

2 Theoretisches Fundament der Immobilienwirtschaftslehre

Nico B. Rottke

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Einleitung | 74 |
| 2 | Paradigmen immobilienwirtschaftlicher Forschung und Lehre | 75 |
| 2.1 | Multidisziplinarität | 75 |
| 2.2 | Einbettung in die Institutionenökonomik und neoklassische Ökonomie | 77 |
| 2.3 | Einbettung in die Verhaltensökonomik | 79 |
| 3 | Transaktionsbasierte Immobilienwirtschaftslehre | 81 |
| 3.1 | Überblick | 81 |
| 3.2 | Immobilienmanagement | 83 |
| 3.3 | Interdisziplinäre Fachgebiete | 86 |
| 3.4 | Multidisziplinäre Fachgebiete | 86 |
| 4 | Fazit | 87 |
| 5 | Literaturverzeichnis | 87 |

1 Einleitung*

Natur der Veränderung wissenschaftlicher Theorien

Wissenschaftliche Theorie ist immer wieder starken Veränderungen unterworfen. Der Wissenschaftshistoriker und -theoretiker Thomas Samuel Kuhn beschrieb die Natur solcher Veränderungen als eine abwechselnde Folge von Normalwissenschaft und wissenschaftlicher Revolution. Für Perioden der Normalwissenschaft ist dabei charakteristisch, dass ein bestimmtes Denkmuster, z. B. eine bestimmte Theorie bzw. Modellvorstellung, vorherrscht. Kuhn gebrauchte für die Bezeichnung solcher vorherrschenden Denkmuster den Begriff des Paradigmas. Perioden wissenschaftlicher Revolution wiederum zeichnen sich dadurch aus, dass es zu Veränderungen hinsichtlich des jeweiligen vorherrschenden Denkmusters durch einen Paradigmenwechsel kommt. Kuhn charakterisiert solche Paradigmenwechsel bewusst als von revolutionärerer Natur, da sie nach seinen Beobachtungen zumeist nur durch Auflehnung gegen das wissenschaftliche Establishment vollzogen werden können [1].

Beispiele der Veränderung wissenschaftlicher Theorien

Als typische Beispiele für Paradigmenwechsel gelten die Ablösung der klassischen Mechanik durch die Relativitätstheorie und die Quantenmechanik sowie die Ablösung des geozentrischen Weltbilds durch das heliozentrische Weltbild während der kopernikanischen Wende. Ersteres Beispiel macht deutlich, dass neue Paradigmen häufig durch den fehlenden Erklärungsgehalt bisheriger Paradigmen entstehen, dass also beispielsweise im Falle der Relativitätstheorie kein unendlich schnelles Signal existieren kann, das es erlauben würde, zwei Uhren völlig exakt zu synchronisieren. Das letztere Beispiel der kopernikanischen Wende illustriert jedoch auch eine Ausnahme dieser Regel. So beschreibt Kuhn, dass es zum Zeitpunkt der Erfindung des heliozent-

* Dieser Beitrag entstand unter der Mitarbeit von Dominik Rehse, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Aareal Stiftungslehrstuhl für Immobilieninvestition und -finanzierung, EBS Universität für Wirtschaft und Recht i. Gr.

rischen Weltbilds durch Kopernikus keine klaren Beweise gab, die es zulassen würden, dieses System über das etablierte geozentrische Weltbild zu stellen. Vielmehr war das heliozentrische Weltbild zu Zeiten von Kopernikus ein rein theoretisches Konstrukt, bis Galileo Galilei durch seine Beobachtungen empirische Evidenz für das kopernikanische Weltbild sammeln konnte [2]. Auch wenn heute kein Wissenschaftler mehr die zumindest physische Inquisition fürchten muss, so wird doch deutlich, dass wissenschaftliche Veränderung grundsätzlich kein gradliniger und rein intellektueller Vorgang ist, sondern ein von der Konkurrenz der Ideen und der gesellschaftlichen Konsensbildung geprägter Prozess.

Auch das Theoriegerüst für die Immobilienwirtschaftslehre ist das Ergebnis eines solchen wissenschaftlichen Veränderungsprozesses. So lässt sich eine Reihe verschiedener Paradigmen identifizieren, denen entsprechend immobilienwirtschaftliche Forschung und Lehre in der Vergangenheit theoretisch fundiert wurde und gegenwärtig fundiert wird. Dabei können zwei gegensätzliche und extreme Pole im Paradigmenspektrum identifiziert werden:

Wissenschaftliche Theorien für die Immobilienwirtschaftslehre

Auf der einen Seite kann Immobilienwirtschaftslehre auf eine „Residualgröße“ neben anderen etablierten Fachgebieten reduziert werden. Der Erkenntnisgegenstand der Immobilienwirtschaftslehre würde sich in dieser Betrachtungsweise im Wesentlichen auf ein Teilgebiet des Asset Managements im Sinne des Vermögensanlagegeschäftes reduzieren [3]. Auf der anderen Seite des Spektrums kann die Immobilienwirtschaftslehre als Klammer über alle mit Immobilien in Zusammenhang stehenden Fachgebiete überhöht werden. Entsprechend der großen volkswirtschaftlichen Bedeutung von Immobilien könnte Immobilienwirtschaftslehre bei dieser Sichtweise als Wissenschaftsbereich mit nahezu universalwissenschaftlichem Charakter betrachtet werden. Die Paradigmen der wissenschaftlichen Praxis lassen sich meist zwischen diesen beiden Polen einordnen.

In diesem Beitrag werden die wesentlichen immobilienwirtschaftlichen Paradigmen dargestellt und diskutiert. Abschließend wird der transaktionsbasierte Ansatz als eine realitätsnahe Möglichkeit zur Einbettung der bedeutsamsten Paradigmen in die immobilienwirtschaftliche Forschung und Lehre dargestellt.

2 Paradigmen immobilienwirtschaftlicher Forschung und Lehre

2.1 Multidisziplinarität

Als einer der bedeutendsten Verfechter der Immobilienwirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin trat James A. Graaskamp für ein Paradigma der Multidisziplinarität ein [4]. Die in Abbildung 1 dargestellten, für die Immobilienwirtschaft relevanten Disziplinen, Methoden und Fachgebiete geben einen Eindruck der großen Bandbreite der entsprechenden in sich homogenen Wissensgebiete [5].

