Eignung der Balanced Scorecard zur Umsetzung des Wertmanagements in Konzernimmobiliengesellschaften.....	53
2.4 Zwischenergebnis: Notwendigkeit zur Schließung der Steuerungs­lücken durch Übertragung des Wertmanagements und der Balanced Scorecard auf das betriebliche Immobilienmanagement.....	62

# INHALTSÜBERSICHT

<b>3</b>	<b>Entwicklung eines immobilienpezifischen Werttreibermodells zur fokussierten Steuerung der Konzernimmobilienaktivitäten.....</b>	<b>64</b>
3.1	Entwicklung eines wertorientierten Zielsystems zur Ableitung von konzernkompatiblen Spitzenkennzahlen und Werttreiberhierarchien für Konzernimmobiliengesellschaften.....	65
3.2	Überführung der wertorientierten Ziele und Konzernsteuerungsprozesse in die operative Geschäftssteuerung durch Werttreibermodelle.....	77
3.3	Systematische Aufspaltung und Konkretisierung der Wertsteigerungshebel durch immobilienpezifische Werttreiber und wertsteigernde Initiativen.....	88
3.4	Zwischenergebnis: Zusammenführung der immobilienpezifischen Werttreiber in ein integriertes Werttreibermodell für Konzernimmobiliengesellschaften.....	115
<b>4</b>	<b>Fallstudiengestützte Konzeption eines wertorientierten Steuerungssystems für Konzernimmobiliengesellschaften durch die Verknüpfung des Werttreibermodells mit immobilienpezifischen Balanced Scorecards.....</b>	<b>117</b>
4.1	Bestimmung der Grundlagen für wertorientierte Balanced Scorecards im betrieblichen Immobilienmanagement.....	118
4.2	Schaffung der Voraussetzungen für die Implementierung der wertorientierten Balanced Scorecards.....	134
4.3	Verankerung der wertorientierten Balanced Scorecards in Konzernimmobiliengesellschaften und Koppelung mit weiteren Management-Instrumenten.....	146
4.4	Zwischenergebnis: Neue Perspektiven für die Steuerung von Konzernimmobiliengesellschaften durch integrierte wertorientierte Balanced Scorecards.....	157
<b>5</b>	<b>Thesenartige Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.....</b>	<b>158</b>
5.1	Wertorientierte Balanced Scorecards als leistungsstarke Instrumente zur Verbesserung der Steuerungseffizienz und nachhaltigen Steigerung der Wertbeiträge von Konzernimmobiliengesellschaften.....	159
5.2	Diskussion des erzielten Fortschritts für Wissenschaft und Praxis unter Berücksichtigung der forschungsmethodischen Grundlagen der Arbeit.....	163
	Anhang.....	171
	Literaturverzeichnis.....	419

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsübersicht .....	XIII
Inhaltsverzeichnis.....	XIII
Anhangverzeichnis .....	XIII
Abbildungsverzeichnis .....	XXIII
Tabellenverzeichnis.....	XXXII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXXIII
<b>1 Problemstellung und Gang der Untersuchung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Steuerungsdefizite und mangelnde Wertorientierung im betrieblichen Immobilienmanagement.....	1
1.2 Zielsetzung, Aufbau und Ablauf der Untersuchung .....	4
1.3 Design der Fallstudienuntersuchung zu wertorientierten Steuerungssystemen in Konzernimmobiliengesellschaften.....	8
<b>2 Wissenschaftliche Grundlagen zur Weiterentwicklung der Steuerungssysteme von Konzernimmobiliengesellschaften .....</b>	<b>13</b>
2.1 Notwendigkeit des betrieblichen Immobilienmanagements zur aktiven Steuerung der Konzernimmobilienaktivitäten .....	14
2.1.1 Charakterisierung des betrieblichen Immobilienmanagements als ganzheitliches Konzept für das Management von Konzernimmobilien .....	14
2.1.2 Stand und Entwicklungsperspektiven des betrieblichen Immobilienmanagements in Wissenschaft und Praxis.....	24
2.1.3 Ungenutzte Potenziale in der Vermögens- und Kostendimension betrieblichen Immobilieneigentums.....	31
2.2 Beitrag des Wertmanagements zur Weiterentwicklung der Steuerungssysteme von Konzernimmobiliengesellschaften.....	36
2.2.1 Darstellung des Shareholder-Value-Konzepts als Ausgangspunkt für ein umfassendes Wertmanagement.....	37
2.2.2 Charakterisierung des Wertmanagements als Konzept zur Steigerung des Unternehmenswerts.....	42

# INHALTSVERZEICHNIS

2.2.3	Untersuchung der Einsatzmöglichkeiten und Komponenten des Wertmanagements in Konzernimmobiliengesellschaften.....	45
2.3	Eignung der Balanced Scorecard zur Umsetzung des Wertmanagements in Konzernimmobiliengesellschaften.....	53
2.3.1	Charakterisierung der Balanced Scorecard als ganzheitliches Kennzahlensystem und Management-System .....	54
2.3.2	Anwendungspotenziale der Balanced Scorecard zur Verbesserung der Steuerungseffizienz im betrieblichen Immobilienmanagement.....	56
2.3.3	Einsatz der Balanced Scorecard zur Operationalisierung des Wertmanagement-Ansatzes .....	60
2.4	Zwischenergebnis: Notwendigkeit zur Schließung der Steuerungs­lücken durch Übertragung des Wertmanagements und der Balanced Scorecard auf das betriebliche Immobilienmanagement.....	62
<b>3</b>	<b>Entwicklung eines immobilien­spezifischen Werttreibermodells zur fokussierten Steuerung der Konzernimmobilienaktivitäten.....</b>	<b>64</b>
3.1	Entwicklung eines wertorientierten Zielsystems zur Ableitung von konzernkompatiblen Spitzenkennzahlen und Werttreiberhierarchien für Konzernimmobiliengesellschaften.....	65
3.1.1	Vergleich der Zielsysteme von deutschen Konzernen mit Zielsystemen des betrieblichen Immobilienmanagements in Praxis und Wissenschaft.....	65
3.1.2	Entwicklung eines wertorientierten Zielsystems für Konzernimmobiliengesellschaften.....	70
3.1.3	Analyse von Wertschöpfungskette und Geschäftsprozessen zur Identifikation der Werttreiber von Konzernimmobiliengesellschaften .....	72
3.2	Überführung der wertorientierten Ziele und Konzernsteuerungsprozesse in die operative Geschäftssteuerung durch Werttreibermodelle .....	77
3.2.1	Lösungsansätze zur Verknüpfung der wertorientierten Ziele mit den spezifischen Steuerungsgrößen von Konzernimmobiliengesellschaften .....	78
3.2.2	Verknüpfung des Shareholder-Value-Konzepts mit den Wertsteigerungshebeln von Konzernimmobiliengesellschaften.....	81
3.2.3	Anwendbarkeit und Flexibilität des Werttreibermodells bei unterschiedlichen Wertmanagement-Konzepten und Spitzenkennzahlen .....	83

