

Dr. Andreas Pfnür und Nele Hedden

**Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung
Corporate Real Estate 2002 –
Institutionalisierung des betrieblichen
Immobilienmanagements**

Arbeitspapier Nr. 28

Arbeitsbereich öffentliche Wirtschaft
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Universität Hamburg

Kontakt:

Dr. Andreas Pfnür

Postanschrift: Universität Hamburg
IÖP
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Von-Melle-Park 5

20146 Hamburg

Telefon: 040 42 83 8 - 55 85
E-Mail: Pfnuer@econ.uni-hamburg.de
WWW: www.property-investment.de

Stand: Juli 2002

Haftungsausschluß

Alle Angaben wurden sorgfältig erhoben und recherchiert. Für die Richtigkeit und die Vollständigkeit des Inhalts übernehmen die Verfasser keine Gewähr

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	8
2	Einleitung.....	10
2.1	Problemstellung.....	10
2.2	Vorgehensweise.....	12
2.2.1	Beteiligte Institutionen	12
2.2.2	Aufbau	13
2.2.3	Zeitlicher Ablauf.....	15
2.2.4	Zur Grundgesamtheit und zu den tatsächlich Befragten in der Stichprobe	15
2.2.5	Inhaltlicher Aufbau.....	18
3	Ergebnisse.....	21
3.1	Strategische Ausrichtung und Zielsetzung des Immobilienmanagements	21
3.1.1	Aktuelle Herausforderungen des Konzerns	21
3.1.2	Immobilienstrategie im Konzernzusammenhang	23
3.1.3	Themenschwerpunkte des Immobilienmanagements.....	25
3.1.4	Zwischenergebnis	26
3.2	Steuerungssysteme des Immobilienmanagements.....	28
3.2.1	Ergebnisverantwortung.....	28
3.2.2	Verrechnung	30
3.2.3	Renditeanforderung	35
3.2.4	Kundenzufriedenheit	37

3.2.5	Bilanzierungsstandards.....	38
3.2.6	Zwischenergebnis	40
3.3	Organisation.....	41
3.3.1	Die Eingliederung des Immobilienmanagements in den Konzern	41
3.3.2	Aufgabenspektrum und Grad der Fremdvergabe bei immobilienbezogenen Dienstleistungen.....	48
3.3.3	Innere Struktur des Immobilienmanagements.....	50
3.3.4	Zwischenergebnis	53
3.4	Finanzierung	54
3.4.1	Umgang mit nicht-betriebsnotwendigen Immobilien.....	54
3.4.2	Finanzinstrumente	56
3.4.3	Zwischenergebnis	59
4	Befragung der Finanzverantwortlichen	60
4.1	Strategische Ausrichtung und Zielsetzung	60
4.2	Steuerungssysteme.....	62
4.3	Finanzierungsinstrumente.....	65
4.4	Zwischenergebnis	70
5	Fragebögen.....	71

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handlungsdruck im Corporate Real Estate Management und dessen Ursprünge	11
Abbildung 2: Teilnehmerstruktur	17
Abbildung 3: Positionen der Teilnehmer der Finanzbefragung	18
Abbildung 4: Inhaltlicher Aufbau.....	19
Abbildung 5: Aktuelle Herausforderungen deutscher Großunternehmen	22
Abbildung 6: Entwicklung der Immobilienstrategie	23
Abbildung 7: Inhalte der Immobilienstrategie.....	24
Abbildung 8: Aktuelle Themenschwerpunkte des Immobilienmanagements	25
Abbildung 9: Interne Kostenverrechnung	31
Abbildung 10: Interne Leistungsverrechnung	33
Abbildung 11: Verrechnung der Veräußerungsergebnisse.....	34
Abbildung 12: Nutzung von Renditeanforderung	35
Abbildung 13: Ermittlungsbasis des gebundenen Kapitals	36
Abbildung 14: Art der Renditeziele.....	37
Abbildung 15: Nutzer- bzw. Kundenzufriedenheit	38
Abbildung 16: Bilanzierungsstandards.....	39
Abbildung 17: Behandlung der Eigentümer- Nutzerfunktion	42
Abbildung 18: Eigentumsverhältnisse betrieblich genutzter Immobilien	44
Abbildung 19: Rechtsformen der Objektgesellschaften.....	47

Abbildung 20: Gesellschafter der Objektgesellschaften	48
Abbildung 21: Grad der Fremdvergabe immobilienbezogener Dienstleistungen	49
Abbildung 22: Gründe gegen eine intensivere Fremdvergabe	50
Abbildung 23: Organisation der internen Leistungserbringung	51
Abbildung 24: Eigentumsverhältnis nicht-betriebsnotwendiger Immobilien	55
Abbildung 25: Gründe für den Erhalt nicht-betriebsnotwendiger Immobilienbestände	56
Abbildung 26: Derzeitige Bedeutung verschiedener Finanzierungsinstrumente	57
Abbildung 27: Geplantes Besicherungsvolumen	61
Abbildung 28: Nutzung von Renditeanforderung im Vergleich	62
Abbildung 29: Art der Renditeziele im Vergleich.....	63
Abbildung 30: Ermittlungsbasis des gebundenen Kapitals im Vergleich	64
Abbildung 31: Derzeitige Bedeutung verschiedener Finanzierungsinstrumente im Vergleich.....	66
Abbildung 32: Bedeutung von Institutionen für die Finanzierung von und durch Immobilien.....	68
Abbildung 33: Bedeutung finanzwirtschaftlicher Maßnahmen und Instrumente	69

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ergebnisverantwortung der Funktionsbereiche	29
Tabelle 2: Spielregeln der Kostenverrechnung	32
Tabelle 3: Eingliederung des Immobilienmanagements	43
Tabelle 4: Organisation der Objekte.....	45
Tabelle 5: Zukünftige Planung zur Organisation der Objekte.....	46
Tabelle 6: Organisation der Leistungserbringung außerhalb des zentralen Immobilienmanagements	52
Tabelle 7: Planung des Einsatzes der Finanzierungsinstrumente (Immobilienverantwortliche)	58
Tabelle 8: Planung des Einsatzes der Finanzierungsinstrumente im Vergleich.....	66

1 Management Summary

Vor dem Hintergrund der gegenwärtig aktuellen finanzwirtschaftlichen und unternehmensstrategischen Herausforderungen werden in der vorliegenden Studie der status quo des betrieblichen Immobilienmanagements festgestellt und Entwicklungstendenzen aufgezeigt. Die Inhalte sind maßgeblich geleitet von der Vorstellung, daß finanzwirtschaftliche Zielsetzungen im betrieblichen Immobilienmanagement bislang in deutschen Unternehmen im Gegensatz zur angelsächsischen Praxis vernachlässigt werden.

Im Frühjahr 2002 sind in zwei Befragungen Immobilien- und Finanzverantwortliche von deutschen Großunternehmen in telefonischen Interviews durch das Berliner Marktforschungsinstitut forsa befragt worden. Die weit überdurchschnittlichen Rücklaufquoten von 44 % (Immobilienverantwortliche) beziehungsweise 36 % (Finanzverantwortliche) zeugt von der hohen Relevanz der Thematik. Die wichtigsten Ergebnisse der Befragungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Immobilien werden nur unzureichend zur Erreichung der Ziele des Unternehmens eingesetzt

- Lediglich 46 % der befragten Unternehmen verfügen über eine schriftlich fixierte Immobilienstrategie.
- In nur 53 % der Unternehmen sind immobilienwirtschaftliche Planungsprozesse mit denen des Kerngeschäfts verknüpft. Im Falle einer fehlenden Verknüpfung der Strategien kann das Immobilienmanagement seine in Non-Property Companies inhärente Funktion, nämlich die Unterstützung des Kerngeschäftes, nur suboptimal erfüllen.
- Die Themenschwerpunkte der befragten Immobilienbereiche deuten darauf hin, daß in einem Großteil der Unternehmen die Managementkapazitäten mit der Einrichtung von Steuerungssystemen und der Verwertung nicht betriebsnotwendiger Immobilien gebunden sind. Die Einbindung in strategische und insbesondere auch finanzwirtschaftliche Planungsprozesse des Unternehmens tritt gegenüber der Optimierung der inneren Strukturen des Immobilienmanagements in den Hintergrund. So wird die Ausweitung des Leistungsangebotes des Konzernimmobilienmanagements als wesentlich bedeutsamer eingeschätzt als die Verringerung des Leistungsspektrums.

Das Immobilienmanagement deutscher Großunternehmen ist von einer Steuerung durch Marktmechanismen nach wie vor weit entfernt

- Nur 54 % der Unternehmen unterlegen das in Immobilien gebundene Kapital einer Renditeanforderung. Bei der Berechnung des in Immobilien gebundenen Kapitals greifen lediglich 21 % der Unternehmen auf Verkehrswerte zurück.
- Lediglich 50 % der Unternehmen steuern ihr Immobilienmanagement auf breiter Front über marktorientierte Steuerungsmechanismen.

Die Entscheidung des „make or buy“ immobilienwirtschaftlicher Leistungen fällt zunehmend zu Gunsten der Selbsterstellung aus. Potentiale des Outsourcings immobilienwirtschaftlicher Leistungen bleiben weitgehend ungenutzt

- Mehr als zwei Drittel der Büroflächen und mehr als drei Viertel der Produktionsflächen befinden sich im Eigentum der Unternehmen.
- Erst 6 bis 14 % der Immobilien, je nach Nutzungsart, sind gegenwärtig in Objektgesellschaften eingebracht.
- Der Umfang und die Bereitschaft zur Fremdvergabe immobilienwirtschaftlicher Leistungen ist sehr begrenzt. Vielmehr sind die Immobilienabteilungen mit der Ausweitung ihres Leistungsangebotes befaßt.

Für den überwiegenden Teil der befragten Finanz- und Immobilienverantwortlichen ist die finanzielle Optimierung des Immobilienbestandes noch kein Thema

- Die Finanzverantwortlichen beurteilen die Bedeutung der Immobilien und deren Management zur Unternehmensfinanzierung als mittelmäßig.
- Der bisherige Beitrag der Immobilien zur finanzwirtschaftlichen Optimierung hat sich maßgeblich auf die Verwertung nicht-betriebsnotwendiger Immobilien konzentriert. Weiterhin betrieblich zu nutzende Objekte spielen gegenwärtig in finanzwirtschaftlichen Kalkülen der Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle.
- Nur 33 % der befragten Finanzverantwortlichen planen in den nächsten drei Jahren Transaktionen im Bereich der Immobilienfinanzierung von mehr als 50 Millionen Euro.

2 Einleitung

2.1 Problemstellung

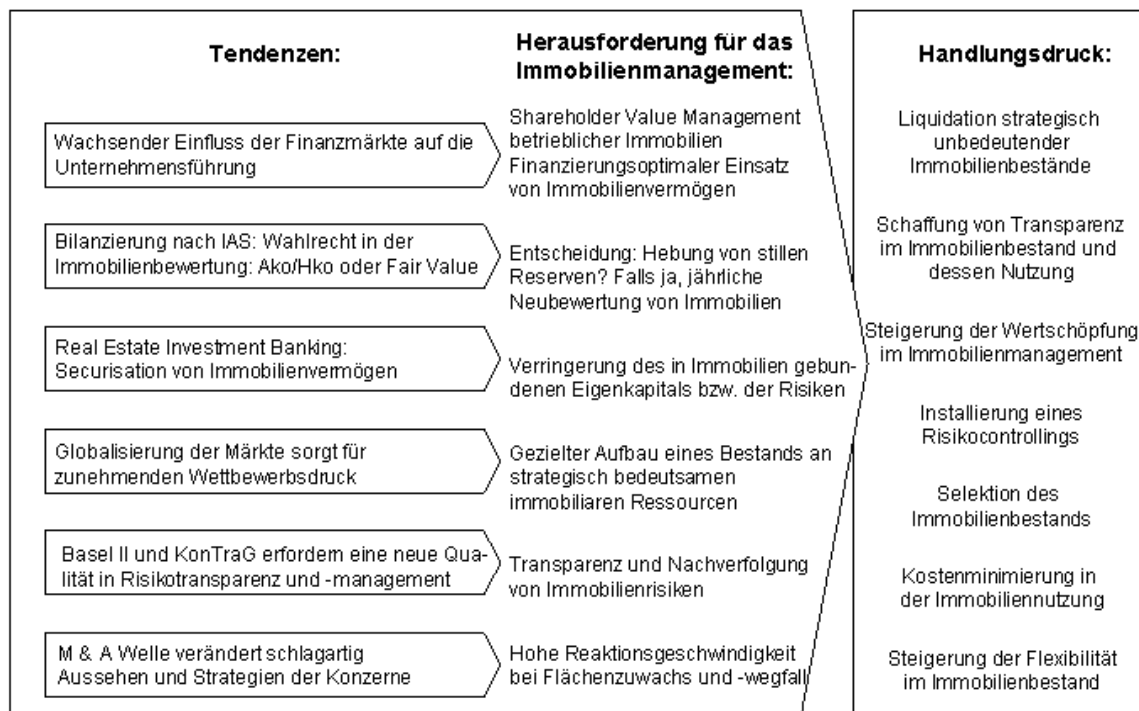
Unter dem Begriff Corporate Real Estate Management sind in der jüngeren Vergangenheit umfangreiche Anstrengungen in Wissenschaft und Praxis unternommen worden, das Management von Immobilien in Unternehmen, in denen Immobilienaktivitäten nicht zum Kerngeschäft gehören (Non Property Companies), zu professionalisieren.¹ Nach einer Phase größerer Euphorie insbesondere in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre ist in der jüngeren Vergangenheit eine Verlangsamung des Erkenntnisfortschrittes ebenso bei der Lösung der anstehenden Probleme wie auch bei der Einführung von Immobilienmanagementverfahren und -methoden zu beobachten.

Angesichts gravierender Änderungen der Anforderungen an das Immobilienmanagement der Unternehmen, die in der folgenden Abbildung exemplarisch und grob verallgemeinert zusammengestellt sind, stellt sich die Frage, ob die Unternehmen den Handlungsdruck im Immobilienmanagement erkennen und aktiv entgegenzutreten.²

¹ Vgl. zu einer Übersicht: Andreas Pfnür (2002) Betriebliche Immobileinökonomie, Habilitation, Physika Verlag, Heidelberg.

² Vgl. zu einer Übersicht: Andreas Pfnür (2002) Modernes Immobilienmanagement, Springer Verlag, Berlin et al., S. 1 ff.

Abbildung 1: Handlungsdruck im Corporate Real Estate Management und dessen Ursprünge



Quelle: Eigene Darstellung

Oberziel der vorliegenden Untersuchung ist es, den gegenwärtigen status quo des Corporate Real Estate Managements bei deutschen Großunternehmen festzustellen und sinnvolle Entwicklungstendenzen aufzuzeigen. Insbesondere verfolgt die Untersuchung zwei Teilziele:

1. Die Studie steht in sehr enger Beziehung zu einer konzeptionell und inhaltlich vergleichbaren Arbeit, die von den beteiligten Institutionen bereits 1998 durchgeführt worden ist. Nachdem die 1998er Studie starke strukturelle Mängel im Corporate Real Estate Management offenbart hat, ist ein Teilziel der aktuellen Befragung, festzustellen, ob und auf welchen Gebieten die Professionalisierung des Immobilienmanagements erhöht werden konnte, und wo gegebenenfalls weiterer Nachholbedarf besteht.
2. Zweites Teilziel der Befragung ist es, Rückschlüsse auf die Bedeutung des Immobilienvermögens zu ziehen. Eine intensive Vorstudie hat begründeten Anlaß zu der Vermutung gegeben, daß entgegen der flächendeckenden Einführung von kapitalmarktorientierten Managementsystemen in deutschen Großunternehmen dem in Immobilien gebundenen Kapital keine Beachtung geschenkt wird. Da einerseits für die Finanzierung des Immobilienvermögens in der Regel nicht das Immobilienmanagement zuständig ist und anderer-

seits Konzern- und nicht Immobilienziele mit der Finanzierung verfolgt werden, wurde die aktuelle Befragung im Unterschied zur 1998er Befragung um eine Befragung der Finanzverantwortlichen der selben Unternehmen zum Einsatz des Immobilienvermögens zur Unternehmensfinanzierung ergänzt.

2.2 Vorgehensweise

Die vorliegende schriftliche Fixierung der Ergebnisse ist so aufgebaut, daß zunächst die Vorgehensweise ausführlich beschrieben wird. Das folgende Kapitel 3 stellt die jeweiligen Ergebnisse der Hauptbefragung detailliert dar. Dem eiligen Leser wird empfohlen, sich auf die Zusammenfassungen der wichtigsten Ergebnisse jeweils am Ende der einzelnen Kapitel zu konzentrieren. In dem 4. Kapitel folgt die detaillierte Analyse der Befragung der Finanzverantwortlichen und ein Abgleich beider Befragungen. Vorweg geht den Ausführungen ein Management Summary, das die wesentlichen Ergebnisse in einen umfassenderen Zusammenhang stellt.

2.2.1 Beteiligte Institutionen

An der Konzeption, Durchführung und Auswertung der Studie waren maßgeblich die folgenden drei Institutionen beteiligt:

Universität Hamburg, Institut für Öffentliche Wirtschaft	Dr. Andreas Pfnür
Eversmann & Partner GmbH & Co. KG Corporate Real Estate, Hamburg	Nele Hedden
forsa, Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH, Berlin	Diego Compagna

Die Konstruktion und Durchführung des Forschungsprojekts ist von den Verfassern dieser Studie arrangiert worden. Die Unternehmensberatung Eversmann & Partner Corporate Real Estate hat finanzielle und persönliche Ressourcen zur Durchführung der Studie bereitgestellt sowie praktische Anregungen für die Konzeption des Fragebogens geliefert. Das Marktforschungsinstitut forsa ist mit der Durchführung der Befragung in der Feldphase sowie ersten komplexitätsreduzierenden Auswertungen beauftragt worden.

2.2.2 Aufbau

Die Vorgehensweise zur Durchführung der Studie untergliederte sich inhaltlich in folgende Bearbeitungsschritte:

Definitionsphase:

1. Schritt: Definition des zu untersuchenden Problems, grundlegende Strukturierung des Problems, Festlegung von Zielen der Untersuchung

Designphase:

2. Schritt: Führen von **Vorgesprächen** mit potentiellen Beantwortern, Finanzierungsexperten, Journalisten, Wissenschaftlern und Unternehmensberatern, um das Befragungskonzept zu verfeinern, abzusichern und Hinweise auf die Relevanz einzelner abzufragender Variablen zu erhalten.
3. Schritt: Erstellung eines vorstrukturierten **Fragebogens**, der vor allem geschlossene Fragen enthält. Die gerade noch akzeptable durchschnittliche Interviewzeit wurde für die Befragung der Immobilienmanager mit maximal 45 Minuten und für die Finanzverantwortlichen mit maximal 10 Minuten angenommen. Anschließend wurde der Fragebogen getestet sowie ein Grobplan der Datenauswertung angelegt.
4. Schritt: Auswahl der geeigneten Erhebungsmethodik. Grundsätzlich wurde die **persönliche Befragung** der schriftlichen Befragung aufgrund folgender Überlegungen vorgezogen:
 - a) zeitlicher Umfang der Befragung,
 - b) Sensibilität der abgefragten Informationen,
 - c) bessere Vergleichbarkeit der gewonnenen Informationen aufgrund von Erklärungs- und Nachfragemöglichkeiten,
 - d) Erhöhung der Rücklaufquote.

Die Erhebung wurde mittels „computergestützter telefonischer Interviews“ (CATI, Computer Aided Telephone Interviewing) durchgeführt. Das CATI-Verfahren hat folgende Vorzüge, die im Ergebnis zu einer deutlich höheren Meßgenauigkeit führen:

1. Die Interviewer können laufend kontrolliert werden,
2. die bei anderen Erhebungsverfahren durch die Person des Interviewers auftretenden Verzerrungseffekte werden weitgehend vermieden,
3. die Interviewer werden am Bildschirm durch den Fragebogen geführt und können wegen der automatischen Plausibilitätsprüfung durch das System keine Fehler machen,
4. bei Vorgaben sind zufallsgesteuerte Rotationen möglich,
5. Datenübermittlungs-, Erfassungs- oder Übertragungsfehler sind ausgeschlossen.

5. Schritt: Bestimmung von Grundgesamtheit und Erhebungsart. Als Grundgesamtheit der Befragung wurden alle privatwirtschaftlichen Großunternehmen mit mehr als 9.000 in Deutschland tätigen Mitarbeitern ausgewählt. Aufgrund der relativ geringen Grundgesamtheit wurde eine Vollerhebung durchgeführt.

Feldphase:

6. Schritt: Durchführung der computergestützten Telefoninterviews durch das forsa Institut, mittels eines CAPI Fragebogens.

Analysephase:

7. Schritt: Einfache Analyse der Grunddaten: Univariate Datenauswertung und Datenreduktion durch Cluster- und Faktorenanalysen.

