

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	I
Vorwort.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
1 Einführung.....	1
2 Begriffliche und inhaltliche Grundlagen.....	7
2.1 Charakterisierung von Investitionen.....	7
2.1.1 Investitionsbegriffe.....	7
2.1.2 Erscheinungsformen von Investitionen.....	9
2.1.3 Investitionsprozeß.....	13
2.2 Charakterisierung von Immobilien.....	15
2.2.1 Definition von Immobilien.....	15
2.2.2 Immobilienarten.....	17
2.2.3 Merkmale von Immobilien.....	20
2.3 Charakterisierung von Management und Controlling.....	29
2.3.1 Begriff und Ebenen des Management und des Controlling.....	29
2.3.2 Planung und Kontrolle als unmittelbarer Steuerungsprozeß.....	35
2.3.2.1 Planung.....	35
2.3.2.2 Kontrolle.....	36
2.3.2.3 Phasen des Planungs- und Kontrollprozesses.....	42
2.3.3 Koordination und Information als Unterstützung des Planungs- und Kontrollprozesses.....	48
2.3.3.1 Koordination.....	48
2.3.3.2 Information.....	51
3 Management und Controlling von Immobilieninvestitionen als strategi- scher Steuerungsprozeß.....	57
3.1 Aufgabe und Prozeß der strategischen Steuerung im Überblick.....	57
3.2 Phasen des strategischen Steuerungsprozesses für Immobilienunternehmen..	59
3.2.1 Festlegung strategischer Zielgrößen.....	59
3.2.2 Strategische Analyse und Prognose.....	62
3.2.2.1 Strategische Geschäftseinheiten in Immobilienunternehmen....	62
3.2.2.2 Umweltanalyse und –prognose.....	69
3.2.2.3 Unternehmensanalyse und –prognose.....	74
3.2.2.4 Analyse und Prognose immobilienpezifischer Erfolgsfaktoren	76

3.2.3 Strategiebestimmung.....	89
3.2.3.1 Entwicklung von Immobilienstrategien.....	89
3.2.3.2 Strategieabstimmung und –auswahl.....	100
3.2.4 Implementierung der Immobilienstrategien.....	101
3.2.5 Strategische Immobilienkontrolle.....	106
3.3 Einsatz der Portfolioanalyse im Rahmen des strategischen Steuerungsprozesses.....	108
3.3.1 Grundgedanke der Portfolioanalyse.....	109
3.3.2 Übertragung der Portfolioanalyse auf Immobilien.....	115
3.3.2.1 Positionierungskriterien für das Immobilien-Portfolio.....	115
3.3.2.2 Konstruktion des Immobilien-Portfolio.....	122
3.3.2.3 Auswertung des Immobilien-Portfolio und Bildung von Strategien.....	131
3.3.2.4 Ansatzpunkte für Weiterentwicklungen des Immobilien-Portfolio.....	140
3.3.2.4.1 Dynamisierung des Immobilien-Portfolio.....	140
3.3.2.4.2 Unschärfenpositionierungen im Immobilien-Portfolio	143
3.3.2.5 Portfolio-Hierarchie für Immobilien.....	146
3.3.2.6 Weitere ergänzende Modellansätze für Immobilien.....	151
3.3.3 Beurteilung der Portfolioanalyse und ihrer Übertragbarkeit auf Immobilien.....	153
4 Die Methode der vollständigen Finanzplanung als Instrument zur Auswahl von Immobilieninvestitionen.....	159
4.1 Charakterisierung der vollständigen Finanzplanung.....	159
4.1.1 Schematische Darstellung des tabellarischen Grundaufbaus.....	159
4.1.2 Berücksichtigung alternativer Zielwertkonzeptionen.....	161
