

Marcus Tröger

Wertorientierter Ansatz zur Optimierung von Unternehmensimmobilien

Analyse der bestehenden Defizite beim Management von Unternehmensimmobilien, deren Auswirkungen auf den Unternehmenswert und Konzeption eines wertorientierten Optimierungsansatzes



Marcus Tröger

Wertorientierter Ansatz zur Optimierung von Unternehmensimmobilien

Analyse der bestehenden Defizite beim Management von Unternehmensimmobilien, deren Auswirkungen auf den Unternehmenswert und Konzeption eines wertorientierten Optimierungsansatzes

ISBN: 978-3-8366-1457-3

Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2008

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

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

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2008

Printed in Germany

**„Der Erfolg des Immobiliengeschäftes beruht auf der
Monopolisierung von Chancen bei gleichzeitiger
Sozialisierung der Risiken.“**

Werner Rohmert, Der Immobilienbrief

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Analyse der bestehenden Defizite bei dem Management der selbstgenutzten Immobilien von Non-Property-Unternehmen, insbesondere mit der Analyse der Kostenstruktur, den Auswirkungen der Immobilien auf den Unternehmenswert und einer Konzeption eines wertorientierten Optimierungsansatzes von Unternehmensimmobilien mit Büronutzung.

Zu Beginn werden die in dieser Arbeit verwendeten Begriffe wie zum Beispiel Corporate Real Estate Management oder Facility Management von anderen Managementdisziplinen abgegrenzt und definiert. Darauf aufbauend werden die bestehenden Defizite und Problemfelder von Unternehmensimmobilien anhand empirischen Untersuchungen nachgewiesen und erläutert. Anschließend wird untersucht, in wie weit Immobilien Auswirkungen auf den Unternehmenswert haben. Im Nachgang zu dieser Analyse wird das Management von selbstgenutzten Immobilien sowohl von Unternehmen als auch der öffentlichen Hand untersucht und deren Maßnahmen zur Optimierung dargestellt. Unter Berücksichtigung der in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse wird ein eigener wertorientierter Ansatz zur Optimierung von selbstgenutzten Immobilien am Ende dieses Buches vorgestellt und erläutert.

Deskriptoren

- Non-Property-Unternehmen
- Corporate Real Estate Management (CREM)
- Facility Management (FM)
- Unternehmensimmobilien als Betriebsmittel
- Defizite beim Umgang mit betrieblichen Immobilien
- Reduzierung der immobilien-spezifischen Kosten

Danksagung

Ich spreche allen Personen, die mich während der Erstellung meines Buches unterstützt haben, meinen Danke aus.

Besonderen Dank gilt der Firma CORPUS SIREO Asset Management GmbH, die mich bei der Bearbeitung meines Buches unterstützt haben, stellvertretend für alle Beteiligten, Herrn Dr. Frank Pfirsching und Frau Sabine Sonntag.

Weiterer Dank gilt natürlich auch Herrn Prof. Dr. Thomas Kinateder und Herrn Prof. Dipl.-Ing. Andreas Marchtaler, die mir während meiner Arbeit beratend und konstruktiv zur Seite standen und mir wertvolle Ratschläge und Anregungen gaben.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung und Problemstellung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Aufbau und Gang der Untersuchung	3
2 Grundlagen.....	5
2.1 Definition Shareholder Value und Unternehmenswert.....	6
2.2 Definition des betrieblichen Immobilienmanagements	8
2.3 Notwendigkeit des betrieblichen Immobilienmanagements.....	10
2.4 Charakterisierung des betrieblichen Immobilienmanagements.....	10
2.5 Funktionen des betrieblichen Immobilienmanagements	11
2.5.1 Portfoliomanagement	12
2.5.2 Asset Management	13
2.5.3 Facility Management.....	14
2.5.4 Projektentwicklung.....	16
2.6 Einordnung des Themenkomplexes in den Immobilienzyklus.....	17
3 Auswertung empirischer Untersuchungen zum Thema Unternehmensimmobilien	20
3.1 Übersicht der ausgewerteten Untersuchungen und Studien	20
3.2 Übersicht der identifizierten Problemfelder	21
3.3 Charakterisierung der nachgewiesenen Defizite und deren Folgen.....	22
3.3.1 Fehlendes Kostenverständnis und mangelhafte Organisationsstrukturen.....	23
3.3.2 Entscheidungsfindung auf nachgelagerter Hierarchiestufe und mangelnde Kompetenz der Immobilienverantwortlichen	25
3.3.3 Mangelnde Ergebnis- und Erfolgsverantwortung	26
3.3.3.1 Formen der Erfolgsverantwortung.....	27
3.3.3.2 Cost-Center	28
3.3.3.3 Profit-Center	28