8. Schritt: Interpretation der Ergebnisse, Erstellung und Veröffentlichung eines Abschlussberichtes.

2.2.3 Zeitlicher Ablauf

Zeitlich erstreckte sich das Forschungsprojekt über den Zeitraum von November 2001 bis Juni 2002. Im einzelnen wurde nach folgendem Fahrplan verfahren:

November – Dezember 2001	Festlegung von Untersuchungsgebiet, -methode und Befragungsumfang, explorative Interviews mit späteren Befragungsteilnehmern
Dezember 2001 – Januar 2002	Ermittlung der Ansprechpartner in den Unternehmen, Erstellung eines Fragebogenentwurfs
Februar 2002	Test und Evaluation des Fragebogens
Februar - April 2002	Durchführung der telefonischen Erhebung bei den Immobilien- und den Finanzverantwortlichen
Mai - Juni 2002	Statistische Auswertung der Untersuchungsergebnisse durch forsa und die Verfasser der Studie
Juni 2002	Abfassung des Ergebnisberichts

2.2.4 Zur Grundgesamtheit und zu den tatsächlich Befragten in der Stichprobe

Entsprechend der Zielsetzung der Untersuchung setzt sich die Grundgesamtheit aus allen privatwirtschaftlichen Großunternehmen in Deutschland zusammen. Die Größe der Unternehmen wurde nach der Anzahl der Arbeitsplätze festgelegt, da dies unter den Indikatoren, anhand derer die Größe von Unternehmen üblicherweise gemessen wird (Bilanzsumme, Umsatzvolumen, Wertschöpfung), derjenige ist, der am ehesten auf das Volumen der bewirtschafteten Immobilien schließen läßt.

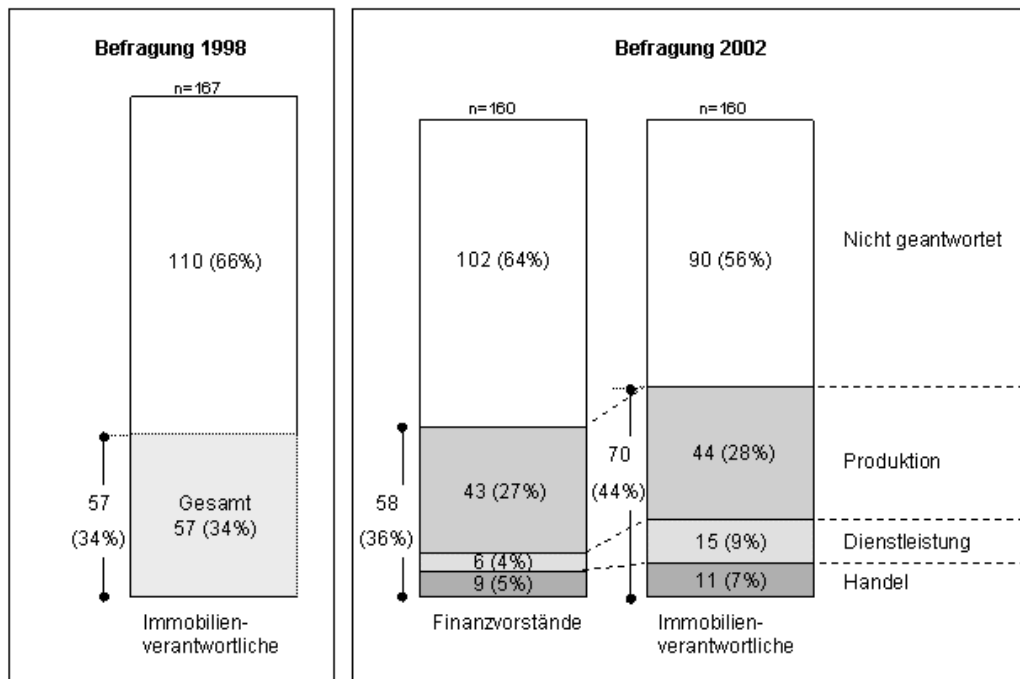
Hier wird angenommen, daß ein Unternehmen dann ein Großunternehmen ist, wenn es mehr als 9.000 Beschäftigte hat. In der 1998 durchgeführten Befragung war die kritische Größe noch mit 10.000 Mitarbeitern definiert worden. Aufgrund zahlreicher Unternehmenszusammenschlüsse hat sich die Anzahl der Unternehmen in der Grundgesamtheit in den letzten fünf Jahren deutlich reduziert. Um zu einer statistisch verwertbaren Anzahl an durchgeführten Befragungen zu gelangen, wurde deshalb die Größe hier auf 9.000 Mitarbeiter reduziert.

Die Grundgesamtheit wurde nach dem bewährten Muster der 1998 durchgeführten Befragung bestimmt. Um die Grundgesamtheit der Unternehmen mit mehr als 9.000 Mitarbeitern zu ermitteln, wurde eine von der Tageszeitung DIE WELT veröffentlichte Liste der Top 500 Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland zunächst nach der Anzahl der Beschäftigten geordnet und um die fehlenden Banken und Versicherungen aus den entsprechenden Branchenübersichten derselben Quelle ergänzt.³ Um Verflechtungen bereinigt wurden auf diese Weise im Jahr 2000 in der Bundesrepublik 167 Konzernverbände und Unternehmen mit mehr als 9.000 Mitarbeitern identifiziert. In diesen Unternehmen sind insgesamt mehr als sieben Millionen Arbeitnehmer beschäftigt. Verwendet man die durchschnittliche Zahl von 30 qm Nutzfläche pro Arbeitsplatz, so besaßen diese Unternehmen 210 Millionen m² Gewerbeflächen.

Aus dieser Grundgesamtheit von 167 Unternehmen führte das Marktforschungsinstitut forsa bei den verantwortlichen Führungskräften des Immobilienbereiches computergestützte Telefoninterviews durch. Insgesamt haben sich 70 Immobilienverantwortliche und 58 Finanzverantwortliche an der Befragung beteiligt. Die Schnittmenge, in der sich sowohl Finanz- als auch Immobilienverantwortlicher aus einem Unternehmen an der Befragung beteiligt haben, umfasst 22 Fälle.

³ <http://www.welt.de/wirtschaft/ranglisten/index.htm>.

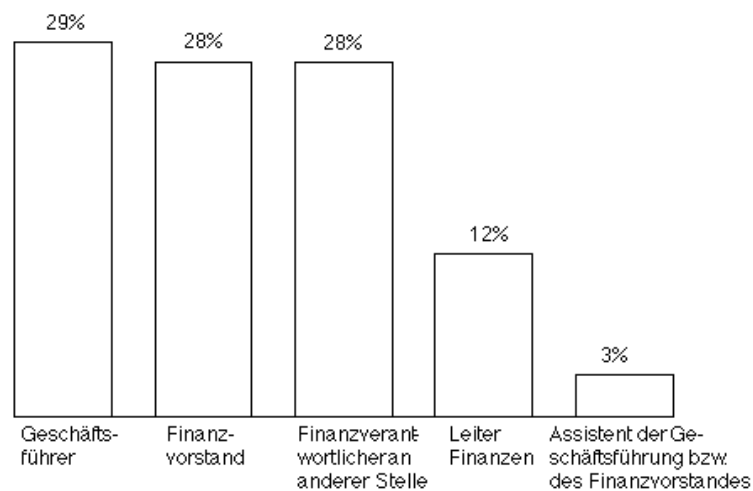
Abbildung 2: Teilnehmerstruktur



Die Rücklaufquote ist im Vergleich mit ähnlichen Untersuchungen erfreulich hoch. Insbesondere der Anstieg von 34 % in der 1998er Befragung auf 44 % in der aktuell durchgeführten Befragung verdeutlicht das wachsende Interesse und die Bedeutung, die dem Thema in der Praxis beigemessen wird.

Da nicht davon ausgegangen werden konnte, daß in allen Unternehmen explizit die Finanzverantwortlichen die notwendige Zeit aufbringen konnten, an der Befragung teilzunehmen, wurde zu Beginn der Befragung die Frage gestellt, in welcher Position sich die Teilnehmerin oder der Teilnehmer befindet. Dabei ergab sich die in Abbildung 3 dargestellte Struktur:

Abbildung 3: Positionen der Teilnehmer der Finanzbefragung



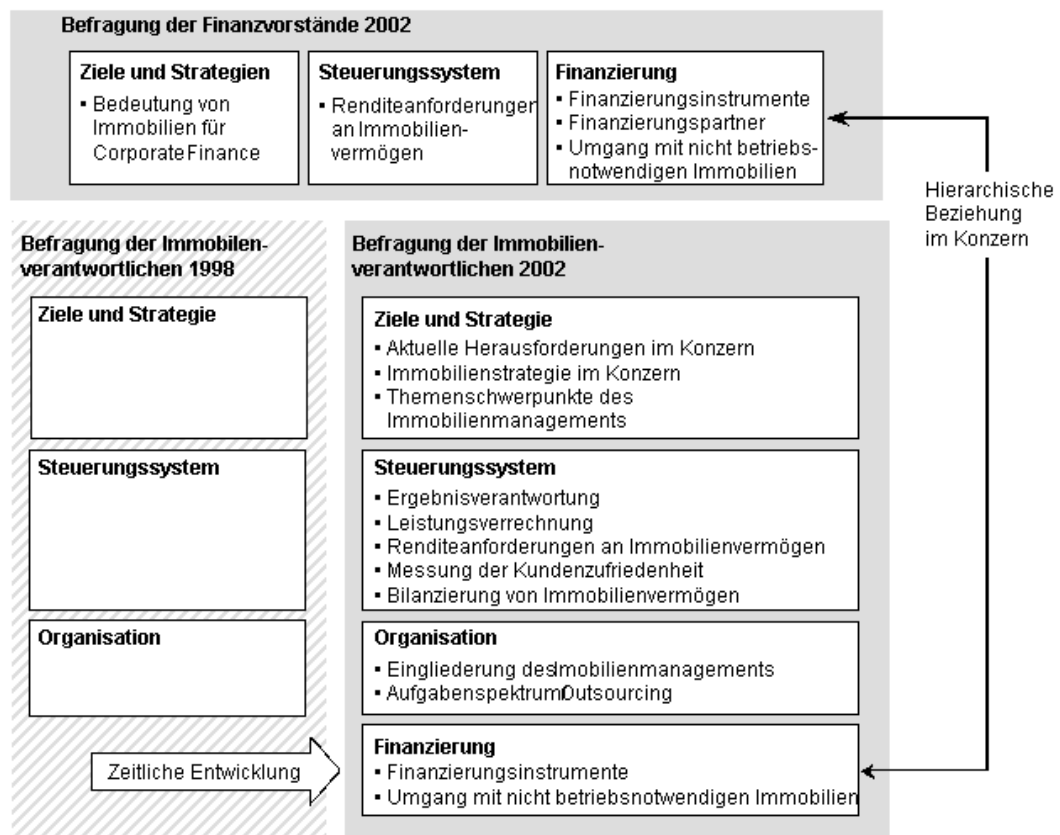
n=58

Der hohe Anteil an Geschäftsführern und Finanzvorständen (insgesamt 57 %), die an der Befragung teilgenommen haben, belegt ein weiteres Mal die Aktualität und das wachsende Interesse an diesem Thema. Da keine systematischen Unterschiede in der Beantwortung der Fragen zwischen den unterschiedlichen Gruppen festgestellt werden konnten, wird in der Auswertung der Ergebnisse nicht weiter auf die Dienststellung eingegangen.

2.2.5 Inhaltlicher Aufbau

Die aktuelle Befragung besteht aus zwei Teilbefragungen, einer Befragung der Finanzverantwortlichen und der Befragung der Immobilienverantwortlichen. Inhaltlich besteht eine enge Beziehung zu der 1998 durchgeführten Befragung der Immobilienverantwortlichen.

Abbildung 4: Inhaltlicher Aufbau



Die Befragung der Immobilienverantwortlichen besteht aus vier Blöcken, von denen die ersten drei in unmittelbarer Beziehung zur 1998er Befragung stehen:

1. Ziel des Fragenblocks Ziele und Strategien des Konzerns ist es, ein aktuelles Bild über alle die Immobilienwirtschaft direkt oder indirekt betreffenden Herausforderungen des Konzerns und die jeweiligen strategischen Reaktionen des Immobilienbereichs zu bekommen.
2. Der zweite Fragenblock soll klären, in welchem Umfang markt- und nutzerorientierte Steuerungssysteme im Immobilienmanagement Einzug gehalten haben.
3. Ziel der Fragen zur Organisation ist es, die hierarchische Einordnung des Immobilienmanagements und dessen Aufgabenumfang festzustellen.

4. Aufgrund des aktuellen Anlasses verstärkter Aktivitäten im Real Estate Investment Banking soll der letzte Fragenblock klären, inwieweit die Potentiale moderner Finanzierungsinstrumente im Immobilienmanagement der Non Property Companies zur Anwendung kommen.

Nachdem in ersten Vorgesprächen sehr schnell klar wurde, daß der Entwicklungsstand des Corporate Real Estate Managements in deutschen Großunternehmen gegenüber des 1998 festgestellten Niveaus zwar generell angestiegen ist, jedoch nicht mit der notwendigen Kraft weiter vorangetrieben wird, ist die Befragung der Immobilienverantwortlichen um eine Befragung der Finanzverantwortlichen in den ausgewählten Unternehmen ergänzt worden. Ziel der Befragung der Finanzverantwortlichen ist es, den aktuellen Stand der Nutzung des Immobilienvermögens im Rahmen der Unternehmensfinanzierung zu identifizieren. Die Befragung der Finanzverantwortlichen umfasst Fragen zu den folgenden drei Blöcken:

1. Im ersten Fragenblock wird generell nach der subjektiven Bedeutung des Immobilienvermögens für die Unternehmensfinanzierung gefragt.
2. Der zweite Teil der Befragung der Finanzverantwortlichen richtet sich auf das finanzwirtschaftliche Steuerungssystem des Immobilienbestandes.
3. Im dritten Teil der Befragung soll der Entwicklungsstand des Einsatzes von Immobilienfinanzierungsinstrumenten zur Unternehmensfinanzierung skizziert werden.

Ein Großteil der Fragen, die den Beteiligten der finanzbezogenen Befragung gestellt wurden, sind im selben Wortlaut auch den jeweiligen Immobilienmanagern gestellt worden.⁴ Die Deckungsgleichheit der Fragebögen an dieser Stelle soll Hinweise geben auf die Stringenz des Steuerungssystems im Immobilienmanagement.

⁴ Vgl. die Fragebögen im Anhang.

3 Ergebnisse

3.1 Strategische Ausrichtung und Zielsetzung des Immobilienmanagements

Das Ziel dieses Abschnitts ist es, einen Überblick über aktuelle Herausforderungen des Immobilienmanagements und deren Begegnung auf der strategischen Ebene zu erlangen. Versteht man das Immobilienmanagement als einen Funktionsbereich, der einen Teil der Betriebsmittel für das eigentliche Kerngeschäft der Unternehmen zur Verfügung stellt, so wäre eine unmittelbare Umsetzung von Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien des Unternehmens auch im Immobilienbereich erforderlich. Mit der Zunahme der Dynamik in der Veränderung des Kerngeschäfts nimmt die Bedeutung der Verknüpfung der Kerngeschäftsplanung mit der Planung des Immobilienbestandes zu. Im ersten Teil des Fragebogens wird diese Verbindung zwischen Unternehmens- und Immobilienstrategien genauer untersucht. Dazu werden im einzelnen die aktuellen Herausforderungen des Konzerns, die Verzahnung von Unternehmens- und Immobilienstrategie sowie die Inhalte und Schwerpunkte der Immobilienstrategie genauer untersucht.

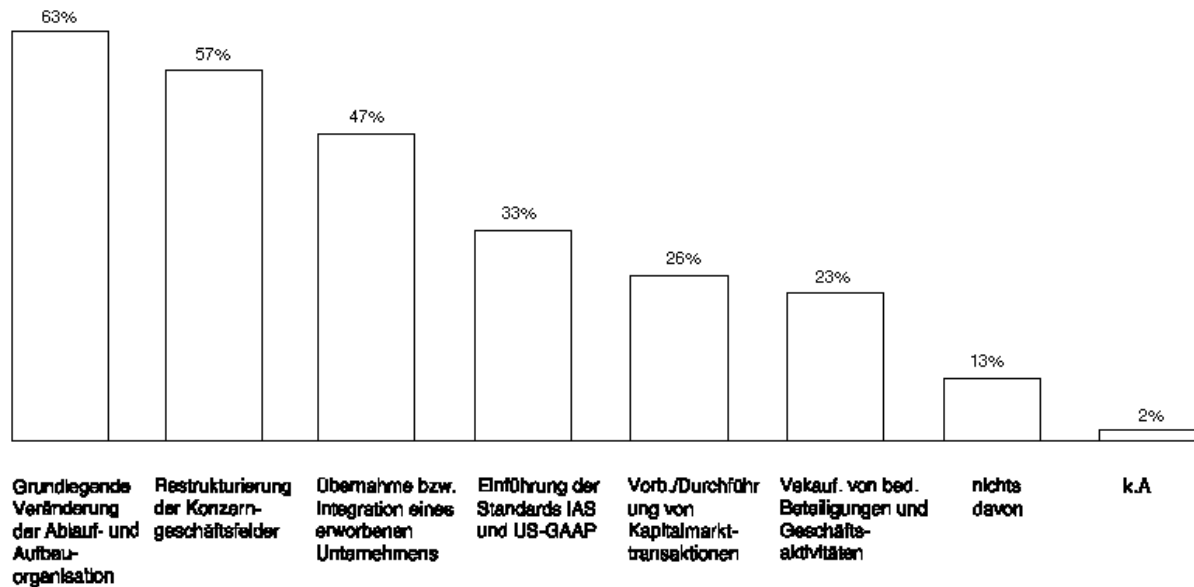
3.1.1 Aktuelle Herausforderungen des Konzerns

Es ist davon auszugehen, daß nahezu jeder Wandel im Leistungserstellungsprozeß der Unternehmen zu einer Veränderung der Anforderungen an die Immobilien führt. Um den hieraus resultierenden Handlungsdruck auf das Immobilienmanagement greifbar machen zu können, wurde eingangs folgende Frage gestellt:

[B1] „Mit welchen der im folgenden genannten Herausforderungen ist der Konzern zur Zeit konfrontiert?“

Abbildung 5 zeigt die Häufigkeit, mit der die befragten Unternehmen mit den jeweiligen Herausforderungen konfrontiert werden.

Abbildung 5: Aktuelle Herausforderungen deutscher Großunternehmen



n=70

Die drei wichtigsten Herausforderungen, mit denen sich die Unternehmen derzeit konfrontiert sehen, sind die grundlegende Veränderung der Ablauf- und Aufbauorganisation, die Restrukturierung der Konzerngeschäftsfelder und die Übernahme bzw. Integration eines erworbenen Unternehmens.

Deutlich weniger ins Gewicht fallen finanzwirtschaftliche Transaktionen wie die Vorbereitung bzw. Durchführung von Kapitalmarkttransaktionen oder der Verkauf von Unternehmensteilen. Lediglich 13% der Befragten gaben an, sich mit keiner der genannten Herausforderungen konfrontiert zu sehen, was die Schlußfolgerung zuläßt, daß sich die Unternehmen im allgemeinen derzeit in einer Phase der starken organisatorischen Neuorientierung bzw. Umstrukturierung befinden. Der dynamische organisatorische Wandel in den Unternehmen läßt erwarten, daß die Immobilienbestände wie auch die Nutzungskonzepte der zur Verfügung stehenden Flächen ständig Veränderungen unterliegen, auf die das Immobilienmanagement vorbereitet sein muß. Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts ist zu klären, ob die Dynamik im Kerngeschäft durch das Immobilienmanagement aktive Unterstützung findet.

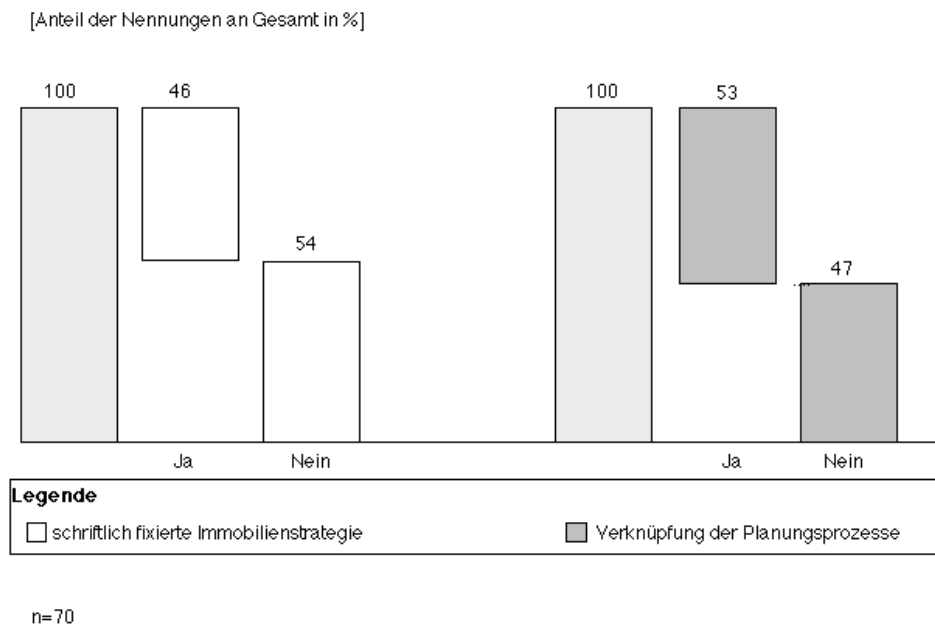
3.1.2 Immobilienstrategie im Konzernzusammenhang

Um die Integration des Immobilienmanagements in das Geschehen des Gesamtkonzerns darstellen zu können, wurden zunächst die beiden folgenden Fragen gestellt:

[B2] *Gibt es im Konzern eine detaillierte, schriftlich fixierte Konzern-Immobilienstrategie?*

[B4] *Sieht der Planungsprozeß der Immobilienstrategie eine institutionalisierte Verknüpfung mit dem Planungsprozeß der Konzern- und Geschäftsfeldstrategie vor?*

Abbildung 6: Entwicklung der Immobilienstrategie



Anhand der Abbildung 6 ist ersichtlich, daß ca. die Hälfte aller befragten Unternehmen weder über eine schriftlich fixierte Immobilienstrategie verfügt, noch den Planungsprozeß der Immobilienstrategie mit dem Planungsprozeß der Konzern- und Geschäftsfeldstrategie verknüpfen.