Paradigma der Multidisziplinarität

| | | |
|------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| • Archäologie | • Informationstheorie | • Psychologie |
| • Architektur | • Ingenieurwesen | • quantitative Methoden |
| • Baumanagement | • Institutionenökonomik | • Rechnungswesen |
| • Begutachtung und Bewertung | • Jura | • Religionslehre |
| • Betriebswirtschaftslehre | • Kapitalanlage | • Soziologie |
| • Computertechnik | • Landökonomie | • Stadtökonomie |
| • Controlling | • Landschaftsbau | • Stadt- und Raumplanung |
| • Entscheidungstheorie | • Management | • Statistik |
| • Ethik | • Marketing | • Strategie |
| • Finanzwissenschaften | • Naturwissenschaften | • Transportwesen |
| • Geisteswissenschaften | • öffentliche Verwaltung | • Umwelttechnik |
| • Geografie | • Ökonomie | • Verhaltensökonomik |
| • Geschichte | • Philosophie | • Vertrieb |
| • Gestaltungsgeschichte | • Planungslehre | • Verwaltungs- wissenschaften |
| • Informatik | • Politikwissenschaften | • Wissenschaftsgeschichte |
| | • Projektmanagement | |

Quelle: Roulac, S. E., 2002, S. 22 [6]

Abb. 1: Disziplinen, Methoden und Fachgebiete mit Immobilienbezug

Zusammenspiel der Disziplinen wichtig für die Praxis

Aus der beruflichen Praxis wird deutlich, dass alle diese Disziplinen in der immobilienwirtschaftlichen Analyse von Relevanz sind und dass für den Bau von Immobilien, deren Finanzierung und Bewirtschaftung usw. eine Zusammenarbeit dieser Disziplinen zwingend notwendig ist. Bezug nehmend auf die studentische Ausbildung brachte James Graaskamp diese Einschätzung humorvoll zum Ausdruck: „[The result of her/his education] should be a real estate entrepreneur with the creativity of Leonardo da Vinci, the sensitivity for the natural world of John Muir, and the political humanity with cash management for profit of James Rouse. [...] Of course, the graduate student should be something more.“ [7]

Die Schwierigkeiten einer disziplinenübergreifenden Zusammenarbeit liegen jedoch meist darin, dass die verschiedenen Disziplinen eine grundlegend andere Sichtweise auf *die Immobilie* haben. Dies ist dadurch begründet, dass jede einzelne Disziplin einen hohen Komplexitäts- und Detaillierungsgrad aufweist und so beispielsweise die Architektur und das Bauingenieurwesen ein grundlegend anderes Fachvokabular pflegen als ökonomisch orientierte Wissenschaftsbereiche.

Primär multi-disziplinäres Theoriegerüst

Auch im akademischen Bereich ist eine Zusammenarbeit der verschiedenen Disziplinen mit Herausforderungen verbunden. So fehlt es insbesondere an einem wissenschaftlich konsistenten Gesamttheoriegerüst, in das sich die Theoriegerüste der einzelnen Disziplinen einfügen lassen. Die Entwicklung eines solchen allumfassenden Theoriefundaments erscheint jedoch ähnlich aussichtslos wie die Entwicklung einer Weltformel für die Zusammenfassung aller Erkenntnisse der Physik. Wesentlich aussichtsreicher erscheint hingegen die Zusammenarbeit einzelner, sich nahe stehender Disziplinen. So hat sich beispielsweise die wissenschaftliche Zusammenarbeit von Ökonomen und Juristen – bisher noch verstärkt außerhalb des Immobilienkontextes – als sehr fruchtbar erwiesen [8]. Mit Ausnahme solcher weniger Beispiele für

mögliche interdisziplinäre Theoriebildung erscheint die Entwicklung eines alle Disziplinen umspannenden Theoriegerüsts jedoch wenig aussichtsreich. Vielmehr ist zu erwarten, dass es weitestgehend bei einer multidisziplinären Zusammenarbeit bleibt [9].

2.2 Einbettung in die Institutionenökonomik und neoklassische Ökonomie

Auch wenn sich die wissenschaftliche Zusammenarbeit der für Immobilien relevanten Disziplinen wie dargestellt als schwierig erweist, so lassen sich die Instrumentarien und Theorierahmenwerke einzelner Disziplinen jedoch in sinnvoller Art und Weise im Immobilienkontext verwenden. So können Teile der auf die Immobilienwirtschaft fokussierten Forschung und Lehre beispielsweise recht gut in die Theorierahmenwerke der Institutionenökonomik und der Neoklassik eingebettet werden. Abbildung 2 stellt die sich daraus ergebenden Teildisziplinen dar.

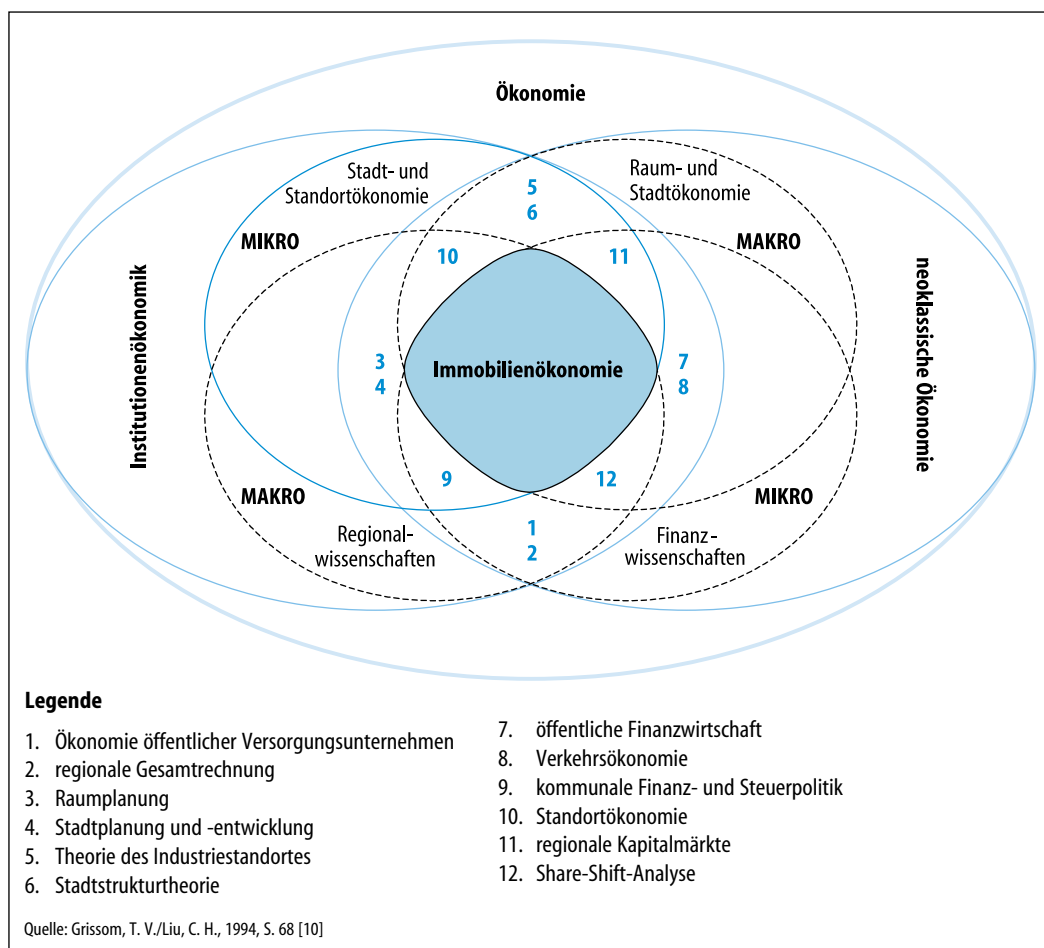


Abb. 2: Theorierahmenwerk auf Basis der Institutionenökonomik und neoklassischen Ökonomie