4.1.3 Integration der Besteuerung.....	165
4.1.4 Formalisierung der Grundkonzeption.....	166
4.1.5 Eine erste Beurteilung der vollständigen Finanzplanung.....	173
4.2 Die Informationsbasis für den Einsatz der vollständigen Finanzplanung.....	180
4.2.1 Zusammensetzung der Investitionsauszahlungen.....	180
4.2.2 Zusammensetzung und Gestaltungsalternativen der Mietenzahlungen.	190
4.2.2.1 Gestaltungsalternativen der Grundmietenzahlungen.....	190
4.2.2.2 Umlagefähige Betriebskosten.....	198
4.2.3 Verwaltungsauszahlungen.....	204
4.2.4 Zahlungen für Instandhaltungs- und Modernisierungsinvestitionen.....	205
4.2.5 Liquidations- bzw. Veräußerungserlös.....	209
4.2.6 Ertragsteuerzahlungen.....	213

4.3 Vollständige Finanzplanung bei der Errichtung neuer Immobilien.....	218
4.3.1 Absolute Vorteilhaftigkeit einer Immobilienerrichtung.....	219
4.3.2 Multipler Eigenkapitaleinsatz und VOFI-Eigenkapitalrentabilität.....	226
4.3.3 Optimale Nutzungsdauer und Planungszeitraum.....	237
4.4 Nutzungsdauerüberlegungen bei Bestandsimmobilien.....	250
4.4.1 Optimaler Wechsel von der Abschöpfung zur Liquidation.....	251
4.4.2 Optimaler Wechsel von der Abschöpfung zur Modernisierung.....	256
4.4.3 Abrißüberlegungen zu leerstehenden Immobilien.....	271
4.4.4 Weitere Ansatzpunkte für Nutzungsdauerüberlegungen.....	276
5 Berücksichtigung der Unsicherheit bei vollständiger Finanzplanung für Immobilieninvestitionen.....	283
5.1 Analyse der Unsicherheit im Rahmen der Planung.....	283
5.1.1 Sensitivitätsanalysen für Immobilien.....	284
5.1.1.1 Charakterisierung der Sensitivitätsanalyse.....	284
5.1.1.2 Sensitivitätsanalysen bei der Errichtung neuer Immobilien.....	287
5.1.1.3 Beurteilung der Sensitivitätsanalyse und weiterführende Über- legungen.....	298
5.1.2 Entscheidungsbaumverfahren für Immobilieninvestitionen.....	306
5.1.2.1 Charakterisierung des Entscheidungsbaumverfahrens bei voll- ständiger Finanzplanung.....	307
5.1.2.2 Entscheidungsbaumverfahren bei einer mehrstufigen Moderni- sierungsinvestition.....	311
5.1.2.3 Sensitivitätsanalyse der Eintrittswahrscheinlichkeiten.....	323
5.1.2.4 Beurteilung des Entscheidungsbaumverfahrens.....	334
5.2 Berücksichtigung der Unsicherheit durch Investitionskontrollen.....	337
5.2.1 Formen von Investitionskontrollen.....	338
5.2.2 Kontrollen bei einstufigen Immobilieninvestitionen.....	345
5.2.2.1 Mehrperiodige Abweichungsanalysen.....	345
5.2.2.2 Einperiodige Abweichungsanalysen in der Nutzungsphase.....	356
5.2.3 Kontrollen bei mehrstufigen Immobilieninvestitionen.....	363
5.2.3.1 Analyse künftiger Folgehandlungen.....	363
5.2.3.2 Analyse der aktuell optimalen Investitionsfolge.....	369
6 Schlußbetrachtung.....	373
Literaturverzeichnis.....	379

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1.2-1:	Investitionsarten nach dem Kriterium des Investitionsanlasses	10
Abb. 2.2.2-1:	Arten von Gewerbeimmobilien.....	19