4 Immobilien und deren Einfluss auf den Unternehmenswert	30
4.1 Kosten der Immobilienbewirtschaftung	33
4.2 Maßnahmen zur Reduzierung des Flächenverbrauchs	36
4.2.1 Flächenoptimierung des Gebäudes	37
4.2.2 Zusammenlegung und Verlagerung von Standorten.....	44
4.3 Maßnahmen zur Reduzierung der Immobilienkosten	46
4.3.1 Reduzierung der Kapitalkosten.....	46
4.3.1.1 Sale-and-lease-back-Verfahren.....	50
4.3.1.2 Forderungsverbriefung in Form von Asset-Backed Securities.....	51
4.3.1.3 Mezzanine-Finanzierung	52
4.3.1.4 Real Estate Investment Trust	53
4.3.2 Senkung der durch die Abschreibung verursachten Aufwendungen	55
4.3.3 Senkung der umlegbaren Betriebskosten	57
4.3.4 Senkung der nicht umlegbaren Betriebskosten	62
4.3.4.1 Senkung der Instandhaltungskosten	62
4.3.4.2 Senkung der Modernisierungskosten.....	64
4.3.5 Senkung der Remanenzkosten	64
4.4 Beispiel für die Erhöhung des Unternehmenswertes durch Optimierung der Kostenstruktur	65
5 Fallstudie der Deutschen Telekom AG – SIREO Real Estate Asset Management	67
5.1 Allgemeine Situation der Deutschen Telekom AG.....	67
5.2 Immobiliensituation der Deutschen Telekom AG.....	68
5.3 Corporate Real Estate Management im Konzern der Deutschen Telekom AG	71
5.3.1 Wertorientiertes Immobilienmanagement im Konzern der Deutschen Telekom AG	72
5.3.1.1 Bedarfs- und Optimierungsplanung bei der DTAG.....	77
5.3.1.2 Resultate der Optimierungsaktivitäten im Konzern der DTAG	78
6 Fallstudien zu Optimierungsansätzen der öffentlichen Hand.....	79
6.1 Hessisches Immobilienmanagement (HI).....	79
6.1.1 Gebäudemanagement der HI.....	80
6.1.2 Standortmanagement der HI	81
6.2 Gesellschaft für Bremer Immobilien mbH (GBI).....	81
6.2.1 Bau-Management der GBI	83
6.2.2 Bestandsmanagement der GBI	83

6.2.3	Immobilienentwicklung und Vermarktung der GBI	84
6.3	Gewonnene Erkenntnisse.....	84
7	Ansatz zur Optimierung des betrieblichen Immobilienmanagements	86
7.1	Modularer Aufbau des Optimierungsansatzes	86
7.2	Erläuterung des Optimierungsansatzes im Detail.....	87
7.2.1	Definition der Immobilienstrategie und deren Einbindung in die Unternehmensstrategie	87
7.2.2	Grundlagenermittlung.....	89
7.2.2.1	Grundstücksrelevante Daten	89
7.2.2.2	Gebäuderelevante Daten	91
7.2.2.3	Nutzungsspezifische Daten	91
7.2.2.4	Analyse der Anforderungen an den Arbeitsplatz.....	91
7.2.2.5	Ermittlung essentieller Daten.....	93
7.2.3	Entwicklung von Handlungsalternativen	95
7.2.3.1	Reduzierung der Immobilienbereitstellungskosten.....	100
7.2.3.2	Revitalisierung der Immobilien	101
7.2.3.3	Optimierung der Mietstruktur	102
7.2.3.4	Grundstücksnachverdichtung.....	103
7.2.3.5	Erhöhung der Flächeneffizienz	104
7.2.3.6	Reduzierung des Immobilienbestandes und Generierung von Verkaufserlösen	105
7.2.4	Umsetzung der Handlungsalternativen.....	106
8	Zusammenfassung und Ausblick.....	108
8.1	Zusammenfassung	108
8.2	Ausblick.....	111
9	Anhang.....	112
10	Literaturverzeichnis	143