Umfassendes Theorierahmen- werk

In diesem Sinne vereinigt die Immobilienökonomie (nicht: Immobilienwirtschaftslehre) vollumfänglich die Aspekte der makro- und mikroökonomischen Institutionenökonomik und der Neoklassik in sich, während die sie umgebenden Bereiche auf Teilaspekte fokussieren. Auch wenn diese Darstellung auf den ersten Blick recht komplex und wenig handhabbar wirkt, so ist das dahinterliegende theoretische Grundgerüst jedoch wissenschaftlich fundiert aufgearbeitet und bietet eine umfassende Basis für immobilienwirtschaftliche Forschung. Die Wurzeln dieses volkswirtschaftlichen Theorierahmenwerks reichen weit in die Geschichte ökonomischer Theoriebildung zurück. So diskutierte beispielsweise David Ricardo schon im 18. Jahrhundert im Rahmen der Grundrententheorie die landwirtschaftliche Bodennutzung, d. h. die Nutzung immobiler Güter. Ebenfalls aus den Zeiten der Entwicklung der klassischen Nationalökonomie entstammen die Arbeiten Heinrich von Thürens, der in Zusammenhang mit der wissenschaftlichen Erschließung der landwirtschaftlichen Bodennutzung eine Reihe neuer theoretischer und empirischer Methoden einführte und damit als einer der Urväter der theoretischen und empirischen Wirtschaftsforschung gelten kann [11].

Finanz- theoretische Perspektive

Innerhalb der neoklassischen Betrachtungsweise der Immobilienwirtschaft hat sich insbesondere der Rahmen der Finanztheorie als sehr ergiebig erwiesen. So lässt sich beispielsweise die Maximierung des Firmenwertes – als Zielfunktion vieler finanztheoretischer Betrachtungen – als Maximierung des Immobilien(portfolio)wertes auf Immobilien übertragen. Im Zusammenhang mit der Etablierung der Immobilienwirtschaftslehre als angehende wissenschaftliche Disziplin sprechen für eine Einbettung in das finanztheoretische Rahmenwerk im Wesentlichen folgende Gründe [12]:

1. Die finanztheoretische Betrachtung ermöglicht die Einbettung der Immobilienwirtschaftslehre in ein etabliertes wissenschaftliches Theorierahmenwerk.
2. Dieses Theorierahmenwerk ist konsistent mit dem Rahmenwerk der Immobilienökonomie.
3. Mithilfe der finanztheoretischen Perspektive lässt sich eine große Anzahl quantitativer Techniken in der Immobilienwirtschaftslehre anwenden.
4. Die Fokussierung auf Geldwerte ermöglicht die Kombination von Immobiliendaten mit anderen monetären Daten.
5. Die Anlehnung an eine etablierte wissenschaftliche Disziplin erleichtert der Immobilienwirtschaftslehre die Anerkennung als eigenständige wissenschaftliche Disziplin.
6. Die finanztheoretische Perspektive liegt der Perspektive von Entscheidungsträgern sehr nahe und ermöglicht somit eine handlungsorientierte Betrachtungsweise für die Immobilienwirtschaftslehre.

Diese Einbettung der Immobilienwirtschaftslehre in das finanztheoretische Rahmenwerk konnte bereits viele wissenschaftliche Früchte tragen [13] und dominiert zusammen mit dem ökonomischen Rahmenwerk vollumfänglich die internationale Forschung mit Aufsätzen in den vier weltweit führenden Immobilienjournalen

- Journal of Real Estate Finance and Economics,
- Real Estate Economics,
- Journal of Real Estate Research,
- Journal of Urban Economics.

Jedoch berücksichtigt eine solche primär auf Geldwerte fokussierte Betrachtung von Immobilien wesentliche und häufig nicht auf Geldwerte reduzierbare Aspekte nicht. So ist jeder mit Immobilien in Zusammenhang stehende Geldwert – um es in den Worten James Graaskamps auszudrücken – das Ergebnis der Verknüpfung der Raum-Zeit-Beziehung mit der Geld-Zeit-Beziehung [14]. Diese Raum-Zeit-Beziehung wird auf dem Immobilienmarkt in eine Geld-Zeit-Beziehung transformiert, da der beschriebene Raum für eine bestimmte Zeit einen bestimmten Nutzen stiften kann (Wohnraum, Arbeitsraum usw.) und dieser Nutzen wiederum Geldwerten gegenübersteht. Eine rein auf den letzten Gedankenschritt der Geldwerte beschränkte Betrachtungsweise darf den Blick auf diesen der Immobilienwirtschaftslehre zugrunde liegenden Gesamtzusammenhang jedoch unter keinen Umständen verstellen, da solche Analysen, losgelöst vom eigentlichen physischen Erfahrungsgegenstand des Betriebs und seines Produkts, der Immobilie, regelmäßig in der Katastrophe münden, wie die Subprime- und Finanzkrise von 2008 eindrucksvoll verdeutlicht hat.

2.3 Einbettung in die Verhaltensökonomik

Einer der Vorteile der Einbettung der Immobilienwirtschaftslehre in vorhandene Theoriegerüste besteht in der Möglichkeit, Weiterentwicklungen solcher Theoriegerüste direkt antizipieren zu können. Eine der bedeutsamsten Weiterentwicklungen des ökonomischen Theoriegerüsts war so z. B. die Berücksichtigung von Aspekten, die im Widerspruch zum rein nutzenmaximierenden Homo oeconomicus stehen. Der Bedeutung dieser Weiterentwicklungen wurde auch durch die Verleihung des Wirtschaftsnobelpreises an Daniel Kahnemann und Vernon L. Smith im Jahr 2002 Ausdruck verliehen. Zu den wesentlichen Verbesserungen zählen beispielsweise die Berücksichtigung von

- Entscheidungen, die anhand von Heuristiken („Daumenregeln“) anstatt anhand von rein sachlichen Überlegungen getroffen wurden,
- Entscheidungen, die nicht logisch abgeleiteten Markterwartungen entsprechen (Markteffizienzen), sowie
- Entscheidungen, die von der Art und Weise ihrer Darstellung bzw. der Darstellung des Problems abhängen (Framing) [15].