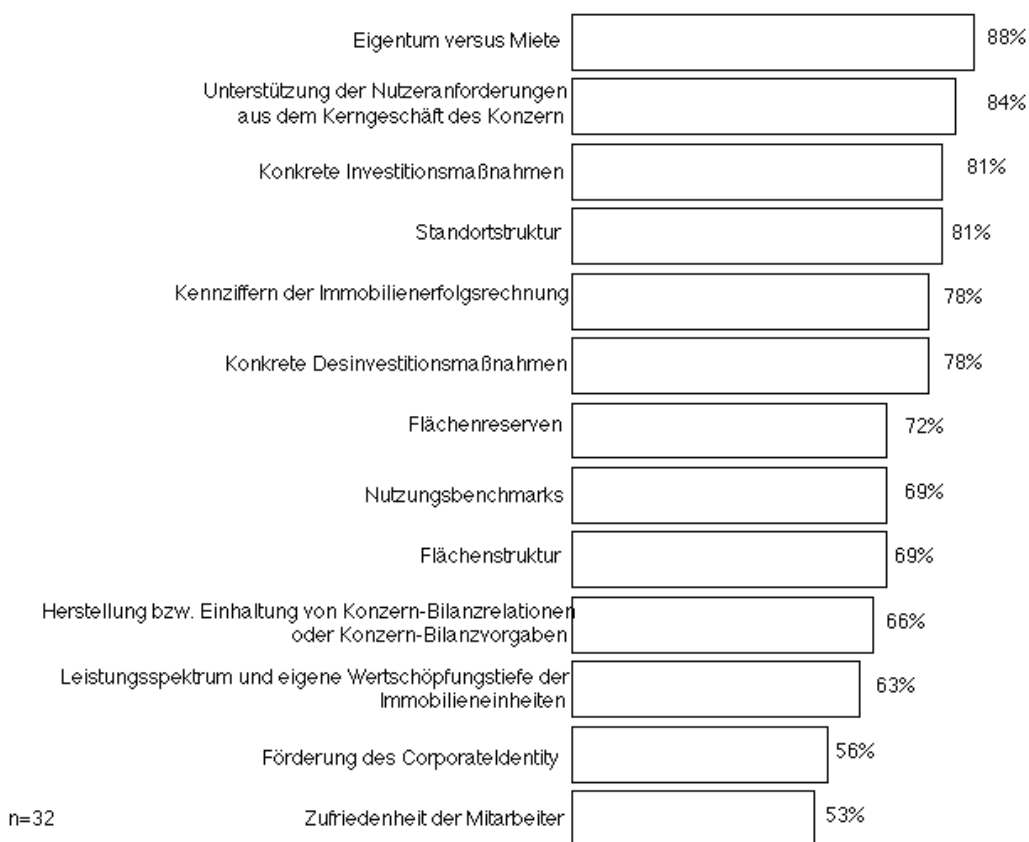
Diese Ergebnisse zeigen deutlich, daß eine Integration des Immobilienmanagements in das Konzerngeschehen noch nicht ausreichend stattgefunden hat. Das Fehlen einer schriftlich fixierten Immobilienstrategie zwingt die Entscheidungsträger im Immobilienbereich gegenwärtig nicht, das Unternehmen in seiner Strategie zu unterstützen. Angesichts der großen Dynamik im Wandel der Leistungserstellungsprozesse ist darüber hinaus zu vermuten, daß im

Falle fehlender Strategieverknüpfung die Bereitstellung der Flächen gegenwärtig nur rein zufällig zu einer effektiven Ressourcenausstattung führt.

Zur genaueren Analyse der Inhalte einer Immobilienstrategie wurde allen, die über eine Strategie verfügen, die folgende Frage gestellt:

[B3] Welche der nachfolgend genannten Inhalte sind in der Immobilienstrategie explizit ausgeführt?

Abbildung 7: Inhalte der Immobilienstrategie



Die Ergebnisse zeigen, daß alle vorgegebenen Inhalte für die befragten Unternehmen grundsätzlich von Relevanz sind. Trotzdem ist es eher verwunderlich, daß es selbst unter denen, die über eine schriftlich fixierte Immobilienstrategie verfügen, es Unternehmen gibt, die grundlegende Themen wie Miete versus Eigentum oder die Unterstützung des Kerngeschäftes nicht in der Strategie behandeln. Schlußlicht mit 56 bzw. 53 % bilden die Inhalte „Förderung des Corporate Identity“ und „Zufriedenheit der Mitarbeiter“.

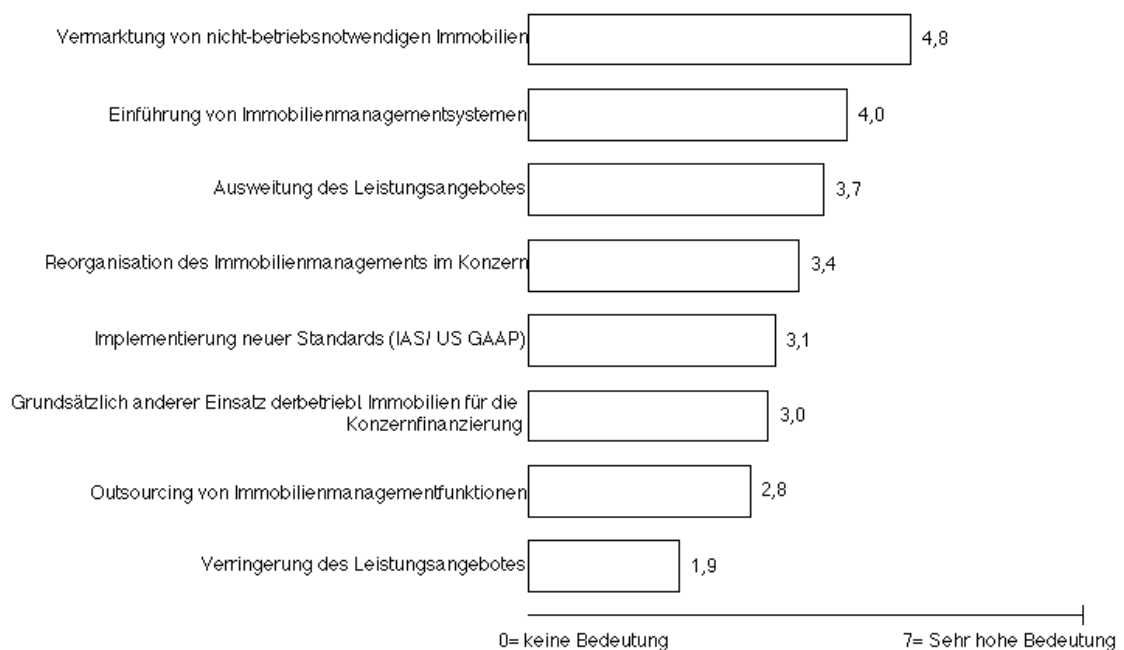
Vergleicht man die Ergebnisse mit denen der Frage B1, ist festzustellen, daß die Strategieinhalte die Herausforderungen eines dynamischen Wandels im Kerngeschäft des Unternehmens nur bedingt reflektieren. Hier wäre eine in stärkerem Umfang strategiegeleitete Orientierung immobilienwirtschaftlicher Aktivitäten auf die Nutzer im Kerngeschäft zu erwarten. Verwunderlich ist an dieser Stelle auch die Differenz zwischen den Items „Unterstützung der Nutzeranforderungen aus dem Kerngeschäft des Konzerns“ mit 84 % und „Zufriedenheit der Mitarbeiter“ mit lediglich 53 %, da die Zufriedenheit der Mitarbeiter auch einen entscheidenden Anteil der Nutzeranforderungen ausmacht.

3.1.3 Themenschwerpunkte des Immobilienmanagements

Um einen Eindruck über die derzeitigen Aktivitäten des betrieblichen Immobilienmanagements zu bekommen, werden im Folgenden die aktuellen Themenschwerpunkte des Immobilienmanagements abgefragt.

[B5] Welche der nachfolgend genannten Themenschwerpunkte sind für das Immobilienmanagement in Ihrem Konzern in den nächsten 12-24 Monaten von besonderer Bedeutung? (1-7: 1= keine Bedeutung; 7=sehr hohe Bedeutung)

Abbildung 8: Aktuelle Themenschwerpunkte des Immobilienmanagements



n=70

Die Abbildung 8 zeigt, daß die Vermarktung nicht-betriebsnotwendiger Immobilien mit einem Mittelwert von 4,8 eindeutig der wichtigste Themenschwerpunkt ist. Ein weiteres zentrales Thema ist die Einführung von Immobilienmanagementsystemen. Auffällig ist die Gewichtung der beiden Items „Ausweitung des Leistungsangebotes“ (3,7) und „Verringerung des Leistungsangebotes“ (1,9). Diese Verteilung der Antworten läßt vor allem zwei Schlußfolgerungen zu: Zum einen wird der Nutzen eines ganzheitlichen Immobilienmanagements immer häufiger erkannt. Zum anderen wird die Bedeutung der Fremdvergabe von immobilienbezogenen Dienstleistungen in Zukunft weiter abnehmen, da interne Kompetenzen eher vertieft und nicht abgebaut werden. Letzteres geht einher mit der geringen Bedeutung des Outsourcings von Immobilienmanagementfunktionen (2,8).

Sieht man die Ergebnisse dieser Frage im Zusammenhang mit den weiter oben bereits dargelegten aktuellen Herausforderungen an die Unternehmen, so deutet vieles auf eine Diskrepanz zwischen immobilienwirtschaftlich behandelten Themen und den Anforderungen aus der Konzernsicht hin. Während gravierende Veränderungen der Leistungserstellungsprozesse und der finanziellen Situation der Unternehmen vor allem Reorganisationen im Immobilienmanagement und eine Restrukturierung des eigenen Immobilienvermögens erforderlich machen, beschäftigt sich die Mehrheit der Immobilienabteilungen noch mit der Schaffung von Voraussetzungen (Managementsysteme) und der Verwertung von nicht betriebsnotwendigen Objekten, bzw. bauen ihre Einheiten außerhalb des Kerngeschäftes weiter aus.

3.1.4 Zwischenergebnis

Die Ergebnisse aus den Fragen zu der strategischen Ausrichtung und der Zielsetzung des Immobilienmanagements lassen sich wie folgt zusammenfassen:



Die wichtigsten Ergebnisse zu Zielsetzungen und Strategie des Immobilienmanagements lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die befragten Unternehmen befinden sich derzeit in einer Phase gravierender Veränderungen, sowohl in ihrem Kerngeschäft als auch in den finanzwirtschaftlichen Strukturen. Von beiden Entwicklungen ist das Immobilienmanagement maßgeblich betroffen.
- Zur effektiven Unterstützung der Geschäftsaktivitäten bedarf es zunächst einer explizit ausformulierten Immobilienstrategie, die Leitlinien für die aufgezeigten Herausforderungen enthält. Diese Strategie ist nur in ca. der Hälfte der befragten Unternehmen vorhanden. Ferner ist eine unmittelbare Verknüpfung der Immobilienstrategie mit der Unternehmensstrategie erforderlich. Diese Verknüpfung besteht ebenfalls nur in ca. der Hälfte der befragten Unternehmen.
- Die Ergebnisse zu den gegenwärtigen Schwerpunkten immobilienwirtschaftlicher Tätigkeit deuten darauf hin, daß in einem Großteil der Immobilienbereiche von deutschen Großunternehmen gegenwärtig erst die Voraussetzungen für eine Verknüpfung von Unternehmensstrategien und der immobilienwirtschaftlichen Planung in Form von geeigneten Managementsystemen geschaffen werden müssen. Darüber hinaus sind die Immobilienbereiche mit der Reorganisation ihrer Aufgaben befaßt.
- Angesichts des ständig wachsenden Angebots an professionell erbrachten Dienstleistungen rund um die Immobilie ist es sehr verwunderlich, daß ein Großteil der Immobilienbereiche mit der Ausweitung des Leistungsangebotes statt der Verschlankung der eigenen Strukturen befaßt ist. Es ist zu vermuten, daß das Immobilienmanagement mangels extern vorgegebener Ziele seine Budgetausstattung durch ein möglichst umfangreiches Leistungsangebot rechtfertigt. Dies steht im Widerspruch zu der in anderen Unternehmensbereichen klar erkennbaren Maxime der Konzentration auf das Kerngeschäft. Es stellt sich die Frage, ob die Kapazitäten im Immobilienmanagement durch die Bindung in Full-Service Konzepten aus Unternehmenssicht effizient eingesetzt sind.
- Insgesamt bestätigen die Ergebnisse die bereits 1998 aufgestellte Vermutung, daß das Immobilienmanagement nicht ausreichend in die Planungsprozesse der Unternehmen eingebunden ist. Es zeigt sich, daß die Immobilienabteilungen weitgehend autark vom sonstigen Unternehmensgeschehen arbeiten.

3.2 Steuerungssysteme des Immobilienmanagements

In diesem Kapitel wird die Steuerung der Immobilienabteilung durch die Unternehmensleitung und die Weitergabe dieser Steuerungsimpulse durch die Immobilienabteilung an die jeweiligen Nutzer untersucht. Nachdem die 1998er Befragung sehr umfangreiche Erkenntnisse zu den Steuerungsproblemen im Immobilienmanagement ergab, sind an dieser Stelle nur die damals identifizierten Kernprobleme wieder aufgenommen worden. Im einzelnen handelt es sich um folgende Themenkomplexe, die nachfolgend näher untersucht werden:

1. Ausgestaltung der Ergebnisverantwortung
2. Verrechnung von Flächennutzungen und Dienstleistungen
3. Höhe der Renditeanforderung an die Immobilienflächen
4. Steuerung der Immobilienabteilungen über die Kundenzufriedenheit und
5. die Richtlinien der Bilanzierung von Immobilienvermögen.

3.2.1 Ergebnisverantwortung

Die 1998er Befragung hat gezeigt, daß ein entscheidender Faktor im Steuerungssystem des Immobilienmanagements die Ausgestaltung der Ergebnisverantwortung der einzelnen Bereiche des Immobilienmanagements ist. In der aktuellen Untersuchung wurde den Teilnehmern der Befragung die folgende Frage gestellt:

[C1] Wie werden im Konzern die Funktionsbereiche bzw. die jeweils verantwortlichen Stellen des betrieblichen Immobilienmanagements geführt (als Investment Center; als Profit Center; als Cost Center)?

Tabelle 1: Ergebnisverantwortung der Funktionsbereiche

Funktionsbereiche 2002 (n=70)	CostCenter	Profit /Investm Center	nichts davon	weiß nicht k.A
Portfoliomanagement	37%	33%	23%	7%
Flächenmanagement	51%	24%	24%	0%
Vermarktung	33%	35%	29%	2%
Kfm. Gebäudemanagement	49%	33%	19%	0%
Techn. Gebäudemanagement	50%	30%	20%	0%
Infrastr. Gebäudemanagement	49%	30%	20%	1%
Projektierung / Bau	36%	33%	30%	1%
Befragung 1998 (n=57)	CostCenter	Profit /Investm Center	Mischform	weiß nicht k.A
Insgesamt	28%	32%	33%	7%

Es fällt auf, daß bei den drei Bereichen des Gebäudemanagements (technisches , kaufmännisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement) und dem Funktionsbereich Flächenmanagement noch immer ca. 50% der befragten Unternehmen die Erfolgsverantwortung der jeweiligen Bereiche auf Kosten beschränkt ist. Im Durchschnitt lediglich 31% der befragten Unternehmen führen die jeweiligen Bereiche als Profit- bzw. Investment- Center. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, daß in der Abbildung Investment-Center und Profit-Center zusammengefaßt wurden. Der Anteil der Investment-Center ist in allen Bereichen sehr gering und ist am häufigsten in den Bereichen Portfoliomanagement und Projektierung/Bau mit 9 % anzutreffen. Der hohe Anteil derer, die „Nichts davon“ geantwortet haben, läßt sich dadurch erklären, daß viele Unternehmen Mischformen der Ergebnisverantwortung nutzen, die meist eine stark abgeschwächte Form des Profit-Centers darstellen.

Der relativ geringe Anteil derer, die die Steuerung der Leistungen des Immobilienmanagements über Profit- bzw. Investment-Center lösen, verwundert vor allem deshalb, da eingangs bei der Abfrage der Inhalte der Immobilienstrategie 78 % der Befragten „Kennziffern der Erfolgsrechnung“ genannt haben, die bei der rein kostenorientierten Steuerung kaum sinnvoll einsetzbar sind.

3.2.2 Verrechnung

Die Steuerung der Immobiliennutzung durch das Immobilienmanagement erfolgt in erster Linie über die Verrechnung von Immobilienkosten und -erträgen. Mit Hilfe von Verrechnungspreisen können prinzipiell

1. die Gebäudekosten,
2. die Leistungen des Immobilienmanagements und
3. die Ergebnisse aus Immobilienmarkttransaktionen

an die internen Nutzer weitergegeben werden.

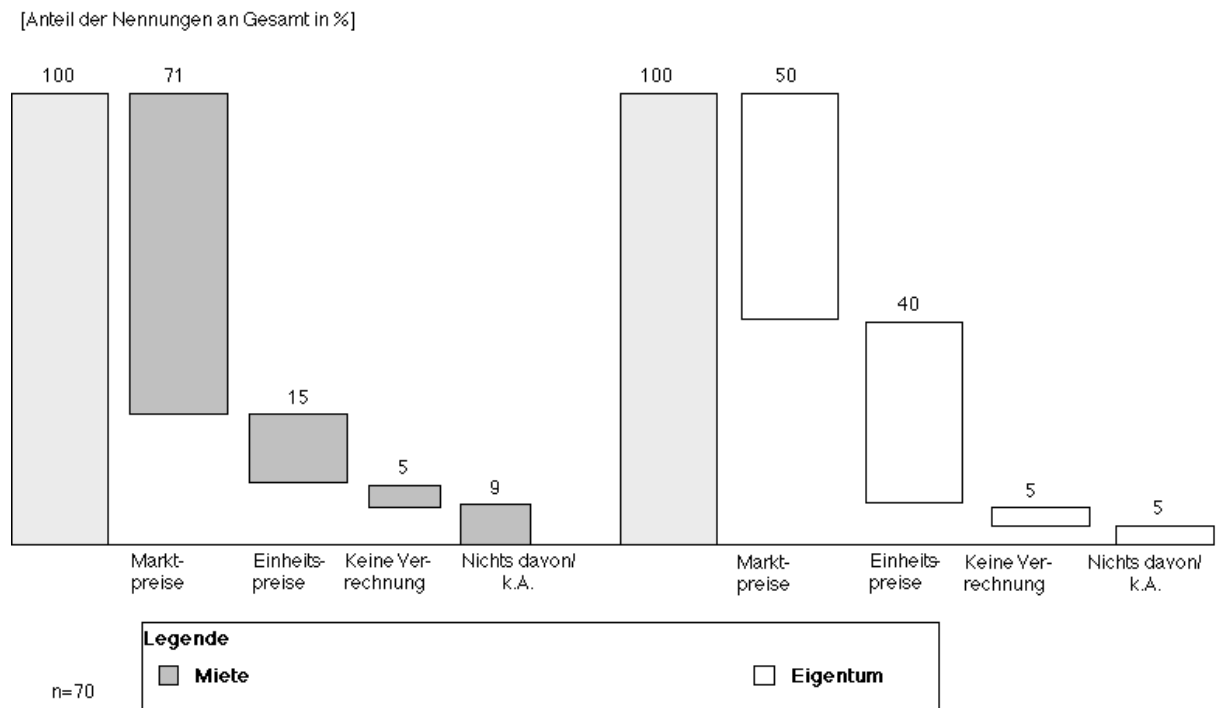
zu 1) Zuordnung der Gebäudekosten

Zur Ermittlung des Umfangs und der Art und Weise der internen Verrechnung von Gebäudekosten wurden die folgenden zwei Fragen gestellt:

[C2] Wie werden folgende Immobilienkostenarten aus Mietflächen (nicht im Eigentum des Konzerns) den internen Nutzern (Kostenstellen) berechnet?

[C3] Wie werden folgende Immobilienkostenarten aus Eigentumsflächen (Eigentum des Konzerns) den internen Nutzern (Kostenstellen) berechnet?

Abbildung 9: Interne Kostenverrechnung



Die in der Abbildung 9 wiedergegebenen Ergebnisse zeigen, daß in der Mehrzahl der befragten Unternehmen eine Verrechnung der Immobilienkosten stattfindet. Nur 5 % (n = 3) der befragten Unternehmen gaben an, keine Verrechnung durchzuführen. Vergleicht man dieses Ergebnis mit den Ergebnissen aus der 98er Studie, ist hier ein großer Fortschritt zu verzeichnen. 1998 haben lediglich 7 % der Befragten Unternehmen auf Marktpreisbasis verrechnet und ganze 16 % hatten bis dahin noch gar keine interne Verrechnung eingeführt.

