
Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben

Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Prof. Dr. Andreas Pfnür (Hrsg.)
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Fachgebiet Immobilienwirtschaft
und Baubetriebswirtschaftslehre
www.immobilien-forschung.de

Forschungszentrum Betriebliche
Immobilienwirtschaft



Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,
Band Nr. 14, März 2009

Zitierempfehlung:

Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2009): Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 14.

Impressum (v.i.S.d.P.):

Prof. Dr. Andreas Pfnür
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften
Technische Universität Darmstadt
Hochschulstr. 1
60489 Darmstadt

Telefon ++49 (0)61 51 / 16 - 65 22
Telefax ++49 (0)61 51 / 16 - 44 17
E-Mail office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de
Homepage www.immobilien-forschung.de
ISSN Nr. 1862-2291

Abstract

Das Interesse an der Immobilienwirtschaft sowie die Erwartungen und der Druck auf die Branche haben in den letzten Jahren stark zugenommen und spiegeln sich wider in der extensiven Weiterentwicklung von Forschung und Praxis. Die rasante Erweiterung von Forschungsfeldern und Begrifflichkeiten macht es notwendig, durch ein übergeordnetes Ordnungsschema - im Folgenden als „Grundkonzept des modernen Immobilienmanagements“ bezeichnet - Orientierung zu geben.

Nach der Darstellung von Problem und Zielsetzung in Abschnitt 1 wird in Abschnitt 2 der Begriff „Immobilienmanagement“ hergeleitet und zur „Immobilienwirtschaft“ sowie den ebenfalls in diesem Zusammenhang in Deutschland verwendeten Kategorien „Immobilienökonomie“ und „Immobilien-Betriebswirtschaftslehre“ abgegrenzt.

Auch wenn die spezifische immobilienwirtschaftliche Forschung noch vergleichsweise jung ist, wurden Immobilienthemen bereits im Rahmen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre behandelt; deshalb werden die historischen Ursprünge im Abschnitt 4 kurz vorgestellt. Im selben Abschnitt wird auch ein Überblick über bisherige Konzepte zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben gegeben und bezüglich der Kriterien Innere Logik, Vollständigkeit und Nachhaltigkeit kritisch betrachtet.

Nach Ansicht der Autoren erfüllen die genannten bisherigen Konzepte diese Kriterien nicht ausreichend, so dass die Erarbeitung eines neuen Grundkonzepts des Immobilienmanagements begründet ist. Dessen Aufbau, Dimensionen und Zusammenhänge werden im Abschnitt 5 dargestellt. Zusammengefasst handelt es sich bei dem Grundkonzept des modernen Immobilienmanagements um eine drei-dimensionale Struktur mit drei Kern- und zwei Kontext-Dimensionen.

Die drei Kern-Dimensionen sind

- a) das bereits seit längerem für Immobilien genutzte **Lebenszykluskonzept**
- b) die sich an den Zielen und Zwecken der Nutzer, Investoren/Finanzierer sowie Planer, Errichter und Betreiber orientierenden unterschiedlichen **Perspektiven** auf den Erfahrungsgegenstand Immobilie und
- c) der aus der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre auf Immobilien übertragene **Managementebenenansatz**.

Diese Kern-Dimensionen beziehen sich sowohl auf unterschiedliche Nutzungsarten als auch auf geographische Formationen, die somit die Kontext-Dimensionen bilden.

In Abschnitt 6 wird begründet, warum die Autoren das vorgestellte Konzept als deutliche Weiterentwicklung des Bestehenden sehen und welche Hilfestellungen es für Forschung und Praxis leisten kann. Darüber hinaus leitet der Abschnitt hin zu einem Folge-Beitrag¹, in dem die Managementebenen und -aufgaben des Immobilienmanagements vertieft und ein entsprechender Definitions- und Leistungskatalog zusammen gestellt wird.

1 Kämpf-Dern (2009)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
1 Problemstellung und Zielsetzung	1
2 Der Begriff „Management“	2
3 Abgrenzung „Immobilienmanagement“	5
3.1 Immobilienwirtschaft	5
3.2 Immobilien-Betriebswirtschaftslehre	6
3.3 Immobilienökonomie	6
4 Bisherige Gliederungsversuche immobilienwirtschaftlicher Aufgaben	7
4.1 Historische Ursprünge in der Betriebswirtschaftslehre	8
4.1.1 Betriebliche Standortlehre	9
4.1.2 Anlagenwirtschaft	9
4.1.3 Immobilienfinanzierung	9
4.1.4 Immobilienkapitalanlage	10
4.2 Kritische Analyse bisheriger Konzepte der Immobilienökonomie	10
4.2.1 Haus der Immobilienökonomie	10
4.2.2 Transaktionsbasierter Ansatz der Immobilienökonomie	11
4.2.3 Zweckabgeleiteter Managementansatz	12
5 Grundlagen des Konzepts des Immobilienmanagements	13
5.1 Immobilien-Lebenszyklus	14
5.2 Perspektiven des Immobilienmanagements	15
5.2.1 Immobilientechnologische Perspektive: Planen, Bauen, Betreiben - Immobilien als Gegenstand bzw. Output der Leistungserstellung . .	16
5.2.2 Nutzungs-Perspektive: Nutzung von Immobilien im Leistungserstel- lungsprozess	17
5.2.3 Finanzwirtschaftliche Perspektive: Immobilien als Finanzierungs- und Investitionsvehikel	18
5.2.4 Zusammenfassung der Perspektiven und beispielhafte Einordnung von Managementkonzepten	18
5.3 Managementebenen	21
5.4 Typologische und geographische Spezifizierungen	25
6 Zusammenfassung, Ausblick und Fazit	27
Literatur	30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Management immobilienwirtschaftlicher Transformationsprozesse . .	3
Abbildung 2: Kreislauf der Managementphasen	4
Abbildung 3: Abgrenzung der Wissenschaftsdisziplinen in der Immobilienwirtschaft	7
Abbildung 4: Haus der Immobilienökonomie	11
Abbildung 5: Transaction-based Real Estate Studies	12
Abbildung 6: Kern-Dimensionen des Immobilienmanagements	14
Abbildung 7: Immobilien-Lebenszyklusphasen	14
Abbildung 8: Dreieck der Immobilienperspektiven	19
Abbildung 9: Beispielhafte Einordnung von Immobilienmanagement-Konzepten und -Aktivitäten	20
Abbildung 10: Managementebenen nach der GIF-Richtlinie REIM	22
Abbildung 11: Herleitung der Ebenen im Immobilienmanagement	24
Abbildung 12: Abgrenzung des Immobilienmanagements von den Real Estate Services	24
Abbildung 13: Managementebenen des Immobilienmanagements	26
Abbildung 14: Grundkonzept des Immobilienmanagements	27

1 Problemstellung und Zielsetzung

Das Interesse an der Immobilienwirtschaft sowie die Erwartungen und der Druck auf die Branche haben in den letzten Jahren stark zugenommen und spiegeln sich in der extensiven Weiterentwicklung von Forschung und Praxis wider. So gab es beispielsweise im Jahr 2002 in Deutschland außerhalb der immobilienpezifischen Ingenieurwissenschaften wie Architektur, Bauingenieurwesen oder Raumplanung, erst drei Universitäten mit Fachbereichen, die sich schwerpunktmäßig mit immobilienwirtschaftlichen Themen beschäftigten, während der 2008 erschienene Studienführer der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. 24 Bachelor-, 26 Master- und 6 Diplomstudiengänge sowie 15 Zertifikatsprogramme mit immobilienökonomischen Inhalten aufführt, die an 37 Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien angeboten werden oder in Vorbereitung sind. Entsprechend stieg auch die Zahl der Forschungsarbeiten, die sich mit zunehmend spezifischeren Themenstellungen beschäftigen.

Parallel ist eine Spezialisierung und Spezifizierung von Berufsbezeichnungen und Berufsbildern zu beobachten. Während früher Hausverwalter, Objektmanager, An-/Verkäufer und Portfoliomanager Management-, Verwaltungs- und Ausführungsaufgaben wahrnahmen, kamen eine Vielzahl von Bezeichnungen dazu, von denen nur einige beispielhaft genannt seien: Assetmanager, Property- und Facilitymanager, Property Controller, Asset Administrator, Transaktions- und Investmentmanager, Lettingmanager, Vermietungskordinator.

Die Notwendigkeit, diesen Begriffsdschungel zu ordnen, zeigt sich in Veröffentlichungen, Seminaren und Kongressen sowie entsprechenden Bestrebungen verschiedener immobilienwirtschaftlicher Verbände. Solange dies jedoch Bemühungen sind, die jeweils nur Einzelaspekte strukturieren oder definieren, werden sich die Ergebnisse vermutlich nicht durchsetzen. Notwendig ist stattdessen ein Konzept, das auf einer nachvollziehbaren Logik aufbaut und dabei möglichst vollständig alle Aspekte des Immobilienmanagements enthält. Zudem sollte ein solches Konzept nachhaltig in dem Sinne sein, dass es künftige Entwicklungen und Differenzierungen zulässt, ohne seine Struktur maßgeblich verändern zu müssen.