Im Zusammenhang mit der Immobilienwirtschaftslehre sind solche Aspekte beispielsweise für die Immobilienbewertung von großer Bedeutung. So konnte experimentell gezeigt werden, dass ältere Immobilienbewerter sich offenbar stärker auf ihre Erfahrungen und Heuristiken verlassen als jüngere Bewerter oder dass die Art und Weise der Darstellung vergangener Bewertungen eine Neubewertung maßgeblich beeinflusst, was eine der Ursachen von geglätteten Immobilienbewertungen sein kann [16]. Zwar mögen manche dieser Erkenntnisse aus Praktikerperspektive recht offensichtlich sein, jedoch sollte

Berücksichtigung von Widersprüchen zum Homo oeconomicus

Verhaltensökonomik im Immobilienkontext

Modell immobilienwirtschaftlicher Aktivität

nicht übersehen werden, dass nur durch ein umfangreiches und konsistentes theoretisches Rahmenwerk über Einzelbeobachtungen hinausreichende Evidenzen erhoben werden können.

Eine solche Einbettung in die Verhaltensökonomik ermöglicht es, die große Bedeutung menschlicher Entscheidungen und Handlungsweisen im Theorierahmenwerk der Immobilienwirtschaftslehre zu berücksichtigen. Julian Diaz III stellt viele dieser im immobilienwirtschaftlichen Kontext wesentlichen Handlungsweisen in einem Modell immobilienwirtschaftlicher Aktivität dar (siehe Abbildung 3; siehe auch ausführlich für die Beschreibung der einzelnen Institutionen Beitrag A6).

Innerhalb seines institutionellen Modells wird wirtschaftliche Aktivität als Ursprung von Angebot bzw. Nachfrage eines Wirtschaftsgutes (in Form von Kreisen) dargestellt. So stellen Darlehensgewährung und Investitionstätigkeit z. B. Kapital zur Verfügung; Dienstleister stellen Arbeitskraft für die Planung und

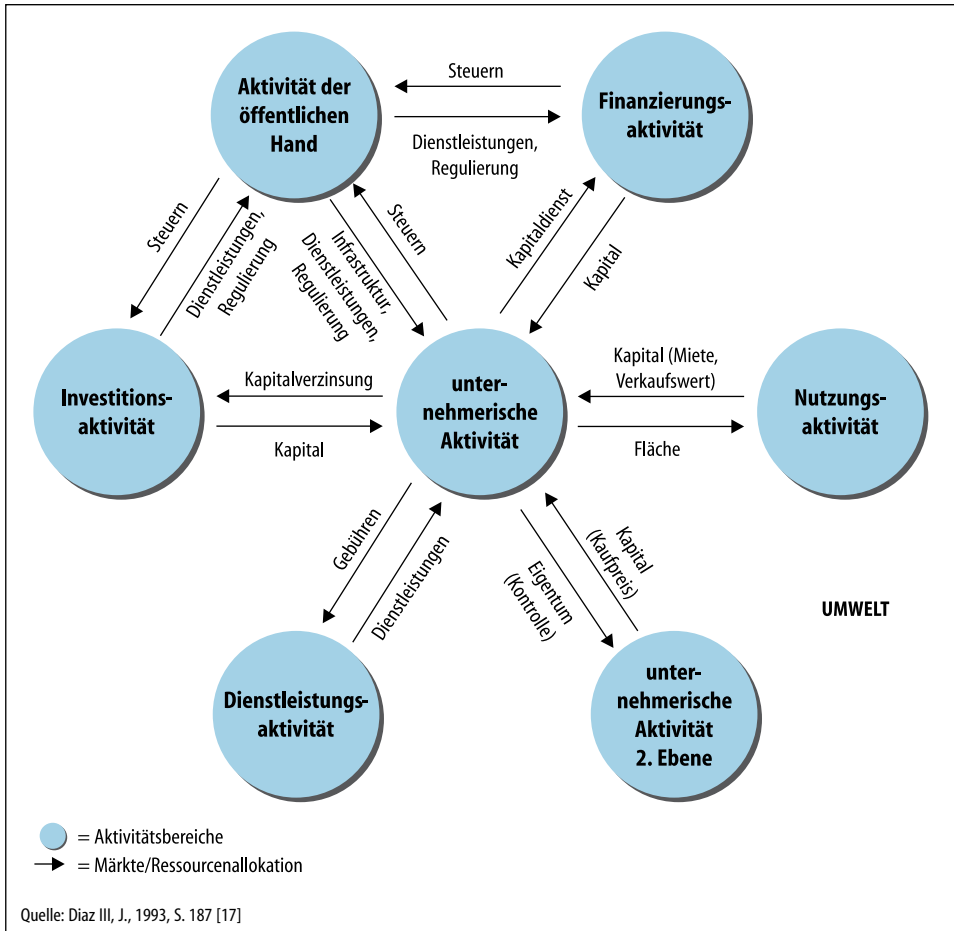


Abb. 3: Modell immobilienwirtschaftlicher Aktivität

den Bau von Immobilien zur Verfügung; Nutzungsaktivität stellt Nachfrage für Immobilienunternehmen dar usw. Jede Form menschlicher Aktivität kann wiederum eine Quelle von menschlichem Verhalten sein, das dem stilisierten Homo oeconomicus entgegensteht. Die Verhaltensökonomik kann als Werkzeug genutzt werden, solche besonderen Aspekte menschlichen Verhaltens in der Theoriebildung zu berücksichtigen.

3 Transaktionsbasierte Immobilienwirtschaftslehre

3.1 Überblick

In Anbetracht der vielfältigen Möglichkeiten zur wissenschaftlichen bzw. theoretischen Betrachtung des Erkenntnis- und Erfahrungsgegenstands des Wirtschaftens im Immobilienbetrieb ist auch die Organisation von akademischer Forschung und Lehre eine große Herausforderung. Eine besondere Schwierigkeit liegt im Umgang mit der multidisziplinären Natur der Immobilienwirtschaftslehre. Da die Universitätslandschaft in erheblichem Maße vom Denken in klassischen Disziplinen geprägt und eingeengt wird, gestaltet sich auch eine organisatorische Vernetzung der verschiedenen Disziplinen meist als herausfordernd.

Realistisch operationalisierbar und zielführend erscheint daher die Implementierung eines auf die Immobilienwirtschaft fokussierten Forschungs- und Lehrcurriculums im Rahmen einer bestehenden und etablierten organisatorischen Einheit [18]. Im Falle der Immobilienwirtschaftslehre liegt hierfür aufgrund der Fundierung der Immobilienwirtschaftslehre als spezielle Immobilienbetriebslehre (= Immobilienmanagement) – interdisziplinär unterstützt durch die Disziplinen Immobilienökonomie und -recht – die Verortung in einer betriebswirtschaftlichen Fakultät nahe. Dabei ist es von besonders großer Bedeutung, eine Balance zwischen einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Grundausbildung und der Ausbildung in der Immobilienwirtschaftslehre als Spezialdisziplin der Betriebswirtschaftslehre zu finden. Sinnvoll erscheint in diesem Zusammenhang ein eher generalistisch ausgerichtetes betriebswirtschaftliches Studium auf Bachelor-Ebene und eine Spezialisierung in Immobilienwirtschaftslehre auf Master-Ebene und in der berufsbegleitenden Weiterbildung, um den Blick auf den gesamtwirtschaftlichen Kontext nicht zu früh zu verengen.