Trotz des Fortschritts in der Verwendung von Marktmechanismen ist die gegenwärtige Verbreitung von Marktpreisen immer noch erstaunlich gering. Dem allgemein akzeptierten Credo der internen Unternehmensrechnung „When ever you have market prices, use them!“ scheint im Immobilienmanagement von Großunternehmen offensichtlich nur bedingt gefolgt zu werden. Der Grund hierfür könnte zum einen in immer noch fehlenden Informationssystemen und zum anderen in mangelnder Durchsetzbarkeit von Marktmechanismen gegenüber den Nutzern liegen.

Neben der Verrechnungsmethode von Flächenpreisen sind im selben Zusammenhang auch die Vertragsmodalitäten diesbezüglich abgefragt worden.

[C8] Finden folgende „Spielregeln“ für die Kostenverrechnung Anwendung? (1=ja; 2= ja, in abgeschwächter Form; 3= nein)

Tabelle 2: Spielregeln der Kostenverrechnung

Spielregeln der Kostenverrechnung	Ja, voll und ganz		Ja, teilweise		Nein, gar nicht		Weiß nicht / k.A.	
	2002*	1998**	2002	1998	2002	1998	2002	1998
Marktübliche Vertragslaufzeit für interne Mietverträge	41%	47%	27%	16%	30%	37%	1%	0%
Marktübliche Kündigungsmöglichkeiten und entsprechende Belastung der Leerstände	43%	46%	31%	17%	19%	35%	7%	2%
Interne Leistungen des Immobilienmanagements können bei externen Dritten bezogen werden	16%	54%	41%	16%	39%	30%	2%	0%

*n=70

**n=57

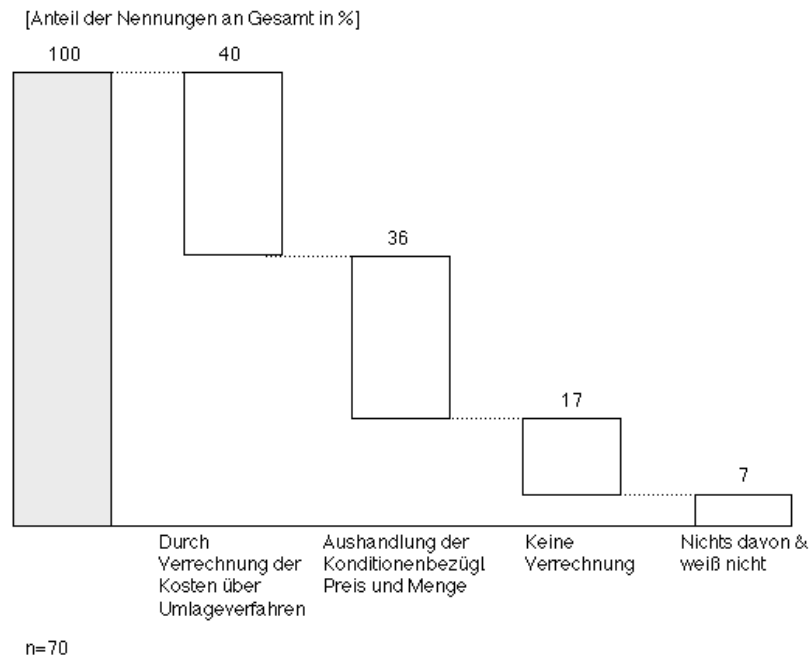
Die Antworten belegen, daß ein erheblicher Teil der befragten Unternehmen von marktüblichen Vertragskonditionen abweicht. So halten sich nur etwa 40 % an marktübliche Vertragslaufzeiten und Kündigungsfristen und sogar nur 16 % können Leistungen von externen Anbietern anfordern. Folglich können Marktmacht und Größenvorteile von Großunternehmen an die dezentralen Einheiten weitergegeben werden. Außerdem steigen die Steuerungsmöglichkeiten der Immobilienabteilung immer dann, wenn die internen Vertragskonditionen günstiger sind als die Marktbedingungen. Auf der anderen Seite birgt dieses Vorgehen aber auch die Gefahr von Fehlallokationen zu Lasten des Unternehmenserfolges.

zu 2) Interne Leistungsverrechnung

Die Ergebnisse der 1998er Befragung haben gezeigt, daß es sehr unterschiedliche Beurteilungen der Leistungsverrechnung von Immobilienabteilungen gibt. Für eine Verrechnung spricht, daß die Leistungserbringer, deren Leistungen ansonsten nur schwer beurteilt werden konnten, entsprechend unter Leistungsdruck gesetzt werden. Gegen eine Bepreisung von Leistungen spricht, daß die Nutzer, um Kosten zu sparen, den im Unternehmen vorhandenen Sachverständigen nicht in Anspruch nehmen. Um die derzeitige Behandlung der internen Leistungsverrechnung offen zu legen, wurde folgende Frage gestellt:

[C7] Wie werden die Leistungen des Immobilienmanagement den internen Abnehmern verrechnet?

Abbildung 10: Interne Leistungsverrechnung



Die Ergebnisse zeigen, daß in der Mehrheit der Fälle die Leistung der Immobilienabteilungen nicht entsprechend der Inanspruchnahme abgerechnet wird. Stattdessen findet in 17 % der Fälle keine Verrechnung statt, oder die Leistungen werden durch Umlagen (40 %), z. B. über Gemeinkostenzuschläge der Nutzer oder qm-Schlüssel verrechnet. Eine leistungsabhängige Verrechnung findet nur in knapp über einem Drittel der Fälle statt. Trotzdem ist auch hier, wie bei der Verrechnung der Gebäudekosten, im Vergleich zu den Ergebnissen der 1998er Befragung ein Trend zu Marktpreisen erkennbar. 1998 verfügten lediglich 5 % der befragten Unternehmen über eine Leistungsverrechnung auf Marktpreisbasis und 26 % hatten bis dato noch gar keine Leistungsverrechnung.

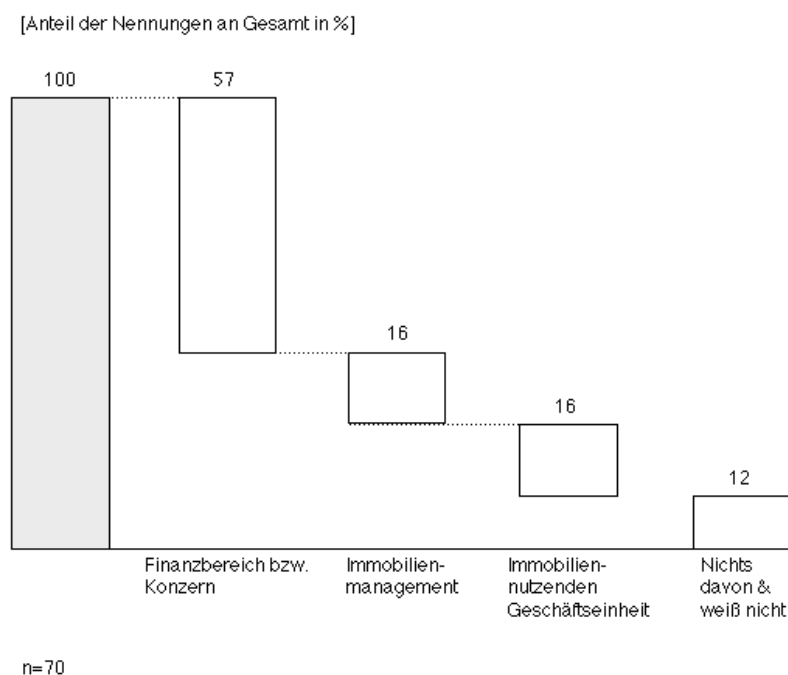
Dieses Ergebnis geht einher mit der Auswertung der Frage C1 zur Ergebnisverantwortung, in der sich herausgestellt hat, daß ein großer Teil der Unternehmen die Verantwortung der einzelnen Bereiche auf Kosten beschränkt. Die Konsequenz daraus ist ein stark an Kosten und nicht am Unternehmensgewinn orientiertes Handeln der verantwortlichen Personen.

zu 3) Zuordnung der Ergebnisse aus Immobilientransaktionen

Von der Zuordnung des Ergebnisses aus Verkäufen von Immobilien hängt ab, in welchem Umfang die finanzwirtschaftliche Verantwortung für den Immobilienbestand auf der Ebene der dezentralen Nutzer ausgeprägt ist. Operative Einheiten sind immer dann an einer Freisetzung nicht-betriebsnotwendiger Flächen interessiert, wenn der Vermarktungserfolg ihrem Ergebnis zugeordnet wird. Die Anreize zur Aufdeckung von Flächenreserven dürften dagegen dann geringer sein, wenn die erzielbaren Ergebnisse (Gewinne) nicht den Geschäftsbereichen selbst, sondern dem Immobilienmanagement oder dritten Einheiten zugerechnet werden. Hierzu wurde gefragt:

[C9] Welcher Organisationseinheit wird das Ergebnis eines Immobilienverkaufs im allgemeinen direkt zugerechnet?

Abbildung 11: Verrechnung der Veräußerungsergebnisse



Wie Abbildung 11 zeigt, wird das Ergebnis der Markttransaktionen in 16 % der Fälle den Immobilien nutzenden Geschäftseinheiten zugerechnet. Weitere 16 % der Unternehmen rechnen die Ergebnisse einer Transaktion dem Immobilienmanagement zu. Doch mit Abstand am häufigsten, in knapp 60 % der Fälle, werden die Ergebnisse dem Finanzbereich bzw. dem Konzern zugerechnet.

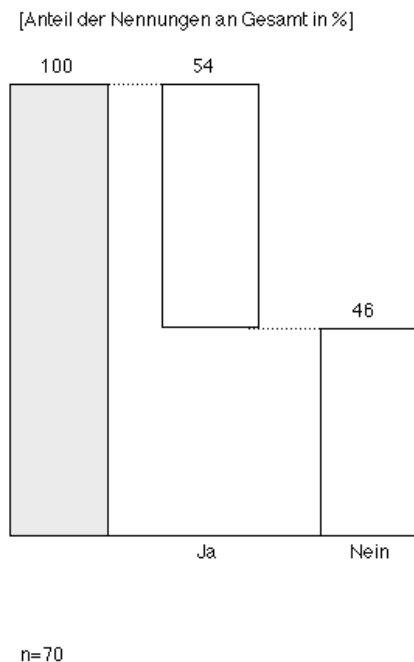
Dieses Ergebnis ist erstaunlich, da die Studie 1998 noch zeigte, daß in 35 % der Fälle das Ergebnis den Immobilien nutzenden Geschäftseinheiten zugerechnet wurde. Dieser Trend widerspricht der zunehmenden Marktorientierung, die in den vorausgegangenen Ergebnissen erkennbar ist. Offensichtlich beschränken sich die dezentralen Geschäftseinheiten gegenwärtig auf die Nutzerfunktion. Die Eigentümerfunktion wird vernachlässigt.

3.2.3 Renditeanforderung

Die Ausgestaltung von Ergebnisverantwortung und Verrechnungspreisen dient im wesentlichen der laufenden Steuerung der Inanspruchnahme von Flächen und Diensten. Das Ziel von finanzwirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten ist hingegen die Maximierung der Effektivität des Kapitaleinsatzes des Unternehmens. Die finanzwirtschaftliche Steuerung erfolgt im wesentlichen über Renditevorgaben für einzelne Kapitalfonds. Ob und in welchem Maße finanzwirtschaftliche Steuerungsmechanismen im Immobilienmanagement genutzt werden, soll im folgenden geklärt werden. Dazu wurde zunächst die Frage gestellt:

[C4] Unterliegt das in Immobilien gebundene Kapital einer Renditeanforderung?

Abbildung 12: Nutzung von Renditeanforderung

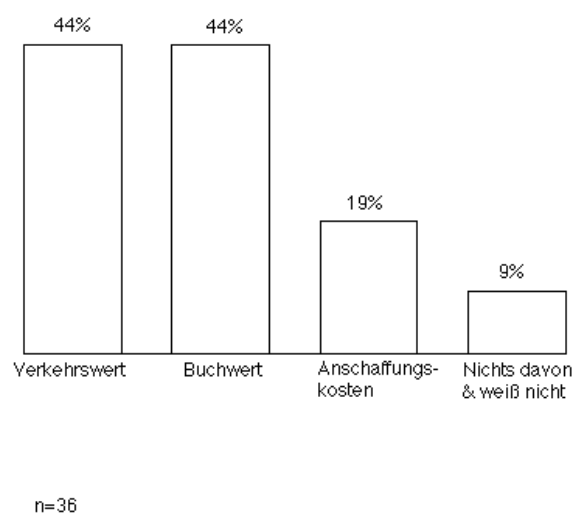


Das in Abbildung 12 dargestellte Ergebnis zeigt, daß nur etwas mehr als die Hälfte aller befragten Unternehmen ihre Immobilien einer Renditeanforderung unterziehen.

Denjenigen, die ihre Immobilien einer Renditeanforderung unterziehen, wurde daraufhin diese weiterführende Frage gestellt:

[C5] *Wenn ja, wie wird das gebundene Kapital ermittelt?*

Abbildung 13: Ermittlungsbasis des gebundenen Kapitals



Die Ergebnisse zeigen, daß von denjenigen, die eine Renditeanforderung an ihre Immobilien stellen, 44 % der befragten Unternehmen das in Immobilien gebundene Kapital über die Buchwerte ermitteln, die im allgemeinen stark von den Verkehrswerten abweichen. Ebenfalls 44 % der Teilnehmer gaben an, das Kapital über Verkehrswerte zu ermitteln. Bereinigt man diese Ergebnisse um Doppelnennungen, so zeigt sich, daß 33,3 % (n = 12) bei der Steuerung ausschließlich auf Buchwerte bei der Ermittlung des gebundenen Kapitals stützen. Bezieht man die Ergebnisse auf die Grundgesamtheit, so geben lediglich 21 % (n = 15) ein auf die Marktwerte der Objekte bezogenes Renditeziel vor.

Zur vertieften Analyse der finanzwirtschaftlichen Steuerung wurde folgende Frage gestellt:

[C6] *Welchen Renditezielen unterliegt das in Immobilien gebundene Kapital?*

Abbildung 14: Art der Renditeziele

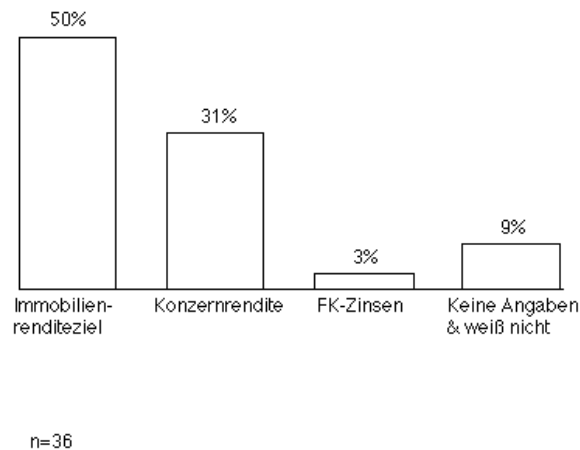


Abbildung 14 zeigt, daß die Hälfte derer, die ihre Immobilien einem Renditeziel unterziehen, über ein eigens für die Immobilien definiertes Ziel verfügen. 31 % der befragten Unternehmen übertragen das Konzernrenditeziel auf die Immobilien und nur 3 % beziehen sich in ihrer Renditeberechnung auf die Fremdkapitalzinsen.

Insgesamt verdeutlicht dieser Teil der Befragung, daß die finanzwirtschaftliche Steuerung des Immobilienvermögens in vier Fünftel der Unternehmen deutlich hinter den Möglichkeiten marktorientierter Mechanismen zurückbleibt.

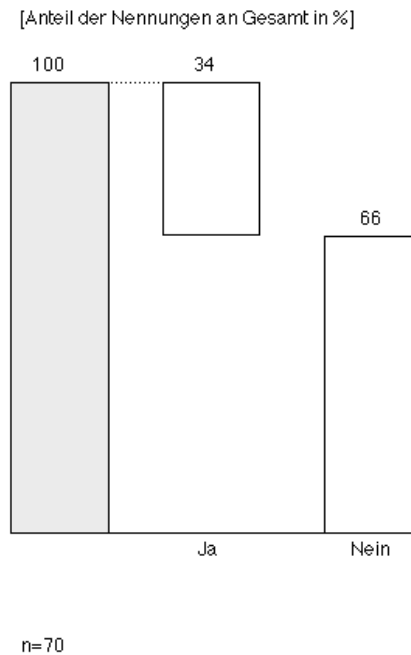
3.2.4 Kundenzufriedenheit

Im vorausgegangenen Abschnitt wurde die quantitative Messung der Performance des in Immobilien gebundenen Kapitals behandelt. Dabei wurde bislang vernachlässigt, daß ein Teil der Nutzenstiftung aus Immobilien nur sehr schwer monetär bewertbar ist. Im Marketing hat sich mittlerweile das Konzept der Kundenzufriedenheit auf breiter Front als adäquates Instrument zur Messung von qualitativer Nutzenstiftung durchgesetzt. Grundsätzlich ist dieses Instrument auch im Immobilienbereich zur Steuerung der Flächen- und Dienstleistungsqualität des Immobilienmanagements unverzichtbar.

Um Hinweise auf die Verbreitung der Zufriedenheitsmessung zu erhalten, wurde folgende Frage gestellt:

[C10] Findet eine Messung der Nutzer- bzw. der Kundenzufriedenheit in bezug auf Flächenangebot und Services durch regelmäßige Befragungen statt?

Abbildung 15: Nutzer- bzw. Kundenzufriedenheit



Die Ergebnisse zeigen, daß lediglich 34 % der befragten Unternehmen die Zufriedenheit der Nutzer durch regelmäßige Befragungen messen. Dieses Ergebnis ist vor allem deshalb bemerkenswert, da eingangs in der Frage B3 eindeutig festgestellt werden konnte, daß die Unterstützung der Nutzeranforderungen eine zentrale Bedeutung in der Ausrichtung des Immobilienmanagements hat. Fraglich bleibt, wie ernst es den Unternehmen mit ihrer Strategie ist, wenn wichtige strategische Ziele nicht auf ihre Erfüllung hin kontrolliert werden.

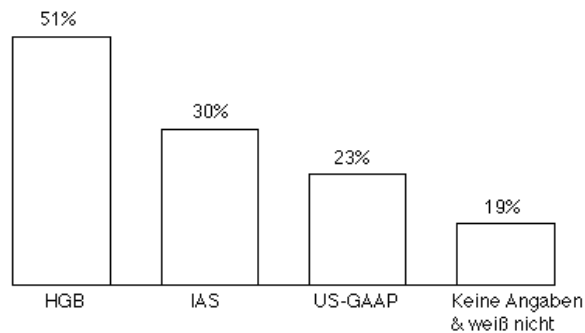
3.2.5 Bilanzierungsstandards

Die Verwendung unterschiedlicher Bilanzierungsstandards hat großen Einfluß auf den Wertansatz des Immobilienvermögens. So erlaubt die Bilanzierung nach International Accounting Standards (IAS) die Bewertung der Immobilien zum „Vair Value“, also einem

Marktwert der Objekte. Sowohl stille Reserven als auch Überbewertungen werden bei dieser Form der Bewertung transparent. Von der Offenlegung der in den meisten Fällen vorhandenen stillen Reserven ist ein Anwachsen des Handlungsdruckes zur finanzwirtschaftlichen Optimierung des Immobilienbestandes zu erwarten. Es wurde deshalb folgende Frage gestellt:

[C11] Nach welchen Standards bilanziert Ihr Unternehmen?

Abbildung 16: Bilanzierungsstandards



n=70

Lediglich 30 % der befragten Unternehmen bilanzieren nach IAS: Folglich ist der Handlungsdruck zur marktorientierten Optimierung des Immobilienbestandes gegenwärtig noch eher gering. Da ab 2005 die IAS als Bilanzstandards auch in Deutschland gelten, ist hier in naher Zukunft allerdings mit einer deutlichen Änderung zu rechnen, wie auch die eingangs gestellte Frage nach den Themenfeldern des Immobilienmanagements zeigt.

3.2.6 Zwischenergebnis

Die Ergebnisse der Steuerung von Immobilienmanagementleistungen können im wesentlichen in drei Punkte zusammengefaßt werden:

- Die Steuerung der Leistungen findet hauptsächlich über Kosten statt, weiterführende Steuerungsalternativen werden in vielen Fällen nicht genutzt.
- Konzernziele werden nicht genügend in der Steuerung berücksichtigt, so werden Nutzeranforderungen seitens des Konzerns nicht hinreichend in den Prozeß der Steuerung eingebunden.
- Die interne Verrechnungsmethodik immobilienwirtschaftlicher Leistungen ist seit 1998 zwar vorangekommen. Gleichzeitig scheinen sich die marktorientierten Steuerungsmöglichkeiten gegenwärtig ihren Grenzen zu nähern, da sie in ca. 50 % der Unternehmen verbreitet eingeführt worden sind. Die Gründe hierfür sind einer näheren Analyse zu unterziehen.