# INHALTSVERZEICHNIS

3.3	Systematische Aufspaltung und Konkretisierung der Wertsteigerungshebel durch immobilien-spezifische Werttreiber und wertsteigernde Initiativen .....	88
3.3.1	Ableitung wertorientierter Initiativen für die Entscheidungsbereiche Immobilienstrategie und Immobilienbetrieb.....	89
3.3.2	Ableitung wertorientierter Initiativen für den Entscheidungsbereich Immobilieninvestition .....	98
3.3.3	Ableitung wertorientierter Initiativen für den Entscheidungsbereich Immobilienfinanzierung.....	110
3.4	Zwischenergebnis: Zusammenführung der immobilien-spezifischen Werttreiber in ein integriertes Werttreibermodell für Konzernimmobilien-gesellschaften.....	115
<b>4</b>	<b>Fallstudiengestützte Konzeption eines wertorientierten Steuerungssystems für Konzernimmobilien-gesellschaften durch die Verknüpfung des Werttreibermodells mit immobilien-spezifischen Balanced Scorecards.....</b>	<b>117</b>
4.1	Bestimmung der Grundlagen für wertorientierte Balanced Scorecards im betrieblichen Immobilienmanagement.....	118
4.1.1	Entwicklung einer Balanced-Scorecard-Architektur für das betriebliche Immobilienmanagement und seine nachgelagerten Funktionen.....	118
4.1.2	Auswahl der Perspektiven und Analyse der Ursache-Wirkung-Zusammenhänge .....	122
4.1.3	Identifikation, Priorisierung und Auswahl der strategischen Ziele und wertsteigernden Initiativen.....	126
4.2	Schaffung der Voraussetzungen für die Implementierung der wertorientierten Balanced Scorecards .....	134
4.2.1	Überführung der strategischen Ziele und wertsteigernden Initiativen in die Balanced Scorecards .....	134
4.2.2	Festlegung von immobilien-spezifischen Messgrößen, Zielwerten und Umsetzungsverantwortlichen.....	141
4.2.3	Einführung eines Maßnahmenmanagements zum effektiven Controlling der Scorecard-Umsetzung.....	144
4.3	Verankerung der wertorientierten Balanced Scorecards in Konzernimmobilien-gesellschaften und Koppelung mit weiteren Management-Instrumenten.....	146
4.3.1	Sicherstellung eines effizienten Scorecard-Berichtswesens durch Cockpit-Controlling-Systeme .....	147

# INHALTSVERZEICHNIS

4.3.2	Verankerung der wertorientierten Balanced-Scorecard-Ziele in den Organisationseinheiten durch kollektive und individuelle Zielvereinbarungen .....	151
4.3.3	Koppelung zielorientierter und leistungsabhängiger Vergütungssysteme an den Erreichungsgrad der Scorecard-Ziele.....	153
4.4	Zwischenergebnis: Neue Perspektiven für die Steuerung von Konzernimmobiliengesellschaften durch integrierte wertorientierte Balanced Scorecards .....	157
<b>5</b>	<b>Thesenartige Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.....</b>	<b>158</b>
5.1	Wertorientierte Balanced Scorecards als leistungsstarke Instrumente zur Verbesserung der Steuerungseffizienz und nachhaltigen Steigerung der Wertbeiträge von Konzernimmobiliengesellschaften.....	159
5.2	Diskussion des erzielten Fortschritts für Wissenschaft und Praxis unter Berücksichtigung der forschungsmethodischen Grundlagen der Arbeit .....	163
	Anhang .....	171
	Literaturverzeichnis.....	419

# Anhangverzeichnis

	Seite
<b>Anlage 1: Verzeichnis der geführten Expertengespräche .....</b>	<b>178</b>
<b>Anlage 2: Leitfaden der geführten Expertengespräche.....</b>	<b>181</b>
<b>Anlage 3: Fallstudie Siemens Real Estate GmbH &amp; Co. OHG.....</b>	<b>185</b>
1 Konzernportrait der Siemens AG.....	188
1.1 Konzerneckdaten.....	188
1.2 Konzernstruktur .....	189
1.3 Historische Entwicklung des Immobilienmanagements bei Siemens.....	190
2 Profil der Siemens Real Estate GmbH & Co. OHG .....	193
2.1 Eckdaten.....	194
2.2 Strategie und Geschäftsauftrag .....	195
2.3 Organisationsstruktur .....	199
3 Wertorientierte Steuerung der Siemens Real Estate GmbH & Co. OHG .....	202
3.1 Wertorientierte Unternehmensführung bei Siemens.....	202
3.2 Wertsteigerungshebel des Immobilienmanagements.....	208
3.3 Werttreiber des Immobilienmanagements .....	213
4 Die Balanced Scorecard der Siemens Real Estate GmbH & Co. OHG.....	215
4.1 Ziele und Anwendungsgebiete der Balanced Scorecard.....	215
4.2 Aufbau und Inhalt der Balanced Scorecard .....	218
4.3 Erfahrungen mit der praktischen Gestaltung und Umsetzung der Balanced Scorecard.....	219
5 Appendix.....	225
5.1 Verzeichnis der Interviewpartner.....	225
5.2 Agenda der Experteninterviews .....	225