Der transaktionsbasierte Ansatz bietet ein Rahmenwerk für eine solche Implementierung von immobilienwirtschaftlicher Forschung und Lehre an einer betriebswirtschaftlichen Fakultät. Anders als bei Kämpf-Dern und Pfnür (2009) dargestellt, fokussiert der Ansatz gerade nicht allein auf die Finanzwirtschaft, sondern umfasst als vollständiger Ansatz zur interdisziplinären und transaktionsbasierten Immobilienwirtschaftslehre den gesamten Bereich der speziellen Betriebswirtschaftslehre der Immobilie, des Immobilienportfolios und des -unternehmens [19].

Das Immobilienmanagement rückt mit seiner interdisziplinären Koordinierungsfunktion als Führungsdisziplin der Immobilienwirtschaftslehre in den Mittelpunkt der Betrachtung. Da betriebswirtschaftliche Entscheidungen u. a. maßgeblich auf volkswirtschaftlichen Analysen beruhen und rechtlich und

**Schwierigkeiten
der organisatorischen
Umsetzung von Multi-
disziplinarität**

**Immobilienwirtschaftslehre an
einer betriebswirtschaftlichen
Fakultät**

**Transaktions-
basierter Ansatz
als Implementierungsmuster**

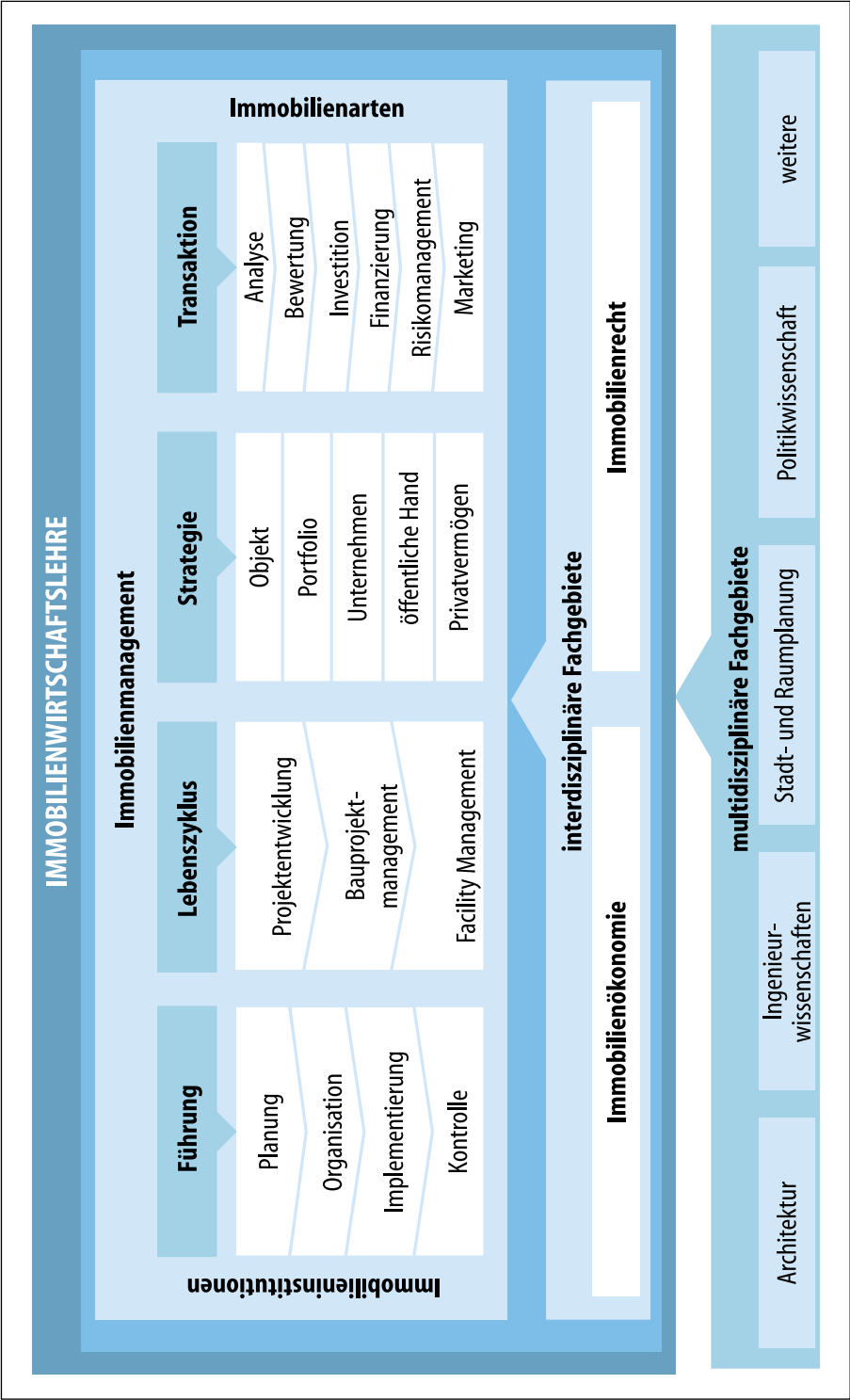


Abb. 4: Transaktionsbasierte Immobilienwirtschaftslehre

steuerlich in Verträgen abgebildet werden, vervollständigt der immobilienwirtschaftlich relevante Teil der Disziplinen der Ökonomie und des Rechtes den Ansatz interdisziplinär (nicht multidisziplinär, siehe Beitrag A1).

3.2 Immobilienmanagement

Die Auffassung der Immobilienwirtschaftslehre als spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilie, des Immobilienportfolios sowie des -unternehmens zieht es nach sich, für das Fachgebiet eine Managementperspektive zu wählen. Das Immobilienmanagement befasst sich maßgeblich mit den vier folgenden Teilgebieten, die die Immobilie, das Immobilienportfolio und das Immobilienunternehmen sowie die zugeordneten Dienstleistungen aus einer jeweils eigenständigen Perspektive beleuchten:

- **Unternehmensführung:** Koordination und Steuerung des Immobilienunternehmens,
- **Lebenszyklus:** Genese einer Immobilie,
- **Strategie:** strategisches Management von Immobilien(portfolien),
- **Transaktion:** transferieren einer Immobilie/eines Immobilienportfolios/-unternehmens.