Abschließend ist festzuhalten, daß die Steuerungssysteme im Immobilienmanagement seit 1998 in einem Teil der Unternehmen eine deutliche Professionalisierung erfahren haben. Ein Großteil der befragten Unternehmen sieht allerdings nach wie vor entweder keine Veranlassung oder keine Möglichkeiten, die Steuerungssysteme im Immobilienmanagement marktorientierten Strukturen anzupassen.

3.3 Organisation

In diesem Kapitel soll darauf eingegangen werden, wie sich das Immobilienmanagement in die Unternehmensorganisation eingliedert und welche Aufgaben in welchem Umfang und an welcher Stelle wahrgenommen werden.⁵ Wie bereits im Fragenblock zur Steuerung des Immobilienmanagements, hat auch an dieser Stelle der 1998er Befragung bereits ein umfangreiches Grundverständnis organisatorischer Strukturen und der Kernprobleme hervorgebracht. In Die aktuelle Befragung beschränkt sich deshalb auf die damals identifizierten Kernprobleme. Im folgenden geht es um drei wesentliche Komplexe:

1. Die Eingliederung des Immobilienmanagements in den Konzern,
2. Die Leistungstiefe des Immobilienmanagements und
3. Die innere Struktur des Immobilienmanagements.

3.3.1 Die Eingliederung des Immobilienmanagements in den Konzern

Nachdem in der 1998er Studie eine deutliche Diskrepanz zwischen den Zielsetzungen der Immobilieneigentümer und der Nutzer aufgezeigt werden konnte, ist an dieser Stelle interessant, ob diese Verantwortungsbereiche in den Unternehmen nunmehr voneinander getrennt behandelt werden, oder noch in einer organisatorischen Einheit zusammengefasst sind. Dazu wurde zunächst die folgende Frage gestellt:

[D2] Werden die Verantwortungsbereiche Immobilieneigentümer und Immobiliennutzer in Ihrem Unternehmen organisatorisch getrennt behandelt?

⁵ Frage D1 wurde aufgrund von Interpretationsschwierigkeiten bei der Bewertung außen vor gelassen.

Abbildung 17: Behandlung der Eigentümer- Nutzerfunktion

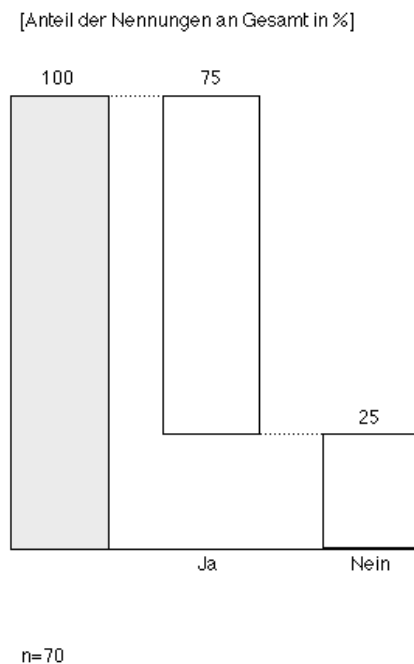


Abbildung 17 zeigt, daß der Großteil der Befragten (75 %) die beiden Verantwortungsbereiche voneinander getrennt behandelt. Lediglich 25 % der Befragten haben diese beiden Funktionsbereiche nicht voneinander getrennt.

Genauere Analysen erlaubt folgende Frage nach der fachlichen und disziplinarischen Durchsetzungskraft:

[D3] Auf welcher Führungsebene werden die nachfolgenden Funktionen in der fachlichen und disziplinarischen Verantwortung des zentralen Konzernimmobilienmanagements erbracht? (1=Konzern/Holding; 2=Geschäftsbereich/business unit; 3=Standort; 4=gar nicht)

Tabelle 3: Eingliederung des Immobilienmanagements

Aufgabenbereiche	Konzern / Holding	Geschäftsbereich	Standort	Gar nicht	Nichts davon / weiß nicht
Portfoliomanagement	54%	19%	9%	3%	15%
Flächenmanagement	41%	30%	20%	3%	5%
Vermarktung	49%	29%	13%	6%	4%
Kfm. Gebäudemanagement	40%	29%	24%	1%	5%
Techn. Gebäudemanagement	43%	30%	19%	3%	5%
Infrastr. Gebäudemanagement	43%	31%	17%	1%	7%
Projektierung / Bau	47%	27%	13%	3%	10%
Sonstige	16%	14%	11%	21%	37%

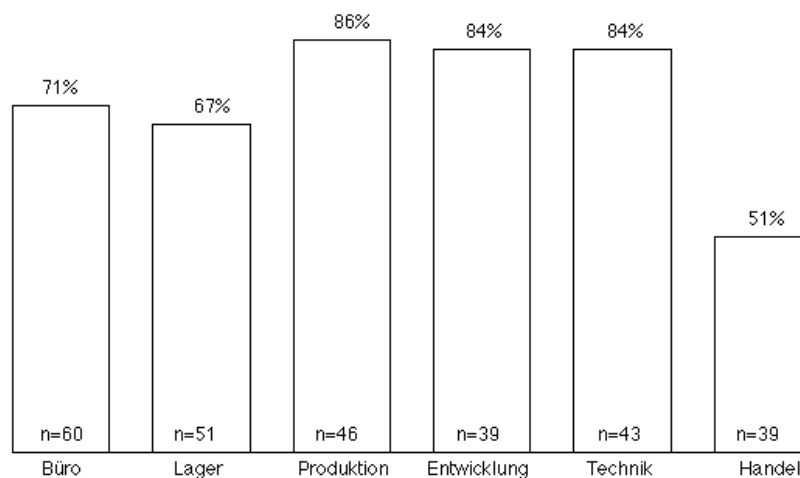
n=70

Die Ergebnisse der Tabelle 3 und weitere Auswertungen der Grundgesamtheit zeigen in der überwiegenden Zahl der Unternehmen durchgängig zentralistische Strukturen, die die Verantwortung auf der Konzern- bzw. Holding-Ebene ansiedeln.

Nachdem die organisatorische Eingliederung des Immobilienmanagements in den Konzern dargestellt wurde, wird nun die rechtliche und faktische Verteilung der Verfügungsrechte über die Immobilienobjekte innerhalb des Unternehmens untersucht. Diesbezüglich ist im voraus zu klären, wie viele Immobilien sich überhaupt im Eigentum der Unternehmen befinden. Dazu wurde die folgende Frage gestellt:

[D10] Wieviel Prozent der betrieblich genutzten Immobilien befinden sich im Eigentum des Konzerns? Bitte schätzen Sie nach Nutzungsart.

Abbildung 18: Eigentumsverhältnisse betrieblich genutzter Immobilien



Wie Abbildung 18 zeigt, ist der Anteil an im Eigentum befindlichen Immobilien allgemein überraschend hoch. In vorausgehenden Studien und Expertenschätzungen wurde der Anteil des Eigentums im betrieblichen Immobilienbestand mit durchschnittlich zwei Drittel der Flächen angegeben. Dieser Wert wird hier für nahezu jede Flächenart überschritten. Die Ausnahme mit deutlich weniger Eigentumsanteil (51 %) bilden die Handelsgebäude. Dies liegt vermutlich zum einen an den hohen Bedarfsschwankungen in dieser Branche und zum anderen an mangelnden Objekten auf dem Markt, die auch tatsächlich zum Verkauf stehen. Vom Grundsatz her fungible Büro- und Lagerimmobilien werden dagegen mit 71 % und 67 % erstaunlich häufig im Eigentum gehalten. Weniger überraschend, aber dennoch bemerkenswert, ist der hohe Eigentumsanteil in den Bereichen Produktion, Entwicklung und Technik, die meist stark auf die speziellen Anforderungen und Bedürfnisse des Unternehmens angepaßt sind.

Angesichts der großen Herausforderungen durch

- die Aufdeckung der stillen Reserven, die mit der Umstellung der Bilanzierung auf IAS verbundenen ist,
- den gegenwärtig enormen Kostendruck,
- die verschärften Finanzierungsbedingungen der Unternehmen und
- die große Zahl an Insolvenzen und Unternehmensübernahmen

ist der sehr hohe Eigentumsanteil an den Unternehmensimmobilien nicht mehr nachvollziehbar.

Grundvoraussetzung einer effizienten Steuerung des Immobilienvermögens ist die Einbringung der Objekte in eigene Gesellschaften. Ein eigenständiges Rechnungswesen schafft Transparenz über Nutzen, Kosten und Risiken des Immobilienbestandes. Die Gründung von Objektgesellschaften erleichtert die Herauslösung der Objekte aus dem Unternehmen und die Einrichtung von Marktmechanismen. Da die Steuerungsmöglichkeiten sehr stark von der Nutzungsart abhängen, ist eine entsprechend unterschiedliche Verbreitung von Objektgesellschaften zu erwarten. Zur näheren Analyse der Verfügungsgewalt über die im Eigentum gehaltenen Immobilien wurde folgende Frage gestellt:

[D6] Sind in Ihrem Unternehmen die Objekte des betrieblichen Immobilienbestandes in eigenständigen Objektgesellschaften eingebracht?

Tabelle 4: Organisation der Objekte

Aufgabenbereiche	Alle	Teilweise	Gar nicht	Objekt nicht vorhanden	Weiß nicht / k.A
Bürogebäude	14%	36%	41%	4%	4%
Produktionsgebäude	10%	23%	39%	23%	3%
Lagergebäude	14%	21%	43%	14%	7%
Entwicklungsgebäude	6%	16%	40%	31%	7%
Technikgebäude	9%	26%	41%	19%	6%
Handelsgebäude	9%	26%	33%	27%	6%

n=70

Die Ergebnisse zeigen, daß eine Einbringung der Objekte in Objektgesellschaften bisher nicht der Standard ist. Durchschnittlich 40,1 % der Unternehmen halten keine Immobilien in eigenen Objektgesellschaften. Ein relativ hoher Anteil der Immobilien ist nur zum Teil in eigene Objektgesellschaften eingegliedert, was durchaus auf einen Prozeß der Umstrukturierung zurückzuführen wäre. Um diese Vermutung zu verifizieren, wurde den Teilnehmern folgende Frage gestellt:

[D7] Wenn „nein“ oder „teilweise“, ist zukünftig eine verstärkte Einbringung der Objekte in eigenständige Objektgesellschaften geplant?

Tabelle 5: Zukünftige Planung zur Organisation der Objekte

Gebäudearten	Nein	Ja	Weiß nicht
Bürogebäude	80%	17%	4%
Produktionsgebäude	81%	16%	2%
Lagergebäude	78%	18%	4%
Entwicklungsgebäude	77%	18%	5%
Technikgebäude	85%	11%	4%
Handelsgebäude	76%	24%	0%

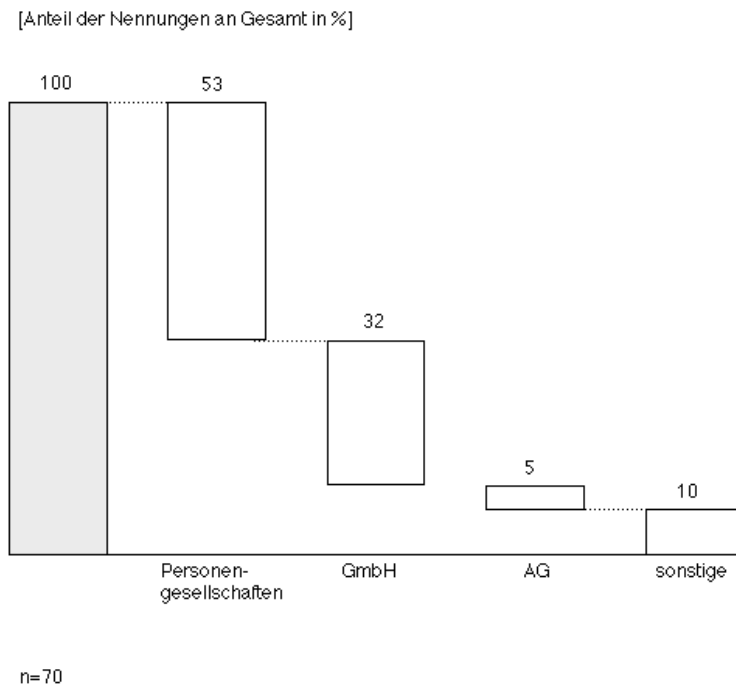
n=54

Die Ergebnisse bestätigen die Vermutung nicht, da ein Großteil der Unternehmen in Zukunft keine Änderungen bezüglich der Eingliederung der Unternehmen in eigene Objektgesellschaften planen.

Um die Motivation der Unternehmen verstehen zu können, ihre Immobilien in eigene Objektgesellschaften zu verselbständigen, wurde weiterhin gefragt:

[D8] Falls Sie Ihre Immobilien ganz oder zum Teil in Objektgesellschaften halten, in welcher Rechtsform werden sie überwiegend gehalten?

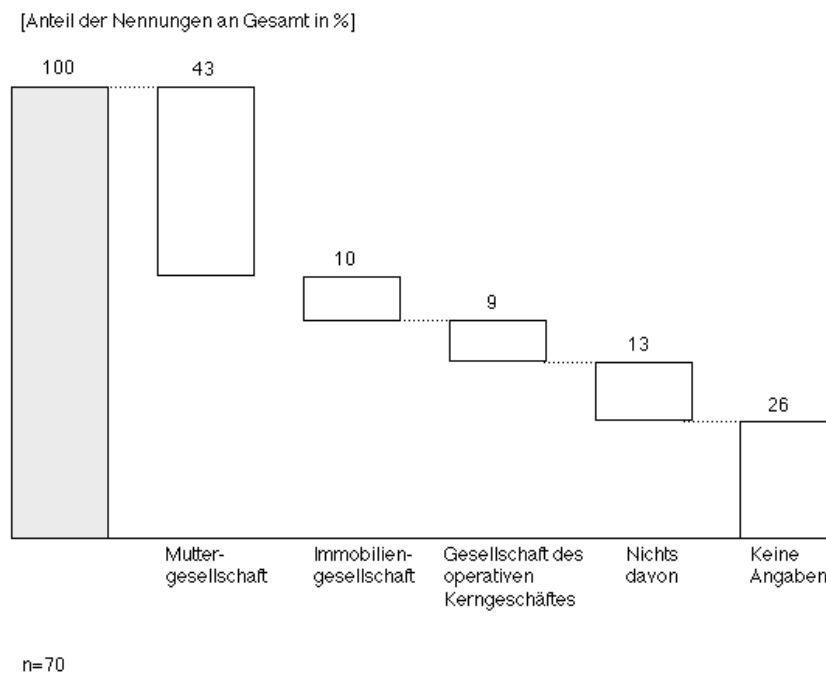
Abbildung 19: Rechtsformen der Objektgesellschaften



Ein Großteil der Unternehmen wählt eine Personengesellschaft als Rechtsform für die Immobilientochtergesellschaft. Tendenziell wird steuerlichen Motiven damit gegenüber der Chance am Kapitalmarkt agieren zu können der Vorzug gegeben. Weitere Einsichten in die Motivlage der Verselbständigung ermöglicht die nächste Frage nach dem Gesellschafterkreis der Objektgesellschaften.

[D9] *Wer ist im allgemeinen Gesellschafter der Objektgesellschaften?*

Abbildung 20: Gesellschafter der Objektgesellschaften



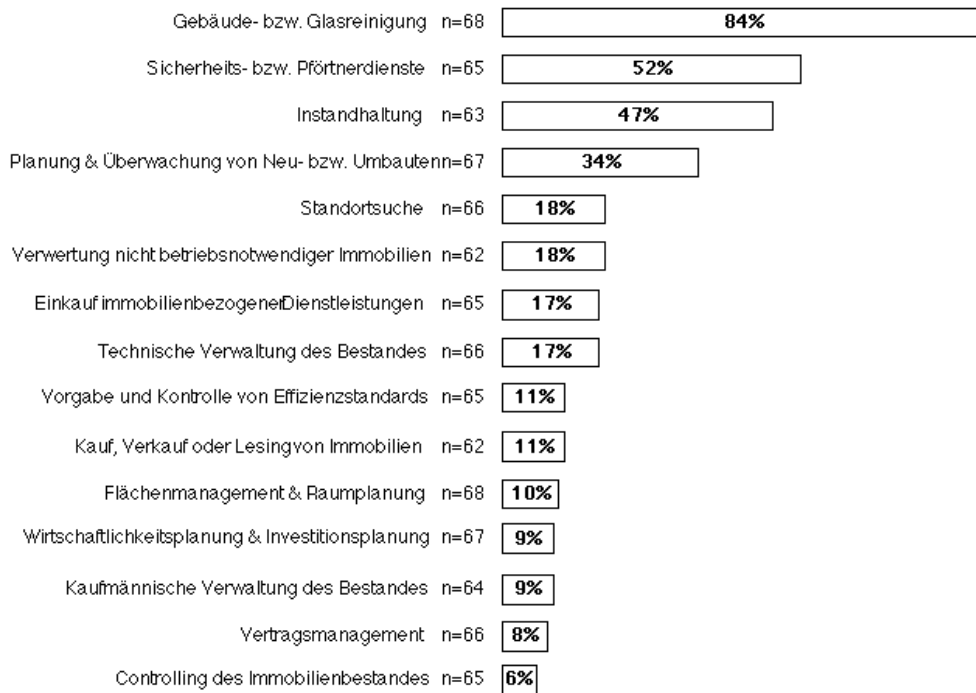
Offensichtlich ist nur in wenigen Fällen das Immobilienmanagement Gesellschafter. In der überwiegenden Mehrzahl der Fälle treten die Konzernmutter oder die Gesellschaften des operativen Kerngeschäfts als Gesellschafter auf. In diesen Fällen wird eine am Immobilienmarkt ausgerichtete Steuerung des Immobilienvermögens durch das Immobilienmanagement deutlich erschwert. Die Ausgliederung war deshalb vermutlich durch steuerliche und bilanzielle Motive getrieben und weniger durch Steuerungsaspekte.

3.3.2 Aufgabenspektrum und Grad der Fremdvergabe bei immobilienbezogenen Dienstleistungen

Nachdem seit Mitte der 90er Jahre immer wieder ein Boom der Facility Management Branche vorhergesagt wurde, kennzeichnet sich dieser Markt nunmehr durch eine sehr hohe Anzahl von Wettbewerbern bei einer begrenzten Anzahl von Nachfragern. Es ist deutlich zu beobachten, daß der Trend zur Konzentration auf das Kerngeschäft und der damit einhergehende Trend zum Outsourcing der FM-Dienstleistungen weniger Bedeutung gefunden hat, als ursprünglich angenommen. Für die Befragung war deshalb interessant, welche der Leistungen vermehrt fremdvergeben werden, oder aus welchen Gründen keine stärkere Vergabe getätigt wird. Es wurde zunächst gefragt:

[D11] Welche der folgenden Leistungen werden derzeit bzw. in absehbarer Zukunft mit wieviel Prozent fremdvergeben?

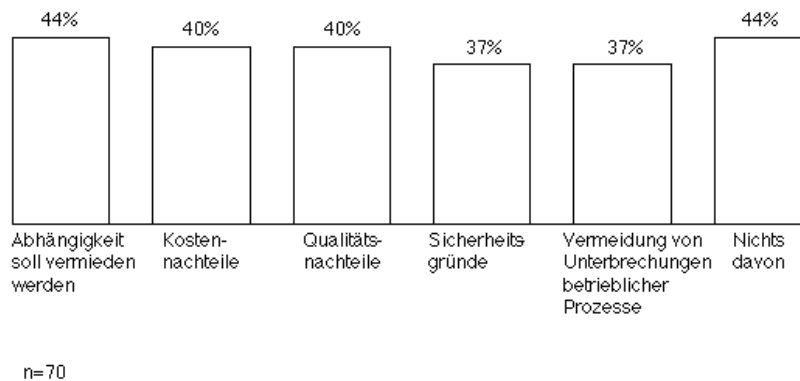
Abbildung 21: Grad der Fremdvergabe immobilienbezogener Dienstleistungen



In Abbildung 21 ist zu erkennen, daß ein sehr großer Anteil der zu erbringenden Leistungen in Eigenleistung erbracht wird. Lediglich die Bereiche Gebäudeinstandhaltung und Sicherheits- bzw. Pförtnerdienste mit jeweils ca. 50 % und die Leistung Gebäude- bzw. Glasreinigung mit 84 % werden vermehrt fremdvergeben. Generell ist zu erkennen, daß mit zunehmendem Spezifitätsgrad der Aufgabe die Fremdvergabe der Leistungen an Dritte abnimmt. Diese Erkenntnis wird durch das Ergebnis der folgenden Frage nochmals bestätigt:

[D12] Aus welchem Grund haben Sie bisher auf eine noch intensivere Fremdvergabe verzichtet?

Abbildung 22: Gründe gegen eine intensivere Fremdvergabe



Die Ergebnisse zeigen, daß alle vorgegebenen Gründe eine hohe Bedeutung haben. Lediglich 16 % der Unternehmen sahen keinen dieser Gründe als relevant an. Damit zeigen die aktuellen Ergebnisse, wie schon in der Studie 1998 belegt, daß mit dem Outsourcing von FM-Dienstleistungen nicht unbedingt Kosten- und Qualitätsvorteile verbunden werden, sondern von einer erheblichen Anzahl der Befragten genau das Gegenteil.