Das nachfolgend vorgestellte „Grundkonzept des Immobilienmanagements“ ist eine Rahmenstruktur, die Forschung und Praxis zur Diskussion gestellt wird. Ziel der Autoren ist es, das Konzept so tragfähig zu gestalten, dass es einerseits als Raster zur Ordnung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben in der Unternehmenspraxis und andererseits als Gliederungsschema zur Einordnung wissenschaftlicher Forschungsarbeiten eingesetzt werden kann. Darüber hinaus soll auch eine Basis für die aktuelle Diskussion um Leistungsbilder und Definitionskataloge geschaffen werden. Dabei ist der Anfang mit dem Arbeitskreis REIM der GIF² und der zu erwartenden Ergänzung der „Richtlinie REIM“ bereits gemacht.

Eine nachhaltige Rahmenstruktur für das gesamte Immobilienmanagement ist angesichts der Vielzahl der Aspekte zunächst allgemeiner zu halten. Zur Veranschaulichung und als Grundlage einer Diskussion sind einzelne Aspekte jedoch zu vertiefen. Dies geschieht im Folgebeitrag „Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements“³.

2 Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung

3 Kämpf-Dern (2009)

2 Der Begriff „Management“

Sowohl die obigen Ausführungen zum Begriffsdschungel als auch das tägliche Erleben zeigen, dass die Begriffe „Management“ und „Manager“ geradezu inflationär benutzt werden. Insofern erscheint es notwendig, vor Einstieg in die Spezifika des Immobilienmanagements an das sowohl in der Betriebswirtschaftslehre als auch in der Unternehmenspraxis weithin anerkannte Verständnis von „Management“ und dessen typische Funktionen zu erinnern. Dabei geht es nicht darum, die vielfältigen Begriffsdefinitionen zu wiederholen, sondern um eine Herausarbeitung und Betonung der grundlegenden Aspekte.

„Management“ leitet sich über das englische Wort „to manage“ vom italienischen „maneggiare“ = „an der Hand führen“ ab (von lat. „manus“ „die Hand“ bzw. „manus agere“ „führen, handeln“)⁴. Die Managementlehre untersucht insofern Vorgänge, die mit *Führung* zusammenhängen, in der Regel im Kontext von Organisationen, wobei „Organisation“ hier als „zweckorientiertes soziales System“ verstanden wird. Damit ist die Managementlehre die Lehre von der Führung, d.h. der *Gestaltung, Lenkung und Entwicklung*, zweckorientierter sozialer Systeme.⁵ Bezogen auf Unternehmen werden die Inhalte der Managementlehre in Deutschland unter dem Begriff der „Unternehmensführung“ erforscht.

Nach Steinmann/Schreyögg⁶ bezeichnet „Management“ einen

Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und –sicherung in arbeitsteiligen Systemen zu erbringen sind. Management ist eine komplexe Verknüpfungsaktivität, die den Leistungserstellungsprozess netzartig überlagert und auf alle Sachfunktionsbereiche (d. h. die originären betrieblichen Funktionen wie z. B. die Produktion) lenkend einwirkt. Insbesondere werden durch kontinuierliche Planung, Organisation, Menschenführung und Kontrolle im Sinne einer Querschnittsfunktion der Einsatz der Ressourcen und die Koordination der Sachfunktionen gesteuert.“

In diesem Sinne unterscheidet sich Management von Verwaltung insofern, als Management auf die aktive, vorausschauende, gestaltende Führung fokussiert anstelle einer eher reaktiven Betreuung bzw. Bewahrung des Gegebenen.

Hervorzuheben ist, dass es beim Management im Kern um die *Führung und Steuerung* und nicht um die eigentliche, operative Durchführung von Prozessen der Ressourcentransformation in eine Dienst- oder Sachleistung geht (vgl. Abbildung 1).⁷

Dieses wesentliche Charakteristikum wird gerade im Immobilienmanagement häufig übersehen, so dass teilweise Aufgaben und Unternehmen dem Immobilienmanagement zugeordnet werden, ohne dem Managementbegriff im o.g. Sinne zu entsprechen. Beispielsweise definiert z.B. Mayrzedt⁹ Immobilienmanagement als „das Verwalten und Vermarkten von

4 Staehle/Conrad (1999), S. 71f.

5 Vgl. Malik (2007), S. 35 nach Ulrich, Hans: Das St. Galler Management Modell, 1972

6 Steinmann/Schreyögg (2002), S. 7ff.

7 Auch dieser Aspekt unterscheidet das Management von der Verwaltung, da letztere durchaus operative Prozesse beinhaltet.

8 In Anlehnung an Zahn/Schmid (1996), S. 7

9 Vgl. Mayrzedt (2007)

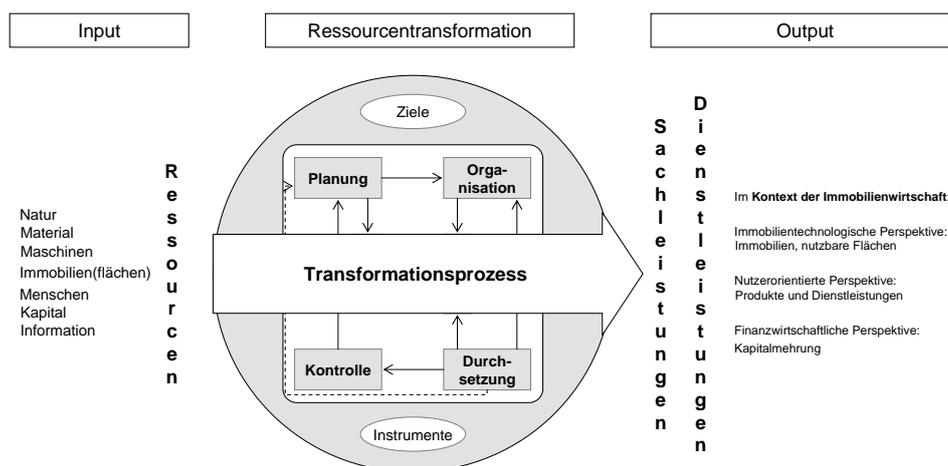


Abbildung 1: Management immobilienwirtschaftlicher Transformationsprozesse⁸

Immobilien hinsichtlich eines langfristigen optimalen Einsatzes der Ressource Immobilie über den ganzen Lebenszyklus“, bei der zum Immobilienmanagement „das Analysieren des Kundenbedarfs, umfassende Kenntnisse des Immobilienmarktes und die Fähigkeit, die vielfältigen Komponenten seines Wirkens zu verstehen und konzeptionell zu vernetzen“ gehört. Diesem Verständnis von Immobilienmanagement wird hier nicht gefolgt, weil dabei zum einen das Handlungsfeld zu eng gefasst ist ("Verwalten und Vermarkten von Immobilien") und zum anderen nicht zwischen Leistungs- und Steuerungsaufgaben differenziert wird. Besonders häufig erfolgt eine solche Vermischung in den Bereichen „Facilitymanagement“ und „Propertymanagement“.

Zwar besteht bezüglich der *Elemente* von Managementprozessen keine einheitliche Auffassung, allgemein akzeptiert sind jedoch die Phasen¹⁰

- **Zielsetzung** als Aussage mit normativem Charakter, die einen gewünschten Zustand der Realität beschreibt und das zu erreichende Soll vorgibt. Dies ist die Grundlage der
- **Planung** als gedanklicher Vorwegnahme des zukünftigen Geschehens. Sie soll aufzeigen, auf welchen Wegen die Ziele zu erreichen sind.
- **Steuerung** als Sicherstellung der Umsetzung des Geplanten in die betriebliche Wirklichkeit. Dabei wird häufig unterteilt in
 - „**Organisation**“, d.h. eine vorbereitende Aktivität der Umsetzung (z.B. Angebotseinholung und Auftragsvergabe) und
 - „**Durchsetzung**“ (im Sinne von Begleitung/Steuerung der Umsetzung - nicht aber die Umsetzung selbst).
- **Kontrolle** als letzte Phase des Managementprozesses, die anhand des Soll-Ist-Vergleichs zeigen soll, ob es gelungen ist, die Pläne in die Realität umzusetzen,

so dass daraus abgeleitete Aufgaben/Funktionen des Managements sind: Planen, Organisieren, Koordinieren/Diskutieren/Einweisen und Berichten/Kontrollieren.

¹⁰ Vgl. u.a. Staehle/Conrad (1999); Steinmann/Schreyögg (2005).

Reduziert auf den Kern ergibt sich der in Abbildung 2 dargestellte Kreislauf.



Abbildung 2: Kreislauf der Managementphasen¹¹

Eine rein aus den Wortbestandteilen systematisch abgeleitete Bedeutung des Begriffs „Immobilienmanagement“ führt somit zu folgender Definition:

Das Immobilienmanagement beschäftigt sich mit der Führung, d.h. der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung, von sozialen Systemen in der Immobilienwirtschaft.¹² Hauptaufgaben des Immobilienmanagements sind¹³ die Planung (Zielvorgabe und Strategieentwicklung), Organisation und Durchsetzung (Strategieumsetzung) und die Kontrolle der auf den Erfahrungsgegenstand Immobilie gerichteten ziel- und zweckabhängigen Transformationsprozesse, d.h.

- **Finanzierung von und Investment in Immobilien** (Transformation von Kapital zu mehr Kapital = Kapitalmehrung),
- **Planung, Erstellung und Betrieb von Immobilien** (Transformation von Kapital, Material und Personal in eine nutzbare Immobilie) bzw.
- **Bereitstellung von Immobilien für die Leistungserstellung** (Einbringen der Flächennutzung in die Erstellung einer Dienst- oder Sachleistung als Kerngeschäft des Nutzers).

