

---

Marion Peyinghaus • Regina Zeitner  
Ann-Kathrin Kempter

# Leading Real Estate

Führung von Immobilienunternehmen  
unter Einfluss aktueller Megatrends

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Megatrends und ihr Einfluss auf die Immobilienwirtschaft</b>	<b>1</b>
1.1	Klimawandel	3
1.2	Nachhaltigkeit und ESG	4
1.3	Suffizienz	6
1.4	Mobilität	8
1.5	Digitalisierung	9
1.6	Künstliche Intelligenz	11
1.7	Soziale Medien	13
1.8	Start-ups	14
1.9	Plattformökonomie	16
1.10	China	17
1.11	Globalisierung	18
1.12	New Work	19
1.13	Regulierung	21
1.14	Generation Z	22
1.15	Diversität	23
1.16	Individualisierung	25
1.17	Gesundheit	26
1.18	Authentizität	28
<b>2</b>	<b>Strategisches Management</b>	<b>31</b>
2.1	Grundlagen des Strategischen Managements	32
2.1.1	Methoden der Strategischen Zielplanung	32
2.1.2	Methoden zur Strategischen Analyse	34
2.1.3	Methoden der Strategieformulierung	41
2.1.4	Methoden der Strategieimplementierung	49
2.1.5	Methoden der Strategiekontrolle	51
2.2	Entwicklung von Immobilienstrategien	53
2.2.1	Strategische Zielplanung: Gestaltungseinfluss durch Unternehmenszweck und Geschäftsmodell	54
2.2.2	Strategische Analyse: Mikro- und Makroanalysen	57

2.2.3	Strategieformulierung: Strategische und Taktische Asset Allokation. . . . .	59
2.2.4	Strategieimplementierung: Investorendreieck, Steuerungsprinzipien und Diversifikationsstrategien. . . . .	63
2.2.5	Strategiekontrolle: Planung und Reporting von Immobilienportfolios . . . . .	67
2.2.6	Fokusstrategien Megatrends . . . . .	70
2.3	Entwicklung von Unternehmensstrategien in der Immobilienwirtschaft . . .	74
2.3.1	Strategische Zielplanung: Unternehmerisches Leitbild. . . . .	74
2.3.2	Strategische Analyse: SWOT-Analyse. . . . .	76
2.3.3	Strategieformulierung: Konkretisierung Strategiepfade . . . . .	79
2.3.4	Strategieimplementierung: Balanced Scorecard . . . . .	80
2.3.5	Strategiekontrolle: Integrierte Kennzahlensysteme . . . . .	82
2.3.6	Fokusstrategien Megatrends . . . . .	85
2.4	Strategische Organisationsentwicklung und Zielkongruenz . . . . .	86
2.5	Immobilienbezogenes Risikomanagement . . . . .	88
2.6	Strategische ESG-Implementierung. . . . .	91
<b>3</b>	<b>Organisations- und Prozesstrukturen . . . . .</b>	<b>97</b>
3.1	Grundlagen der Organisation und des Prozessmanagements . . . . .	98
3.1.1	Klassische Organisationstheorien . . . . .	98
3.1.2	Verhaltenswissenschaftliche Theorien . . . . .	100
3.1.3	Moderne Organisationstheorien. . . . .	101
3.1.4	Managementmodelle . . . . .	103
3.1.5	Agiles Management. . . . .	110
3.2	Gestaltung von Organisationsstrukturen . . . . .	114
3.2.1	Organisationssysteme . . . . .	114
3.2.2	Ordnungsmomente. . . . .	118
3.2.3	Führungsspanne . . . . .	121
3.2.4	Personalbemessung . . . . .	125
3.2.5	Entwicklung und Bewertung von Organisationsvarianten . . . . .	135
3.2.6	Stellenprofile, Stellenausschreibungen und Stellenbeschreibung . . .	137
3.2.7	Zielvereinbarungen . . . . .	140
3.2.8	Organisationscontrolling . . . . .	147
3.3	Gestaltung von Prozesstrukturen . . . . .	151
3.3.1	Rollenmodell . . . . .	151
3.3.2	Rollenbeschreibung . . . . .	154
3.3.3	Prozesslandkarte und Prozessarchitektur. . . . .	158
3.3.4	Prozesse und Prozessdokumentation . . . . .	161
3.3.5	Prozessaufnahme . . . . .	168
3.3.6	Prozessdokumente . . . . .	174
3.3.7	Service Level, Prozessmessgrößen und Prozesskontrollen . . . . .	176
3.3.8	Managementsystem-Organisation . . . . .	183

