

# Riskmanagement im Immobilienbereich

Technische und wirtschaftliche Risiken

Bearbeitet von  
Ulrich Lutz, Thomas Klaproth

1. Auflage 2003. Buch. xiii, 296 S. Hardcover

ISBN 978 3 540 14043 6

Format (B x L): 15,5 x 23,5 cm

Gewicht: 637 g

[Weitere Fachgebiete > Technik > Baukonstruktion, Baufachmaterialien](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

---

# Inhaltsverzeichnis

## I Basis eines Riskmanagement im Immobilienbereich

### Grundlagen des Risikomanagements in der Immobilienwirtschaft

(Jörg Sandvoß)

1	Einführung . . . . .	1
2	Risikomanagement im komplexen Kontext der Immobilienwirtschaft .	3
3	Der „Systemtheoretische Ansatz der Betriebswirtschaftslehre“ als theoretisches Bezugsmodell für das Risikomanagement in der Immobilienwirtschaft . . . . .	8
4	Gestaltung des Risikomanagements in der Immobilienwirtschaft auf der Grundlage des systemtheoretischen Ansatzes der Betriebswirtschaftslehre. . . . .	11
4.1	Marktanalyse als zentraler Bezugspunkt des Risikomanagements .	12
4.2	Risikopolitik als strategisches Gestaltungselement . . . . .	17
4.3	Überlegungen zur operativen Gestaltung des Risikomanagements	18
4.3.1	Risikoidentifikation . . . . .	19
4.3.2	Risikoanalyse. . . . .	23
4.3.3	Risikobewertung. . . . .	23
4.3.4	Risikosteuerung und -kontrolle . . . . .	27
5	Instrumente des Risikomanagements in der Immobilienwirtschaft am Beispiel von Risikomanagement-Tools der Aareon AG. . . . .	29
6	Ausblick . . . . .	36
	Literatur. . . . .	38

### Riskmanagement im Rahmen des KonTraG – Anforderungen und betriebliche Notwendigkeit im Hinblick auf den Immobilienbereich

(Thomas Klaproth)

1	Einleitung . . . . .	39
2	Der Risikobegriff . . . . .	40
3	Zusammenhang zwischen Risiko und Unternehmenskrise . . . . .	43

4	Notwendigkeit gesetzgeberischer Initiativen . . . . .	46
5	Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich . .	47
6	Beschreibung des Risikomanagements . . . . .	50
6.1	Der Regelkreis des Risikomanagements . . . . .	50
6.2	Die Risikostrategie . . . . .	51
6.3	Die Identifikation von Risiken. . . . .	53
6.4	Die Risikobewertung . . . . .	57
6.5	Risikohandhabung. . . . .	58
6.6	Risikocontrolling . . . . .	58
7	Die Bedeutung des Risikomanagements für den Immobilienbereich. . .	59
8	Zusammenfassung. . . . .	60
	Literatur . . . . .	60

### **Integrierte Risiko- und Portfoliomanagementsysteme in der Immobilienwirtschaft**

(Werner Gleißner)

1	Risiko- und Portfoliomanagement als Erfolgsfaktor in der Immobilienwirtschaft . . . . .	63
2	Grundlagen des Risiko- und Portfoliomanagements . . . . .	65
3	Entwicklung eines Portfolio- und Risikomanagements. . . . .	67
4	Von der Steuerung des Immobilienportfolios zur integrierten Gesamtsteuerung der Immobiliengesellschaft . . . . .	71
5	Zusammenfassung. . . . .	75
	Literatur . . . . .	76

### **Aufbau und Handhabung eines Risikomanagement-Systems**

(Petra Pöschl)