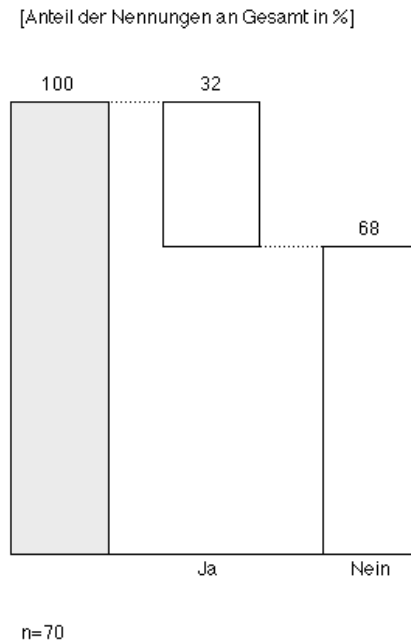
Diese Ergebnisse sind komplementär zu den anfangs abgefragten aktuellen Themenschwerpunkten des Immobilienmanagements [B5], bei denen die Ausweitung des Leistungsangebotes eine sehr hohe Bedeutung eingenommen hat, demgegenüber die mit dem Outsourcing einhergehende Verringerung des Leistungsangebotes nur von geringer Bedeutung ist.

3.3.3 Innere Struktur des Immobilienmanagements

Nachdem die Eingliederung des Immobilienmanagements in den Konzern und dessen Aufgabenumfang näher analysiert worden ist, wird hier auf Probleme der inneren Struktur des Immobilienmanagements näher eingegangen. Dazu wurde zunächst folgende Frage gestellt:

[D4] Werden im Konzern Funktionen des Immobilienmanagements außerhalb der fachlichen und disziplinarischen Führung des zentralen Konzernimmobilienmanagements erbracht?

Abbildung 23: Organisation der internen Leistungserbringung



Das Ergebnis dieser Frage zeigt, daß das Immobilienmanagement deutlich zentraler gestaltet wird, als es noch während der letzten Studie üblich war. Lediglich 32 % der befragten Unternehmen haben immobilienbezogene Funktionen, die gar nicht oder nicht ganz von dem zentralen Konzernimmobilienmanagement erbracht werden. Organisatorisch weist dies einen großen Schritt hin zum professionellen Immobilienmanagement auf, in dem klare Strukturen und klar definierte Funktionsbereiche einen effizienten Arbeitsablauf ermöglichen.

Eine nähere Analyse ermöglicht folgende Frage:

[D5] Wenn ja, welche Organisationseinheit erbringt die folgenden Leistungen? (1=Zentrales Immobilienmanagement; 2=Immobilienabteilung der jew. Geschäftsbereiche; 3=andere Organisationseinheiten;)

Tabelle 6: Organisation der Leistungserbringung außerhalb des zentralen Immobilienmanagements

Aufgabenbereiche	Immobilienabteilung der jeweiligen Geschäftsbereiche	Andere Organisationseinheiten in den Geschäftsbereichen
Wirtschaftlichkeitsplanung & Investitionsplanung	7%	2%
Controlling des Immobilienbestandes	9%	2%
Finanzierung des Immobilienbestandes	4%	7%
Flächenmanagement & Raumplanung	13%	4%
Standortsuche	9%	3%
Vorgabe und Kontrolle von Effizienzstandards	6%	3%
Verwertung nicht betriebsnotwendiger Immobilien	2%	0%
Kauf, Verkauf oder Lesing von Immobilien	3%	0%
Kaufmännische Verwaltung des Bestandes	11%	4%
Einkauf immobilienbezogener Dienstleistungen	6%	7%
Technische Verwaltung des Bestandes	10%	9%
Gebäudeinstandhaltung	13%	6%
Sicherheits- bzw. Pförtnerdienste	7%	9%
Gebäude- bzw. Glasreinigung	10%	9%
Planung & Überwachung von Neu- bzw. Umbauten	11%	4%
Vertragsmanagement	7%	4%

n=70

Tabelle 6 zeigt, daß Leistungen, die außerhalb des zentralen Konzernimmobilienmanagements angesiedelt sind, zum größten Teil von den Immobilienabteilungen der jeweiligen Geschäftsbereiche erbracht werden.

Nur in den Bereichen Finanzierung, Einkauf immobilienbezogener Dienstleistungen, technische Verwaltung des Bestandes und Sicherheits- bzw. Pförtnerdienste ist die Erbringung der Leistung häufiger in anderen Organisationseinheiten anzutreffen als in der Immobilienabteilung. Vermutlich werden Finanzierung und Einkauf von den jeweiligen Fachabteilungen der Konzerne wahrgenommen, während Sicherheits- und Pförtnerdienste sowie die technische Verwaltung nach den Ergebnissen der Fragen D11 und D12 von eigenständigen und lokal organisierten Servicebereichen übernommen werden.

Dieses Ergebnis bestätigt die These der vorangegangenen Frage, daß Immobilienmanagementleistungen bereits einer effizienten internen Struktur unterliegen. Diese Einschätzung wird zudem durch die Ergebnisse der 1998er Befragung nachhaltig gestützt. Damals zeichnete sich bereits eine weitgehend effizient funktionierende Innenstrukturierung der Immobilienbereiche ab.

3.3.4 Zwischenergebnis

Die wichtigsten Ergebnisse zur Organisation des Immobilienmanagements lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

- Die Organisation des Immobilienmanagements erfolgt in drei Viertel der Unternehmen, getrennt nach Eigentümer- und Nutzerfunktion.
- In der überwiegenden Anzahl der Unternehmen prägen zentralistische Strukturen die Organisation.
- Mehr als zwei Drittel der betrieblich genutzten Immobilien befinden sich im Eigentum der Unternehmen. Bei Produktions-, Entwicklungs- und Technikflächen liegt dieser Anteil bei mehr als fünf Sechstel.
- Die Einbringung der Immobilien in Objektgesellschaften entspricht gegenwärtig noch nicht dem Standard. So halten 40,1 % der Unternehmen keine Immobilien in Objektgesellschaften. Nur je nach Nutzungsarten halten zwischen 6 und 14 % der Unternehmen alle Immobilien in Objektgesellschaften.
- Umfang und Bereitschaft zur Fremdvergabe immobilienwirtschaftlicher Leistungen ist sehr gering und bleibt auf unspezifische Aufgaben wie Gebäude- und Glasreinigung begrenzt. Gegen die Ausgliederung sprechen Effizienznachteile ebenso wie das Begeben in Abhängigkeiten und die Preisgabe von Informationen.

3.4 Finanzierung

Die eingangs skizzierten aktuellen Problemstellungen des Corporate Real Estate Managements für die kommenden Jahre weisen einen sehr starken finanzwirtschaftlichen Bezug auf. Insbesondere die Problematiken von Basel II, IAS-Bilanzierung und die aktuell vergleichsweise geringe Eigenkapitalausstattung der Unternehmen werden die Aktivitäten der Unternehmensfinanzierung mit Hilfe von Immobilien verstärkt in den Vordergrund immobilienwirtschaftlicher Bemühungen rücken lassen. Mögliche Stoßrichtungen umfassen den Verkauf der Objekte ebenso wie die Umfinanzierung des Bestandes. Zielsetzung dieses Abschnitts ist die Skizzierung der Ist-Situation hinsichtlich Problembewußtsein und bereits eingeleiteter, bzw. geplanter Maßnahmen. Im einzelnen wurden Fragen zu folgenden Themenkomplexen gestellt:

- Wie hoch ist der Anteil an nicht betriebsnotwendigen Immobilien und was spricht gegen einen Verkauf?
- Wie wird der Immobilienbestand gegenwärtig finanziert?

3.4.1 Umgang mit nicht-betriebsnotwendigen Immobilien

Im Eigentum gehaltene, nicht-betriebsnotwendige Immobilien beinhalten regelmäßig sowohl Kostensenkungspotentiale als auch Wertsteigerungspotentiale. Daraus ergab sich zunächst die folgende Frage:

[E3] Wieviel Prozent des Gesamtimmobilienportfolios des Konzerns werden nicht betrieblich genutzt, befinden sich aber dennoch im Eigentum des Konzerns? Bitte schätzen Sie nach Nutzungsart.

Abbildung 24: Eigentumsverhältnis nicht-betriebsnotwendiger Immobilien

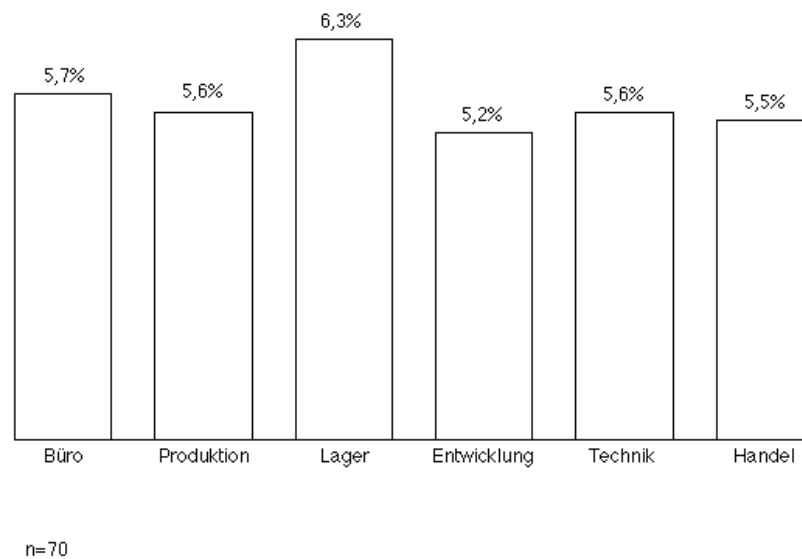
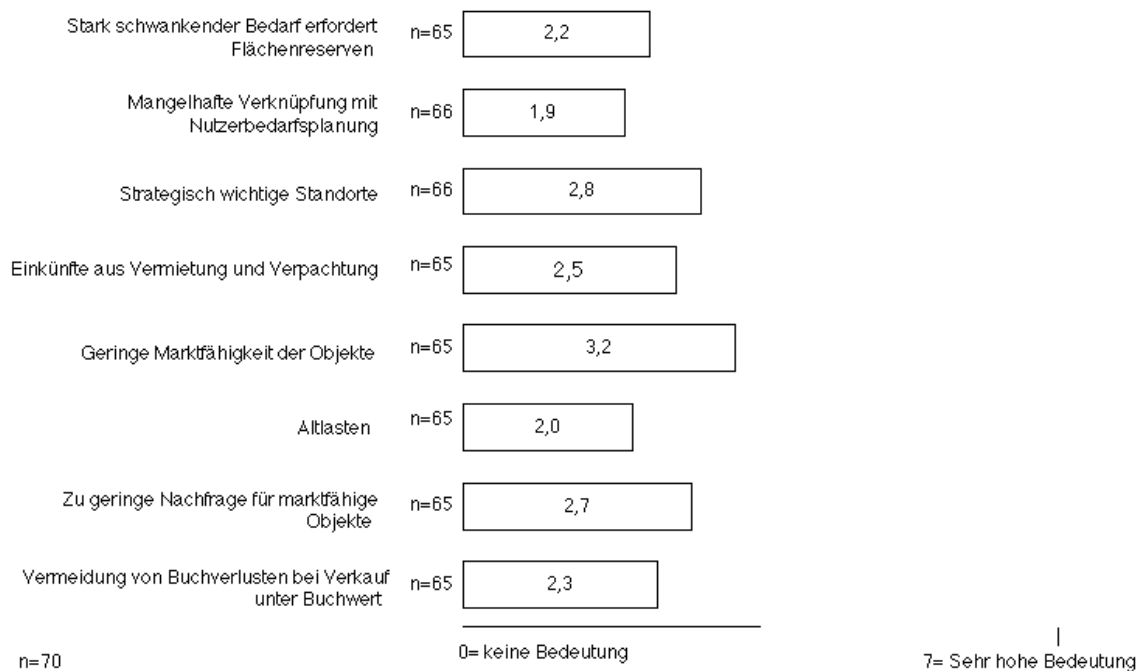


Abbildung 24 zeigt deutlich, daß sich nur noch ein sehr geringer Anteil an nicht-betriebsnotwendigen Immobilien im Eigentum der Unternehmen befindet. Die Werte liegen hier bei allen Immobilienarten (außer bei Lagerimmobilien) zwischen 5 und 6 %. Dieses Ergebnis ist komplementär zu dem Ergebnis der Frage B4, in der die „Vermarktung von nicht-betriebsnotwendigen Immobilien“ mit einer durchschnittlichen Bewertung von 4,8 (auf der Skala von 1 – 7) als bedeutendster Themenschwerpunkt genannt wurde.

Die nächste Frage gibt Antworten darauf, warum die Unternehmen sich nicht von allen nicht-betrieblich genutzten Immobilien trennen.

[E4] Sollte Ihr Konzern noch über nicht-betrieblich genutzte Immobilien verfügen, welche der nachfolgend genannten Ursachen haben bisher dazu beigetragen, die Immobilien im Eigentum zu behalten? (1-7; 1=kein Einfluß; 7=starker Einfluß)

Abbildung 25: Gründe für den Erhalt nicht-betriebsnotwendiger Immobilienbestände



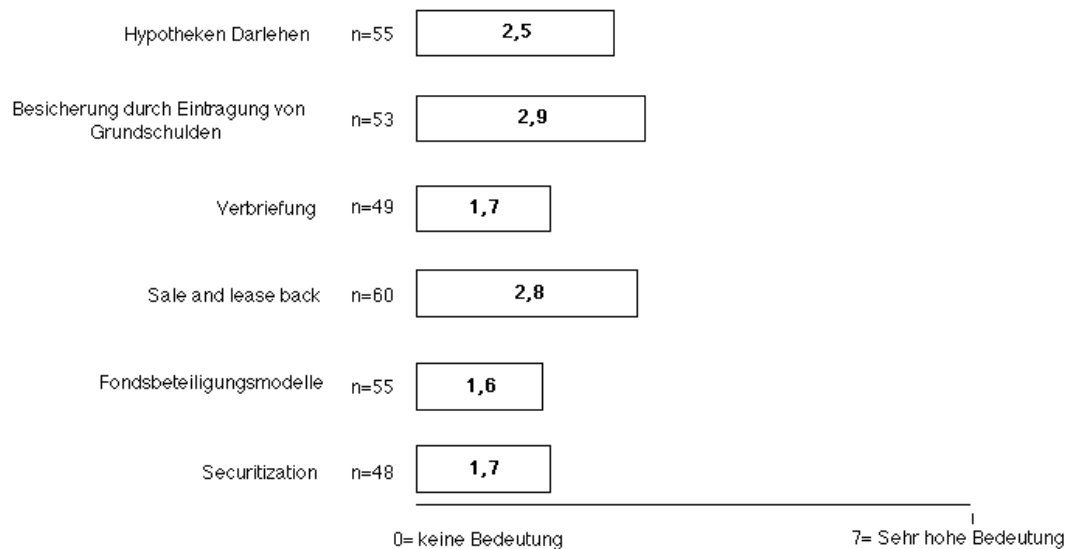
Der herausragende Grund für im Eigentum gehaltene, nicht-betriebsnotwendige Immobilien ist die Tatsache, daß die betroffenen Objekte nicht mit einem Mehrwert auf den Markt gebracht werden können. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß die Unternehmen sich im wesentlichen nicht mehr in der Lage sehen, die nach umfangreichen Restrukturierungs- und Verkaufsaktionen in der jüngeren Vergangenheit verbliebenen Restbestände an nicht-betriebsnotwendigen und damit auch nicht selbst genutzten Objekten aus naheliegenden Gründen zu verwerten.

3.4.2 Finanzinstrumente

Bezüglich der genutzten Finanzinstrumente ist zunächst von Interesse, inwieweit von den allgemein üblichen und bereits viel praktizierten Modellen der Außenfinanzierung, wie Sale and lease back, Realkredite und nachrangige Kreditfinanzierungen, Gebrauch gemacht wird. Vor dem Hintergrund der aktuellen Problemsituation interessiert darüberhinaus insbesondere, wie mit den derzeit viel diskutierten innovativen Finanzierungsinstrumenten umgegangen wird. Zunächst wurde dazu folgende Frage gestellt:

[E1] Über welche der nachfolgend genannten Finanzierungsinstrumente tragen die betrieblichen Immobilien zur Fremdkapitalfinanzierung des Konzerns in welchem Umfang bei? (1-7: 1=keine Bedeutung; 7=hohe Bedeutung)

Abbildung 26: Derzeitige Bedeutung verschiedener Finanzierungsinstrumente



Bei näherer Betrachtung der Antworten kommt man zu zwei Ergebnissen: Zum einen nehmen innovative Immobilienfinanzierungsmodelle eine sehr geringe Bedeutung bei der Konzernfinanzierung ein. Zum anderen haben überraschenderweise klassische Finanzierungsformen ebenfalls keine hohe Bedeutung zur Unternehmensfinanzierung. Insgesamt tragen nach Ansicht der Immobilienverantwortlichen Immobilien kaum zur Fremdfinanzierung des Konzerns bei.

Da aufgrund der Aktualität davon ausgegangen werden kann, daß Unternehmen in bezug auf den Einsatz von Finanzierungsinstrumenten gegenwärtig Veränderungen planen, folgt die Frage nach zukünftigen Entwicklungen in diesem Bereich:

[E2] Welche dieser Finanzierungsinstrumente wollen Sie in nächster Zukunft implementieren, von welchen wollen Sie Abstand nehmen? (1= Implementierung geplant; 2= Distanzierung; 3= voraussichtlich keine Änderung)

Tabelle 7: Planung des Einsatzes der Finanzierungsinstrumente (Immobilienverantwortliche)

Aufgabenbereiche	Keine Änderung	FI ist nicht vorhanden	Implementierung geplant	Abstand nehmen	Weiß nicht / k.A
Hypotheken Darlehn	67%	9%	7%	0%	17%
Besicherung durch Eintragung von Grundschulden	73%	7%	4%	0%	16%
Verbriefung	64%	13%	3%	1%	19%
Sale & lease back	61%	9%	13%	3%	14%
Fondbeteiligungsmodelle	56%	13%	13%	3%	16%
Securization	61%	11%	3%	1%	21%

n=70

Aus Tabelle 7 geht hervor, daß der Handlungsdruck zur Einbindung von Immobilien in die Unternehmensfinanzierung bislang nur in wenigen Unternehmen stark genug zur Einleitung von Maßnahmen ist. Die Mehrzahl der Unternehmen plant in Zukunft keine gravierende Veränderung in ihrer Finanzierungsstruktur. Weitere Analysen haben ergeben, daß insgesamt 27 % der befragten Unternehmen finanzwirtschaftliche Maßnahmen in ihrem Immobilienbestand planen. 13 % aller Unternehmen planen die Einführung von kapitalmarktorientierten Finanzierungsinstrumenten.

3.4.3 Zwischenergebnis

Die wichtigsten Ergebnisse zur Finanzierung des Immobilienmanagements lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

- Der bisherige Beitrag zur finanzwirtschaftlichen Optimierung des Konzerns hat sich maßgeblich auf die Verwertung nicht-betriebsnotwendiger Immobilien konzentriert.
- Immobilien, die weiterhin betrieblich genutzt werden sollen, spielen gegenwärtig in finanzwirtschaftlichen Kalkülen der Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle. Finanzwirtschaftliche Aktivitäten im Bereich des Immobilienmanagements werden weitgehend isoliert von den finanzwirtschaftlichen Aktivitäten des Konzerns betrachtet. Innovative Finanzierungsinstrumente, die potentiell einen erheblichen Beitrag zur Optimierung der Kapitalstruktur leisten könnten, werden derzeit kaum genutzt.
- Der Handlungsdruck zur Einbindung von Immobilien in die Unternehmensfinanzierung scheint gegenwärtig entweder noch zu gering zu sein oder die Unternehmen sehen keine Spielräume zur Refinanzierung ihres Immobilienbestandes nach Corporate-Finance-Zielsetzungen.

4 Befragung der Finanzverantwortlichen

Wie bereits in der Einleitung in Kapitel 2.2.5 ausgeführt ist, wurden aufgrund erster Ergebnisse aus der Hauptbefragung zusätzlich Finanzverantwortliche zu ihrer Sichtweise auf ausgewählte immobilienwirtschaftliche Aspekte befragt. Hintergrund dieser zusätzlichen Befragung war die von Fachvertretern in Wissenschaft und Praxis häufig geäußerte Vermutung, die Unternehmensleitung würde den Immobilienbeständen nicht die notwendige Bedeutung beimessen und umfangreiche Rationalisierungspotentiale im Immobilienmanagement würden nicht genutzt.

In der folgenden Darstellung der Ergebnisse werden die aus der Befragung der Finanzverantwortlichen hervorgegangenen Resultate direkt denen aus der vorausgegangenen Befragung der Immobilienverantwortlichen gegenübergestellt. Die Befragung der Finanzverantwortlichen umfaßt naturgemäß insbesondere Fragen, die sich auf den Beitrag der Immobilien zum finanziellen Ergebnis der Unternehmen richten. Im einzelnen handelt es sich um folgende Themenkomplexe:

- Finanzwirtschaftliche Steuerung des Immobilienbestandes,
- Beitrag der Immobilienwirtschaft zur Erfüllung finanzwirtschaftlicher Unternehmensziele und
- Bedeutung immobilienwirtschaftlicher Finanzierungsinstrumente zur Unternehmensfinanzierung.