Abkürzungsverzeichnis

§	Paragraf
€	Euro
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
BauGB	Baugesetzbuch
Bd.	Band
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGF	Bruttogeschossfläche
bspw.	Beispielsweise
ca.	circa
CREM	Corporate Real Estate Management
d.h.	das heißt
DCF	Discounted Cash-Flow
DIN	Deutsche Industrie Norm
Dr.	Doktor
DTAG	Deutsche Telekom AG
DTI	DeTeImmobilien
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
e.V.	eingetragener Verein
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EVA	Economic Value Added
FAQ	Frequently Asked Questions
FF	Funktionsflächen
FM	Facility Management
GBI	Gesellschaft für Bremer Immobilien mbH
GEFMA	German Association of Facility Management – Deutscher Verband für Facility Management e.V
GFZ	Geschossflächenzahl
ggf.	gegebenenfalls
gif.	Gesellschaft Immobilienwirtschaftliche Forschung
IV	

GMG	Generalmietgesellschaft
GRZ	Grundflächenzahl
H.	Heft
HI	Hessische Immobilienmanagement
Hrsg.	Herausgeber
IT	Informations- und Kommunikationstechnik
Jg.	Jahrgang
m ²	Quadratmeter
MF-B	Mietflächen für Büroraum
MF-G	Mietfläche gewerblicher Raum
MF-H	Mietflächen für Handelsflächen
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
mtl.	monatlich
NGF	Nettogeschossfläche
No.	Number
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahr
o.Jg.	ohne Jahrgang
o.O.	ohne Ort
o.S.	ohne Seite
OSCAR	Office Service Charge Analysis Report, Büronebenkostenanalyse 2007
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per annum
PE	Projektentwicklung
PM	Portfoliomanagement
PREM	Public Real Estate Management
Prof.	Professor
qm	Quadratmeter
REITG	Gesetz über deutsche Immobilien-Aktiengesellschaften mit börsennotierten Anteilen
S.	Seite
Sireo	Sireo Real Estate Asset Management GmbH

Tab.	Tabelle
u.a.	und andere/ unter anderem
u.U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
u.v.a.m.	und viele andere mehr
Vgl.	Vergleiche
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WLAN	Wireless Local Area Network
www.	world wide web
z.B.	Zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil betrieblicher Immobilien im Eigentum der Nutzer	2
Abbildung 2: Aufbau und Gang der Untersuchung	4
Abbildung 3: Darstellung der Selbstnutzer als Nutzer, Eigentümer und Kapitalgeber	6
Abbildung 4: Tätigkeitsschwerpunkte des CREM und deren Ursachen	9
Abbildung 5: Hierarchische Darstellung des CREM	12
Abbildung 6: Aufgabenbereiche des FM	15
Abbildung 7: Einteilung des Lebenszyklus von Immobilien in fünf Phasen	18
Abbildung 8: Ansiedlung von Immobilienmanagement auf Führungsebenen	26
Abbildung 9: Immobilienkosten und deren Optimierungspotenziale	33
Abbildung 10: Nutzungskosten im Hochbau gemäß DIN 18960	34
Abbildung 11: Kostenverlauf der monatlichen Vollkosten in Abhängigkeit der Fläche	35
Abbildung 12: Konvertierung eines Zwei-Bünders zu einen Business-Club	40
Abbildung 13: Formel zur Berechnung des WACC	48
Abbildung 14: Kostenverlauf der mtl. umlagefähigen Betriebskosten in Abhängigkeit zur Fläche	60
Abbildung 15: Regionale Preisschwankungen der umlagefähigen Betriebskosten... 61	
Abbildung 16: Geschäftsmodell des Immobilienmanagements im Konzern der Deutschen Telekom AG	70
Abbildung 17: Formel zur Bestimmung des EVA	73
Abbildung 18: Möglichkeiten zur Steigerung des Unternehmenswertes	74
Abbildung 19: Übersicht der Geschäftsfelder von Sireo	75
Abbildung 20: Modularer Aufbau des Optimierungsansatzes	86
Abbildung 21: Eskalationsstufen als Ampelfunktion	96
Abbildung 22: Interdependenzen innerhalb des wertorientierten Optimierungsansatzes	106