Wird die o.g. Definition von Management zugrunde gelegt, entfallen eine Vielzahl von Tätigkeiten, die unter verschiedene Ausprägungen des Immobilienmanagements subsumiert werden, weil es sich bei diesen Tätigkeiten tatsächlich um immobilienbezogene Leistungserstellungsprozesse, jedoch nicht um Managementprozesse handelt. Hierzu gehören u.a. sämtliche handwerklichen, infrastrukturellen und verwaltungsmäßigen Dienstleistungen

¹¹ Eigene Darstellung

¹² Vgl. auch Kippes (2005), S. 5, wo Immobilienmanagement „alle Führungsmaßnahmen [umfasst], die erforderlich sind, Immobilien zielorientiert zu entwickeln, zu bewirtschaften, zu verwerten und zu vermarkten.“

¹³ Ähnlich, zumindest bezüglich „leitungsbezogener“ und „phasenbezogener“ Funktionen des Immobilienmanagements, Schulte (1996), S. 329.

(wie z.B. Anlagenwartung, Gebäudereinigung oder die Mietbuchhaltung), aber auch der operative An- und Verkauf von Gebäuden, originäre Finanzierungsaktivitäten oder die Flächenentwicklung. Immobilien*management* im engeren Sinne wird insofern nur von wenigen Personen oder Abteilungen eines Immobilienmanagementunternehmens ausgeführt - der Großteil der involvierten Personen erbringt Leistungen der Immobilienwirtschaft, aber keine Immobilien*managementleistungen*.

Durch den Bezug der Definition auf die Querschnittsfunktion (Steuerungsfunktion bzw. Führungsfunktion) ergibt sich auch, dass es sich beim Immobilienmanagement i.e.S. um eine *Dienstleistung* handelt, während viele der o.g. Leistungen im rechtlichen, nicht im ökonomischen, Sinne eher einen *Werkleistungscharakter* haben. Dies ist von Bedeutung, weil die Erstellung von Dienstleistungen organisatorisch anders zu behandeln ist als die Produktion von materiellen Gütern.

3 Abgrenzung des „Immobilienmanagements“ zu anderen immobilienbezogenen Wissenschaftsdisziplinen

Die Beschäftigung mit immobilienbezogenen Themen außerhalb der Ingenieurwissenschaften erfolgt derzeit unter den Bezeichnungen „Immobilienwirtschaft“, „Immobilienökonomie“, „Immobilien-Betriebswirtschaftslehre“ oder „Immobilienmanagement“.

Diese werden in der Praxis häufig synonym verwendet und haben Überlappungen; tatsächlich bestehen jedoch deutliche Unterschiede, die es für die nachfolgenden Ausführungen notwendig machen, sie klar voneinander abzugrenzen.

3.1 Immobilienwirtschaft

Zwar gibt es keine allgemeingültige Definition des Begriffs Immobilienwirtschaft, jedoch wird hierunter häufig „der Teilbereich einer Volkswirtschaft verstanden, der sich beschäftigt

- mit den Immobilienbeständen und deren Veränderungen sowie
- mit der Bewirtschaftung und Nutzung von Immobilien.“¹⁴

Akteure bzw. Subjekte der Immobilienwirtschaft sind somit Staat, Unternehmen und Haushalte, die Leistungen (Produkte und Dienstleistungen) mit Bezug zu Immobilien entwickeln, herstellen, anbieten und/oder erwerben. Dies umfasst alle Prozesse, d.h. sowohl die reinen Leistungsprozesse als auch die hierfür notwendigen Management- und Unterstützungsprozesse.

14 Vgl. Statistisches Bundesamt (2007), S. 9 mit Bezug auf Rußig et al. (2005).

Auch Falk (1997), S. 17 subsumiert unter dem Begriff Immobilienwirtschaft „alle Maßnahmen und Tätigkeiten zur Deckung des Bedarfs an Immobilien - wie die Planung, die Finanzierung, der Bau, die Vermittlung, die Bewirtschaftung, etc.“.

3.2 Immobilien-Betriebswirtschaftslehre

Im Gegensatz zur Volkswirtschaftslehre beschäftigt sich die Betriebswirtschaftslehre nicht mit einem Gesamtmarkt und Gruppen von Wirtschaftssubjekten, sondern mit den einzelnen Akteuren. Ziele sind dabei nicht nur die Beschreibung und Erklärung (Erkenntnisgewinn), sondern auch die konkrete Unterstützung der Entscheidungsprozesse. Während die ursprüngliche Betriebswirtschaftslehre insofern eher deskriptiv orientiert war, entwickelt sie sich bei einer stärkeren Betonung des praktischen Wissenschaftsziels hin zu einer „Managementlehre“ nach obiger Definition, einer interdisziplinären¹⁵ Wissenschaft vom Management sozialer Systeme¹⁶, deren Ziel die „Lehre von der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung zweckorientierter sozialer Systeme“¹⁷ ist. Damit wird sie zu einer eigenständigen Realwissenschaft, die in unterschiedlichem Umfang auf Erkenntnisse von Ökonomie, Rechtswissenschaft, Informatik, Soziologie, Ingenieurwissenschaft, Psychologie, Ökologie etc. zurückgreift.

Die *Immobilien*-Betriebswirtschaftslehre gehört zu den Speziellen Betriebswirtschaftslehren, bei der es sich analog zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre um eine interdisziplinäre Real- oder Erfahrungswissenschaft handelt. Ihre Besonderheiten gegenüber der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre begründet sie branchenbezogen in den spezifischen Eigenschaften ihres *Erfahrungsgegenstands Immobilie*, immobilienbezogenen Entscheidungsprozessen der einzelnen Akteure der *Immobilienwirtschaft* und den resultierenden speziellen Lösungen zur Bewältigung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben. Die speziellen Lösungen betreffen betriebswirtschaftliche Instrumente, Verfahren, Konzepte und Systeme.

3.3 Immobilienökonomie

Der Begriff „Immobilienökonomie“ wurde vor allem von K.H. Schulte geprägt, der damit einen übergreifenden wissenschaftlichen Bezugsrahmen für ein Fachgebiet bezeichnete, „das sich mit Immobilien, den Immobilienunternehmen, den Immobiliennutzern, der Immobilienwirtschaft und angrenzenden Branchen beschäftigt“ und der durch die Wahl des Begriffs den genannten breiten interdisziplinären Ansatz verdeutlicht.¹⁸ Nach Schulte steht „die Erklärung und Gestaltung realer Entscheidungen von mit Immobilien befassten Wirtschaftssubjekten“ im Mittelpunkt der Immobilienökonomie, deren Ziel es ist, „diese Entscheidungsprozesse zu unterstützen und durch Lösungshilfen zu deren Verbesserung beizutragen“.

Aus den obigen Ausführungen (siehe auch Abbildung 3) wird deutlich, dass die Immobilienökonomie als Wissenschaftsdisziplin sämtliche Aspekte der Immobilienwirtschaft abzu-

15 Zu den Disziplinen einer interdisziplinären Managementlehre gehören nach Bleicher Ökonomie, Rechtswissenschaften, Informatik, Soziologie, Psychologie, Technik, Ökologie und Biologie und Weitere (vgl. Bleicher (1995)).

16 Bezüglich der Betrachtung von Unternehmen zu einer Wissenschaft der Unternehmensführung

17 Vgl. Seite 2

18 Schulte/Schäfers (2005), S. 56 ff.

decken anstrebt.¹⁹ Demgegenüber beschränkt sich die Immobilien-Betriebswirtschaftslehre auf das Management und die Leistungserstellung sozialer Systeme, wobei beginnend mit der Human Relations Bewegung auch Aspekte der Individuen dieser sozialen Systeme in den Betrachtungsbereich rückten. Das Immobilienmanagement fokussiert sich auf die immobilienbezogenen Managementprozesse und die hierfür relevanten Individualbetrachtungen²⁰.