4.1 Strategische Ausrichtung und Zielsetzung

Zur Kalibrierung der Antworten zur Bedeutung des Immobilienmanagements in der Befragung der Immobilienverantwortlichen ist es sehr interessant, hierzu ebenfalls eine Einschätzung der Finanzverantwortlichen zu erhalten. Die Antworten dieser Befragung haben insbesondere hinsichtlich der Rolle der Immobilie bzw. des Immobilienmanagements im Konzernzusammenhang mehr Gewicht als die Einschätzung der Immobilienverantwortlichen. Sie nehmen auf der Ebene des Konzerns regelmäßig die Verantwortung für die Eigentümerfunktion der Immobilien wahr, wohingegen die Immobilienverantwortlichen auf der Ebene darunter Eigentümer- und Nutzerfunktion von Immobilien gegeneinander abwägen müssen.

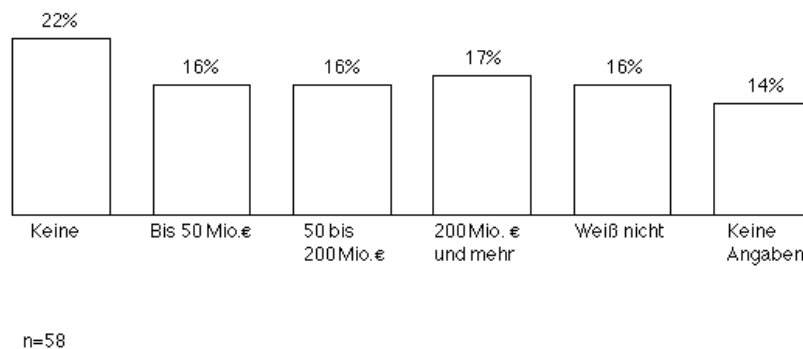
Zu Beginn der Befragung wurde den Teilnehmern die folgende Frage zur grundsätzlichen Einschätzung des Beitrages der Immobilie zur Konzernfinanzierung gestellt:

[F2] Wie beurteilen Sie die Bedeutung des Immobilienmanagements bei der Identifikation und Realisierung finanzwirtschaftlicher Optimierungspotentiale im Immobilienvermögen Ihres Unternehmens?

Die Befragten gaben hier eine Wertung von 1-7 ab, wobei 1 bedeutet, daß das Immobilienmanagement keine Bedeutung hat, 7, daß es eine hohe Bedeutung hat. Der Mittelwert beträgt 4,3. Daraus läßt sich schließen, daß die Bedeutung des Immobilienmanagements bei der Identifikation und Realisierung finanzwirtschaftlicher Optimierungspotentiale bei den Finanzverantwortlichen im allgemeinen als mittelmäßig angesehen wird.

[F6] Bitte schätzen Sie ungefähr das Volumen in Euro, das in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren zur direkten Finanzierung von betrieblichen Immobilien oder zur Finanzierung des Kerngeschäftes durch Besicherung von Immobilien anfallen wird.

Abbildung 27: Geplantes Besicherungsvolumen



Faßt man die oben dargestellten Ergebnisse dieser Frage zusammen, planen lediglich 33 % der befragten Unternehmen, Immobilien in einem Wert von über 50 Mio. EUR zur Unternehmens- bzw. zur Immobilienfinanzierung hinzuzuführen. 38 % der Befragten planen gar keine bzw. eine sehr geringe Besicherung des Immobilienbestandes.

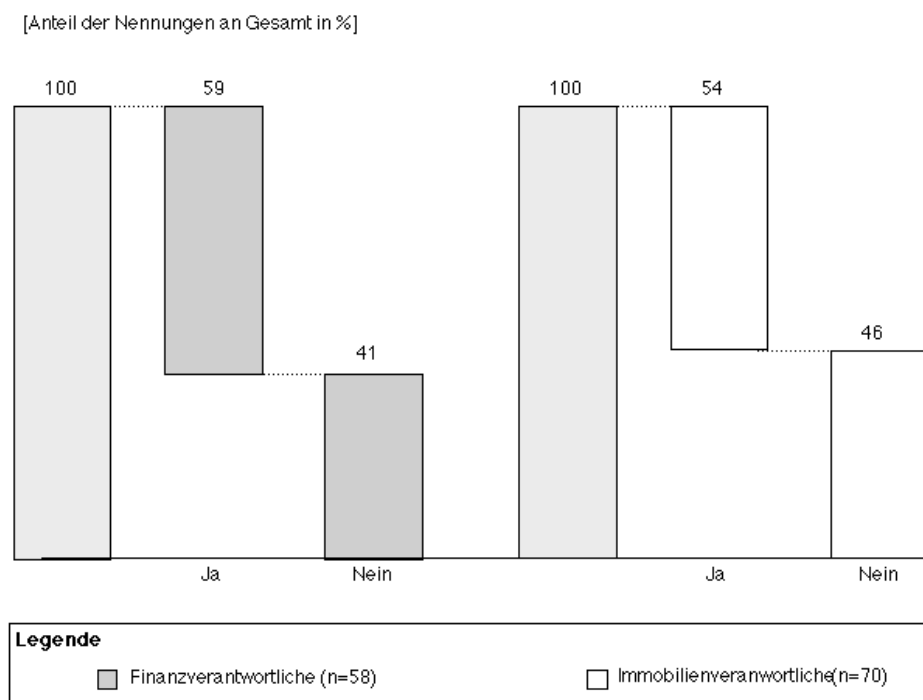
Insgesamt ist das Volumen der zu erwartenden Finanzierungstransaktionen überraschend gering. Daraus kann geschlossen werden, daß die Immobilien gegenwärtig und auch zukünftig für die Finanzverantwortlichen nicht als schlagkräftiges Mittel zur Unternehmensfinanzierung gesehen werden.

4.2 Steuerungssysteme

Die Steuerung des Immobilienmanagements durch den Konzern erfolgt typischerweise durch finanzwirtschaftliche und leistungswirtschaftliche Zielvorgaben. Die Befragung der Finanzverantwortlichen soll zeigen, welche finanzwirtschaftlichen Steuerungsmechanismen eingesetzt werden. Zunächst wurde deshalb folgende Frage gestellt:

[F3] *Unterliegt das in Immobilien gebundene Kapital einer Renditeanforderung?*

Abbildung 28: Nutzung von Renditeanforderung im Vergleich



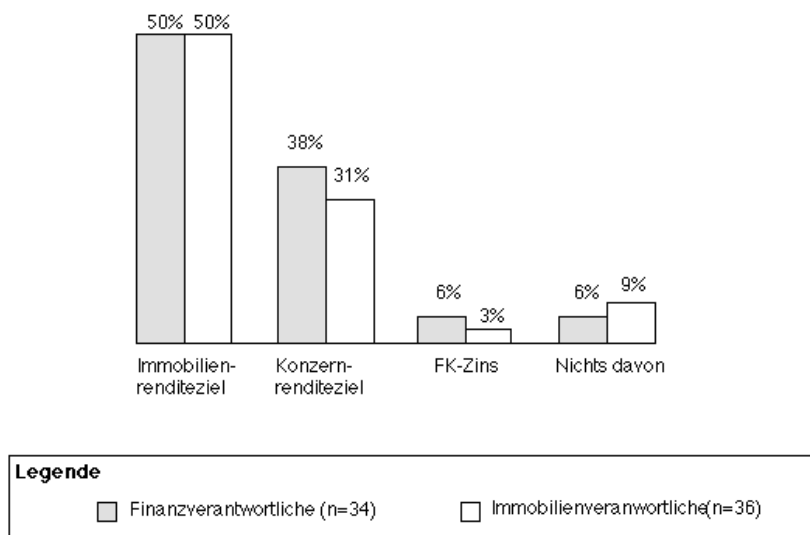
Den Immobilienmanagern war zuvor die gleiche Frage gestellt worden. Vergleicht man die Ergebnisse, so zeigt sich, daß „Steuernder“ und „Gesteuerter“ grundsätzlich von gleichen Me-

chanismen ausgehen.⁶ Insgesamt bleibt festzuhalten, daß lediglich 50 - 60 % der Unternehmen in Deutschland über eine festgelegte Renditeanforderung für das in Immobilien gebundene Kapital verfügen.

Wie bereits in der Befragung der Immobilienverantwortlichen wurden auch in der Befragung der Finanzverantwortlichen diejenigen, die ihr Immobilienmanagement nach Renditezielen steuern (n = 34), dazu befragt, welcher Art das Renditeziel ist:

[F4] Wenn ja, welchen Renditezielen unterliegt das in Immobilien gebundene Kapital?

Abbildung 29: Art der Renditeziele im Vergleich



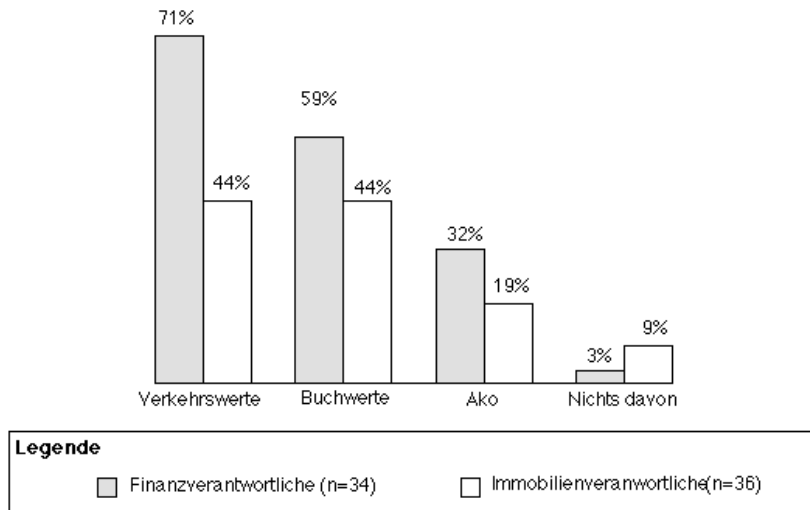
Im wesentlichen wird das Immobilienmanagement über die Vereinbarung immobilien spezifischer Renditeziele (50 %) und über Konzernrenditeziele (38 %) gesteuert. Auch hier ist kein wesentlicher Unterschied zu den Antworten der Immobilienmanager zu erkennen.

⁶ Der Unterschied von 8 % liegt vermutlich darin begründet, daß die Samples der der Vorstandsbefragung und Befragung der Immobilienverantwortlichen nicht identisch sind.

Die letzte Frage zu diesem Komplex hat die Ermittlung der Berechnungsbasis für das in Immobilien gebundene Kapital zum Ziel:

[F5] Und wie wird in Ihrem Unternehmen das in Immobilien gebundene Kapital ermittelt?

Abbildung 30: Ermittlungsbasis des gebundenen Kapitals im Vergleich



Der Vergleich der Ergebnisse zeigt einen deutlichen Unterschied zwischen den Antworten der Finanzverantwortlichen einerseits und der Immobilienverantwortlichen andererseits. So sind es bei den Finanzverantwortlichen 27 % mehr der Befragten, die das gebundene Kapital auf Basis der Verkehrswerte ermitteln. 44 % der befragten Immobilien- und 59 % der Finanzverantwortlichen nutzen die Buchwerte als Berechnungsbasis. Weiterhin gaben 19 % der befragten Immobilienmanager und 32 % der Finanzverantwortlichen an, das in Immobilien gebundene Kapital auf Basis der Anschaffungskosten zu ermitteln. Zusätzlich fällt auf, daß diese deutlich häufiger angaben, das in Immobilien gebundene Kapital auf mehrere Arten zu ermitteln. Diesen Ergebnissen zufolge gehen die Finanzverantwortlichen von einer umfangreicheren und stärker marktbezogenen Ermittlung des in Immobilien gebundenen Kapitals aus, als die Immobilienverantwortlichen. Fraglich bleibt, ob die Unterschiede auf Abstimmungsprobleme innerhalb der Unternehmen zurückzuführen sind, oder die Kapitalbasen tatsächlich von den jeweiligen Einheiten unterschiedlich berechnet werden.

Insgesamt bestätigt die Befragung der Finanzverantwortlichen die bereits bei der Auswertung der Befragung der Immobilienverantwortlichen geäußerte Vermutung, daß die marktorientierte Steuerung des Immobilienmanagements sich nur in einer erstaunlich geringen Zahl an Unternehmen durchgesetzt hat. Eine tiefer gehende Cluster-Analyse der Unternehmen hat ergeben, daß Marktmechanismen nicht mal in einem Drittel der Unternehmen (n = 22) uneingeschränkt eingeführt sind.

4.3 Finanzierungsinstrumente

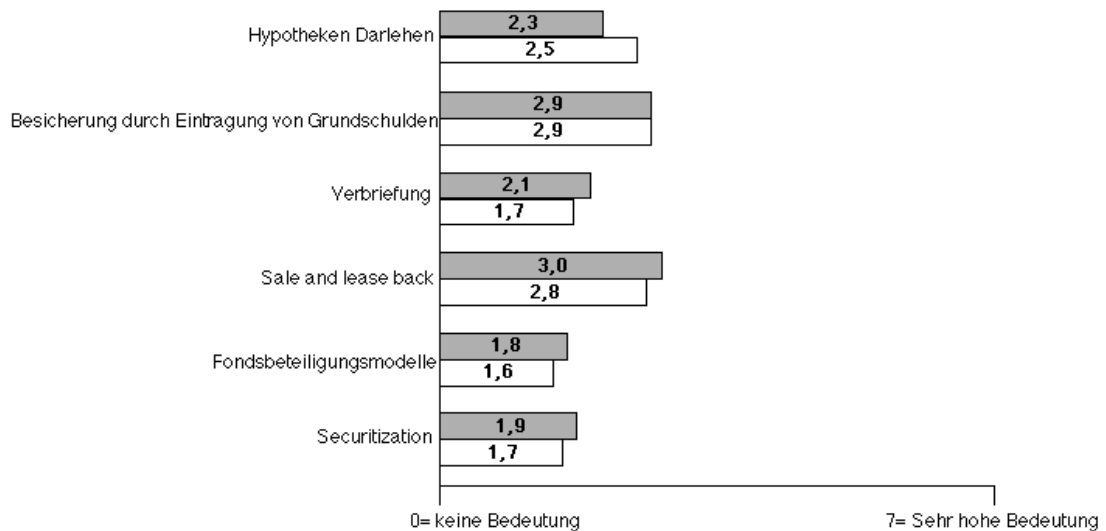
Die 1998er Befragung der Immobilienverantwortlichen hat ergeben, daß die Finanzierung nur in einem geringen Teil der Unternehmen vom Immobilienbereich verantwortet und durchgeführt wird. Die in der aktuellen Befragung der Immobilienmanager konstatierte vergleichsweise geringe Bedeutung immobilienwirtschaftlicher Finanzierungsinstrumente für die Unternehmensfinanzierung könnte auf fehlende Kenntnisse der Befragten zurückzuführen sein. Um den Sachverhalt kompetent klären zu können, wurden deshalb die Teilnehmer dieser Befragung mit den gleichen Fragen zu den Finanzierungsinstrumenten konfrontiert, die bereits den Immobilienverantwortlichen gestellt worden sind.

[F7] Über welche der nachfolgend genannten Finanzierungsinstrumente tragen heute die betrieblichen Immobilien zur Fremdkapitalfinanzierung des Konzerns in welchem Umfang bei?

[F8] Welche der folgenden Finanzierungsinstrumente wollen Sie in nächster Zukunft implementieren, von welchen wollen Sie Abstand nehmen und bei welchen bestehenden Finanzierungsinstrumenten wird es voraussichtlich keine Änderungen geben?

Abbildung 31 und Tabelle 8 fassen die Ergebnisse dieser Fragen zusammen

Abbildung 31: Derzeitige Bedeutung verschiedener Finanzierungsinstrumente im Vergleich



n=58

Tabelle 8: Planung des Einsatzes der Finanzierungsinstrumente im Vergleich

Aufgabenbereiche	Keine Änderung		FI ist nicht vorhanden		Implementierung geplant		Abstand nehmen		Weiß nicht / k.A.	
	F*	I**	F	I	F	I	F	I	F	I
Hypotheken Darlehn	74%	67%	16%	9%	5%	7%	3%	0%	2%	17%
Besicherung durch Eintragung von Grundschulden	74%	73%	17%	7%	3%	4%	3%	0%	2%	16%
Verbriefung	72%	64%	17%	13%	9%	3%	0%	1%	2%	19%
Sale & lease back	66%	61%	11%	9%	19%	13%	2%	3%	2%	14%
Fondsbeteiligungsmodelle	57%	56%	21%	13%	21%	13%	0%	3%	2%	16%
Securitization	52%	61%	28%	11%	16%	3%	2%	1%	4%	21%

*F=Finanzverantwortliche (n=58)

**I=Immobilienverantwortlicher (n=70)

Die Ergebnisse aus den beiden Fragen zu den Finanzierungsinstrumenten zeigen, daß ebenfalls eine vergleichsweise geringe Anzahl an Finanzverantwortlichen angab, die Immobilien zur Konzernfinanzierung maßgeblich heranzuziehen. Vergleicht man die Aussagen mit denen der Immobilienverantwortlichen genauer, so ergeben sich Diskrepanzen. Grundsätzliche Unterschiede bestehen in der Beurteilung der derzeitigen Bedeutung und der zukünftigen Nutzung der Finanzinstrumente. Die Immobilienverantwortlichen sehen im allgemeinen eine höhere Bedeutung und ein größeres zukünftiges Potential in den konservativeren Finanzierungsinstrumenten wie Hypothekendarlehen, Besicherung durch Eintragung von Grundschulden und Sale and lease back. Demgegenüber beurteilen die Finanzverantwortlichen die innovativen, kapitalmarktorientierten Produkte, wie Verbriefung und Fondsbeteiligungen sowohl für den derzeitigen Gebrauch als auch für die zukünftige Entwicklung, positiver als die konservativeren Finanzierungsmodelle. Sehr deutlich wird diese Tendenz im Fall Sale and lease back, welches 13 % der Immobilien-, aber nur 2 % der Finanzverantwortlichen implementieren wollen. Die gegensätzliche Meinung wird im Fall der Verbriefung deutlich, die 17 % der Finanz-, aber nur 3 % der Immobilienverantwortlichen implementieren wollen. Fondsbeteiligungen halten lediglich 13 % der Immobilien-, aber 21 % der Finanzverantwortlichen für ein zukünftig zu nutzendes Instrument. Diese Diskrepanz bestätigt die These der fehlenden Verknüpfung von Konzern- und Immobilienmanagement.

Gegenwärtig drängen in großer Zahl alternative Konzepte zur Finanzierung von Immobilien auf den Markt. Die Befragung soll Hinweise darauf geben, welchem Finanzierungspartner sich in Zukunft die besten Marktchancen bieten.

[F9] Wie schätzen Sie die Bedeutung der folgenden Institutionen für die Immobilienfinanzierung bzw. die Finanzierung des Kerngeschäftes durch Besicherung von Immobilien in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen im Laufe der nächsten drei Jahre ein?

Abbildung 32: Bedeutung von Institutionen für die Finanzierung von und durch Immobilien

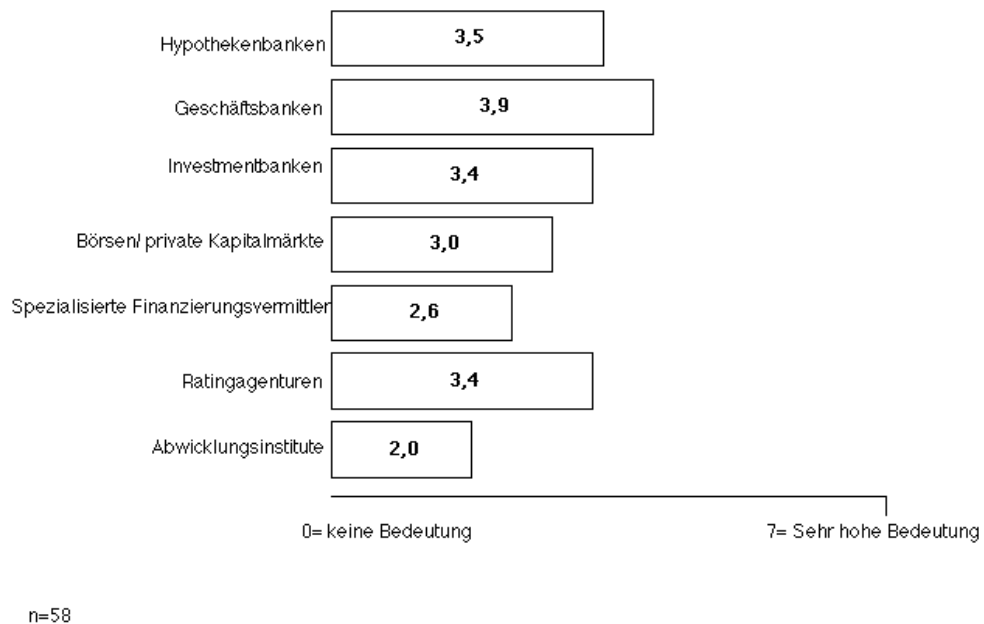
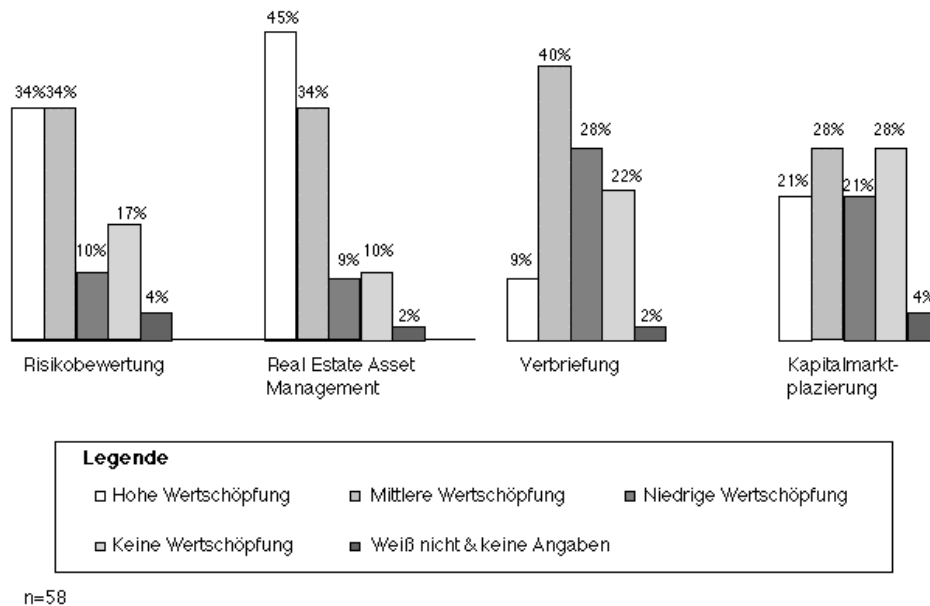


Abbildung 32 zeigt, daß grundsätzlich die klassischen Anbieter von Immobilienfinanzierungen auch in Zukunft als wichtig angesehen werden. Allerdings wird gleichzeitig deutlich, daß in Zukunft auch näher am Kapitalmarkt operierende Anbieter eine Rolle in der Finanzierung spielen werden. Dies verdeutlicht die vergleichsweise hohe Beurteilung der Bedeutung von Investmentbanken und Börsen bzw. privaten Kapitalmärkten.