Abb. 2.2.3-1:	Gefangenendilemma zum Siedlungszusammenhang und Investitionsbereitschaft.....	25
Abb. 2.3.1-1:	Abgrenzung zwischen strategischer und operativer Unternehmenssteuerung.....	34
Abb. 2.3.2.2-1:	Entscheidungsorientierte Kontrollarten.....	38
Abb. 2.3.2.3-1:	Phasen eines Planungs- und Kontrollprozesses.....	42
Abb. 3.1-1:	Phasenschema der strategischen Steuerung.....	58
Abb. 3.2.2.1-1:	Assoziativabgleich zwischen strategischen Investitions- und prägenden Immobilienmerkmalen.....	65
Abb. 3.2.2.2-1:	Umweltdimensionen für Immobilieninvestitionen.....	70
Abb. 3.2.2.2-2:	Bewertung der Immobilieninvestmentbranche im Rahmen einer Branchenstrukturanalyse nach <i>Porter</i>	72
Abb. 3.2.2.3-1:	Möglicher Aufbau einer Stärken/Schwächen-Analyse und -Prognose für Immobilien.....	76
Abb. 3.2.2.4-1:	Wichtige Faktoren des Mikrostandortes nach Immobilienarten.....	78
Abb. 3.2.2.4-2:	Das Funktionalität/Flexibilität-Dilemma.....	83
Abb. 3.2.2.4-3:	Finanzielle Auswirkungen von Terminüberschreitungen.....	84
Abb. 3.2.2.4-4:	Systematik der Finanzierungsformen.....	87
Abb. 3.2.3.1-1:	Wesentliche Strategiearten.....	90
Abb. 3.2.3.1-2:	Systematisierung aktionsorientierter Normstrategien - Teil 1..	91
Abb. 3.2.3.1-3:	Systematisierung aktionsorientierter Normstrategien - Teil 2..	91
Abb. 3.2.3.1-4:	Ausgangslagen der Projektentwicklung und die Wirkung auf die Strategiebestimmung.....	92
Abb. 3.2.3.1-5:	Systematisierung aktionsorientierter Normstrategien - Teil 3..	95
Abb. 3.2.3.1-6:	Wettbewerbsstrategische Optionen zur Marktstimulierung von Immobilien.....	97
Abb. 3.2.4-1:	Aspekte zur Umsetzungs- und Durchsetzungsphase.....	101
Abb. 3.2.4-2:	Implementierungsziele für eine Projektentwicklungsstrategie.	104
Abb. 3.2.4-3:	Beispiele für Leistungsmaßstäbe zur Projektentwicklung von Immobilien.....	105
Abb. 3.3.1-1:	Analogie zwischen Portfolio-Selection und Portfolioanalyse..	111
Abb. 3.3.1-2:	Allgemeines Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio.....	113

Abb. 3.3.1-3:	Mögliche Normstrategien im allgemeinen Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio.....	114
Abb. 3.3.2.1-1:	Kriterien zur Marktattraktivität.....	116
Abb. 3.3.2.1-2:	Kriterien zur relativen Wettbewerbsposition.....	117
Abb. 3.3.2.1-3:	Die Dimension der Marktattraktivität des Immobilien-Portfolio.....	118
Abb. 3.3.2.1-4:	Die Dimension der relativen Wettbewerbsposition des Immobilien-Portfolio.....	120
Abb. 3.3.2.2-1:	Analogien zwischen Portfoliopositionierung und Nutzwertanalyse.....	122
Abb. 3.3.2.2-2:	Beispielhafte Transformationsfunktion für das Kriterium der Flächenproduktivität bei Büro- und Verwaltungsimmobilien..	125
Abb. 3.3.2.2-3:	Bewertungsskala des Fallbeispiels.....	127
Abb. 3.3.2.2-4:	Kurzbeschreibung der drei Immobilienobjekte.....	128
Abb. 3.3.2.2-5:	Bewertungsbeispiel zur Marktattraktivität für drei Immobilien.....	129