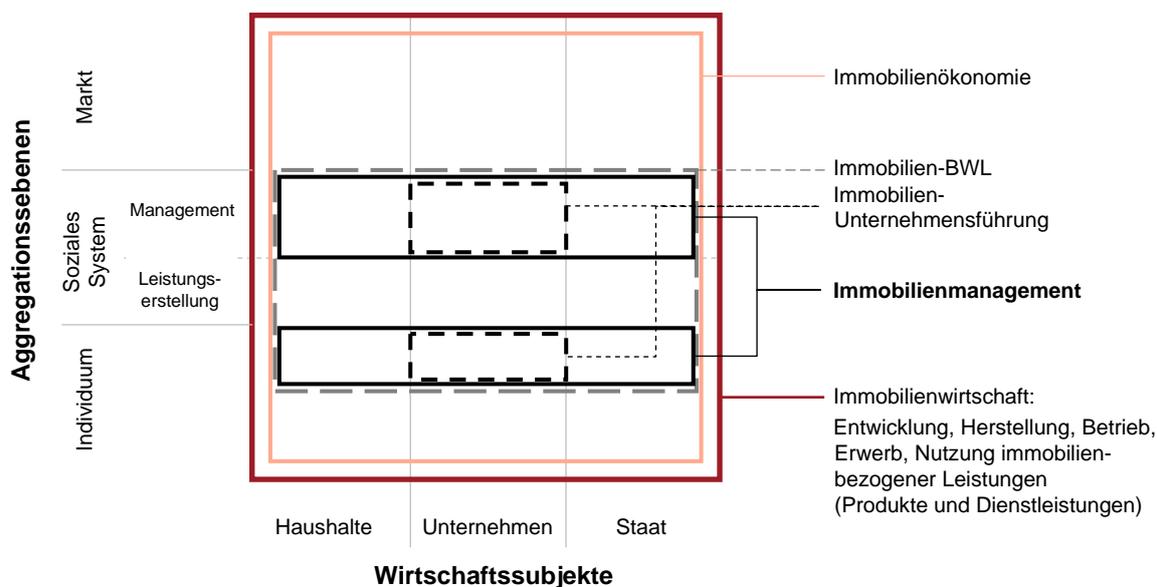


Abbildung 3: Abgrenzung der Wissenschaftsdisziplinen in der Immobilienwirtschaft²¹

4 Übersicht bisheriger Einordnungs- und Gliederungsversuche immobilienwirtschaftlicher Aufgaben

Die Domänen der Auseinandersetzung mit Immobilien in Forschung und Lehre sind das Bauingenieurwesen und die Architektur. Historisch bedingt waren Immobilien als Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre eher von nachgeordneter Bedeutung. Es gibt zwar in vielen funktionsorientierten und sektoralen speziellen Betriebswirtschaftslehren immer wieder auch mehr oder minder umfangreiche Auseinandersetzungen mit immobilienwirtschaftlichen Themen; allerdings fehlt hier bislang ein auf die Immobilie gerichtetes *betriebswirtschaftliches* Grundkonzept, das die Komplexität, die mit Interdisziplinarität einhergeht, in einen logischen, vollständigen und nachhaltigen Ordnungsrahmen bringt.

In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich aufgrund

19 Dafür, dass die Immobilienökonomie über die „Mikrobetrachtung“ der BWL hinausgeht, sprechen zwei Aspekte: Die begriffliche Ähnlichkeit mit Graaskamp's Ansatz „Real Estate Economics“, der ebenfalls einen multidisciplinary approach verfolgt (vgl. Graaskamp (1991)) als auch Schultes Band 4: „Volkswirtschaftliche Grundlagen“ der Reihe „Immobilienökonomie“ (vgl. Bach/Schulte (2008)).

20 Z.B. Beeinflussung der Unternehmensziele durch Motivation und Qualifikation der Individuen.

21 Eigene Darstellung

- i) der Attraktivität von Immobilien als Kapitalanlage,
- ii) der zunehmend wahrgenommenen Bedeutung der Immobiliennutzung für den wirtschaftlichen Erfolg des Leistungserstellungsprozesses von Unternehmen und
- iii) dem hohen Effizienzsteigerungspotenzial während der Planung, des Baus und des Betriebs von Immobilien

die Bedeutung der Immobilien-Betriebswirtschaftslehre deutlich erhöht.

Gleichzeitig sind an zahlreichen Hochschulen neue Lehrstühle entstanden, die sich außerhalb der Ingenieurwissenschaften mit dem Thema Immobilien auseinandersetzen. Im Zuge dieser weltweiten Entwicklung hat die Immobilien-Betriebswirtschaftslehre im letzten Jahrzehnt in Forschung und Praxis erhebliche Fortschritte gemacht. Dabei fand eine immer stärkere Segregation der Forschungsarbeiten und eine wachsende Differenzierung der immobilienwirtschaftlichen Bezugssysteme statt, so dass naturgemäß der Blick für das Ganze verloren geht.

Beispielhaft seien einige Kristallisationspunkte der immobilien-betriebswirtschaftlichen Forschungsaktivitäten aufgezählt²²:

- Immobilienbewertung (Real Estate Appraisal)
- Finanzierung von Immobilien (Real Estate Finance)
- Entwicklung von Immobilien (Real Estate Development)
- Einsatz von Immobilien als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess (Corporate/Public Real Estate Management)
- Steuerung der Rendite, des Risikos und der Liquidität von Immobilieninvestitionen (Real Estate Investment)
- Lebenszyklusoptimiertes Management der Nutzen und Kosten von Immobilien (Life Cycle Real Estate Management)

Die oben stehende Liste stellt weder eine Reihung dar, noch erhebt sie den Anspruch auf Vollständigkeit. Sie zeigt stattdessen deutlich, dass eine enumerative Auflistung immer Gefahr läuft, unvollständig zu sein, und ihre Vollständigkeit weder systematisch nachvollziehbar ist noch Unterstützung bei der Suche nach wichtigen offenen Themen gibt. Nur ein logisch-systematischer Ansatz, bei dem die Aufgaben nach zusammenhängenden Kriterien top-down differenziert werden, verspricht, nachhaltig zu sein.

Es ist deshalb an der Zeit, die erzielten Fortschritte in den Teilbereichen zu einem Ganzen zusammenzufügen mit dem Ziel, aus der Analyse der Zusammenhänge zusätzlichen Erkenntnisgewinn für Forschung, Bildung und Praxis zu erzielen.

4.1 Historische Ursprünge in der Betriebswirtschaftslehre

Bevor nachfolgend der Versuch eines solchen betriebswirtschaftlichen Grundkonzepts unternommen wird, ist zunächst ein historischer Rückblick auf die wesentlichen Auseinandersetzungen der Betriebswirtschaftslehre mit Immobilienthemen hilfreich.

²² Da sich das Immobilienmanagement auf betriebswirtschaftliche Aspekte bezieht, bleiben im Folgenden eher volkswirtschaftliche Betrachtungen und Untersuchungen, wie die Modellierung des Geschehens an Immobilienflächen- und Immobilienkapitalmärkten (Real Estate Capital Markets) unberücksichtigt.

Das moderne Immobilienmanagement in der hier diskutierten Form hat im Wesentlichen vier historische Bezüge in der Betriebswirtschaftslehre. Hierbei handelt es sich um folgende Bereiche:

4.1.1 Betriebliche Standortlehre

Der Bezug zur Standortlehre lässt sich unmittelbar aus der unternehmerischen Bedeutung der Entscheidung über die Standortwahl und damit des Standortfaktors "Grund und Boden" herleiten. Im Prozess der Standortwahl werden deshalb die maßgeblichen wirtschaftlichen Fragestellungen der Beschaffung betrieblicher Immobilien berücksichtigt. Die Immobilien-BWL greift insofern bezüglich der Bereitstellung betrieblicher Immobilien auf die Forschungsergebnisse der Standortlehre, insbesondere der Standortfaktorentheorie, zurück. Ein weiterer Zweig der Standortlehre, welcher die Immobilien-BWL maßgeblich beeinflusst, ist die innerbetriebliche Standortwahl, welche sich mit der räumlichen Planung von Anlagen an einem Standort befasst.

4.1.2 Anlagenwirtschaft

Die Anlagenwirtschaft befasst sich mit denjenigen Betriebsmitteln, denen Potenzialfaktor-Charakter zukommt. Zu diesen gehören neben Mobilien auch die Immobilien. Die Anlagenwirtschaft verfolgt folgende Sachziele:

- die Anlagenbereitstellung und -projektierung
- die Anlageninstandhaltung
- die Anlagenausmusterung
- die Anlagenverwaltung.

Immobilien weisen gegenüber anderen Anlagen eine Reihe an Besonderheiten auf. Gemessen an den Marktwerten sind die Immobilien regelmäßig der größte Posten unter den Anlagen. Diese unterliegen im Zeitablauf allerdings keinem zwingenden Werteverzehr, sondern können durchaus Wertsteigerungen aufweisen. Zusätzlich weisen Immobilien einen sehr geringen Gebrauchsverschleiß auf, was sich in einem geringen Ausfallrisiko der Gebäude und einer vergleichsweise hohen Zuverlässigkeit niederschlägt. Der technische Gebäudeverschleiß steht nur in geringer Abhängigkeit von Art und Umfang der betrieblichen Produktion. Aufgrund dieser Besonderheiten hat die Instandhaltung als Schwerpunkt der Anlagenwirtschaft bezüglich der Grundstücke und Gebäude nicht die hohe Bedeutung, die sie bei Mobilien besitzt.

4.1.3 Immobilienfinanzierung

In der Finanzierung nehmen Immobilien nicht zuletzt aufgrund spezieller rechtlicher Regulierungen im deutschen Hypothekenbankgesetz (aktuell Pfandbriefgesetz) und im Steuerrecht seit jeher eine Sonderstellung ein. In der Folge entstanden in der Vergangenheit mit den Realkredit und dem Immobilienleasing zwei eigene Marktsegmente für Kreditinstitute, die sich auf die Immobilienfinanzierung spezialisierten. Die Besonderheit im

Hypothekenbank-/Pfandbriefrecht liegt in der hohen rechtlichen Regulierung der Besicherung von Realkrediten mittels Grundpfandrechten in Verbindung mit den entsprechenden Privilegien in der Refinanzierung über den Kapitalmarkt. Immobilienkredite unterscheiden sich von anderen Finanzierungen vor allem deshalb regelmäßig durch sehr geringe Finanzierungskosten sowie aufwendige Prozesse in der Kredit- und Sicherheitenverwaltung, die in der Vergangenheit immer wieder Gegenstand betriebswirtschaftlicher Auseinandersetzungen mit diesem Thema waren.²³

Die in der Vergangenheit hohe Bedeutung des Immobilienleasings liegt in den lange Zeit existierenden steuerlichen Vorteilen begründet, die einerseits die steuerliche Behandlung der Bereitstellungskosten für den Nutzer und andererseits die Refinanzierungskosten für die Leasinggesellschaft betrafen. Im Optimierungs-Wettlauf zwischen Finanzverwaltung und Leasinggesellschaften entstand eine umfangreiche betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit der Effizienz des Immobilienleasings.