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kurzübersicht über die ausgewerteten Untersuchungen und Studien	21
Tabelle 2: Kurzübersicht über die wesentlichen Hauptproblemfelder	22
Tabelle 3: Immobilienvermögen ausgewählter DAX-Unternehmen	30
Tabelle 4: Bürokennziffer in Abhängigkeit zur Unternehmensgröße	41
Tabelle 5: Bürokennziffer in Abhängigkeit zur Miethöhe	41
Tabelle 6: Beispielrechnung zur Bestimmung des WACC	49
Tabelle 7: Durchschnittswerte aller Betriebskosten in Euro/m ² /Monat	59
Tabelle 8: Quantifizierung der Eskalationsstufen	97

1 Einleitung und Problemstellung

Der Ausgangspunkt dieser Arbeit bildet die These, dass in Deutschland das betriebliche Immobilienmanagement nicht optimal betrieben wird bzw. dass in Teilbereichen mitunter hohe Defizite bestehen. Aufgrund dieser Mängel werden immobilien-spezifische Kosten weder erkannt noch optimiert und führen somit zu einer Senkung der Profitabilität des Immobilienbereichs, was sich wiederum negativ auf den Shareholder Value (Unternehmenswert) des ganzen Unternehmens oder Konzerns auswirkt.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Bedeutung des strategischen Immobilienmanagements gewinnt mittlerweile auch im deutschsprachigen Raum an Einfluss, hinkt jedoch noch immer im internationalen Vergleich hinterher.¹ „Immobilien dienen oftmals einzig als kreditierbare Sicherheiten oder als stille Reserven, die in verlustreichen Geschäftsjahren je nach Bedarf abgefragt werden können.“² Dies mag in aller Regel damit zusammenhängen, dass Immobilien nicht zum Primär- bzw. Kerngeschäft der Unternehmen zählen. In solch einem Fall spricht man von sogenannten Non-Property-Unternehmen. Vielmehr werden die Immobilien in diesen Unternehmen dem Betriebsmittelbestand zugeordnet, von denen anscheinend keine oder kaum eine unmittelbare Markt- oder Wettbewerbswirkung ausgehen. Somit beschäftigen sich die Verantwortlichen nicht so institutionalisiert mit Problematiken, wie beispielsweise dem Marketing oder der technologischen Weiterentwicklung ihrer Produkte.³

Diesen Sachverhalt untermauert die „Europäische IM/FM-Studie 2005“. Von den 115 befragten deutschen Non-Property-Unternehmen, urteilten 62 Prozent dieser, dass die unternehmenseigenen Immobilien als Produktions- und Betriebsmittel betrachtet werden. Nur lediglich 38 Prozent der befragten Unternehmen sahen ihren eigenen Immobilienbestand nicht nur als einen Kostenfaktor, sondern auch als eine strategische Erfolgsressource an.⁴ Diese Haltung ist normalerweise nicht zu verste-