## ANHANGVERZEICHNIS

5.3	Literaturverzeichnis .....	226
<b>Anlage 4: Fallstudie DB Services Immobilien GmbH .....</b>		<b>229</b>
6	Konzernportrait Deutsche Bahn AG .....	233
6.1	Konzerneckdaten.....	233
6.2	Konzernstruktur .....	235
6.3	Historische Entwicklung des Immobilienmanagements im DB-Konzern ....	238
7	Profil DB Services Immobilien GmbH.....	241
7.1	Eckdaten.....	241
7.2	Strategie und Geschäftsauftrag .....	242
7.3	Organisationsstruktur .....	243
8	Wertorientierte Steuerung der DB Services Immobilien GmbH .....	246
8.1	Wertorientierte Unternehmensführung im DB-Konzern .....	247
8.2	Wertsteigerungshebel des Immobilien- und Facility Managements.....	249
8.3	Werttreiber des Immobilien- und Facility Managements .....	251
9	Die Balanced Scorecard des Facilities Managements, dargestellt am Beispiel NL Berlin.....	254
9.1	Ziele und Anwendungsgebiete der Balanced Scorecard.....	256
9.2	Aufbau und Inhalt der Balanced Scorecard .....	257
9.3	Erfahrungen mit der praktischen Gestaltung und Umsetzung der Balanced Scorecard.....	260
10	Appendix.....	264
10.1	Verzeichnis der Interviewpartner.....	264
10.2	Agenda der Experteninterviews .....	265
10.3	Literaturverzeichnis .....	266
<b>Anlage 5: Fallstudie DeTeImmobilien und Service GmbH.....</b>		<b>268</b>
11	Konzernportrait der Deutschen Telekom AG .....	272
11.1	Konzerneckdaten.....	272

## ANHANGVERZEICHNIS

11.2	Konzernstruktur .....	273
11.3	Historische Entwicklung des Immobilienmanagements im Deutschen Telekom Konzern.....	277
12	Profil der DeTeImmobilien und Service GmbH .....	282
12.1	Eckdaten.....	282
12.2	Strategie und Geschäftsauftrag .....	283
12.3	Organisationsstruktur .....	285
13	Wertorientierte Steuerung der DeTeImmobilien und Service GmbH .....	286
13.1	Wertorientierte Unternehmensführung bei der Deutschen Telekom .....	287
13.2	Wertsteigerungshebel des Immobilienmanagements.....	290
13.3	Werttreiber des Immobilienmanagements .....	297
14	Die Balanced Scorecard der DeTeImmobilien und Service GmbH .....	301
14.1	Ziele und Anwendungsgebiete der Balanced Scorecard.....	303
14.2	Aufbau und Inhalt der Balanced Scorecard .....	303
14.3	Erfahrungen mit der praktischen Gestaltung und Umsetzung der Balanced Scorecard.....	305
15	Appendix .....	308
15.1	Verzeichnis der Interviewpartner.....	308
15.2	Agenda der Experteninterviews .....	308
15.3	Literaturverzeichnis .....	309
	<b>Anlage 6: Fallstudie Objektmanagement DB Services Technische Dienste .....</b>	<b>313</b>
16	Konzernportrait Deutsche Bahn AG .....	317
16.1	Konzerneckdaten.....	317
16.2	Konzernstruktur .....	319
16.3	Historische Entwicklung des Facility Managements im DB-Konzern .....	322
17	Profil des Objektmanagements der DB Services Technische Dienste GmbH.....	323
17.1	Eckdaten.....	323

## ANHANGVERZEICHNIS

17.2	Strategie und Geschäftsauftrag .....	323
17.3	Organisationsstruktur .....	323
18	Wertorientierte Steuerungsansätze im Objektmanagement der DB Services Technische Dienste GmbH .....	327
18.1	Wertorientierte Unternehmensführung im DB-Konzern .....	327
18.2	Wertsteigerungshebel des Immobilien- und Facility Managements .....	330
18.3	Werttreiber des Facility Managements .....	332
19	Grundlagen für die Einführung einer Balanced Scorecard im Objektmanagement der DB Services Technische Dienste GmbH .....	334
19.1	Ziele und Anwendungsgebiete der Balanced Scorecard im DB-Konzern .....	335
19.2	Konzeptioneller Aufbau und Inhalt der Balanced Scorecard für das Objektmanagement .....	336
19.3	Erfahrungen mit der praktischen Gestaltung und Umsetzung der Balanced Scorecard im DB-Konzern .....	339
20	Appendix .....	345
20.1	Verzeichnis der Interviewpartner .....	345
20.2	Agenda der Experteninterviews .....	345
20.3	Literaturverzeichnis .....	346
	<b>Anlage 7: Fallstudie Fraport Immobilien und Facility Management .....</b>	<b>348</b>
21	Konzernportrait der Fraport AG .....	351
21.1	Konzerneckdaten .....	351
21.2	Konzernstruktur .....	353
21.3	Historische Entwicklung des Immobilienmanagements im Fraport Konzern .....	357
22	Profil des Servicebereichs Fraport Immobilien und Facility Management .....	360
22.1	Eckdaten .....	360
22.2	Strategie und Geschäftsauftrag .....	361
22.3	Organisationsstruktur .....	362

## ANHANGVERZEICHNIS

23	Wertorientierte Steuerung des Fraport Immobilien und Facility Managements.....	365
23.1	Wertorientierte Unternehmensführung bei der Fraport AG.....	366
23.2	Wertsteigerungshebel des Immobilienmanagements.....	369
23.3	Werttreiber des Immobilienmanagements .....	370
24	Die Balanced Scorecard des Airport Facility Managements .....	374
24.1	Ziele und Anwendungsgebiete der Balanced Scorecard.....	375
24.2	Aufbau und Inhalt der Balanced Scorecard .....	375
24.3	Erfahrungen mit der praktischen Gestaltung und Umsetzung der Balanced Scorecard.....	378
25	Appendix .....	380
25.1	Verzeichnis der Interviewpartner .....	380
25.2	Agenda der Experteninterviews .....	380
25.3	Literaturverzeichnis .....	381
	<b>Anlage 8: Fallstudie Brau Union AG .....</b>	<b>383</b>
26	Konzernportrait der Brau Union AG .....	386
26.1	Konzernerneckdaten.....	386
26.2	Konzernstruktur .....	389
26.3	Historische Entwicklung des Immobilienmanagements bei der Brau Union	391
27	Profil des Geschäftsbereichs Immobilien .....	394
27.1	Eckdaten.....	394
27.2	Strategie und Geschäftsauftrag .....	396
27.3	Organisationsstruktur .....	398
28	Wertorientierte Steuerung des Geschäftsbereichs Immobilien.....	399
28.1	Wertorientierte Unternehmensführung bei der Brau Union AG.....	400
28.2	Wertsteigerungshebel des Immobilienmanagements.....	403
28.3	Werttreiber des Immobilienmanagements .....	405

## ANHANGVERZEICHNIS

29	Die Balanced Scorecard des Geschäftsbereichs Immobilien der Brau Union AG .....	407
29.1	Ziele und Anwendungsgebiete der Balanced Scorecard.....	408
29.2	Aufbau und Inhalt der Balanced Scorecard .....	408
29.3	Erfahrungen mit der praktischen Gestaltung und Umsetzung der Balanced Scorecard.....	412
30	Appendix .....	414
30.1	Verzeichnis der Interviewpartner .....	414
30.2	Agenda der Experteninterviews .....	414
30.3	Literaturverzeichnis .....	415

# Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Darstellung des Untersuchungsablaufs als Ablaufdiagramm .....	7
Abbildung 2: Forschungsvorgehen der vorliegenden Arbeit .....	8
Abbildung 3: Auswahl Forschungsstrategie nach Kriterien von Yin .....	10
Abbildung 4: Aufbau des Interviewleitfadens .....	12
Abbildung 5: Stufenpyramide des betrieblichen Immobilienmanagements zur Systematisierung der Immobilienmanagement-Funktionen .....	18
Abbildung 6: Vorteile durch Facility Management .....	22
Abbildung 7: Aufgabenfelder der Projektentwicklung .....	23
Abbildung 8: Entwicklungsstufenmodell des betrieblichen Immobilienmanagements .....	25
Abbildung 9: Defizite im Immobilienmanagement und Folgewirkungen .....	27
Abbildung 10: Herausforderungen und Handlungsdruck für das Immobilienmanagement ....	30
Abbildung 11: Immobilienvermögen in den Bilanzen ausgewählter deutscher Konzerne .....	33
Abbildung 12: Transformation von der traditionellen Immobilienverwaltung zum strategischen Immobilienmanagement.....	36
Abbildung 13: Differenzierung von Wertschaffung und Wertreduktion .....	39
Abbildung 14: Wertorientierte versus traditionelle Steuerungsgrößen.....	41
Abbildung 15: Die vier Bausteine eines durchgängigen Wertmanagements .....	43
Abbildung 16: Wertgeneratorenmodell von Rappaport .....	44
Abbildung 17: Überführung wertorientierter Konzernziele in operative Geschäftssteuerung durch ein Werttreibermodell.....	45
Abbildung 18: Anpassung des Shareholder-Value-Konzepts an immobilien-spezifische Aspekte.....	50
Abbildung 19: Die Balanced Scorecard als Rahmen zur Umsetzung von Strategien.....	54

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 20:	Vergleich finanzbezogener und ganzheitlicher Steuerungssysteme für das betriebliche Immobilienmanagement.....	58
Abbildung 21:	Perspektiven der Balanced Scorecard .....	60
Abbildung 22:	Ziele für das betriebliche Immobilienmanagement und deren Bedeutung in den Unternehmen .....	67
Abbildung 23:	Struktur des strategischen Zielsystems im Immobilienmanagement nach Schäfers .....	69
Abbildung 24:	Wertorientiertes Zielsystem für Konzernimmobiliengesellschaften.....	71
Abbildung 25:	Vorgehensweise zur Identifikation immobilisenspezifischer Werttreiber .....	74
Abbildung 26:	Immobilisenspezifische Wertschöpfungskette .....	75
Abbildung 27:	Ableitung operativer Werttreiber mittels Prozessanalyse .....	76
Abbildung 28:	Überführung der wertorientierten Ziele und Konzernsteuerungsprozesse in die operative Geschäftssteuerung durch Werttreibermodelle .....	77
Abbildung 29:	Instrumente zur Analyse von Kausalzusammenhängen und zur Systematisierung von Steuerungsgrößen .....	78
Abbildung 30:	Unternehmensnetzwerk als Instrument zur Analyse von Ursache-Wirkung-Zusammenhängen .....	80
Abbildung 31:	Immobilisenspezifisches Wertsteigerungsmodell .....	82
Abbildung 32:	Kriterien für die Auswahl der Unternehmen für die Fallstudien .....	84
Abbildung 33:	Anwendbarkeit des Wertsteigerungsmodells bei unterschiedlichen Wertmanagement-Konzepten.....	86
Abbildung 34:	Aufspaltung und Operationalisierung der Wertsteigerungshebel in immobilisenspezifische Werttreiber .....	88
Abbildung 35:	Aufspaltung des Hebels „Wertsteigerung durch strategische Ausrichtung des Portfolios“ in Werttreiber und wertsteigernde Initiativen .....	90
Abbildung 36:	Portfolioanalyse im betrieblichen Immobilienmanagement .....	92
Abbildung 37:	Aufspaltung des Hebels „Steigerung der Erträge aus Vermietungen“ in Werttreiber und wertsteigernde Initiativen .....	93
Abbildung 38:	Aufspaltung des Hebels zur Senkung der Bewirtschaftungskosten in Werttreiber und wertsteigernde Initiativen .....	96

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 39:	Aufspaltung des Hebels „Steigerung des Substanz- und Nutzungswerts“ in Werttreiber und wertsteigernde Initiativen .....	99
Abbildung 40:	Aufspaltung Hebels „Steigerung der Erträge aus Projektentwicklungen“ in Werttreiber und wertsteigernde Initiativen .....	101
Abbildung 41:	Aufspaltung des Hebels „Verwertung nicht betriebsnotwendiger Flächen in Werttreiber und wertsteigernde Initiativen .....	104
Abbildung 42:	Handlungsoptionen für die Immobilienverwertung.....	105
Abbildung 43:	Auswirkungen von Immobilienportfoliotransaktionen.....	107
Abbildung 44:	Aufspaltung des Hebels „Minimierung betriebsnotwendiger Flächen“ in Werttreiber und wertsteigernde Initiativen .....	108
Abbildung 45:	Prozess zur Synchronisation der Standorte.....	109
Abbildung 46:	Aufspaltung des Hebels „Senkung der Kapitalkosten durch optimale Immobilienfinanzierung“ in Werttreiber und wertsteigernde Initiativen .....	111
Abbildung 47:	Formen der Immobilienfinanzierung .....	112
Abbildung 48:	Zusammenführung der Werttreiber und wertorientierten Initiativen in ein integriertes Werttreibermodell .....	116
Abbildung 49:	Organisationsstruktur der modellhaften Konzernimmobiliengesellschaft CREM GmbH .....	120
Abbildung 50:	Ableitung der Balanced-Scorecard-Architektur für die modellhafte Konzernimmobiliengesellschaft CREM GmbH .....	122
Abbildung 51:	Fallstudienübergreifende Analyse der Perspektiven der untersuchten Konzernimmobiliengesellschaften.....	124
Abbildung 52:	Ursache-Wirkung-Zusammenhänge dargestellt am Werttreibermodell der modellhaften Konzernimmobiliengesellschaft CREM GmbH .....	125
Abbildung 53:	Zuordnung der Werttreiber auf die Organisationseinheiten der modellhaften Konzernimmobiliengesellschaft CREM GmbH .....	127
Abbildung 54:	Prinzipdarstellung zur Auswahl der Werttreiber nach Wertschaffungspotenzial und Steuerbarkeit .....	130
Abbildung 55:	Priorisierung der strategischen Ziele/Werttreiber für die modellhafte Konzernimmobiliengesellschaft CREM GmbH .....	131
Abbildung 56:	Priorisierung der wertsteigernden Initiativen für die modellhafte Konzernimmobiliengesellschaft CREM GmbH .....	133