4.1.4 Immobilienkapitalanlage

Die Immobilienkapitalanlage in Deutschland ist traditionell getrieben durch die Möglichkeit der Steueroptimierung. Das Steuersparmotiv überwiegt bis heute bei vielen Kapitalanlegern gegenüber dem Motiv der Gewinnerzielung. Die sehr umfangreichen Investitionen im Zusammenhang mit Bauherrenmodellen der siebziger Jahre und dem Wiederaufbau Ost dokumentieren die hohen steuerinduzierten Kapitalzuflüsse eindrucksvoll. Insbesondere die modellhafte Beteiligung in Form von Bauherrenmodellen und Geschlossenen Immobilienfonds waren Gegenstand intensiver Auseinandersetzung der Betriebswirtschaftslehre mit der Immobilienkapitalanlage.²⁴

4.2 Bisherige Konzepte der Immobilienökonomie und kritische Analyse

In der Literatur bestehen einige Konzepte, die sich zumeist mit der Abgrenzung und Untergliederung des Begriffs der „Immobilienökonomie“ auseinandersetzen. Nachfolgend werden die wichtigsten Konzepte vorgestellt und an den an ein Grundkonzept des modernen Immobilienmanagements anzulegenden Kriterien der „Vollständigkeit“, der „falsifizierbaren inneren Logik“ und der „konzeptionellen Nachhaltigkeit“ gemessen.

4.2.1 Haus der Immobilienökonomie

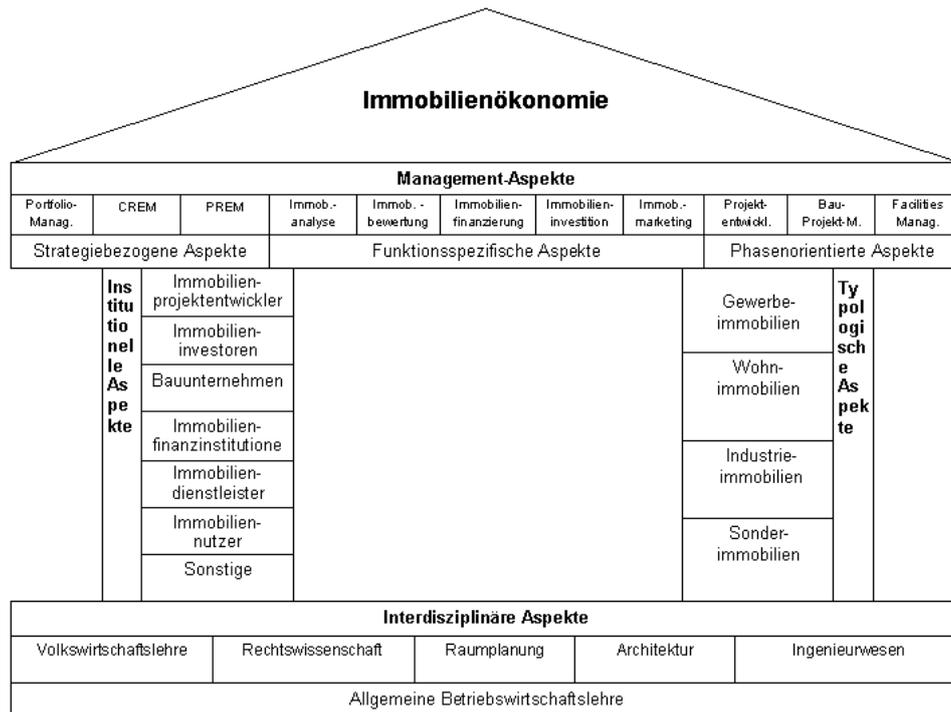
Das „Haus der Immobilienökonomie“²⁵ ist entsprechend des o.g. umfassenden Anspruchs der Immobilienökonomie eine breite Zusammenstellung von nach „Aspekten“ geordneten, empirisch zur Zeit der Entstehung (1993) beobachteten immobilienwirtschaftlichen Begrifflichkeiten.

²³ Vgl. Pfeiffer (2005)

²⁴ Vgl. Loritz/Pfnür (2006)

²⁵ Vgl. Schulte/Schäfers (2000), S. 97 - 115

²⁶ Quelle: Schulte/Schäfers (2000)

Abbildung 4: Haus der Immobilienökonomie²⁶

Dabei fehlt es an einer falsifizierbaren inneren Logik der Abgrenzungen und, wie das Fehlen der derzeit in der Diskussion befindlichen Begrifflichkeiten wie „Propertymanagement“ oder „Assetmanagement“ verdeutlicht, der Vollständigkeit sowie der konzeptionellen Nachhaltigkeit. Insgesamt hatte dieser Ansatz zum Zeitpunkt seiner Entstehung als erster Versuch einer Zuordnung immobilienwirtschaftlicher Begrifflichkeiten seine Berechtigung; mittlerweile trägt er aber wohl eher zur Verwirrung, denn zur präzisen Fassung der Begrifflichkeiten bei.

4.2.2 Transaktionsbasierter Ansatz der Immobilienökonomie

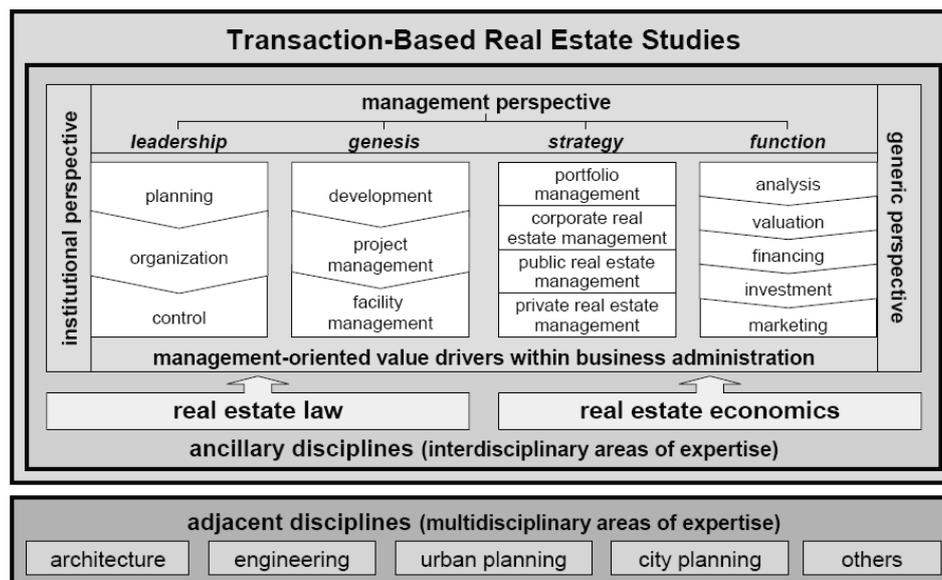
Mit seinem „Transaktionsbasierten Ansatz der Immobilienökonomie“²⁷ verfolgt Rottke das Ziel, immobilienwirtschaftliche Lehrinhalte an einer Business School zu strukturieren. Der Ansatz bezieht sich gleichermaßen auf vorausgehende US-amerikanische Konzepte, welche die finanzwirtschaftliche Perspektive der Immobilienwirtschaft fokussieren²⁸, sowie auf Konzepte, die stark multi- oder interdisziplinär angelegt sind²⁹. Im Ergebnis gliedert sich der Transaktionsbasierte Ansatz der Immobilienökonomie in „Areas of Expertise“, deren Granularität ausgehend von der recht detailliert dargestellten betriebswirtschaftlichen Managementperspektive hin zu den nur noch schemenhaft dargestellten interdisziplinären Aspekten beständig abnimmt.

²⁷ Vgl. Rottke (2008)

²⁸ Vgl. DeLisle/Sa-Aadu (1994)

²⁹ Vgl. Graaskamp (1991)

³⁰ Quelle: Rottke (2008)

Abbildung 5: Transaction-based Real Estate Studies³⁰

Der Transaktionsbasierte Ansatz zielt vor allem auf Real Estate Finance Aspekte ab, andererseits integriert er aber auch soviel Fachwissen aus anderen Disziplinen, wie notwendig ist, um die immobilienpezifischen Sachverhalte, die sich in den finanzwirtschaftlichen Größen niederschlagen, zu verstehen. Auch hier fehlen wohl schon aufgrund der bewussten konzeptionellen Betonung der Finanzwirtschaft wichtige funktionale betriebswirtschaftliche Aspekte, z.B. des Planens, Bauens und Betreibens von Immobilien, ebenso wie managementebenenbezogene Aspekte, z.B. das Asset oder Property Management. Darüber hinaus wird die inhaltlich-logische Verknüpfung bzw. Abgrenzung der verschiedenen Dimensionen nicht deutlich. Insofern ist das Konzept weder als vollständig noch in der vorliegenden Form konzeptionell für das Immobilienmanagement in vollem Umfang als nachhaltige Systematik zu bewerten.