¹ Vgl. Henzelmann, T.; Schweiger, M., Wertschöpfungshebel, 2002, S. 43

² Eversmann, M., Wettbewerbsvorteile, 1995, S. 10

³ Vgl. Schulte, K.-W.; Schäfers, W., Modernes Immobilien-Management, 2004, S. 32

⁴ Vgl. o.V., Wertrelevante Faktoren, 2005, S. 18

hen, zumal die Immobilienkosten⁵ die zweit bedeutsamste Kostenposition nach den Personalkosten in einem Unternehmen darstellen.⁶ Anders ausgedrückt, können immobilienbezogene Kosten einen Anteil an den jährlichen Gesamtkosten zwischen 5 und 15 Prozent⁷ oder zwischen 3 und 10 Prozent⁸ der jährlichen Umsatzerlöse ausmachen. „Dieser Tatbestand ist ab einer kritischen Mindestgröße von etwa 500 bis 700 Mitarbeitern weitgehend unabhängig von der Unternehmensgröße.“⁹ Dieser und andere Umstände beweisen, dass ein Handlungsbedarf dringend vonnöten ist, zumal sich in Deutschland 73 Prozent¹⁰ des gewerblichen Immobilienvermögens im Eigentum der Nutzer befindet (siehe Abbildung 1).

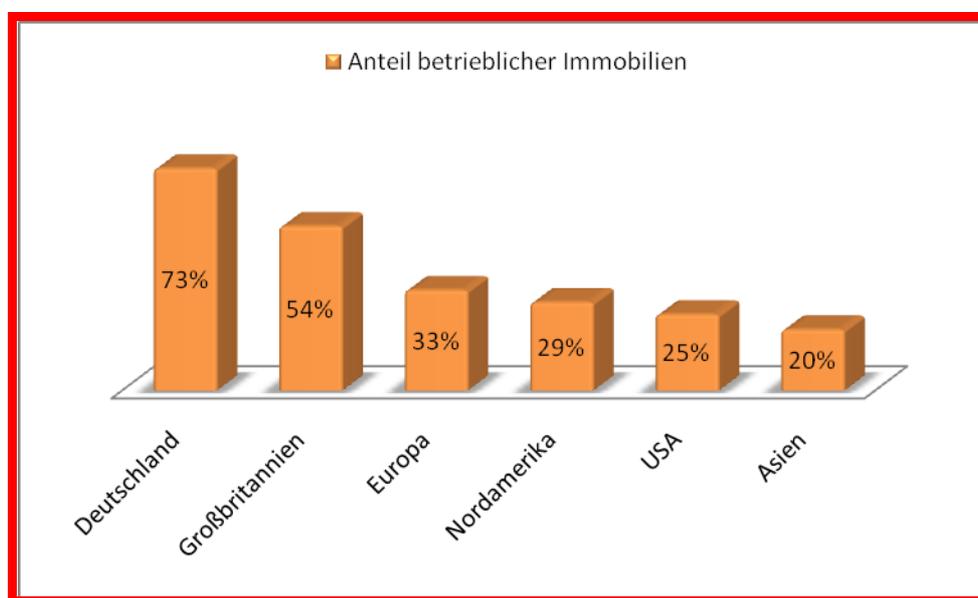


Abbildung 1: Anteil betrieblicher Immobilien im Eigentum der Nutzer (in Prozent)¹¹

Anhand Abbildung 1 wird ersichtlich, dass im internationalen Vergleich deutsche Unternehmen über wesentlich höhere Immobilienbestände im Eigentum verfügen als andere. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass deutsche Unternehmen auch höhere Kosten und Aufwendungen in Bezug auf ihr Immobilieneigentum aufzuwenden ha-

⁵ Immobilienkosten entstehen nicht nur wenn sich die Unternehmensimmobilien im Eigentum der Firmen befinden, sondern auch durch den Besitz (langfristigen Mietverträgen etc.) können ebenfalls erhebliche Immobilienkosten entstehen. Hierdurch werden Unternehmen ebenfalls unflexibel. Vgl. Beretitsch, S., ABB Grundbesitz, 2007, Anhang K14, S. 142

⁶ Vgl. Belau, M.; Schildger, M.; Sturm, V. Immobiliencontrolling, 2007, S. 1

⁷ Vgl. Kiesewetter, F.; Sorsch, T. FM-Qualität, 2004, S. 18

⁸ Vgl. Henzelmann, T.; Schweiger, M., Wertschöpfungshebel, 2002, S 43

⁹ Eversmann, M., Wettbewerbsvorteile, 1995, S. 10

¹⁰ Vgl. Beyerle, T., Immobilien Fokus, 2007, S. 3

¹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds, Marktreport, 2007 S. 57

ben und somit Liquidität im hohen Maße gebunden wird und daraus resultierend nicht für Investitionen in das Kerngeschäft zur Verfügung steht.¹²

