

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XXI</b>
<b>I. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
A. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit .....	1
B. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	3
<b>II. Nonprofit-Organisationen und Management immobilärer Ressourcen – Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen .....</b>	<b>7</b>
A. Untersuchungsgegenstand Nonprofit-Organisationen.....	7
1. Begriff Nonprofit-Organisation und Abgrenzung von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen .....	7
2. Typeneinteilung von Nonprofit-Organisationen nach Betätigungsfeldern ....	11
3. Ehrenamtliche Mitarbeiter als typisches Organisationsmerkmal .....	15
B. Grundlagen zu Immobilien und zum Immobilienmanagement.....	21
1. Betrachtungsgegenstand Immobilie.....	21
a) Charakterisierung des Wirtschaftsgutes Immobilie.....	21
b) Der Immobilienbegriff aus rechtlicher, sozialer und betriebswirtschaftlicher Perspektive .....	23
c) Der Lebenszyklus von Immobilien.....	28

d)	Systematisierung von Immobilien anhand des Bebauungszustands sowie grundsätzlicher und spezifischer Nutzungsarten.....	31
e)	Erläuterung und Spezifizierung immobilienbezogener Maßgrößen.....	34
(1)	Darstellung und Systematisierung immobilienbezogener Flächen .....	34
(2)	Darstellung und Systematisierung immobilienbezogener Kosten .....	35
2.	Immobilienmanagement – Gegenstand und Begriffsabgrenzung.....	37
a)	Begriffsvielfalt – Zwei Ansätze zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementbegriffe .....	38
b)	Einordnung immobilienwirtschaftlicher Managementbegriffe und -disziplinen.....	41
3.	Immobilienwirtschaftliches Managementkonzept für erwerbswirtschaftliche Unternehmen: Corporate Real Estate Management.....	46
a)	Fünf Entwicklungsstufen im Corporate Real Estate Management.....	48
b)	Phasenbezogene Aufgabenfelder und Ziele des Corporate Real Estate Managements .....	49
(1)	Immobilienbereitstellung – Darstellung und Diskussion grundsätzlicher Bereitstellungsmöglichkeiten .....	50
(2)	Immobilienbewirtschaftung – Immobilienbezogene Aufgaben- und Optimierungsbereiche in der Nutzungsphase .....	57
(3)	Immobilienverwertung – Monetarisierung von Unternehmensimmobilien .....	61
<b>III.</b>	<b>Überblick über das Immobilienvermögen und -management in deutschen Nonprofit-Organisationen – eine quantitative Untersuchung.....</b>	<b>66</b>
A.	Ziele, Vorgehensweise und Methodik der quantitativen Untersuchung.....	66

---

1. Zielsetzung der Befragung.....	66
2. Untersuchungsablauf.....	67
3. Erhebungsmethode und Stichprobe .....	68
4. Konzeption des Fragebogens und Auswertungsmethodik.....	70
<b>B. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse .....</b>	<b>74</b>
1. Beteiligung an der Befragung und Charakterisierung der Teilnehmer.....	74
2. Ergebnisse zum Immobilienbestand .....	81
a) Quantitative Darstellung des Immobilienbestandes .....	81
b) Eigentumsverhältnisse im Immobilienbestand .....	85
c) Weitere Charakterisierung der betriebseigenen Immobilien .....	87
3. Zum Management betriebseigener Immobilien.....	91
a) Die Bedeutung von Immobilien innerhalb der Organisationsführung ....	91
b) Flächenerfassung und Instandhaltungsmanagement.....	93
c) Die Vermögens- und Kostendimension.....	98
d) Zur Organisation des Immobilienmanagements.....	101
e) Zentrale Herausforderungen im Immobilienmanagement.....	106
<b>C. Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse und Schlussfolgerung:</b> <b>Kirchliche und soziale Organisationen im Fokus der weiteren Betrachtung .....</b>	<b>107</b>
 <b>IV. Charakteristika der Immobilien und Rahmenbedingungen des Immobilienmanagements in kirchlichen und sozialen Organisationen.....</b>	
<b>A. Typisierung und Eigenarten des Immobilienbestandes kirchlicher und sozialer Organisationen.....</b>	<b>109</b>
1. Heterogenität des Immobilienbestandes und Spezifität der Immobilienarten.....	109