Neben diesen als Totalmodellen zu bezeichnenden Ansätzen zur Gliederung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben ist eine große Anzahl an Partialmodellen entwickelt worden, deren vollständige Auflistung aufgrund der hohen Interdisziplinarität und des Facettenreichtums des Themas und der daraus folgenden großen Zahl an Konzepten wohl kaum noch möglich sein sollte.

4.2.3 Zweckabgeleiteter Managementansatz von Kämpf-Dern

Derzeit nimmt die Diskussion um Fragestellungen der Aufgabengliederung im Immobilienmanagement und dessen Schnittstellen zur Verwaltung des Immobilienvermögens breiten Raum in der immobilienwirtschaftlichen Diskussion ein. Insbesondere die Grenzen zwischen Facilitymanagement, Propertymanagement, Assetmanagement und Portfoliomanagement bedürfen für die weitere Auseinandersetzung in Theorie und Praxis einer sauberen Definition.

Das Rahmenkonzept der Autorin³¹ nimmt eine erste übergreifende Systematisierung der immobilienwirtschaftlichen Aufgaben, abgeleitet von den Zielen Kapitalmehrung/Return-Optimierung (Immobilienmanagement zum Zwecke der Kapitalanlage) bzw. Nutzungs-Optimierung (Immobilienmanagement zum Zwecke der Leistungserstellung bzw. Daseinsvorsorge), und gestaffelt nach Managementebenen, vor. Das Konzept folgt damit bereits einer nachvollziehbaren Logik, die aufgrund des pyramidalen Aufbaus nachhaltig von Bestand sein könnte; da es jedoch zunächst explizit den gesamten Bereich des Planens, Bauens und Betriebens von Immobilien ausklammerte, wird es im Folgenden um diese Aspekte ergänzt. Anspruch der Autoren ist es, hiermit eine nicht nur logische und nachhaltige, sondern auch vollständige Übersicht über die immobilienwirtschaftlichen Managementdisziplinen zu liefern.

5 Grundlagen des Konzepts des Immobilienmanagements

Eine vollständige Differenzierung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben würde, wie die Liste der Kristallisationskerne³² der immobilien-betriebswirtschaftlichen Forschung unmittelbar verdeutlicht, sehr lang ausfallen. Zudem wäre der Erkenntnisgewinn einer solchen Detailarbeit für diesen Beitrag, dessen Ziel es ist, eine höhere Ordnung in die Aufgaben zu bringen, gering. Wichtig ist vielmehr, die nachfolgende Frage zu beantworten: Nach welchen Kriterien lassen sich die Aufgaben vom Groben angefangen in pyramidaler Struktur zum Feinen gliedern?

Anknüpfend an das zweckabgeleitete Managementkonzept von Kämpf-Dern erscheint ein dreidimensionaler Ansatz, ergänzt um typologisch bzw. geographisch spezifizierte Ausprägungen, den Anspruch an Logik, Vollständigkeit und Nachhaltigkeit erfüllen zu können; dieser wird im Folgenden vorgestellt.

Die drei Dimensionen sind (vgl. Abbildung 6)

- a) der immobilienpezifische Lebenszyklusansatz, der die vollständige Wertschöpfungskette der Immobilienwirtschaft verkörpert,
- b) die unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven auf den Erfahrungsgegenstand Immobilie, die davon geprägt sind, dass die Akteure in der Immobilienwirtschaft abhängig vom Zweck der Immobilienaktivitäten und den hierbei verfolgten Zielen jeweils andere Schwerpunkte setzen, und
- c) die immobilienpezifischen Managementebenen, die das Immobilienmanagement nach strategischer Relevanz und Detailgrad gliedern und übergeordnete Steuerungs- und Koordinationsaufgaben wahrnehmen.

31 Vgl. Kämpf-Dern (2008)

32 Vgl. Seite 8

33 Eigene Darstellung

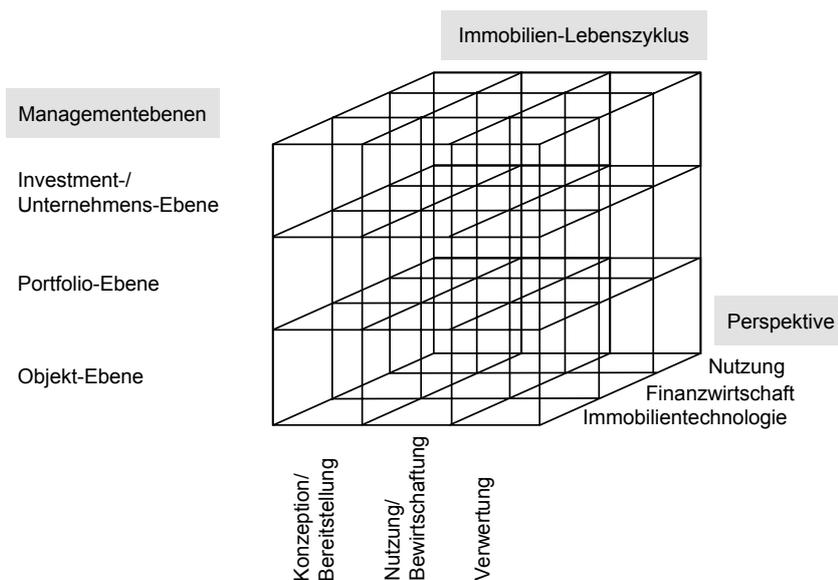


Abbildung 6: Kern-Dimensionen des Immobilienmanagements³³

5.1 Immobilien-Lebenszyklus

Die erste Dimension des modernen Immobilienmanagements greift die in der Immobilienwirtschaft häufig als Wertschöpfungskette genutzten Lebenszyklusphasen von Immobilien auf. Diesbezügliche Darstellungen existieren in vielfältigen Facetten und Abstufungen, abhängig von Betätigungsfeld oder Betrachtungsfokus der jeweiligen Ersteller.³⁴ Dabei wird häufig die Phase der Konzeption vernachlässigt, bei der es eine konkrete Immobilie oder Fläche bzw. deren Projektidee noch gar nicht gibt, bei der es aber um die Bedarfsanalyse und Bedarfsfeststellung sowie die Finanzierbarkeitsprüfung und (potenzielle) Finanzierungsbeschaffung geht.³⁵

Demgegenüber wurde die nachfolgende Abbildung 7 mit dem Ziel entwickelt, für alle Wirtschaftssubjekte der Immobilienwirtschaft nutzbar zu sein und alle Aktivitäten im Lebenszyklus von Immobilien einordnen zu können.



Abbildung 7: Immobilien-Lebenszyklusphasen³⁶

³⁴ Vgl. unter anderen: Reclam/Müller/Christahl (2008), S. 42, Pierschke (2001), S. 32, Hellerforth (2006), S. 31, Loos (2005), S. 73, Heyden (2005), S. 48 in Anlehnung an Homann (2001), S. 381.

³⁵ Dargestellt ist hier bezüglich Finanzierungen explizit nur die Analyse und konstitutive Entscheidung, nicht deren andauernder Bestand oder Aktivitäten zu deren Fortbestand oder Erneuerung; diese gehören zu den Aktivitäten im Verlauf der Nutzungsphase.

³⁶ Eigene Darstellung

Bei allen Phasenbeschreibungen ist allerdings zu berücksichtigen, dass die *sequenzielle* Darstellung modellhaft ist, während in der Realität einzelne Phasen interagieren, deutlich verkürzt sind oder gar übersprungen werden. So sind beispielsweise Finanzierungsüberlegungen und Due Diligence in der Regel iterativ voneinander abhängig.

Die einzelnen Immobilien-Lebenszyklusphasen können analog zu den betrieblichen Grundfunktionen Beschaffung, Produktion, Absatz zu den übergeordneten Phasen

- Konzeption & Bereitstellung
- Nutzung & Bewirtschaftung sowie
- Verwertung³⁷

zusammengefasst werden.

Als Grundgerüst für ein umfassendes Immobilienmanagementkonzept gibt diese Dimension einen vollständigen, immobilispezifischen Rahmen, der nachhaltig von Bestand sein dürfte; andererseits lässt sich diese Rahmenstruktur nach Bedarf beliebig fein aufgliedern und somit bei künftigen Veränderungen anpassen und ergänzen. Dies gilt auch für die nachfolgend vorgestellte zweite Dimension.

5.2 Perspektiven des Immobilienmanagements

Im Projektbericht des Statistischen Bundesamtes³⁸ wird die Immobilienwirtschaft in vier Teilbereiche unterteilt:

1. Baugewerbe: Erstellung, Erhaltung und Abriss
2. Bewirtschaftung: Erschließung/Kauf/Verkauf, Vermietung/Verpachtung, Vermittlung/Verwaltung
3. Immobilienvermögen: Grundstücke und Gebäude
4. Finanzierungsdienstleistungen: Bausparkassen und Hypothekenbanken

Hier ist positiv herauszustreichen, dass diese Gliederung im Vergleich zu anderen recht umfassend die mit Immobilien befassten Bereiche und Akteure betrachtet. Kritisch zu sehen ist allerdings, dass

- i) die Nutzung und die damit zusammenhängenden Aspekte wie z.B. Anmietung, Flächenmanagement u.ä. nicht berücksichtigt sind, obgleich sie und die damit beschäftigten Personen einen erheblichen Anteil der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung und insbesondere der betrieblichen und öffentlichen Kosten ausmachen und
- ii) sich die Spezifizierung der vier Teilbereiche an unterschiedlichen Dimensionen orientiert (Tätigkeiten bei 1. und 2., Immobilienarten bei 3. und Institutionen bei 4.).