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 57:	Prinzip der Überführung der ausgewählten strategischen Ziele/Werttreiber in die entsprechenden Perspektiven der Balanced Scorecard .....	134
Abbildung 58:	Ursache-Wirkung-Kette der übergeordneten Balanced Scorecard der Konzernimmobiliengesellschaft CREM GmbH .....	136
Abbildung 59:	Zuordnung von Organisationseinheiten und Werttreibern auf die Balanced-Scorecards des betrieblichen Immobilienmanagements .....	137
Abbildung 60:	Ursache-Wirkung-Kette der Balanced Scorecard des Bereichs „Portfoliomanagement und Asset Management“ .....	138
Abbildung 61:	Ursache-Wirkung-Kette der Balanced Scorecard des Bereichs „Facility Management“ .....	139
Abbildung 62:	Ursache-Wirkung-Kette der Balanced Scorecard des Bereichs „Projektentwicklung“ .....	140
Abbildung 63:	Definition von Messgrößen für die Ziele und Initiativen der Balanced Scorecard.....	141
Abbildung 64:	Dokumentation von Messgrößen, Zielwerten und Verantwortlichen zur Steuerung der Umsetzung der Scorecard-Ziele .....	143
Abbildung 65:	Instrumente und Maßnahmen für ein effektives Management und Controlling der Balanced-Scorecard-Ziele .....	144
Abbildung 66:	Strukturierung des Maßnahmenmanagements nach der Mehr-Ebenen-Logik .....	146
Abbildung 67:	Instrumente zur Verankerung der wertorientierten Balanced Scorecards in Konzernimmobiliengesellschaften.....	147
Abbildung 68:	Prinzip-Darstellung der Cockpit-Logik, dargestellt anhand eines Tachometer-Berichtsformats.....	149
Abbildung 69:	Scorecard-basiertes Controlling-Cockpit für die Konzernimmobiliengesellschaft.....	150
Abbildung 70:	Grundelemente des zielorientierten Vergütungssystems der Konzernimmobiliengesellschaft CREM GmbH .....	155
Abbildung 71:	Grundprinzipien des Bonussystems der Konzernimmobiliengesellschaft CREM GmbH .....	156
Abbildung 72:	Die Unternehmensorganisation von Siemens 2004 .....	189
Abbildung 73:	Das Immobilienportfolio von Siemens Real Estate .....	194

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 74:	Strategische Ausrichtung von Siemens Real Estate.....	197
Abbildung 75:	Unternehmensstruktur Siemens Real Estate .....	200
Abbildung 76:	Berechnungskomponenten des Geschäftswertbeitrags (GWB) .....	204
Abbildung 77:	Einbettung des GWB in das Anreizsystem .....	205
Abbildung 78:	Additives Konzept der GWB-Ermittlung für den Siemens Konzern.....	207
Abbildung 79:	Wertsteigerungsnetzwerk für das betriebliche Immobilienmanagement.....	209
Abbildung 80:	Aufspaltung der Wertsteigerungshebel in immobilienpezifische Werttreiber .....	213
Abbildung 81:	Priorisierung der immobilienpezifischen Werttreiber durch Siemens Real Estate.....	214
Abbildung 82:	Prozess des Portfoliomanagements.....	216
Abbildung 83:	Layout der Balanced Scorecard von Siemens Real Estate.....	218
Abbildung 84:	Kriterienbaum der Hauptkennzahl Relative Wettbewerbsposition.....	221
Abbildung 85:	Praktische Umsetzung der Balanced Scorecard anhand von Portfolioanalysen .....	223
Abbildung 86:	Wettbewerbsposition Deutsche Bahn AG.....	233
Abbildung 87:	Konzernumsatz der Deutschen Bahn AG nach Segmenten in Millionen Euro .....	235
Abbildung 88:	Aufbauorganisation des DB-Konzerns .....	236
Abbildung 89:	Organisatorische Einordnung der DB Services Immobilien in den DB- Konzern bis 31.12.2004 .....	237
Abbildung 90:	Immobilienbezogene Vertragsverhältnisse bei der DB AG.....	241
Abbildung 91:	Niederlassungsstruktur DB Services Immobilien.....	242
Abbildung 92:	Leistungsspektrum DB Services Immobilien .....	243
Abbildung 93:	Struktureller Aufbau der Facility-Management-Organisation.....	246
Abbildung 94:	Berechnungskomponenten des Return on Capital Employed (ROCE) .....	247
Abbildung 95:	Wertmanagement-Kennzahlen der Deutschen Bahn AG.....	248
Abbildung 96:	ROCE-Modell für das betriebliche Immobilienmanagement .....	250

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 97: Aufspaltung der Wertsteigerungshebel in immobilienpezifische Werttreiber .....	251
Abbildung 98: Priorisierung der immobilienpezifischen Werttreiber .....	252
Abbildung 99: Aufspaltung des Wertsteigerungshebels 3 – Senkung der Bewirtschaftungskosten durch Facility Management in wertsteigernde Initiativen .....	253
Abbildung 100: Priorisierung der wertsteigernden Initiativen des Facility Managements durch DB Services Immobilien.....	254
Abbildung 101: Objektteams als Bindeglied in der Zielpyramide.....	257
Abbildung 102: Die Balanced Scorecard der Abteilung Facilities Management NL Berlin ...	258
Abbildung 103: Ursache-Wirkung-Zusammenhänge der Balanced Scorecard .....	259
Abbildung 104: Überführung der einzelnen Fachdisziplinen des Facilities Managements in Objektteams .....	261
Abbildung 105: Interdisziplinäre Objektteams in der Immobilienbewirtschaftung.....	262
Abbildung 106: Die Review Card als Führungsinstrument für Objektteams im Facilities Management der NL Berlin .....	263
Abbildung 107: Die Unternehmensorganisation der Deutschen Telekom.....	274
Abbildung 108: Immobilienrelevante Vertragsbeziehungen im Telekom-Konzern.....	275
Abbildung 109: Historische Entwicklung des Immobilienmanagements im Telekom-Konzern.....	277
Abbildung 110: Immobilienverantwortung im Deutschen Telekom-Konzern .....	279
Abbildung 111: Das Leistungsspektrum von DeTeImmobilien .....	283
Abbildung 112: Eckdaten und Regionalstruktur von DeTeImmobilien .....	285
Abbildung 113: Die Stellgrößen der Wertsteigerung aus der EVA-Formel .....	289
Abbildung 114: Wertsteigerungsnetzwerk für das betriebliche Immobilienmanagement.....	291
Abbildung 115: Aufspaltung der Wertsteigerungshebel in immobilienpezifische Werttreiber .....	298
Abbildung 116: Priorisierung der immobilienpezifischen Werttreiber .....	299