Abb. 3.3.2.2-6:	Bewertungsbeispiel zur Wettbewerbsposition für drei Immobilien.....	130
Abb. 3.3.2.2-7:	Immobilien-Portfolio für das Fallbeispiel.....	131
Abb. 3.3.2.3-1:	Merkmale von Normstrategien für Immobilienobjekte nach <i>Bone-Winkel</i> , Teil 1.....	132
Abb. 3.3.2.3-2:	Merkmale von Normstrategien für Immobilienobjekte nach <i>Bone-Winkel</i> , Teil 2: Selektives Vorgehen.....	136
Abb. 3.3.2.3-3:	Aktionsorientierte Strategien im Immobilien-Portfolio für ein Immobilienunternehmen mit Schwerpunkt in der langfristigen Bestandsbewirtschaftung.....	137
Abb. 3.3.2.4.1-1:	Dynamisiertes Immobilien-Portfolio.....	141
Abb. 3.3.2.4.1-2:	Gap-Analyse zur erwarteten Marktattraktivität.....	142
Abb. 3.3.2.4.1-3:	Gap-Analyse zur erwarteten Wettbewerbsposition.....	143
Abb. 3.3.2.4.2-1:	Unschärfenpositionierung im Immobilien-Portfolio.....	145
Abb. 3.3.2.5-1:	Portfolio-Hierarchie für Immobilien.....	149
Abb. 3.3.2.6-1:	Portfolio der Bauaktivitäten eines Hochbauunternehmens.....	152
Abb. 4.1.1-1:	Der tabellarische Grundaufbau vollständiger Finanzpläne in schematischer Darstellung.....	161
Abb. 4.1.3-1:	Vereinfachtes Grundschema ertragsteuerlicher Nebenrechnungen für eine Kapitalgesellschaft.....	166
Abb. 4.1.4-1:	VOFI, Teil 1: Vorläufiger Finanzierungssaldo vor intertemporärem Finanzierungsausgleich.....	168

Abb. 4.1.4-2:	VOFI, Teil 2: „Ausgleichsmechanismus“ zum Finanzierungssaldo.....	169
Abb. 4.1.4-3:	VOFI der Investition Teil 3: Entwicklung des Bestandsaldos	170
Abb. 4.1.4-4:	VOFI der Investition Teil 4: Ertragsteuerliche Entwicklung...	171
Abb. 4.1.4-5:	VOFI der Investition Teil 5: Abschreibungen und Restbuchwerte.....	172
Abb. 4.1.4-6:	VOFI der Opportunität.....	172
Abb. 4.1.5-1:	Der „Zahlungsquader“ im Rahmen von Investitionsanalysen..	174
Abb. 4.2.1-1:	Zusammensetzung der Anschaffungskosten für Grund und Boden.....	182
Abb. 4.2.1-2:	Steuerliche Behandlung der Anschaffungs- und Abbruchkosten bei Erwerb von Grund und Boden mit einem Altgebäude und unterstellter Abbruchabsicht.....	182
Abb. 4.2.1-3:	Zusammensetzung der Herstellungskosten eines Gebäudes.....	183
Abb. 4.2.1-4:	Abschreibungsmöglichkeiten weiterer Wirtschaftsgüter bei Immobilieninvestitionen.....	187
Abb. 4.2.2.1-1:	Mietbegriffe für Wohnraum nach dem Miethöhegesetz.....	191
Abb. 4.2.2.1-2:	Gestaltungsalternativen der Grundmiete.....	192
Abb. 4.2.2.1-3:	Voraussetzungen für Staffel- und Indexmiete bei Wohnimmobilien.....	194
Abb. 4.2.2.1-4:	Mieterhöhungsalternativen bei Modernisierungsmaßnahmen..	195
Abb. 4.2.2.1-5:	Auswirkungen von gestiegenen Fremdkapitalzinsen auf das Mietniveau bei alternativen Tilgungsmodalitäten.....	196
Abb. 4.2.2.2-1:	Differenzierung umlagefähiger und umgelegter Betriebskosten.....	200
Abb. 4.2.2.2-2:	Matrix zur Spaltung der laufenden Betriebskosten.....	201
Abb. 4.2.2.2-3:	Differenzierung der monetären Leerstandskonsequenzen.....	202
Abb. 4.2.6-1:	Ermittlungsschema der Gewerbeertragsteuer für Kapitalgesellschaften.....	214