³⁷ Dies beinhaltet in Anlehnung an Günther sowohl Absatz- als auch Entsorgungs-Aktivitäten (vgl. Günther, E.: Ökologieorientiertes Management. Stuttgart 2008).

³⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2007), S. 9f.

Im Rahmen der vorliegenden Betrachtung des Immobilienmanagements können beide Kritikpunkte gelöst werden, indem die Gliederung auf die *zweckabhängige Perspektive* (den Hauptzweck) der verschiedenen Akteure abstellt. Eine wichtige Besonderheit des Immobilienmanagements gegenüber anderen Managementdisziplinen ist nämlich die Tatsache, dass alle Akteure mit ein und demselben Erfahrungsobjekt unterschiedliche Ziele verfolgen, so dass die resultierenden unterschiedlichen Perspektiven zwar große Abhängigkeiten aufweisen, aber jeweils andere Managementkonzepte erfordern, um die Ziele zu erreichen.

Deshalb werden die daraus resultierenden unterschiedlichen Perspektiven als zweite Dimension in das Gliederungskonzept des Immobilienmanagements aufgenommen.

Hauptzweck der Beschäftigung mit Immobilien und damit Perspektiven bestimmend kann einer oder mehrere der folgenden drei sein:

1. Planen, Bauen und Betreiben - Immobilien als Gegenstand bzw. Output der Leistungserstellung
2. Nutzung von Immobilien(flächen) als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess von Gütern oder Dienstleistungen bzw. für sonstige Leistungsbeiträge³⁹
3. Finanzierungs- oder Investmentvehikel

Insofern fasst die Perspektivenbetrachtung die obigen vier Punkte des Statistischen Bundesamtes zusammen und ergänzt sie, wobei der erste und ein Teil des zweiten Punktes die „immobilientechnologische“ Perspektive beinhalten, ein Teil des zweiten sowie der dritte und vierte Punkt die „finanzwirtschaftliche“ Perspektive (Investition und Finanzierung) und die „Nutzungs-Perspektive“, die vor allem als Pendant zum zweiten und dritten Punkt zu sehen ist, ergänzt wird.

5.2.1 Immobilientechnologische Perspektive: Planen, Bauen, Betreiben - Immobilien als Gegenstand bzw. Output der Leistungserstellung

Das Planen, Bauen und Betreiben von Immobilien ist geprägt durch die architektonische und technische Konzeption einer Immobilie sowie deren Betrieb. Ohne diese Aktivitäten würden weder die Immobilien selbst entstehen noch der für die immobilienwirtschaftliche Wertschöpfung notwendige Nutzungsvorrat. Akteure, deren Immobilienhauptzweck in diesem Bereich liegt, verfolgen das Planen, Bauen und Betreiben als ihr leistungswirtschaftliches Kerngeschäft. Ihr Ziel ist es, mit *Leistungen rund um die Bereitstellung und die Bewirtschaftung von Immobilien* ihre Wertschöpfung zu maximieren.

Klassische Akteure mit diesem Immobilienzweck sind beispielsweise Projektentwickler, Projektsteuerer, Architekten, Fachplaner, Bauunternehmen und Real Estate Facilitymanager.

³⁹ Bei Kirchen und Vereinen z.B. für Versammlungszwecke, im privaten Bereich zum Wohnen, ...

Das dominierende Managementkonzept in der Planungs- und Bauphase ist das *Projektmanagement*. Mit Übergang der Immobilie in die Nutzungsphase weicht das *Projektmanagement* dem *Bestandsmanagement*. Die engen Verflechtungen der Phasen Planen, Bauen und Betreiben und damit die besondere Bedeutung eines integrierten Managements werden im erfolgreichen *Konzept des lebenszyklusorientierten Immobilienmanagements* berücksichtigt. Dabei zeigt die Bündelung der Bereiche Planen, Bauen und Betreiben im Leistungsspektrum der Baukonzerne die empirische Evidenz dieses Ansatzes. Zudem befinden sich derzeit unter dem Begriff „*Public Private Partnership*“ organisatorische Konzepte zur privaten bzw. privat-unterstützten Bereitstellung gebauter Infrastruktur der öffentlichen Hand auf dem Vormarsch. Somit sind die Interdependenzen zwischen den Bereichen Planen, Bauen und Betreiben im modernen Immobilienmanagement so eng, dass die Integration zu einer Perspektive sinnvoll erscheint.

5.2.2 Nutzungs-Perspektive: Nutzung von Immobilien im Leistungserstellungsprozess

Die Nutzung von Immobilien ist geprägt vom Bedarf der Nutzer nach Immobilien als physikalischem Ort der Leistungserstellung bzw. des Daseins. Betriebliche oder öffentliche Nutzer erzielen mit Hilfe der Immobilie in ihrem Kerngeschäft oder ihrer Aufgabe eine Wertschöpfung (einen Leistungsbeitrag); bei privaten Nutzern wird die Ressource Immobilie zum „Output“ der Daseinsermöglichung genutzt und somit konsumiert.

Ziel der Nutzer ist es, einen zum Zweck der Leistungserstellung (oder des Konsums) optimalen Immobilienbestand zur Verfügung zu haben. Durch ihre Bereitschaft zur Vergütung der Nutzung von Raumeinheiten im Zeitablauf (space-time-units) werden Immobilien überhaupt erst zum Erfahrungsgegenstand betriebswirtschaftlicher Überlegungen. Dabei erfolgten finanzwirtschaftliche Überlegungen zu Kosten, Leistungen und Effizienz seitens der Nutzer bisher vor allem unter dem Aspekt der Betriebsmitteloptimierung. Die Bedeutung weiterreichender Renditeüberlegungen des in immobilien Ressourcen umfangreich eingesetzten Kapitals für den Erfolg der nutzenden Wirtschaftssubjekte (vor allem Unternehmen und Staat) wurde erst in den letzten Jahrzehnten erkannt.

Klassische Akteure mit dem Immobilienzweck Nutzung sind neben den privaten Haushalten privatwirtschaftliche Unternehmen sowie Institutionen des öffentlichen Sektors, aber auch Non-Profit Organisationen, die alle Immobilien im Leistungserstellungsprozess einsetzen. Zum effektiven und effizienten Management ihrer diesbezüglichen Bedürfnisse bedienen sie sich teilweise interner oder externer Dienstleister (z.B. „Corporate Real Estate Management-Dienstleister“).

Da die Ziele und Aufgaben im nutzerorientierten Immobilienmanagement prinzipiell gleich sind, können die sich mit den genannten Akteuren beschäftigenden Managementkonzepte des Public und Corporate Real Estate Managements, die beide die Nutzung von Immobilien fokussieren, zusammen in die Nutzungsperspektive eingeordnet werden (vgl. Kämpf-Dern (2009)). Teilweise bedeutsame Unterschiede bestehen allerdings hinsichtlich der rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen, die bei detaillierterer Betrachtung zu divergierenden Schwerpunktsetzungen und Lösungsansätzen der beiden Managementkonzepte führen.

5.2.3 Finanzwirtschaftliche Perspektive: Immobilien als Finanzierungs- und Investitionsvehikel

Traditionell nahm die Finanzwirtschaft in den Unternehmen eine Unterstützungsfunktion wahr, ausgenommen Finanzinstitute und Versicherungsunternehmen. Dies hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten insoweit geändert, als dass finanzwirtschaftliche Aktivitäten zunehmend auf eigenen unternehmerischen Füßen stehen.⁴⁰ Somit werden finanzwirtschaftliche Dienstleistungen vermehrt von den Empfängern solcher Leistungen separiert/ausgelagert und von den Leistungserbringern als Kerngeschäft betrieben. Hierzu gehören seit längerem die Dienstleistungen im Bereich Finanz- und Vermögensberatung sowie Dienstleistungen im Bereich des nicht-immobilienbezogenen Investment-, Portfolio- und Assetmanagements. Dieser Trend, der unter den Oberbegriffen „Dekonstruktion der Wertschöpfungskette“, „Spezialisierung“ und „Professionalisierung“ zusammengefasst werden kann, ist verstärkt auch bei Immobilienanlagen zu beobachten, die in Deutschland lange nicht als mit Aktien und Wertpapieren vergleichbare „Assetklasse“ behandelt wurden, obgleich sie schon immer Investitions- und Besicherungsvehikel waren. Im Zuge der diesbezüglichen Wahrnehmungsänderung werden erst neuerdings mit den anderen Assetklassen vergleichbare Anforderungen an die Immobilienanlage bzw. die Rentabilität des in Immobilien gebundenen Kapitals gestellt.