Führung im Sinne der Unternehmensführung beschreibt diesbezüglich die Notwendigkeit, eine immobilienwirtschaftliche Organisation in zielgerichteter Weise zu führen. Die typische Aufteilung der Unternehmensführung der funktionalen BWL erfolgt in die klassischen Funktionen von Planung (inklusive Zielplanung), Organisation, Implementierung und Kontrolle [20]. Die Funktion des Rechnungswesens als Informationsfunktion kann ebenso aufgeführt werden wie das Gebiet der Personalwirtschaft, das in einer prozessorientierten Sicht auch unter der Ausführungsfunktion zusammen mit der Organisationsfunktion subsumiert werden kann.

Zur oben formulierten Zielerreichung bedarf es einer genauen Betrachtung des unterliegenden Gutes der Immobilie und dessen Lebensdauer von der Initiation bis ggf. zu seinem Abriss. Der sog. Lebenszyklus von Immobilien beginnt mit der ersten Phase der Projektentwicklung im eigentlichen Sinne. Diese reicht von der Projektinitiierung über die Projektkonzeption mit Machbarkeitsstudien und Wirtschaftlichkeitsberechnungen hin bis zur Projektkonkretisierung im Rahmen von Realisierungsentscheidungen und Vertragsabschlüssen. In einem weiteren Schritt erfolgen das Bauprojektmanagement sowie die Übergabe des fertiggestellten Gebäudes und darauf folgend die Bewirtschaftung im Rahmen des Facility Managements, das ansetzt in der Nutzungsphase und durchgeführt wird bis zu einem eventuellen Abriss respektive einer Umwidmung des Gebäudes. Alle drei Phasen zusammen werden auch als „Projektentwicklung im weiteren Sinne“ bezeichnet.

Die Betrachtung des Lebenszyklus von Immobilien darf nicht losgelöst auf den Einzelfall, sondern muss im Rahmen der Betrachtung von Immobilien als Teil der Stadt- und Raumplanung erfolgen. Ein spezieller Fokus sollte unter den gegebenen Rahmenbedingungen auf die Perspektiven von Immobilien in

Managementperspektive im Kern des Ansatzes

Führung

Lebenszyklus

Bezug auf deren Nachhaltigkeit, unter anderem im Sinne eines verlängerten Lebenszyklus, gelegt werden.

Strategie Zur Erreichung der Unternehmensziele bedarf es weiterhin einer umfassenden Strategie auf diversen Ebenen in verschiedenen Situationen, die sich je nach Akteur unterschiedlich gestalten: Diese reicht von der Betrachtung des Managements auf Objektebene (Asset Management) hin bis zur Portfolioebene und beschreibt das strategische Management einer Immobilie oder eines Immobilienportfolios im Auftrag des Eigentümers, entsprechend seiner Anlagestrategie über den gesamten Investitionszeitraum mit dem Ziel, die Objekt- oder Portfolioperformance durch eine effiziente Prozesssteuerung und die Realisierung von Wertsteigerungspotenzialen zu optimieren. Der oben skizzierte generelle Investorenfall kann angewendet werden auf die Berücksichtigung der speziellen Belange von Unternehmen ohne immobilienwirtschaftlichen Fokus als Kernkompetenz im Rahmen des sog. Corporate Real Estate Managements (CREM) für „Non-Property Companies“ respektive im Rahmen des sog. Public Real Estate Managements für den Immobilienbestand der öffentlichen Hand. Das Management von immobilienwirtschaftlichem Privat- oder Familienvermögen (Private Real Estate Management) mit dem Ziel der Gesamtvermögensoptimierung (Einkommens- oder sonstige Nutzenenerträge) rundet das strategische Immobilienmanagement ab.

Transaktion Die vorgenannten drei zeitraumbezogenen Aspekte der Führung, des Lebenszyklus und der Strategie bilden die Grundlage für die eigentliche zeitpunktbezogene Transaktion von Immobilien, Immobilienportfolien oder -unternehmen, den vierten Aspekt der allgemeinen Perspektive des Immobilienmanagements. Der Transaktionsvorgang lässt sich generisch in die Bereiche Analyse, Bewertung, Investition, Finanzierung, Risikomanagement und Marketing unterteilen.

Die Immobilienanalyse verfolgt das Ziel, als Informationsinstrument das Erfolgspotenzial von Immobilien zu bestimmen. Hierfür stehen bestimmte Analysetypen zur Verfügung wie etwa die Standortanalyse, die Marktanalyse oder die Objektanalyse. Im Rahmen von Wettbewerbsanalysen werden die vorbenannten Analysetypen zusammengefasst, um die relative Marktposition der untersuchten Immobilie zu Vergleichsimmobilien zu bestimmen.

Die Bewertung von Immobilien befasst sich, je nach Horizont der Analyse, mit nationalen oder internationalen Verfahren zur Ermittlung eines Marktwertes im Sinne eines Verkehrswertes. In Deutschland regelt seit Mai 2010 die „Immobilienwertermittlungsverordnung – ImmoWertV“ die drei gängigen Wertermittlungsverfahren des Vergleichswertes (§ 15), des Ertragswertes (§ 17) sowie des Sachwertes (§ 21).

Die Immobilieninvestition definiert die Verwendung finanzieller Mittel zur Beschaffung von indirektem oder direktem Immobilienvermögen. Somit kann die Immobilieninvestition als spezielle und risikobehaftete Umwandlung von Eigen- und/oder Fremdkapital in Immobilienvermögen betrachtet werden. Die geschieht anhand verschiedenartig risikobehafteter Investitionsstrategien im Kontext des Einsatzes nationaler oder internationaler Immobilienanlageprodukte unter der Zuhilfenahme von statischen und dynamischen Methoden der Investitionsrechnung.

Die Immobilienfinanzierung umfasst analog die Planung, Beschaffung, Steuerung und Kontrolle finanzieller Mittel. Grundsätzlich kann die Finanzierung nach Immobilienart (Wohn- sowie Gewerbeimmobilienfinanzierung) oder nach Fristigkeit (kurzfristige Finanzierungsinstrumente für Vor- und Zwischenfinanzierungen sowie mittel- und langfristige Finanzierungsinstrumente) differenziert werden. Es werden zudem herkömmliche Finanzierungsarten wie das klassische Bankdarlehen unterschieden von „innovativen“ im Sinne von alternativen Finanzierungsinstrumenten wie beispielsweise einer Finanzierung mit Real Estate Private Equity (z. B. für Eigenfinanzierungsinstrumente) oder Genussrechten (z. B. für Mezzanine-Finanzierungsinstrumente). Im Rahmen der Immobilienfinanzierung ist ebenfalls die Refinanzierung von Hypothekendarlehen zu behandeln.

Immobilienrisikomanagement – in der gewählten Begriffsauffassung sowohl als Gefahr als auch als Chance skizziert – kann als das negative und positive Potenzial einer Immobilieninvestition angesehen werden. Immobilienrisikomanagement wird dabei als Steuerungskreislauf aufgefasst im Sinne des Formulierens einer Risikostrategie, der Identifikation von relevanten Risiken, der Risikoanalyse, -bewertung, -steuerung und des Risikocontrollings bei paralleler Dokumentation und Berichterstattung. Im Vordergrund stehen i. d. R. die Methoden der Risikobewertung, vor allem Scoring- und Korrekturverfahren, Sensitivitäts-, Szenarien- und Simulationsanalysen sowie die Value-at-Risk-Methode.