1	Anlaß und Hintergrund des Aufbaus eines Risikomanagement-Systems. .	77
2	Normen und Standards . . . . .	77
3	Grundlagen und Voraussetzungen beim Aufbau eines Risikomanagement-Systems. . . . .	79
3.1	Perspektive: Immobilienbranche oder Immobilienmanagement als Beitrag zu einer anderweitigen unternehmerischen Kerntätigkeit . . . . .	79
3.2	Change Management . . . . .	80
3.3	Bestehende Elemente der Risikofrüherkennung . . . . .	81
4	Risikostrategie als Grundlage aller Risikomanagement-Aktivitäten . . .	81
5	Elemente des unternehmerischen Risikomanagement-Systems . . . . .	84
5.1	Risikoidentifizierung. . . . .	85
5.2	Risikobewertung. . . . .	86
5.3	Risikosteuerung . . . . .	90
5.4	Risikocontrolling . . . . .	93

6	Aspekte der Aufbau- und Ablauforganisation eines Risikomanagement-Systems . . . . .	94
7	Interne und externe Berichterstattung . . . . .	96

## **Datentechnische Voraussetzungen zur Risikoüberwachung**

*(Andreas Schulten)*

1	Einführung . . . . .	99
2	Warum überhaupt Daten? . . . . .	100
3	Zentrale Marktdaten und ihre Quellen . . . . .	101
3.1	Daten zum Investmentmarkt . . . . .	101
3.2	Daten zur Standortqualität und Entwicklung . . . . .	102
3.3	Immobilienmarktdaten (Mieter, Eigennutzer) . . . . .	104
4	Datenaufbereitung . . . . .	106
5	Mängel aktuell genutzter Daten. . . . .	110
6	Künftige Entwicklungen bei deutschen Marktdaten . . . . .	111

## **Risikomanagement aus Sicht der Immobilien-Dienstleister**

*(Christian Böhm)*

1	Anbieter von Komplettleistungen. . . . .	113
1.1	Immobilienpezifische Risiken für Investoren und Dienstleister . . . . .	113
1.2	Kostensicherheit. . . . .	115
1.3	Terminsicherheit . . . . .	116
1.4	Qualitätssicherheit . . . . .	118
1.5	Organisationssicherheit . . . . .	119
2	Risiken im technischen Management. . . . .	121
2.1	Betriebsführung. . . . .	121
2.2	Instandhaltung . . . . .	122
3	Risiken im infrastrukturellen Management. . . . .	123
4	Risiken im kaufmännischen Management . . . . .	124
5	Schlussfolgerungen/Fazit . . . . .	126
	Literatur. . . . .	127

## **II Risikoindikatoren und ihre Bedeutung für die Immobilienwirtschaft**

### **Leerstands- und Segregationsrisiken in Wohnungsbeständen – Ursachen, Auswirkungen, Handlungsspielräume und mögliche Gegenmaßnahmen**

*(Frank Winkler, Katharina Gladis)*

1	Einführung . . . . .	129
2	Soziale Aufwertung und Abwertung von Wohnungsbeständen als Ergebnis erkennbarer Segregationstendenzen . . . . .	129

2.1	Aufwertung und Abwertung von Beständen . . . . .	129
2.2	Sozio-demographische Analysen . . . . .	131
2.3	Bereits abgelaufene Segregationsprozesse . . . . .	131
2.4	Zukünftig ablaufende Segregationsprozesse. . . . .	134
2.5	Einordnung der Wohnstandorte. . . . .	134
2.6	Strategien und Lösungsansätze . . . . .	135
3	Betriebswirtschaftliche Aspekte von Abriss und Teiltrückbau . . . . .	136
3.1	Partieller Rückbau von Wohngebäuden und Untersuchungen der objektbezogenen Rentabilität und Liquidität . . . . .	137
3.2	Modell zur Ermittlung des objektbezogenen Break-Even- Points von Liquidität und Rentabilität . . . . .	137
3.3	Bewertung der objektbezogenen Einflussgrößen . . . . .	139
3.4	Schlussfolgerungen, Empfehlungen und praktische Erfahrungen . . . . .	142
4	Komplettabriss von Wohnungsgebäuden und Abschätzung der damit verbundenen betriebswirtschaftlichen Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen . . . . .	143
5	Zusammenfassung. . . . .	147
	Literatur . . . . .	148