Die vorliegende Arbeit soll zum einen das betriebliche Immobilienmanagement von anderen Managementdisziplinen abgrenzen bzw. konkretisieren, die durch empirische Studien und Untersuchungen nachgewiesenen Missstände aufzeigen, Immobilien und deren Auswirkungen auf den Unternehmenswert darstellen sowie Lösungswege für einen effizienten Umgang mit den Unternehmensimmobilien geben.

1.2 Aufbau und Gang der Untersuchung

Ausgehend von der formulierten Problemstellung ist die vorliegende Arbeit in acht Kapitel gegliedert. Im Anschluss an die Einleitung wird im zweiten Kapitel das betriebliche Immobilienmanagement von anderen Managementdisziplinen abgegrenzt und definiert. Dabei wurde großer Wert auf eine inhaltliche Präzisierung der Begriffe des Corporate Real Estate Managements, des Facility Managements, des Portfoliomanagements, des Asset Managements, der Projektentwicklung und des Public Real Estate Managements gelegt, da diese in der Literatur und Praxis oftmals sehr unterschiedlich gebraucht oder miteinander vermischt werden.

Im dritten Kapitel erfolgt eine Untersuchung hinsichtlich der gegenwärtigen Defizite und Mängel im Bereich des betrieblichen Immobilienmanagements. Diese werden anhand von mehreren empirischen Studien und Untersuchungen belegt und deren Auswirkungen auf das Immobilienmanagement kurz beschrieben. Im vierten Kapitel wird der Einfluss der Immobilien auf den Unternehmenswert dargelegt. Zu Beginn dieses Kapitels werden die immobilienpezifischen Kosten definiert und beschrieben. Darauf aufbauend wird eine Kostenfunktion aufgestellt, aus der die durchschnittlichen Immobilienbereitstellungskosten in Abhängigkeit der genutzten Mietfläche ersichtlich werden. Dieser Kostenverlauf wurde sowohl auf Basis der Vollkosten als auch auf Basis der umlagefähigen Kosten grafisch dargestellt.

Im fünften Kapitel wird eine bereits durchgeführte Fallstudie von der Deutschen Telekom AG ausgewertet und dahingehend überprüft, wie dort das betriebliche Immo-

¹² Vgl. Dibbern, R., REITs in Deutschland, 2006, S. 11

bilienmanagement organisiert ist. Im sechsten Kapitel werden zwei Fallstudien für das Immobilienmanagement der öffentlichen Hand selbst erhoben. Hierbei wurden sowohl die freizugänglichen Information als auch Expertengespräche genutzt.

Im siebten Kapitel wurde ein eigener und ganzheitlicher Optimierungsansatz für das betriebliche Immobilienmanagement erstellt. Dieser basiert auf Grundlage der durch diese Arbeit gewonnen Erkenntnissen. Die vorliegende Arbeit endet mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und einen Ausblick auf weiteren Forschungs- und Handlungsbedarf für die Praxis.