Das moderne Immobilienmarketing schließlich umfasst sämtliche Aktivitäten der Marktbearbeitung und -gestaltung. Es beginnt bei der Marktbeobachtung (Marktforschung), geht über die Marktabgrenzung und Definition von strategischen Geschäftsfeldern, beinhaltet die Marktkommunikation (Werbung) ebenso wie den Marktabschluss (Sales Management) und endet bei der Realisierung des Leistungsversprechens. Das Immobilienmarketing beschränkt sich somit nicht nur auf eine vertriebsorientierte Betrachtung, sondern ist ein ganzheitlicher Ansatz, der alle marktrelevanten Planungen und Aktivitäten subsumiert.

Das betriebswirtschaftliche Immobilienmanagement kann ebenfalls aus der Perspektive sowohl von Immobilienarten als auch von Immobilieninstitutionen abgebildet werden.

Immobilien- arten und -institutionen

Die Perspektive der Immobilienarten erlaubt dabei die Unterscheidung nach den verschiedenen Nutzungsarten einer Immobilie, wie z. B. die Nutzung von Wohnimmobilien und Nicht-Wohnimmobilien. Unter die letztgenannte Kategorie fallen dabei unter anderem Büro- und Verwaltungsimmobilien, Handelsimmobilien, Produktionsimmobilien/Lagerhallen, Logistikimmobilien, Hotelimmobilien, Freizeitimmobilien, Krankenhäuser, Pflegeheime und sonstige Sozialimmobilien sowie Infrastrukturimmobilien.

Die Perspektive der Immobilieninstitutionen beschreibt wiederum deren jeweils spezielle Betrachtungsweise des Erkenntnisgegenstandes, also beispielsweise die Sichtweise von Projektentwicklern, Bauunternehmern, Finanzierern, Investoren, Nutzern, Beratern, der öffentlichen Hand sowie von sonstigen Dienstleistern, zu denen z. B. Architekten, Bauingenieure, Facility Manager, Notare oder Werbe- und Marketingagenturen gehören.

3.3 Interdisziplinäre Fachgebiete

Interdisziplinäre Fachgebiete

Die betriebswirtschaftliche Managementperspektive wird von den Disziplinen der Immobilienökonomie (siehe weiterführend Rottke/Voigtländer (Hrsg.): Immobilienwirtschaftslehre, Band II, Ökonomie) sowie des Immobilienrechts (siehe weiterführend Rottke/Goepfert/Hamberger (Hrsg.): Immobilienwirtschaftslehre, Band III, Recht) interdisziplinär unterstützt.

In der Immobilienökonomie werden im Rahmen einer transaktionsbasierten Immobilienwirtschaftslehre vor allem die Wechselbeziehungen zwischen Immobilienmarkt und Makroökonomie behandelt, die Immobilienwirtschaft aus mikroökonomischer Perspektive im Sinne des Spannungsfeldes von staatlicher Regulatorik vs. Markt untersucht, die Beziehungen von Immobilienmarkt und Kapitalmarkt analysiert sowie Prognosen und Prognosemethoden für den Immobilienmarkt erläutert.

Eine rechtliche und steuerliche Betrachtung, die sich der Immobilienwirtschaftslehre aus der Perspektive der Transaktion nähert, lässt sich konsequenterweise in die beiden großen Bereiche der Investition und der Finanzierung untergliedern. Im Investitionsbereich werden rechtliche und steuerliche Regelungen für Bestandsimmobilien, die Projektentwicklung sowie für sog. Distressed Assets erfasst. In Bezug auf Immobilienrecht und -steuern unterscheidet die Finanzierung in privates und öffentliches Eigen- und Fremdkapital.

Im privaten Eigenkapitalbereich findet eine rechtliche und steuerliche Behandlung von Vehikeln wie offenen Immobilienfonds, geschlossenen Immobilienfonds sowie Private Equity Fonds statt. Im öffentlichen Eigenkapitalbereich werden beispielsweise Immobilienaktiengesellschaften und REITs (sowie Maßnahmen der Kapitalerhöhung oder des -ersatzes) untersucht sowie Bilanzfragen und Eigenkapitalanforderung nach Basel II/III erörtert oder aber eine Ausdehnung der Immobilieninvestition über die Landesgrenzen hinweg vorgenommen im Rahmen steuerlicher Betrachtungen grenzüberschreitender Transaktionen.

Im privaten Fremdkapitalbereich werden rechtliche und steuerliche Gegebenheiten der Akquisitionsfinanzierung, der strukturierten Finanzierung sowie der Projektfinanzierung untersucht, der öffentliche Bereich wird vor allem durch Unternehmensanleihen sowie deren steuerliche Behandlung abgebildet.

3.4 Multidisziplinäre Fachgebiete

Multi- disziplinäre Fachgebiete

Fachgebiete, die nicht inter-, sondern multidisziplinär mit der Immobilienwirtschaftslehre verknüpft sind, da sie – als eigenständige Disziplinen – nicht dem Koordinationsmechanismus der speziellen Betriebswirtschaftslehre der Immobilie, des Immobilienportfolios und des -unternehmens unterliegen, werden im transaktionsbasierten Ansatz als im Immobilienkontext relevante angrenzende Fachbereiche anerkannt. Sie liegen jedoch, aufgrund ihrer ihnen eigenen hohen Bedeutung und aufgrund ihrer Entfernung vom eigentlichen Erkenntnis- und Erfahrungsgegenstand, nicht im Fokus der näheren immobilienwirtschaftlichen Betrachtung.

In diesem Zusammenhang seien beispielhaft die Architektur, die Ingenieurwissenschaften, die Stadt- und Raumplanung sowie die Politikwissenschaft genannt. Ein Ausschnitt weiterer multidisziplinärer Fachgebiete mit Bedeutung für die Immobilienwirtschaftslehre kann in Beitrag A1, Abbildung 6, im Rahmen der Klassifikation der Einteilung der Wissenschaften nach der Dewey-Dezimalklassifikation „DDC 22“ eingesehen werden.