2.	Komplexität der Eigentumsverhältnisse und Verfügungsrechte .....	114
3.	Widmungsvermögen als Eigenart.....	117
B.	Zur Notwendigkeit einer Neuausrichtung der Immobilienstrategie für kirchliche und soziale Organisationen.....	123
1.	Ursachen einer angespannten Wettbewerbssituation im Bereich sozialer Dienstleistungen.....	124
a)	Kürzung finanzieller Zuwendungen .....	125
b)	Veränderungen in der staatlichen Förderpolitik .....	126
2.	Wandel der Rahmenbedingungen eines kirchlichen Immobilienmanagements.....	131
a)	Rückläufige Kirchensteuereinnahmen.....	131
b)	Veränderte Lebensräume und -situationen .....	134
<b>V.</b>	<b>Entwicklung immobilienbezogener Strategien für kirchliche und soziale Nonprofit-Organisationen auf der Grundlage einer qualitativen Untersuchung .....</b>	<b>140</b>
A.	Zielsetzung, Methodik und Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung .....	140
1.	Zielsetzung der Untersuchung .....	140
2.	Forschungsmethodik und Ablauf der Untersuchung .....	141
3.	Datenaufbereitung.....	145
B.	Orientierung an der strategischen Gesamtausrichtung der Organisation .....	146
1.	Analyse der Ausgangssituation.....	147
2.	Zielorientierung als Voraussetzung inhaltlicher und struktureller Schwerpunktsetzung .....	149
3.	Stärkung des Ressourcenbewusstseins .....	153

C. Komponenten eines strategischen Immobilienplanungsprozesses .....	154
1. Immobilienbestandserfassung als Voraussetzung weiterführender Analysen und Strategieformulierungen .....	157
a) Informationsgewinnung durch Beschaffung immobilienpezifischer und -relevanter Daten.....	157
b) Immobilieninformationssystem zur effizienten Informationsverarbeitung.....	161
2. Flächenanalyse und -planung – Bestimmung des Flächenbedarfs und Abgleich mit dem Flächenbestand.....	165
a) Flächenbedarfsermittlung .....	166
b) Flächenoptimierung – Abgleich zwischen Flächenbedarf und -bestand .....	169
3. Immobilien-Portfolioanalyse – Einordnung der Immobilien in ein zukünftiges Bestandsportfolio und ein verwertbares Portfolio .....	171
a) Unterscheidung zwischen betrieblich genutzten Immobilien und Immobilien zur Kapitalanlage .....	171
b) Bewertung des Immobilienportfolios .....	172
4. Strategien zur Bereitstellung von Immobilien – Eigentums-, Kauf- und Finanzierungsentscheidung als Teilentscheidungsprozesse .....	177
a) Eigentumsentscheidung .....	179
b) Kaufentscheidung .....	184
c) Finanzierungsentscheidung.....	185
5. Optimierung der Immobilienbewirtschaftung – Instrumente zur Identifikation und Erschließung von Kostensenkungspotentialen .....	188
a) Kennzahlenanalyse .....	189
b) Lebenszykluskostenrechnung .....	194
c) Instandhaltungsplanung .....	196

---

6. Strategien zur Verwertung von Immobilien .....	200
a) Verwertungsoptionen für Kirchengebäude – von Nutzungspartnerschaften bis zum Abriss des Kirchengebäudes .....	200
b) Desinvestitionsüberlegungen für andere Immobilienarten des verwertbaren Portfolios.....	204
c) Restrukturierung der Eigentümerposition von Immobilien des Bestandsportfolios.....	205
7. Organisatorische Aspekte des Immobilienmanagements .....	206
<b>VI. Zusammenfassung.....</b>	<b>212</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>219</b>
<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>231</b>