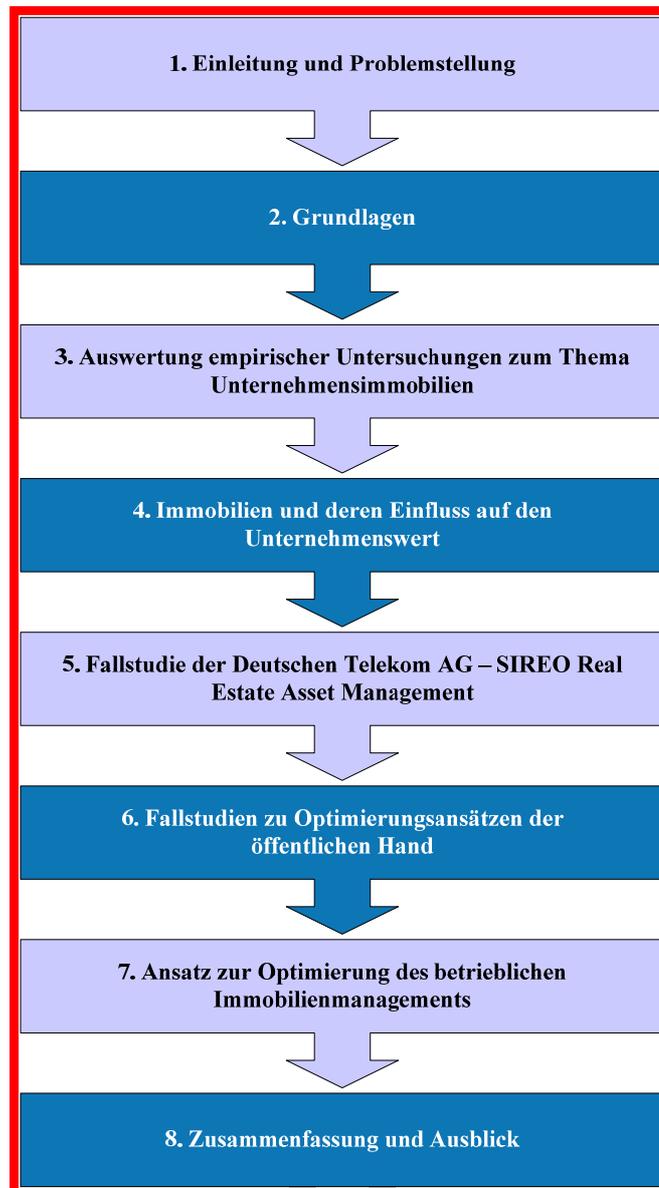


Abbildung 2: Aufbau und Gang der Untersuchung¹³

¹³ Eigene Darstellung

2 Grundlagen

Der Begriff „Immobilie“ ist aufgrund seiner mannigfaltigen Bedeutung sowohl im wissenschaftlichen als auch im umgangssprachlichen Bereich mit sehr unterschiedlichen Inhalten belegt. Grundsätzlich versteht man unter dem Begriff der Immobilie ein Grundstück, welches bebaut oder unbebaut sein kann.¹⁴

Das Thema der vorliegenden Arbeit ist durch die Begriffe des Corporate Real Estate Managements, des Facility Managements und des Portfoliomanagements charakterisiert. Schwerpunkt dieses Kapitels bildet die Betrachtung der Ausgangslage von selbstgenutzten Immobilien, sowohl von privaten Unternehmen als auch der öffentlichen Hand¹⁵. Bei diesen beiden Arten von Immobilieneigentümern gehören die Immobilien nicht zum Kerngeschäft, sondern dienen vorzugsweise als Ort der jeweiligen Produkt- und Leistungserstellung und können somit dem Betriebsmittelbestand zugeordnet werden.

Die Besonderheiten des betrieblichen- als auch des Immobilienmanagements der öffentlichen Hand bestehen u.a. darin, dass eine Identität von Eigentümer und Nutzer in aller Regel besteht. Diese bedeutet, dass der Selbstnutzer (owner-occupier) Eigentümer und Nutzer eines Grundstücks zugleich ist. In seiner Funktion als Nutzer entrichtet er für die Nutzung der Immobilie eine implizite Entschädigung an sich selbst in Form der sogenannten Eigenmiete. Für die Finanzierung muss der Eigentümer die Funktion des Kapitalgebers ebenfalls erfüllen. Die hier beschriebene Dreiteilung in Eigentümer, Nutzer und Kapitalgeber wird in Abbildung 3 verdeutlicht.¹⁶

¹⁴ Vgl. Murfeld, E., Betriebswirtschaftslehre, 2004, S. 43

¹⁵ Unter öffentlicher Hand versteht man im Allgemeinen die Gesamtheit der Körperschaften des öffentlichen Rechts.

¹⁶ Vgl. Gantenbein, P.; Markteffizienz, 1999, S. 59