4 Fazit

Wie eingangs erläutert, kommt der Entwicklung von wissenschaftlichen Paradigmen in der Entwicklung von wissenschaftlichen Disziplinen eine besondere Bedeutung zu. Die für das theoretische Fundament der Immobilienwirtschaftslehre prägenden Paradigmen sind die mit Immobilien in Zusammenhang stehende Multidisziplinarität, die Einbettung in die Institutionenökonomik und die neoklassische Ökonomie, die in ihrer Weiterentwicklung wiederum die Berücksichtigung von verhaltensorientierten Aspekten ermöglicht. Der transaktionsbasierte Ansatz stellt eine Möglichkeit dar, diese verschiedenen Paradigmen in solcher Form zu gewichten, dass sie ein sinnvolles Rahmenwerk für die Implementierung eines immobilienwirtschaftlichen Forschungs- und Lehrcurriculums an einer betriebswirtschaftlichen Fakultät bieten. Das vorliegende immobilienwirtschaftliche Grundlagenwerk gliedert sich entsprechend analog zum Ansatz der transaktionsbasierten Immobilienwirtschaftslehre.

5 Literaturverzeichnis

- [1] Vgl. Kuhn, T. S.: The Structure of Scientific Revolutions, University of Chicago Press, Chicago 1970, S. 10.
- [2] Vgl. Kuhn, T. S., a. a. O., S. 75.
- [3] Siehe Beitrag D2 für eine umfassende Darstellung und Abgrenzung des Begriffs Asset Management. In diesem Kontext ist das Asset Management im Sinne der Asset-Allokation verschiedener Asset-Klassen, darunter auch die Asset-Klasse der „Immobilie“ gemeint und nicht Asset Management im Rahmen des Immobilienmanagements.
- [4] Vgl. DeLisle, J. R.: Graaskamp: A holistic perspective, in: DeLisle, J. R./Worzala E.: Essays in Honor of James A. Graaskamp: Ten Years After, Springer, Washington 2000, S. 67.
- [5] Für eine intensive Diskussion der Breite der immobilienwirtschaftlichen Disziplin und ihrer Abgrenzung siehe Beitrag A1.
- [6] Vgl. Roulac, S. E.: Requisite Knowledge for Effective Property Involvements in the Global Context, in: Schulte, K. W. (Hrsg.): Real Estate Education Throughout the World: Past, Present and Future, Norwell 2002, S. 22.
- [7] Graaskamp, J. A.: Redefining the role of University Education in Real Estate and Urban Land Economics, Rede vom Dezember 1974, in: Jarchow, S. P.: Graaskamp on Real Estate, Washington 1991, S. 44.

- [8] Siehe für eine detaillierte Übersicht: Polinsky, A. M./Shavell, S.: *Handbook of Law and Economics*, North-Holland Publishing Company, New York 2007.
- [9] Siehe Beitrag A1 für eine umfassende Darstellung von inter- bzw. multidisziplinärer Zusammenarbeit.
- [10] Vgl. Grissom, T. V./Liu, C. H.: *The Search for a Discipline: The Philosophy and the Paradigms*, in: DeLisle, J. R./Sa-Aadu, J.: *Appraisal, Market Analysis, and Public Policy in Real Estate*, Kluwer Academic Publishers, Norwell 1994, S. 68.
- [11] Vgl. Bach, H./Ottmann, M./Sailer, E./Unterreiner, F. P.: *Immobilienmarkt und Immobilienmanagement*, München 2005, S. 12.
- [12] Vgl. Dasso, J./Woodward, L.: *Real Estate Education: Past, Present and Future – The Search for a Discipline*, in: *Journal of the The American Real Estate and Urban Economics Association*, Vol. 8, 1980, S. 412–413.
- [13] Vgl. Dassom, J./Woodward, L., a. a. O., S. 412.
- [14] Vgl. Graaskamp, J. A.: *Redefinition of Fundamental Real Estate Concepts as a Key to Land Use Control and Investment Strategy*, Rede vom November 1974, in: Jarchow, S. P.: *Graaskamp on Real Estate*, Washington 1991, S. 489.
- [15] Vgl. Shefrin, H.: *Beyond Greed and Fear: Understanding behavioral finance and the psychology of investing*, Oxford University Press, New York 2002, S. 13–42.
- [16] Vgl. Geltner, D.: *Estimating market values for appraised values without assuming an efficient market*, *Journal of Real Estate Research*, 1993, 8(3), S. 325–346; Tarbert, H./Marney, J.: *The effects of cross serial correlation on the construction of an index: A simulation approach*. RICS research – *The cutting edge*, 1998; Brown, G./Matysiak, G.: *Sticky valuations, aggregation effects, and property indices*, *Journal of Real Estate Finance and Economics*, 2000, 20(1), S. 49–66; Brown, G./Matysiak, G.: *Real estate investment: A capital market approach*. Financial Times/Prentice-Hall, London 2000, S. 371–328; Booth, P./Matysiak, G.: *How should unsmoothing affect pension plan asset allocation?* *Journal of Property Investment and Finance*, 2002, 22(6), S. 472–483.
- [17] Vgl. Diaz III, J.: *Science, engineering, and the discipline of real estate*, in: *Journal of Real Estate Literature*, Vol. 1, 1993, S. 187.
- [18] Siehe vertiefend Beitrag A1.
- [19] Vgl. Kämpf-Dern, A./Pfnür, A.: *Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben*, in: Pfnür, A. (Hrsg.): *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*, Bd. 14, März 2009, S. 11 f.

- [20] Die Einteilung des Managementprozesses in verschiedene Schritte ist maßgeblich auf die Arbeit des Franzosen Henri Fayol zu Anfang des 20. Jahrhunderts zurückzuführen. So unterschied er dabei Planung (*prévoir*), Organisation (*organiser*), Anweisung (*commander*), Koordination (*coordonner*) und Kontrolle (*contrôler*). Der US-Amerikaner Luther Gulick adaptierte in den 30er-Jahren diese Einteilung in das POSDCORB-Konzept, das Planung (*planning*), Organisation (*organizing*), Personaleinsatz (*staffing*), Führung (*directing*), Koordination (*coordinating*), Berichtswesen (*reporting*) und Budgetierung (*budgeting*) unterschied. Dieses Konzept wurde im Laufe der Zeit weiter adaptiert. Prägend für die heutige Darstellung des Managementprozesses in der Literatur ist die Arbeit von George Robert Terry in den 50er-Jahren, der Planung, Organisation, Durchsetzung und Kontrolle unterscheidet. Vgl. Fayol, H.: *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, Paris 1917 sowie Gulick, L./Urwick, L.: *Staff Paper for the Brownlow Committee*, Washington D. C. 1937; Terry, G. R.: *Principles of management*, Homewood, Ill. 1953. Im vorliegenden Band wird zudem der Kontrollbegriff im entsprechenden Beitrag B4 als „Controlling“ umgesetzt. Unter diesem weiter gefassten Begriff werden alle Maßnahmen verstanden, die dazu dienen, die Führungsbereiche Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung und Information so zu koordinieren, dass die Unternehmensziele optimal erreicht werden. Siehe vertiefend Wöhe, G./Döring, U.: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 22. neu bearb. Aufl., München 2005, S. 218.

Immobilienwirtschaftslehre - Management

Rottke, N.; Thomas, M. (Hrsg.)

2017, XXVI, 1014 S. 348 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-18192-5