Abb. 4.2.6-2:	Mögliche Ermittlung der körperschaftsteuerlichen Bemessungsgrundlage.....	216
Abb. 4.3.1-1:	Projektdateien und Finanzierungsanteile.....	219
Abb. 4.3.1-2:	Verlauf der Abschreibungen, der Restbuchwerte sowie der Liquidationserlöse.....	220
Abb. 4.3.1-3:	Entwicklung der Annuitätendarlehen.....	220
Abb. 4.3.1-4:	Annahmen zur Mieten- und Betriebskostenentwicklung.....	221
Abb. 4.3.1-5:	Steuerliche Annahmen.....	221
Abb. 4.3.1-6:	Laufende Rückflüsse der Immobilieninvestition vor Zinsen und Steuern.....	222

Abb. 4.3.1-7:	VOFI für die Immobilieninvestition.....	223
Abb. 4.3.1-8:	Steuerberechnung für die Immobilieninvestition.....	224
Abb. 4.3.1-9:	VOFI und Steuerberechnung für die Opportunität.....	225
Abb. 4.3.2-1:	Ermittlung des Endwertes der Investition.....	228
Abb. 4.3.2-2:	Eigenkapitalrentabilität bei multipltem Einsatz eigener Mittel..	229
Abb. 4.3.2-3:	Eigenkapitalrentabilität bei separater Verzinsung der Zinserträge zu 5% pro Periode.....	230
Abb. 4.3.2-4:	Eigenkapitalrentabilität ohne Verzinsung der Zinserträge.....	231
Abb. 4.3.2-5:	„Multiple VOFI-Eigenkapitalrentabilität“ für das Beispiel aus 4.3.1.....	233
Abb. 4.3.2-6:	Eigenkapitalrentabilität bei negativem Endwert einer Investition unter Berücksichtigung von Gleichung (1).....	234
Abb. 4.3.2-7:	Ermittlung einer Eigenkapitalrentabilität bei negativem Endwert der Investition.....	235
Abb. 4.3.2-8:	Entwicklung der Eigenkapitalrentabilität bei alternativen Endwerten.....	237
Abb. 4.3.3-1:	Vereinfachte Grenzgewinnüberlegung für neue Immobilien...	240
Abb. 4.3.3-2:	Ausprägungen der Rückflüsse für einen negativen Grenzgewinn.....	242
Abb. 4.3.3-3:	Bestandssaldo bei angenommener Nutzungsdauer von 7 Perioden.....	245
Abb. 4.3.3-4:	Anlage des Bestandssaldos bei $n=7$ bis zum Ende des Planungszeitraums.....	246
Abb. 4.3.3-5:	Bestandssalden und Endwerte bei variierender Nutzungsdauer.....	247
Abb. 4.4.1-1:	Beispieldaten zur Bestandsimmobilie.....	253
Abb. 4.4.1-2:	Laufende Rückflüsse vor Zinsen und Steuern.....	254
Abb. 4.4.1-3:	Bestandssalden und Endwerte bei variierender Nutzungsdauer.....	255
Abb. 4.4.1-4:	Vollständiger Finanzplan für die optimale Nutzungsdauer der Immobilie.....	255
Abb. 4.4.2-1:	Betrachtungshorizont bei vollkommenem Kapitalmarkt.....	259
Abb. 4.4.2-2:	Erweiterung des Betrachtungshorizontes auf $T=N+M$ aufgrund abweichender optimaler Nutzungsdauern im modernisierten Zustand.....	261
Abb. 4.4.2-3:	Grundstruktur der verketteten Finanzpläne („Ketten-VOFI“)..	263
Abb. 4.4.2-4:	Handlungsalternativen.....	264
Abb. 4.4.2-5:	Vier Fallgruppen in der „zeitverbundenen Alternativenmatrix“.....	264

Abb. 4.4.2-6:	Ausgangswerte der Modernisierungsinvestition und Prognosedaten.....	266
Abb. 4.4.2-7:	Prognosedaten und Rückflüsse bei Modernisierung.....	267
Abb. 4.4.2-8:	Bestandsobjekt-VOFI für die optimale Strategie.....	268