### **Due Dilligence als Risikoindikator**

*(Jürg Bernet)*

1	Was ist Due Diligence?. . . . .	149
2	Wer führt die Due Diligence durch?. . . . .	150
3	Wie läuft die Due Diligence ab? . . . . .	151
4	Welche Hilfsmittel sind vorzubereiten? . . . . .	152
5	Welche Untersuchungen werden durchgeführt? . . . . .	153
6	Wie werden gewonnene Informationen ausgewertet?. . . . .	155
7	Wie werden Ergebnisse dokumentiert? . . . . .	156
	Literatur . . . . .	157

### **Ansatz eines Immobilien-Ratings unter dem Gesichtspunkt der besonderen Berücksichtigung von Risiken in der Bewirtschaftungsphase**

*(Holger Knuf)*

1	Einleitung . . . . .	159
2	Risiko und Immobilie – Herleitung der Faktoren. . . . .	161
3	Rating . . . . .	163
4	Das Immobilien-Rating . . . . .	165
5	Verfahren des Risikomanagement beim Immobilieninvest – Ein grober Marktüberblick . . . . .	166
6	Facility Management und Immobilien-Rating . . . . .	167
7	Schlussfolgerung. . . . .	169

8	Modellentwurf eines Instruments zur Einschätzung (und Beeinflussung) von Risiken in der Bewirtschaftungsphase . . . . .	170
9	Abschlussbetrachtung und Zukunftsausblick. . . . .	173

### **III Betriebliche Umsetzung des Riskmanagements**

#### **Planungsphase und Bauüberwachung**

*(Burkhard Switański, Joachim Bücker)*

1	Definition des Risikos bei der Planung und Ausführung. . . . .	175
2	Einflussgrößen bei der technischen Realisierung einer Immobilie . . . .	177
3	Technische Risiken bei der Planung. . . . .	178
4	Technische Risiken in der Bauausführung . . . . .	179
5	Maßnahmen zur Risikominimierung in Planung und Ausführung . . .	180
5.1	Projektmanagement. . . . .	180
5.2	Leistungsmanagement . . . . .	184
5.3	Informationsmanagement . . . . .	186
6	Technisches Risikomanagement im Betrieb . . . . .	188
	Literatur. . . . .	188

#### **Riskmanagement im industriellen Immobilienbereich**

*(Udo-Peter Banck)*

1	Einleitung . . . . .	189
2	Technische Risiken . . . . .	191
3	Wirtschaftliche Risiken . . . . .	196
4	Ausblick . . . . .	199
	Literatur. . . . .	201

#### **Riskmanagement beim Betrieb von Flughäfen**

*(Alexander Ising)*

1	Einführung . . . . .	203
2	Risikokategorien bei Flughäfen . . . . .	204
3	Risikomanagement der Flughafengesellschaft . . . . .	207
3.1	Externe Risiken . . . . .	208
3.2	Interne Risiken . . . . .	209
3.3	Bereichsrisiken . . . . .	210
3.4	Risikobewertung . . . . .	211
3.5	Risikosteuerung und -überwachung . . . . .	212
4	Risikomanagement des Flughafenanteileigners. . . . .	214
4.1	Risikoaspekte im Akquisitionsprozess . . . . .	214
4.2	Risikoaspekte des laufenden Beteiligungsmanagements . . . . .	217
5	Fazit . . . . .	219

## **Riskmanagement aus Sicht der Betreiber/Nutzer von Hochhäusern**

*(Gerhard Reinhardt)*

1	Einleitung . . . . .	221
2	Präventive Sicherungsmaßnahmen . . . . .	223
3	Business-Recovery-Konzept/Notfallplanung . . . . .	227
4	Schulung und Test . . . . .	240
5	Schlussbemerkung . . . . .	240

## **Immobilienpezifisches Riskmanagement in der Kommune – ein Ansatz zur Bewältigung anstehender öffentlicher Aufgaben im Spannungsfeld zwischen Versorgungsauftrag und sinkenden Kassen**