Nachdem die tatsächliche Nutzung der Immobilie zur Konzernfinanzierung ermittelt wurde, zielt die nächste Frage darauf ab, Aussagen zur zukünftigen Bedeutung der einzelnen Wertschöpfungsstufen der Immobilienfinanzierung zu erhalten.

[F13] Welche Bedeutung haben aus Ihrer Sicht die nachfolgend genannten Maßnahmen bzw. Instrumente für die finanzwirtschaftliche Optimierung des Immobilienbestandes?

Abbildung 33: Bedeutung finanzwirtschaftlicher Maßnahmen und Instrumente



Die Ergebnisse zeigen ein recht uneinheitliches Bild. Insgesamt wird dennoch deutlich, daß in der Risikobewertung und dem Real Estate Asset Management die höchsten Wertschöpfungspotentiale bei der Immobilienfinanzierung gesehen werden.

4.4 Zwischenergebnis

Grundsätzlich bestätigt die Befragung der Finanzverantwortlichen mit wenigen Ausnahmen die Ergebnisse der Befragung der Immobilienverantwortlichen. Die Ergebnisse lassen sich in folgenden Thesen zusammenfassen:

- Die Finanzverantwortlichen beurteilen die Bedeutung des Immobilienmanagements zur Identifikation und Realisation finanzwirtschaftlicher Optimierungspotentiale im Immobilienvermögen als mittelmäßig.
- 33 % der befragten Unternehmen planen in den nächsten drei Jahren finanzwirtschaftliche Transaktionen in einer Höhe über 50 Millionen Euro.
- Weniger als ein Drittel der Befragten setzen bei der Steuerung des Immobilienmanagements voll auf Marktmechanismen.
- Immobilienbezogene Finanzierungsinstrumente werden gegenwärtig nur in geringem Umfang zur Konzernfinanzierung herangezogen. Für die Zukunft sind deutliche Änderungen geplant. Im Vergleich zu den Immobilienverantwortlichen sehen die Finanzverantwortlichen dabei moderne, kapitalmarktorientierte Finanzierungsinstrumente als attraktiver an. Die Immobilienverantwortlichen hingegen bevorzugen die klassischen Instrumente.
- Den Geschäftsbanken kommt auch zukünftig die stärkste Bedeutung bei der Immobilienfinanzierung zu. Eine hohe Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von Investmentbanken und Ratingagenturen läßt durchaus auf ein Umdenken in der Finanzierung schließen.
- Die höchste Wertschöpfung im Bereich der Immobilienfinanzierung wird der Risikobewertung und dem Real Estate Asset Management zugesprochen.

Corporate Real Estate 2002
- Institutionalisierung des betrieblichen Immobilienmanagements -
- Empirische Studie bei deutschen Großunternehmen -

19. Februar 2002

Universität Hamburg

Institut für Öffentliche Wirtschaft und Personalwirtschaft

Herr Dr. Andreas Pfnür

Von-Melle-Park 5

20146 Hamburg

A. Einleitung und allgemeine Fragen zum Unternehmen

A1. Beantworten Sie die nachfolgenden Fragen als

- Leiter des zentralen Konzernimmobilienmanagements
 - dessen Stellvertreter, oder
 - Immobilienverantwortlicher an anderer Stelle
- bitte die Stelle genau benennen: _____

Für den nachfolgenden Fragebogen bitten wir Sie, die Fragen ausschließlich bezogen auf den Gesamtkonzern zu beantworten.

B. Zielsystem und aktuelle Themenschwerpunkte des Immobilienmanagements

B1. Mit welchen der im folgenden genannten Herausforderungen ist der Konzern z.Z. konfrontiert?

- Übernahme bzw. Integration eines erworbenen Unternehmens
- Restrukturierung der Konzerngeschäftsfelder
- Grundlegende Veränderung der Ablauf- und Aufbauorganisation
- Verkauf von bedeutenden Beteiligungen und Geschäftsaktivitäten
- Einführung der Bilanzierungsstandards IAS und US GAAP
- Vorbereitung/Durchführung von Kapitalmarkttransaktionen

B2. Gibt es im Konzern eine detaillierte, schriftlich fixierte Konzern-Immobilienstrategie?

- ja
nein

B3. Wenn ja, welche der nachfolgend genannten Inhalte sind darin ausgeführt?

- Konkrete Investitionsmaßnahmen
- Konkrete Desinvestitionsmaßnahmen
- Standortstruktur
- Flächenstruktur
- Eigentum vs. Miete
- Förderung des Corporate Identity
- Kennziffern der Immobilienerfolgsrechnung, wie z.B. Renditen, Cash-flow etc.

- Unterstützung der Nutzeranforderungen aus dem Kerngeschäft des Konzerns
- Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Nutzungsbenchmarks (z. B. Flächen, Kosten)
- Flächenreserven
- Herstellung bzw. Einhaltung von Konzern-Bilanzrelationen/-vorgaben
- Leistungsspektrum und eigene Wertschöpfungstiefe der Immobilieneinheiten

B4. *Sieht der Planungsprozeß der Immobilienstrategie eine institutionalisierte Verknüpfung mit dem Planungsprozeß der Konzern- und Geschäftsfeldstrategie vor?*

- ja
nein

B5. *Welche der nachfolgend genannten Themenschwerpunkte sind für das Immobilienmanagement in Ihrem Konzern in den nächsten 12-24 Monaten von besonderer Bedeutung? (1-7: 1= keine Bedeutung; 7=sehr hohe Bedeutung)*

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Ausweitung Ihres Leistungsangebotes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Verringerung Ihres Leistungsangebotes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Outsourcing von Immobilienmanagementfunktionen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Grundsätzlich anderer Einsatz der betrieblichen Immobilien für die Konzernfinanzierung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Einführung von Immobilienmanagementsystemen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Implementierung neuer Standards (IAS / US GAAP) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Reorganisation des Immobilienmanagements im Konzern | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Vermarktung von nicht-betriebsnotwendigen Immobilien | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C. Steuerungssysteme des Immobilienmanagements

C1. *Wie werden im Konzern die Funktionsbereiche bzw. die jeweils verantwortlichen Stellen des betrieblichen Immobilienmanagements geführt? (als Investment Center; als Profit Center; als Cost Center)*

- | | Investm.
Center | Profit
Center | Cost
Center |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Portfoliomanagement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Flächenmanagement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Vermarktung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Kaufmännisches Gebäudemanagement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Technisches Gebäudemanagement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Infrastrukturelles Gebäudemanagement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Projektierung/Bau | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C2. Wie werden folgende Immobilienkostenarten aus Mietflächen (nicht im Eigentum des Konzerns) den internen Nutzern (Kostenstellen) berechnet?

- | | Zu Markt-
preisen | zu Einheits-
preisen | keine
Verr. |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Miete | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Verbrauchskosten der Mietnebenkosten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Übrigen Mietnebenkosten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C3. Wie werden folgende Immobilienkostenarten aus Eigentumsflächen (Eigentum des Konzerns) den internen Nutzern (Kostenstellen) berechnet?

- | | zu Markt-
preisen | zu anderen
Ansätzen | keine
Verr. |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Flächennutzung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Verbrauchskosten der Nebenkosten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Übrigen Nebenkosten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C4. Unterliegt das in Immobilien gebundene Kapital einer Renditeanforderung?

- | | |
|------|--------------------------|
| ja | <input type="checkbox"/> |
| nein | <input type="checkbox"/> |

C5. Wenn ja, wie wird das gebundene Kapital ermittelt?

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| • Verkehrswerte | <input type="checkbox"/> |
| • Buchwerte | <input type="checkbox"/> |
| • Anschaffungskosten | <input type="checkbox"/> |

C6. Welchen Renditezielen unterliegt das in Immobilien gebundene Kapital?

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| • FK-Zins | <input type="checkbox"/> |
| • Konzernrenditeziel (Kerngeschäft) | <input type="checkbox"/> |
| • Immobilienrenditeziel | <input type="checkbox"/> |

C7. *Wie werden die Leistungen des Immobilienmanagements den internen Abnehmern verrechnet?*

- Aushandlung der Konditionen bezüglich Preis und Menge (interne Leistungsverrechnung)
- Verrechnung der Kosten über Umlageverfahren
- keine Verrechnung

C8. *Finden folgende „Spielregeln“ für die Kostenverrechnung Anwendung?*

(1=ja; 2= ja, in abgeschwächter Form; 3= nein)

- | | 1 | 2 | 3 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • marktübliche Vertragslaufzeiten für interne Mietverträge | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • marktübliche Kündigungsmöglichkeiten und entsprechende Belastung der Leerstände | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Interne Leistungen des Immobilienmanagements können bei externen Dritten bezogen werden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C9. *Welcher Organisationseinheit wird das Ergebnis eines Immobilienverkaufs im allgemeinen direkt zugerechnet? [Einfachnennung]*

- immobiliennutzende Geschäftseinheit
- Immobilienmanagement
- Finanzbereich/Konzern

C10. *Findet eine Messung der Nutzer- bzw. der Kundenzufriedenheit in bezug auf Flächenangebot und Services durch regelmäßige Befragungen statt?*

- ja
- nein

C11. *Nach welchen Standards bilanziert Ihr Unternehmen?*

- IAS
- US-GAAP
- HGB

D. Organisation

D1. Sind die Erbringer immobilienbezogener Dienstleistungen organisatorisch von den anderen Verantwortungsbereichen des Immobilienmanagements getrennt?

ja
nein

D2. Werden die Verantwortungsbereiche Immobilieneigentümer und Immobiliennutzer in Ihrem Unternehmen organisatorisch getrennt behandelt?

ja
nein

D3. Auf welcher Führungsebene werden die nachfolgenden Funktionen in der fachlichen und disziplinarischen Verantwortung des zentralen Konzernimmobilienmanagements erbracht? (1=Konzern/Holding; 2=Geschäftsbereich/business unit; 3=Standort; 4=gar nicht)

	1	2	3	4
• Portfoliomanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Flächenmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vermarktung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kaufmännisches Gebäudemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Technisches Gebäudemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Infrastrukturelles Gebäudemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Projektierung/Bau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D4. Werden im Konzern Funktionen des Immobilienmanagements außerhalb der fachlichen und disziplinarischen Führung des zentralen Konzernimmobilienmanagements erbracht?

ja
nein

D5. Wenn ja, welche Organisationseinheit erbringt die folgenden Leistungen?

(1=Zentrales Immobilienmanagement; 2=Immobilienabteilung der jew. Geschäftsbereiche;
3=andere Organisationseinheiten;)

	1	2	3
• Wirtschaftlichkeitsanalyse und Investitionsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Controlling des Immobilienbestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Finanzierung des Immobilienbestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Flächenmanagement und Raumplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Standortsuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vorgabe und Kontrolle von Effizienzstandards	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verwertung nicht-betriebsnotwendiger Immobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kauf / Verkauf / Leasing von Immobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kaufmännische Verwaltung des Bestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Einkauf immobilienbezogener Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Technische Verwaltung des Bestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gebäudeinstandhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sicherheits- / Pförtnerdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gebäude- / Glasreinigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Planung und Überwachung von Neu- / Umbauten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vertragsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D6. Sind in Ihrem Unternehmen die Objekte des betrieblichen Immobilienbestandes in eigenständige Objektgesellschaften eingebracht?

	Ja	Nein	Teilweise
• Büro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Lager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Technik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Handel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D7. Wenn „nein“ oder „teilweise“, ist zukünftig eine verstärkte Einbringung der Objekte in eigenständige Objektgesellschaften geplant?

	Ja	Nein
• Büro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Lager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Technik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Handel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D8. Falls Sie Ihre Immobilien ganz oder zum Teil in Objektgesellschaften halten, in welcher Rechtsform werden sie überwiegend gehalten?

- als Personengesellschaft (GmbH & Co. KG)
- als GmbH
- als AG
- sonstige

D9. Wer ist im allgemeinen Gesellschafter der Objektgesellschaften?

- Muttergesellschaft
- Immobiliengesellschaft
- Gesellschaften des operativen Kerngeschäftes

D10. Wieviel Prozent der betrieblich genutzten Immobilien befinden sich im Eigentum des Konzerns? Bitte schätzen Sie nach Nutzungsart.

- Büro _____%
- Lager _____%
- Produktion _____%
- Entwicklung _____%
- Technik _____%
- Handel _____%

D11. Welche der folgenden Leistungen werden derzeit bzw. in absehbarer Zukunft mit wieviel Prozent fremdvergeben?

- Wirtschaftlichkeitsanalyse und Investitionsplanung _____%
- Controlling des Immobilienbestandes _____%
- Finanzierung des Immobilienbestandes _____%
- Flächenmanagement und Raumplanung _____%
- Standortsuche _____%
- Vorgabe und Kontrolle von Effizienzstandards _____%
- Verwertung nicht-betriebsnotwendiger Immobilien _____%
- Kauf / Verkauf / Leasing von Immobilien _____%
- Kaufmännische Verwaltung des Bestandes _____%
- Einkauf immobilienbezogener Dienstleistungen _____%
- Technische Verwaltung des Bestandes _____%
- Gebäudeinstandhaltung _____%
- Sicherheits- / Pförtnerdienste _____%

- Gebäude- / Glasreinigung _____%
- Planung und Überwachung von Neu- / Umbauten _____%
- Vertragsmanagement _____%

D12. Aus welchem Grund haben Sie bisher auf eine noch intensivere Fremdvergabe verzichtet?

- Unterbrechung bzw. Störung der betriebliche Prozesse soll vermieden werden
- Aus Sicherheitsgründen soll der Einblick in unternehmensinterne Prozesse gering gehalten werden
- Abhängigkeit gegenüber Dritten soll vermieden werden
- Kostennachteile
- Qualitätsnachteile

E. Finanzierung

E1. Über welche der nachfolgend genannten Finanzierungsinstrumente tragen die betrieblichen Immobilien zur Fremdkapitalfinanzierung des Konzerns in welchem Umfang bei? (1-7: 1=keine Bedeutung; 7=hohe Bedeutung)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Hypothekendarlehen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Besicherung durch Eintragung von Grundschulden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Verbriefung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Sale and lease back | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Fondsbeteiligungsmodelle | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Securitization | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Sonstige (bitte nennen) _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

E2. Welche dieser Finanzierungsinstrumente wollen Sie in den nächster Zukunft implementieren, von welchen wollen Sie Abstand nehmen? (1= Implementierung geplant; 2= Distanzierung; 3= voraussichtlich keine Änderung)

- | | 1 | 2 | 3 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Hypothekendarlehen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Besicherung durch Eintragung von Grundschulden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Verbriefung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Sale and lease back | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Fondsbeteiligungsmodelle | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- Securitization
- Sonstige (bitte nennen) _____

E3. *Wieviel Prozent des Gesamtimmobilienportfolios des Konzerns werden nicht betrieblich genutzt, befinden sich aber dennoch im Eigentum des Konzerns? Bitte schätzen Sie nach Nutzungsart.*

- Büro _____ %
- Lager/Produktion _____ %
- Entwicklung _____ %
- Technik _____ %
- Handel _____ %

E4. *Sollte Ihr Konzern noch über nicht-betrieblich genutzte Immobilien verfügen, welche der nachfolgend genannten Ursachen haben bisher dazu beigetragen, die Immobilien im Eigentum zu behalten? (1-7; 1=kein Einfluß; 7=starker Einfluß)*

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • stark schwankender Bedarf erfordert Flächenreserven | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • mangelhafte Verknüpfung mit Nutzerbedarfsplanung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • strategisch wichtige Standorte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • geringe Marktfähigkeit der Objekte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Altlasten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • zu geringe Nachfrage für marktfähige Objekte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Vermeidung von Buchverlusten bei Verkauf unter Buchwert | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Sonstige (bitte nennen) _____ | | | | | | | |

Abschluß

Sind Sie interessiert, als Dank für die Teilnahme an dieser Untersuchung vorab exklusiv die Auswertung der Befragung zugesendet zu bekommen?

- ja
- nein

Fragebogen

Corporate Real Estate 2002
Finanzwirtschaftliche Optimierungspotentiale im Immobilienmanagement

19. März 2002

Universität Hamburg

Institut für Öffentliche Wirtschaft und Personalwirtschaft

Herr Dr. Andreas Pfnür

Von-Melle-Park 5

20146 Hamburg

1. Beantworten Sie die nachfolgenden Fragen als

- Geschäftsführer
 - Finanzvorstand
 - Assistent der Geschäftsführung bzw. des Finanzvorstandes
 - Leiter der Finanzen
 - Finanzverantwortlicher an anderer Stelle
- bitte die Stelle genau benennen: _____

2. Wie beurteilen Sie die Bedeutung des Immobilienmanagements bei der Identifikation und Realisierung finanzwirtschaftlicher Optimierungspotentiale im Immobilienvermögen Ihres Unternehmens? (1-7; 1=keine Bedeutung; 7=hohe Bedeutung)

- | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Unterliegt das in Immobilien gebundene Kapital einer Renditeanforderung?

- ja
nein

4. Wenn ja, welchen Renditezielen unterliegt das in Immobilien gebundene Kapital?

- FK-Zins
- Konzernrenditeziel (Kerngeschäft)
- Immobilienrenditeziel

5. Und wie wird in Ihrem Unternehmen das in Immobilien gebundene Kapital ermittelt?

- Verkehrswerte
- Buchwerte
- Anschaffungskosten

6. Bitte schätzen Sie ungefähr das Volumen in Euro, das in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren zur direkten Finanzierung von betrieblichen Immobilien oder zur Finanzierung des Kerngeschäftes durch Besicherung von Immobilien anfallen wird.

7. Über welche der nachfolgend genannten Finanzierungsinstrumente tragen heute die betrieblichen Immobilien zur Fremdkapitalfinanzierung des Konzerns in welchem Umfang bei? (1-7: 1=keine Bedeutung; 7=hohe Bedeutung)

	1	2	3	4	5	6	7
• Hypothekendarlehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Besicherung durch Eintragung von Grundschulden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verbriefung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sale and lease back	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fondsbeteiligungsmodelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Securitization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige (bitte nennen) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Welche der folgenden Finanzierungsinstrumente wollen Sie in nächster Zukunft implementieren, von welchen wollen Sie Abstand nehmen und bei welchen bestehenden Finanzierungsinstrumenten wird es voraussichtlich keine Änderungen geben? (1= Implementierung geplant; 2= Distanzierung; 3= voraussichtlich keine Änderung)

	1	2	3
• Hypothekendarlehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Besicherung durch Eintragung von Grundschulden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verbriefung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sale and lease back	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fondsbeteiligungsmodelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Securitization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige (bitte nennen) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Wie schätzen Sie die Bedeutung der folgenden Institutionen für die Immobilienfinanzierung bzw. die Finanzierung des Kerngeschäftes durch Besicherung von Immobilien in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen im Laufe der nächsten drei Jahre ein? (1-7; 1=keine Bedeutung; 7=hohe Bedeutung)

	1	2	3	4	5	6	7
• Hypothekenbanken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Geschäftsbanken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Investment Banken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Börsen / private Kapitalmärkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Spezialisierte Finanzierungsvermittler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ratingagenturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Abwicklungsinstitute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Welche Bedeutung haben aus Ihrer Sicht die nachfolgend genannten Maßnahmen bzw. Instrumente für die finanzwirtschaftliche Optimierung des Immobilienbestandes? (hohe Wertschöpfung; mittelhohe Wertschöpfung; niedrige Wertschöpfung)

	hoch	mittel	niedrig
• Risikobewertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Real Estate Asset Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verbriefung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kapitalmarktplazierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>