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 117: Aufspaltung der durch DeTeImmobilien beeinflussbaren Wertsteigerungshebel in immobilienpezifische Werttreiber und wertsteigernde Initiativen.....	300
Abbildung 118: Priorisierung der durch DeTeImmobilien beeinflussbaren wertsteigernden Initiativen .....	301
Abbildung 119: Aufbau und Inhalt der Balanced Scorecard .....	303
Abbildung 120: Vorgehensweise Balanced Scorecard .....	305
Abbildung 121: Parametrierungen der Balanced Scorecard dargestellt am Beispiel Produktivität, Prozesse & Qualität.....	307
Abbildung 122: Wettbewerbsposition Deutsche Bahn .....	317
Abbildung 123: Konzernumsatz der Deutschen Bahn AG nach Segmenten in Millionen Euro .....	319
Abbildung 124: Organisationsstruktur des DB-Konzerns .....	320
Abbildung 125: Organisatorische Einordnung der DB Services Technische Dienste in den DB-Konzern .....	321
Abbildung 126: Geschäftsbereiche der DB Services Technische Dienste GmbH.....	324
Abbildung 127: Standortstruktur DB Services Technische Dienste GmbH .....	325
Abbildung 128: Leistungsspektrum des Objektmanagements der DB Services Technische Dienste GmbH.....	326
Abbildung 129: Berechnungskomponenten des Return on Capital Employed (ROCE) .....	328
Abbildung 130: Wertmanagement-Kennzahlen der Deutschen Bahn AG.....	329
Abbildung 131: ROCE-Modell für das betriebliche Immobilien- und Facility Management .	331
Abbildung 132: Aufspaltung der Wertsteigerungshebel in immobilienpezifische Werttreiber .....	332
Abbildung 133: Aufspaltung des Wertsteigerungshebels 3 – Senkung der Bewirtschaftungskosten durch Facility Management – in wertsteigernde Initiativen .....	333
Abbildung 134: Priorisierung der wertsteigernden Initiativen des Facility Managements durch das Objektmanagement der DB Services Technische Dienste GmbH	334
Abbildung 135: Aufbau der Balanced Scorecard des Objektmanagements der DB Services Technische Dienste GmbH .....	337

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 136: Verzahnung von Balanced Scorecard und Zielvereinbarungen.....	341
Abbildung 137: Balanced-Scorecard-Kennzahlendatenblatt .....	343
Abbildung 138: Globale Standortstruktur des Fraport-Konzerns .....	352
Abbildung 139: Wettbewerbsposition des Flughafens Frankfurt .....	353
Abbildung 140: Die neue Organisationsstruktur von Fraport.....	354
Abbildung 141: Die Unternehmensorganisation der Fraport AG 2004 .....	355
Abbildung 142: Konzern-Segmente von Fraport nach Umsatzerlösen 2003.....	356
Abbildung 143: Strategie der Fraport AG.....	362
Abbildung 144: Struktur des Servicebereichs Immobilien und Facility Management .....	363
Abbildung 145: Berechnungskomponenten des Return on Capital Employed (ROCE) .....	369
Abbildung 146: ROCE-Modell für das betriebliche Immobilienmanagement .....	370
Abbildung 147: Aufspaltung der Wertsteigerungshebel in immobilienpezifische Werttreiber .....	371
Abbildung 148: Priorisierung der immobilienpezifischen Werttreiber durch das Fraport Immobilien und Facility Management.....	372
Abbildung 149: Aufspaltung des Wertsteigerungshebels 3 – Senkung der Bewirtschaftungskosten durch Facility Management.....	373
Abbildung 150: Priorisierung der wertsteigernden Initiativen durch den Servicebereich Immobilien und Facility Management.....	374
Abbildung 151: Layout der Balanced Scorecard des Fraport Airport Facility Managements.	376
Abbildung 152: Marktposition der Brau Union in Zentraleuropa.....	386
Abbildung 153: Marktanteile von Heineken und Brau Union nach dem Zusammenschluss ..	387
Abbildung 154: Vereinfachte Struktur der Brau Union als zentraleuropäisches Holding- und Managementzentrum 2005.....	389
Abbildung 155: Finanzdaten 2002 nach Geschäftsbereichen .....	390
Abbildung 156: Verteilung des Liegenschaftsbestandes der Brau Union.....	395
Abbildung 157: Das Immobilienportfolio der Brau Union.....	396
Abbildung 158: Struktur des Geschäftsbereichs Immobilien .....	398

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 159: Steuerungskennzahlen der Brau Union.....	401
Abbildung 160: Wettbewerbsposition von Heineken nach dem Zusammenschluss mit der BBAG.....	402
Abbildung 161: Wertsteigerungsnetzwerk für das betriebliche Immobilienmanagement.....	403
Abbildung 162: Aufspaltung der Wertsteigerungshebel in immobilienpezifische Werttreiber .....	406
Abbildung 163: Priorisierung der immobilienpezifischen Werttreiber durch den Geschäftsbereich Immobilien der Brau Union.....	407
Abbildung 164: Aufbau und Kausalzusammenhänge der Balanced Scorecard des Geschäftsbereichs Immobilien der Brau Union .....	409

# Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Übersicht der Experteninterviews .....	178
Tabelle 2: Agenda der Expertengespräche .....	178
Tabelle 3: Liste der Gesprächspartner für die Fallstudie Siemens Real Estate.....	225
Tabelle 4: Agenda der Expertengespräche für die Fallstudie Siemens Real Estate.....	225
Tabelle 5: Liste der Gesprächspartner für die Fallstudie DB Services Immobilien .....	264
Tabelle 6: Agenda der Expertengespräche für die Fallstudie DB Services Immobilien.	265
Tabelle 7: Liste der Gesprächspartner für die Fallstudie DeTeImmobilien.....	308
Tabelle 8: Agenda der Expertengespräche für die Fallstudie DeTeImmobilien.....	308
Tabelle 9: Liste der Gesprächspartner für die Fallstudie Objektmanagement der DB Services Technische Dienste GmbH.....	345
Tabelle 10: Agenda der Expertengespräche für die Fallstudie Objektmanagement der DB Services Technische Dienste GmbH .....	345
Tabelle 11: Liste der Gesprächspartner für die Fallstudie Fraport Immobilien und Facility Management.....	380
Tabelle 12: Agenda der Expertengespräche für die Fallstudie Fraport Immobilien und Facility Management.....	380
Tabelle 13: Liste der Gesprächspartner für die Fallstudie Brau Union AG.....	414
Tabelle 14: Agenda der Expertengespräche für die Fallstudie Brau Union AG.....	414

## Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AM	Asset Management
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BSC	Balanced Scorecard
ca.	circa
CFROI	Cash-flow-Return on Investment
Co.	Compagnon
CE	Capital Employed
CEO	Chief Executive Officer
CRE	Corporate Real Estate
CREM	Corporate Real Estate Management
CVA	Cash Value Added
DCF	Discounted Cash-flow
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
EBIT	Earnings before Interest an Taxes
ed.	edition
EDV	elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii
etc.	et cetera
EVA	Economic Value Added
FM	Facility Management
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWB	Geschäftswertbeitrag
Hrsg.	Herausgeber
IM	Immobilienmanagement
IT	Informationstechnologie

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
m <sup>2</sup>	Quadratmeter
MbO	Management by Objectives
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
MVA	Market Value Added
No.	Number
Nr.	Nummer
o.V.	ohne Verfasser
o.O.	ohne Ort
OHG	offene Handelsgesellschaft
p.	page
p.a.	per annum
PE	Projektentwicklung
ROCE	Return On Capital Employed
S.	Seite
SGM	Siemens Gebäude Management
SRE	Siemens Real Estate
Tab.	Tabelle
Tsd.	Tausend
u.a.	und andere / unter anderem
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
US	United States
USA	United States of America
vgl.	vergleiche
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume

# 1 Problemstellung und Gang der Untersuchung

Immobilienentscheidungen gewinnen auf Topmanagement-Ebene zunehmend an Bedeutung<sup>1)</sup> und rücken verstärkt in das Blickfeld europäischer Konzerne.<sup>2)</sup> Ein wesentlicher Grund dafür sind die hohen Kosten und die Vermögensdimension von Konzernimmobilien. Allein das Immobilienvermögen der europäischen Unternehmen beträgt nach einer Untersuchung von *Jones Lang LaSalle* geschätzte 4.700 Milliarden Euro.<sup>3)</sup> Entsprechend hoch ist das Wertsteigerungspotenzial bei professionellem Management der Unternehmensimmobilien.<sup>4)</sup>

## 1.1 Steuerungsdefizite und mangelnde Wertorientierung im betrieblichen Immobilienmanagement

Der nachhaltige Einfluss von Immobilien auf den Unternehmenswert und der zunehmende Wettbewerbsdruck erfordern ein effizientes Immobilienmanagement. Unzureichende Steuerungsinstrumente<sup>5)</sup> sowie informatorische und organisatorische Mängel<sup>6)</sup> behindern die systematische Steuerung der Immobilienaktivitäten. In den meisten deutschen Unternehmen fehlen derzeit noch grundlegende Voraussetzungen für ein wertorientiertes Immobilienmanagement.<sup>7)</sup>

- 
- 1) Vgl. Malkwitz, Alexander und Heide Lore Knof: Die Treppe zum Ertrag. In: Immobilien Manager 2004. Heft 4, S. 16.
  - 2) Vgl. Henzelmann, Torsten: Immobilienmanagement – Best Practice. In: Handbuch Management: Mit Best Practice zum Managementenerfolg. Hrsg. Christopher Jahns und Gerhard Heim. Stuttgart 2003, S. 353; Henzelmann, Torsten und Michael Schweiger: Totes Kapital oder Wertschöpfungshebel? Immobilien im Blickpunkt europäischer Konzerne. In: Roland Berger Executive Review 2002. Heft 1/2, S. 43.
  - 3) Vgl. Jones Lang LaSalle European Capital Markets Research: Der europäische Immobilienkapitalmarkt. Fremdfinanzierung verändert das Bild. o. O. 2002, S. 3; Krumm, Peter J.M.M. und Jackie de Vries: Value creation through the management of corporate real estate. In: Journal of Property Investment & Finance 2003. Vol. 21 No. 1, p. 62-63.
  - 4) Vgl. Schäfers, Wolfgang: Corporate Real Estate Management. In: Immobilienökonomie – Band 1. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Hrsg. Karl-Werner Schulte. München und Wien 1998, S. 815.
  - 5) Vgl. Bone-Winkel, Stephan: Das strategische Management von offenen Immobilienfonds – unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien. Band 1 der Schriften zur Immobilienökonomie. Hrsg. Karl-Werner Schulte. Köln 1994, S. 3.
  - 6) Vgl. Avis, Martin et al.: Managing operational property assets. Department of Land Management and Development. University of Reading. Reading 1989, p. 29.
  - 7) Vgl. Pfnür, Andreas: Modernes Immobilienmanagement – Facility Management, Corporate Real Estate Management und Real Estate Investment Management. 2. Aufl. Berlin usw. 2004, S. 332-333.