*(Andreas Bradler)*

1	Einleitung . . . . .	241
2	Ansatz für das kommunale Riskmanagement . . . . .	243
3	Das Dilemma der Identifikation immobilenspezifischer Risiken . . . . .	243
4	Vorschlag für ein kommunales immobilienpezifisches Riskmanagement . . . . .	244
4.1	Wahrnehmung . . . . .	244
4.2	Empfindlichkeit . . . . .	249
4.3	Veränderlichkeit . . . . .	250
4.4	Finanzierung . . . . .	251
4.5	Dokumentation . . . . .	252
4.6	Strategie . . . . .	253
5	Ausblick . . . . .	254
	Literatur . . . . .	255

## **Riskmanagement im Krankenhaus – der technische Leiter im Spannungsfeld zwischen eigener Haftung, der Steuerung von Risiken und den Anforderungen des Krankenhauses**

*(Eckhard Freund; Klaus Nockemann)*

1	Einleitung . . . . .	257
2	Risiken der Sekundärprozesse im Krankenhaus. . . . .	258
3	Der Risikokreislauf. . . . .	259
4	Die Risiken in den technischen Bereichen. . . . .	261
5	Die menschliche Seite des Risikos . . . . .	262
6	Die Risikoidentifikation . . . . .	263
7	Die Risikokommunikation . . . . .	265
8	Der technische Leiter als Risikomanager im Interessenskonflikt . . . . .	265
9	Die Katastrophe als Sonderfall. . . . .	266
10	Das Selbstverständnis des technischen Leiters als Risikomanager . . . . .	267
11	Fazit . . . . .	267
	Literatur . . . . .	268

## **Risikomanagement aus der Sicht eines ausgegliederten kommunalen Dienstleistungsunternehmens**

*(Sandra Grüneberg)*

1	Einleitung . . . . .	269
2	Risikopotentiale . . . . .	271
2.1	Allgemeiner Risikobegriff . . . . .	271
2.2	Nach KonTraG . . . . .	271
3	Strategische Risiken . . . . .	272
3.1	Gesetzlich eingeschränkter Wettbewerb . . . . .	272
3.2	Kontrahierungszwang . . . . .	273
3.3	Bestimmung des Leistungsspektrums . . . . .	275
3.4	Controlling der Finanzen . . . . .	275
4	Risikofeld Finanzen . . . . .	276
4.1	Vergütung der Leistungen . . . . .	276
4.2	Abrechnung und Zahlung erbrachter Leistungen . . . . .	277
4.3	Sonstige finanzielle Risiken . . . . .	278
5	Risikofeld Recht . . . . .	278
5.1	Kein Handeln ohne Auftrag . . . . .	279
5.2	Verträge mit Dritten . . . . .	279
5.3	Allgemeine rechtliche Risiken . . . . .	281
6	Risikofeld Technisches Gebäudemanagement . . . . .	281
7	Risikofeld Serviceleistungen . . . . .	283
7.1	Beschaffung von Gütern . . . . .	283
7.2	Post- und Botendienste . . . . .	284
7.3	Vervielfältigung; Druckerei . . . . .	284
8	Risikofeld Vermietungswesen . . . . .	284
8.1	Haftungsrisiko Mietminderung . . . . .	285
8.2	Haftungsrisiko Ausfall von Miet- und Nebenkosten . . . . .	285
9	Risikofeld Flächenmanagement . . . . .	286
10	Risikofeld IT- Dienste . . . . .	286
10.1	Haftungsrisiko für Wartungs- und Instandhaltungsmängel . . . . .	286
10.2	Haftungsrisiko für Verletzungen des Datenschutzrechtes . . . . .	287
11	Risikofeld Personalwirtschaft . . . . .	287
12	Risikofeld Organisation . . . . .	289
13	Fazit . . . . .	290
	Literatur . . . . .	290
	<b>Sachwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>291</b>