Abb. 4.4.2-9:	Investitions-VOFI für die optimale Strategiekette.....	269
Abb. 4.4.2-10:	„Horizont-VOFI“ für die optimale Strategie.....	270
Abb. 4.4.2-11:	Ausgewählte Endwerte der Nutzungs- bzw. Strategiekette.....	270
Abb. 4.4.3-1:	Indifferenz bezüglich Abriß und Weiternutzung einer „Immobilien-Ruine“	273
Abb. 4.4.3-2:	Abrißempfehlungen zur „Immobilien-Ruine“ bei Berücksichtigung einer nachfolgenden Immobilieninvestition.....	275
Abb. 4.4.4-1:	Endwerte von zwei Objekten bzw. einer Objektgruppe.....	278
Abb. 4.4.4-2:	Finanzierung eines geplanten Investitionsprojekts durch Objektgruppen im Immobilien-Portfolio.....	280
Abb. 5.1.1.2-1:	Kritische Nutzungsdauer einer Immobilieninvestition.....	289
Abb. 5.1.1.2-2:	Kritische Herstellungsauszahlungen.....	291
Abb. 5.1.1.2-3:	Kritische Kombinationen der Herstellungsauszahlungen.....	292
Abb. 5.1.1.2-4:	Kritische Kombinationen von Leerstandsquote und Herstellungsauszahlung.....	293
Abb. 5.1.1.2-5:	Kritische Kombinationen von Ausgangsmiete und Mietsteigerung.....	294
Abb. 5.1.1.2-6:	Kritische Wertsteigerungsraten für die Amortisation des eingesetzten Eigenkapitals bei variierender Nutzungsdauer.....	296
Abb. 5.1.1.2-7:	Grafische Darstellung der kritischen Wertsteigerung für die Amortisation des eingesetzten Eigenkapitals.....	297
Abb. 5.1.1.3-1:	Kritische Leerstandsquoten für die in Abschnitt 4.4.1 betrachtete Immobilie.....	300
Abb. 5.1.1.3-2:	Kritische Wertepaare von Leerstandsquote und Modernisierungsauszahlung für die Immobilie.....	301
Abb. 5.1.1.3-3:	Vorläufige Ergebnismatrix zur „Baukostengarantie“	303
Abb. 5.1.2.1-1:	Grundstruktur eines Entscheidungsbaums.....	308
Abb. 5.1.2.2-1:	Entscheidungsbaum für eine Modernisierungsinvestition – Teil 1.....	312
Abb. 5.1.2.2-2:	Entscheidungsbaum für eine Modernisierungsinvestition – Teil 2.....	313
Abb. 5.1.2.2-3:	Ausgangsdaten zu den Modernisierungsalternativen.....	314
Abb. 5.1.2.2-4:	Finanzierungskonditionen und Steuersätze.....	315
Abb. 5.1.2.2-5:	Mietpreisprognose bei gleichgerichteter Nachfrageentwicklung im Planungszeitraum.....	316

Abb. 5.1.2.2-6:	Wirkung der „Kappungsgrenze“ auf die Mietpreisentwicklung bei niedriger Nachfrage in $t=1$ und hoher Nachfrage ab $t=2$	317
Abb. 5.1.2.2-7:	Mietpreisentwicklung (GE/qm) für die Modernisierungsalternativen.....	317
Abb. 5.1.2.2-8:	Eintrittswahrscheinlichkeiten der Nachfrageentwicklungen.....	318
Abb. 5.1.2.2-9:	Wertsteigerung und Liquidationserlöse.....	319
Abb. 5.1.2.2-10:	Endwerte der Entwicklungspfade im Entscheidungsknoten (2) und (3).....	319
Abb. 5.1.2.2-11:	VOFI für die Investitionsfolge M3A1 bei durchgehend hoher Nachfrage.....	320
Abb. 5.1.2.2-12:	Erwartungsendwerte in $t=1$ für die Entscheidungsknoten (2) und (3).....	321
Abb. 5.1.2.2-13:	Endwerte der Modernisierungsalternativen M1 und M2.....	322
Abb. 5.1.2.2-14:	Vergleich der Handlungsmöglichkeiten.....	323
Abb. 5.1.2.3-1:	Erwartungsendwerte bei Variation der Eintrittswahrscheinlichkeiten in der ersten Periode.....	325