---

3.3.9	Prozessoptimierung und kontinuierliche Verbesserung . . . . .	186
3.3.10	Interne Kontrollsysteme und Risikomanagement-Systeme . . . . .	188
3.3.11	Einführung Managementsystem . . . . .	190
<b>4</b>	<b>Führung, Unternehmenskultur und Unternehmenstransformation . . . . .</b>	<b>195</b>
4.1	Grundlagen der Führung . . . . .	195
4.1.1	Führungsstile . . . . .	196
4.1.2	Managementtechniken . . . . .	203
4.1.3	Persönlichkeitsorientierte Führung . . . . .	205
4.1.4	Implizite Führungstheorien . . . . .	209
4.1.5	Führungserfolg . . . . .	212
4.1.6	Führungskräfteentwicklung . . . . .	214
4.2	Grundlagen der Unternehmenskultur . . . . .	216
4.2.1	Kulturdimensionen nach Hofstede . . . . .	217
4.2.2	3-Ebenen-Modell nach Schein . . . . .	219
4.2.3	Das 7-S-Modell nach Peters/Waterman . . . . .	220
4.2.4	2-Stufen-Modell der Unternehmenskultur nach Kotter/Heskett . . . . .	222
4.2.5	Kulturelemente mit Effekt auf den Unternehmenserfolg . . . . .	223
4.3	Grundlagen der Unternehmenstransformation . . . . .	226
4.3.1	Transformationsmodell des Wuppertal Instituts . . . . .	227
4.3.2	8-Stufen-Modell des Change Managements nach Kotter . . . . .	230
4.3.3	Veränderungskurve nach Kübler-Ross . . . . .	232
4.4	Führungsansätze in der Immobilienwirtschaft . . . . .	233
4.4.1	Führungsstile in der Immobilienwirtschaft und ihre Wirksamkeit . . . . .	233
4.4.2	Unterstützungselemente der Führung und Ausgleich von Führungsdefiziten . . . . .	239
4.4.3	Führungsaufgaben: Lineare, funktionale und prozessbezogene Führung . . . . .	242
4.4.4	Veränderung der Kultur als Führungsaufgabe . . . . .	246
4.4.5	Führung in virtuellen Arbeitsmodellen . . . . .	248
4.4.6	Führung in agilen Organisationsstrukturen . . . . .	253
4.4.7	Transformationsvorhaben als Führungsaufgabe . . . . .	255
4.4.8	Persönlichkeitsorientierte Führung . . . . .	257
<b>5</b>	<b>Digitalisierung und IT-Systeme . . . . .</b>	<b>261</b>
5.1	Grundlagen immobilienwirtschaftlicher IT-Systeme, IT-Standards und Methoden . . . . .	262
5.1.1	Rahmenbedingungen zur Einordnung immobilienwirtschaftlicher IT-Systeme . . . . .	262
5.1.2	IT-Systeme in der Immobilienwirtschaft . . . . .	264
5.1.3	Standardisierte Datenmodelle . . . . .	268
5.1.4	IT-Projektmanagement-Methoden . . . . .	269
5.1.5	Digitales Change Management . . . . .	272
5.1.6	Standards im IT-Systembetrieb . . . . .	277

5.2	Strukturierte Einführung von IT-Systemen .....	279
5.2.1	Systemanforderungen .....	280
5.2.1.1	Problemstellung .....	281
5.2.1.2	Geschäftsmodell .....	282
5.2.1.3	Immobilienportfolio .....	283
5.2.1.4	Leistungsspektrum .....	284
5.2.1.5	Reporting und Daten .....	285
5.2.1.6	Einbezug von IT-Experten und Immobilien-Fachkräften ...	287
5.2.1.7	Systemnutzungsmodell .....	287
5.2.1.8	Dokumentation: Anforderungen und Entwicklung der Systemarchitektur .....	288
5.2.1.9	Checkliste Systemanforderungen .....	290
5.2.1.10	Einfluss von Megatrends auf die Systemanforderungen ....	290
5.2.2	Systemauswahl .....	292
5.2.2.1	Pflichtenheft .....	292
5.2.2.2	Bewertungsmatrix .....	294
5.2.2.3	„Beauty Contest“ und Systemauswahl .....	296
5.2.2.4	Checkliste Systemauswahl .....	297
5.2.2.5	Einfluss von Megatrends auf die Systemauswahl .....	297
5.2.3	Systemanpassung .....	298
5.2.3.1	Projektmanagement .....	299
5.2.3.2	Detailspezifikationen .....	301
5.2.3.3	Umsetzungscontrolling .....	305
5.2.3.4	Systemtests und Abnahme .....	308
5.2.3.5	Checkliste Systemanpassung .....	311
5.2.3.6	Einfluss von Megatrends auf die Systemanforderungen ....	311
5.2.4	Systemeinführung .....	312
5.2.4.1	Roll-out-Planung .....	313
5.2.4.2	Systemdokumentation .....	314
5.2.4.3	Schulung .....	314
5.2.4.4	Systembetriebs-Organisation .....	315
5.2.4.5	Verankerung Systemeinsatz .....	317
5.2.4.6	Checkliste Systemeinführung .....	318
5.2.4.7	Einfluss von Megatrends auf die Systemanforderungen ...	318
5.3	IT-Spezialthemen .....	319
5.3.1	PropTechs .....	319
5.3.2	Blockchain .....	323
5.3.3	Digitale Ökosysteme und digitale Plattformen .....	327
	<b>Literatur</b> .....	<b>335</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>355</b>