Unterschiedliche Studien belegen, dass viele Unternehmen den Immobilienbestand nicht aktiv steuern, sondern passiv verwalten.<sup>1)</sup>

Häufig haben die Unternehmen keine Konzepte für das strategische Management ihres Immobilienbestandes.<sup>2)</sup> Die wenigsten Führungskräfte kennen strategische Ansätze zur Lösung immobilienpezifischer Probleme und die langfristigen Konsequenzen von Immobilienentscheidungen.<sup>3)</sup> Generell ist im betrieblichen Immobilienmanagement nur in geringem Ausmaß unternehmerisches Denken und Handeln festzustellen.<sup>4)</sup>

Die meisten Unternehmen untersuchen in erster Linie die Kosten der betrieblichen Immobilien und vernachlässigen deren Ertragspotenzial und Wertsteigerungspotenzial.<sup>5)</sup> Immobilien werden von vielen Unternehmen neben der betrieblichen Nutzung als stille Reserven<sup>6)</sup> für Krisensituationen im Bestand gehalten. Da sie nicht wertorientiert gesteuert werden, entgehen den großen Konzernen<sup>7)</sup> Gewinne in dreistelliger Millionen-Euro-Höhe.<sup>8)</sup>

Um das betriebliche Immobilienvermögen aktiv zu steuern und die Wertsteigerungspotenziale zu realisieren, brauchen Unternehmen vor allem geeignete Steuerungsinstrumente, die den spezifischen Anforderungen des Immobiliengeschäfts gerecht werden. Bei der Analyse der strategischen Steuerungssysteme in den Immobilienbereichen von Unternehmen zeigt sich jedoch, dass bislang kaum effiziente immobilienökonomische und betriebswirtschaftliche Instrumente eingesetzt werden.

*Pfnür* stellt fest, dass „... gegenwärtig erst die Voraussetzungen für eine Verknüpfung von Unternehmensstrategien und der immobilienwirtschaftlichen Planung in Form von geeigneten Managementsystemen geschaffen werden

- 
- 1) Für eine Zusammenfassung über die Studien vgl. Rodriguez, Mauricio und C. F. Sirmans: Managing Corporate Real Estate: Evidence from the Capital Markets. In: Journal of Real Estate Literature 1996. Vol. 4 No. 1, p. 14. Zum deutschen Markt vgl. Schäfers, Wolfgang: Corporate real estate management: Evidence from German companies. In: The Journal of Real Estate Research 1999. Vol. 17 No. 3, p. 301, 309 and 318.
  - 2) Vgl. Isakson, Hans R. und Sumit Sircar: The Critical Success Factors Approach to Corporate Real Asset Management. In: Real Estate Issues 1990. Vol. 15 No. 1, p. 26.
  - 3) Vgl. Nourse, Hugh O. und Stephen E. Roulac: Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy. In: The Journal of Real Estate Research 1993. Vol. 8 No. 4, p. 475.
  - 4) Vgl. Zeckhauser, Sally und Robert Silverman: Rediscover your company's real estate. In: Harvard Business Review 1983. Vol. 61 No. 1, p. 111-117.
  - 5) Vgl. Feinen, Klaus: Immobilien-Leasing und Immobilien-Management. In: Das große Handbuch Immobilien-Management. Hrsg. Bernd Falk. Landsberg am Lech 1997, S. 551.
  - 6) Vgl. Schulte, Karl-Werner: Stille Reserven. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 09.06.1995, S. 45.
  - 7) Zur Abgrenzung von Konzernen vgl. Lück, Wolfgang: Rechnungslegung im Konzern. Stuttgart 1994, S. 32-36.
  - 8) Vgl. Werres, Thomas: Beton im Kopf. In: Manager Magazin 2001. Heft 1, S. 126.

müssen.<sup>1)</sup> Auch *Veale* unterstreicht die Untersteuerung im betrieblichen Immobilienmanagement mit der These: „The research shows that despite their great value, corporate real estate assets are seriously undermanaged.“<sup>2)</sup> Wesentliche immobilienwirtschaftliche Entscheidungen werden häufig nicht aus immobilienstrategischer Perspektive getroffen, sondern durch Konzernvorgaben bestimmt, die für die Kerngeschäftsbereiche ausgelegt sind.<sup>3)</sup> Das Resultat sind gravierende Steuerungsdefizite und ungenutzte Wertsteigerungspotenziale im betrieblichen Immobilienmanagement.

Viele Unternehmen nehmen heute für sich in Anspruch, auf Basis des Shareholder-Value-Konzepts wertorientiert zu steuern.<sup>4)</sup> Die betrieblichen Immobilien werden dabei jedoch nur selten als strategische Ressource in das Wertmanagement<sup>5)</sup> integriert.

Wenn ein Unternehmen die Steigerung des Aktionärsvermögens als oberstes Unternehmensziel verfolgt,<sup>6)</sup> dann sollten auch die Immobilienbereiche wertorientiert gesteuert werden.<sup>7)</sup> Die Praxis wurde dem Anspruch wertorientiert zu steuern aufgrund von Theoriedefiziten bislang nicht gerecht.

Die immobilienökonomische Wissenschaft könnte einen wesentlichen Beitrag für die Steuerung von Konzernimmobiliengesellschaften leisten, indem sie Steuerungssysteme entwickelt, die sowohl immobilienrelevante Werttreiber<sup>8)</sup> als auch wertorientierte Konzernsteuerungsgrößen berücksichtigen.

- 
- 1) Pfnür, Andreas und Nele Hedden: Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung Corporate Real Estate 2002. Institutionalisierung des betrieblichen Immobilienmanagements. Hamburg 2002, S. 27.
  - 2) Veale, Peter R.: Managing Corporate Real Estate Assets: Current Executive Attitudes and Prospects for an Emergent Management Discipline. In: The Journal of Real Estate Research 1989. Vol. 4 No. 3, p. 1.
  - 3) Vgl. Diaz, Julian: Science, Engineering and the Discipline of Real Estate. In: Journal of Real Estate Literature 1993. Vol. 11 No. 1/2, p. 183-195; Veale, Peter R.: a.a.O., p. 1.
  - 4) Vgl. Wildemann, Horst: Vorwort. In: Wertsteigerung von Unternehmen: Mit welchen Methoden? Tagungsband Münchner Management Kolloquium 27. und 28. März 2001. Hrsg. Horst Wildemann. Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik. Technische Universität München. München 2001, S. 15.
  - 5) Vgl. Jung, Udo: Stichwort: „Wertmanagement“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 897-899.
  - 6) Nach einer empirischen Untersuchung verfolgen 56 Prozent der befragten Unternehmen eine Shareholder Value-orientierte Zielsetzung. Vgl. Pellens, Bernhard et al.: Beteiligungscontrolling in Deutschland – Eine empirische Untersuchung der DAX 100 Unternehmen. Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung der Ruhr-Universität Bochum. Bochum 2000, S. 43.
  - 7) Vgl. Nourse, Hugh O. und Stephen E. Roulac: Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy. In: The Journal of Real Estate Research 1993. Vol. 8 No. 4, p. 479.
  - 8) Vgl. Jahns, Christopher: Stichwort „Werttreiber“. In: Lexikon der Betriebswirtschaft. Hrsg. Wolfgang Lück. 6. Aufl. München und Wien 2004, S. 741.