Abb. 5.1.2.3-2:	Kritische Wahrscheinlichkeitskombination für die Nachfrageentwicklung in der ersten Periode zwischen den Modernisierungsalternativen M1 und M3.....	326
Abb. 5.1.2.3-3:	Erforderliche „Verhältnisannahme“ bei Wahrscheinlichkeitsvariationen ab der zweiten Periode.....	326
Abb. 5.1.2.3-4:	Verhältnisannahme zu den Wahrscheinlichkeiten ab der zweiten Periode im Fallbeispiel.....	327
Abb. 5.1.2.3-5:	Erwartungsendwerte von M1 und M2 bei Variation der Eintrittswahrscheinlichkeiten für die Nachfrageentwicklungen ab der zweiten Periode.....	328
Abb. 5.1.2.3-6:	Erwartungsendwerte der Optionen M3A1, M3A2 und M3 ohne Anbau bei Variation der Wahrscheinlichkeiten ab $t=2$ für den Entscheidungsknoten (2).....	329
Abb. 5.1.2.3-7:	Erwartungsendwerte von M3 im Entscheidungsknoten (1) bei Variation der Eintrittswahrscheinlichkeiten ab der zweiten Periode.....	330
Abb. 5.1.2.3-8:	Verlauf der Erwartungsendwerte von M1 und M3 bei Variation der Eintrittswahrscheinlichkeiten ab $t=2$	331
Abb. 5.1.2.3-9:	Erwartungsendwerte von M1 bei Variation der Eintrittswahrscheinlichkeiten in $t=1$ und ab $t=2$	332
Abb. 5.1.2.3-10:	Erwartungsendwerte von M3 bei Variation der Eintrittswahrscheinlichkeiten in $t=1$ und ab $t=2$	332

Abb. 5.1.2.3-11:	Vorteilhaftigkeitsvergleich zwischen M1 und M3 bei Variation der Eintrittswahrscheinlichkeiten in $t=1$ und ab $t=2$	333
Abb. 5.2.1-1:	Kontrollarten in den Investitionsphasen.....	339
Abb. 5.2.1-2:	Kontrollen unter besonderer Berücksichtigung von Zeitbezug und Beeinflußbarkeit.....	342
Abb. 5.2.2.1-1:	Aufspaltung der Globalkontrolle in zeitliche Teilkontrollen....	347
Abb. 5.2.2.1-2:	Erweiterte Abweichungsanalyse für eine Immobilieninvestition.....	348
Abb. 5.2.2.1-3:	Datenänderungen bei der Büroimmobilie zum Kontrollzeitpunkt $t=2$	350
Abb. 5.2.2.1-4:	„Abweichungs-VOFI“ für die Gesamtabweichung des Endwertes der Investition („Globalkontrolle“)......	352
Abb. 5.2.2.1-5:	Ergebnisse der Partialkontrollen, Teil 1.....	353
Abb. 5.2.2.1-6:	Ergebnisse der Partialkontrollen, Teil 2.....	354
Abb. 5.2.2.1-7:	Zeitliche Aufspaltung der Endwertabweichung der Grundmieteinzahlungen.....	355
Abb. 5.2.2.2-1:	Abweichungen der Grundmieteinzahlungen.....	360
Abb. 5.2.2.2-2:	Abweichungen und Potential der Mieteinzahlungen.....	361
Abb. 5.2.3.1-1:	Gegenüber der Planung veränderte Datensituation im Kontrollzeitpunkt $t=1$	364
Abb. 5.2.3.1-2:	Entscheidungssituation nach Ablauf der ersten Nutzungsperiode ($t=1$).....	366
Abb. 5.2.3.1-3:	Erwartete Endwerte für M3 nach Ablauf der ersten Periode....	367
Abb. 5.2.3.1-4:	Aktualisierter Endwert bei Realisierung der Investitionsfolge M3A1 unter der Annahme einer hohen Nachfrageentwicklung ab $t=2$	368
Abb. 5.2.3.2-1:	Soll- und Kontroll-Endwerte bzw. Erwartungsendwerte für M3A1.....	369
Abb. 5.2.3.2-2:	Aufspaltung der Erwartungsendwertabweichung.....	371