Die Ziele der finanzwirtschaftlichen Akteure liegen prioritär in der *Optimierung von Total Return (Cash-Flow-Return und Wertsteigerung des eingesetzten Kapitals), Liquidität, Wertsicherheit und Risiko* der Immobilien.⁴¹ Klassische Akteure dieses Bereichs sind auf der Investmentseite die Initiatoren von offenen und geschlossenen Immobilienfonds, börsennotierte Immobilienunternehmen, die Investmentbereiche von Pensionskassen und Versicherungen aber auch Stiftungen oder private Investoren sowie Hypothekenbanken und Bausparkassen auf der Finanzierungsseite.⁴² Angesichts knappen Kapitals und schwieriger werdender Finanzierungsbedingungen beschäftigen sich zunehmend auch Institutionen, deren Kerngeschäft nicht in der Immobilienwirtschaft liegt (Non-Property Companies), mit den finanzwirtschaftlichen Schwerpunkten des Immobilienmanagements, legen ihr Augenmerk also auf beide Aspekte.⁴³ Auch für die Immobilieninvestition und -finanzierung werden vermehrt spezialisierte Dienstleister eingeschaltet, die Aufgaben in den Bereichen Investment-, Portfolio-, Asset und Property Management sowie als Investment- und Transaktionsberater wahrnehmen.

5.2.4 Zusammenfassung der Perspektiven und beispielhafte Einordnung von Managementkonzepten

Bisherige Konzepte der Immobilienwirtschaft beinhalten in der Regel jeweils nur eine dieser Perspektiven. So werden z.B. die immobilientechnologischen Aspekte des Planens und

40 Anekdotisch wird ein Autokonzern angesichts der Verlagerung von Ergebnisbeiträgen bereits als „Bank mit angeschlossener Autoproduktion“ bezeichnet.

41 Vgl. Abromeit-Kremser (1986), S. 26 und 30

42 Vgl. Statistisches Bundesamt (2007), S. 10

43 Eine Untersuchung des Mittelstands (vgl. Pfnür/Hartmann/Pärssinen (2008)) zeigt allerdings, dass die finanzwirtschaftlichen Betrachtungen noch vergleichsweise untergeordnet sind.

Bauens innerhalb der Ingenieurwissenschaften häufig eher isoliert von finanzwirtschaftlichen und Nutzungsaspekten erforscht und gelehrt, obwohl sie angesichts ihres erheblichen Wertbeitrags von essentieller finanzieller Bedeutung für die Immobilienwirtschaft sind.⁴⁴ Eine Verknüpfung der drei Perspektiven mit dem Ziel, einerseits die Abhängigkeiten zu- und voneinander zu klären und andererseits Ähnlichkeiten/Übertragbarkeiten zu entdecken, könnte die jeweilige Wertschöpfung deutlich steigern.

Dies zeigt sich auch daran, dass in der Praxis, gerade in Deutschland, die beschriebenen Zwecke, die Immobilien für ein soziales System, z.B. Unternehmen, darstellen, häufig überlagern, insbesondere Nutzung und Investment (z.B. bei Produktionsstätten im Unternehmenseigentum) oder auch Investment und Output der Leistungserstellung (z.B. bei Developern oder in Immobilien investierenden Versicherungsunternehmen), wenn auch mit üblicherweise klar unterschiedlichen Prioritäten. Insofern sind die beschriebenen Hauptzwecke nicht sich ausschließende Ausprägungen, sondern der jeweilige *Fokus* eines Ausprägungsraumes. Trotzdem wird im Folgenden für die zweite Dimension nicht der Begriff „Fokus“ bzw. „Foki“ verwendet, sondern „*zweckabgeleitete Perspektiven*“. Hierdurch wird deutlicher, dass zwar abhängig vom Hauptzweck der Immobilienaktivitäten auf diesen „scharf gestellt“ (d.h. in der Sprache der Photographie dieser fokussiert) wird, man jedoch im Optimalzustand die jeweils anderen Zwecke „im Blick“ behalten sollte, und sich insofern nur die Perspektive, nicht aber der Betrachtungsgegenstand mit seinen inneren Abhängigkeiten ändert.

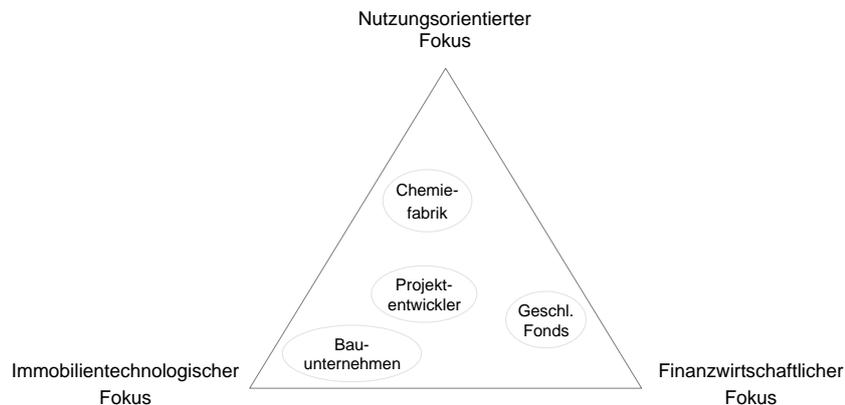


Abbildung 8: Dreieck der Immobilienperspektiven mit plakativer Einordnung von Akteuren⁴⁵

So liegt beispielsweise (vgl. die plakative Darstellung der Schwerpunktsetzung in Abbildung 8) die höchste Priorität des Immobilienmanagements (d.h. der „CREM-Abteilung“) mittelständischer Unternehmen auf der Unterstützung der Ziele des Kerngeschäfts, der Senkung der Immobilienkosten und der Steigerung der Flächeneffizienz (circa 80 % der

⁴⁴ Nach volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen erwirtschaftete das Baugewerbe im Jahr 2005 einen Anteil an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung in Höhe von 3,9 %, wobei im Jahr 2004 2,25 Mill. Erwerbstätige beschäftigt waren, was einem Anteil an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen in Deutschland von 5,8 % entspricht (vgl. Statistisches Bundesamt (2007)). Zwar handelt es sich hierbei ganz überwiegend um produktive Tätigkeiten, die aber dennoch einen erheblichen Managementanteil beinhalten (müssen).

⁴⁵ Eigene Darstellung

befragten Unternehmen).⁴⁶ Andererseits werden auch kapitalanlageorientierte Ziele wie die Steigerung der Bestandsrentabilität oder die Steigerung der Immobilienwerte genannt (immerhin von 40 - 50 % der befragten Unternehmen). Umgekehrt steht bei einem Immobilienfonds die Anlageperformance der Objekte im Mittelpunkt; trotzdem sind nutzerorientierte Aspekte der Flächeneffizienz oder technologische Aspekte des Wärmeschutzes für die Optimierung der Anlageperformance von Relevanz.

Dass es im Immobilienmanagement einen Ausprägungsraum gibt, d.h. ein dreiseitiges Kontinuum von zweckabhängigen Schwerpunktsetzungen, zeigt, dass es bezüglich einer umfassenden Ordnung für das Immobilienmanagement zu eng gegriffen wäre, einzelne Managementansätze (wie z.B. das „CREM“) enumerativ als Dimensionsausprägungen zu verwenden, wie es das Haus der Immobilienökonomie oder der transaktions-basierte Ansatz tun. Hier entstehen schneller neue Konzepte, als die Ausprägungen sich ergänzen ließen, beispielsweise das „Private Real Estate Management“ oder das gerade entstehende „Non-Profit Organizations Real Estate Management“. Dem könnten weitere Konzepte mit differierenden Schwerpunktsetzungen folgen.⁴⁷

Dagegen erweitert die vorgeschlagene Dimension der zweckabgeleiteten Perspektiven die Wertschöpfungsketten-Dimension um die für ein zielgerichtetes Management notwendige Zweck-Dimension. Sie bietet hiermit einen Rahmen für alle genannten Ansätze und lässt andererseits Raum für weitere Entwicklungen (vgl. Abbildung 9), ist also auf Nachhaltigkeit angelegt.

Fokus	Phasen- übergreifende Konzepte	Phasenbezogene Konzepte & Aktivitäten		
		Konzeption/ Bereitstellung	Nutzung/ Bewirtschaftung	Verwertung
Nutzung	Non-profit REM Public REM Corporate REM	Flächenbedarfsplanung Sourcing Management ...	Flächenmanagement Umzugsmanagement Facilitymanagement	Umnutzung ...
Technologie	Lebens- zykluskosten Private-Public- Partnership	Baumanagement Projektmanagement	Gebäudemanagement Instandhaltungs- management	Abrissmanagement Dekontamination
Finanzen	Institutional Investment REM ¹	Transaktions- management Finanzierungs- management	Leerstandsmanagement Propertymanagement ...	Marketing- management Vermietungs- management

¹ Bisher in Deutschland unter dem Begriff „REIM“ geläufig; bezüglich der hiermit verbundenen Problematik vgl. Kämpf-Dern (2009), Abschnitt „Spezifische Immobilienmanagementkonzepte“

Abbildung 9: Beispielhafte Einordnung von Immobilienmanagement-Konzepten und -Aktivitäten in die jeweilige Perspektiven⁴⁸

An dieser Abbildung 9 wird jedoch deutlich, dass bestimmte Konzepte und Ansätze sowie eine Vielzahl von immobilienbezogenen Tätigkeiten sich hier noch nicht einordnen lassen.

⁴⁶ Vgl. Pfnür/Hartmann/Pärssinen (2008), S. 19

⁴⁷ Zu diesen Aspekten vgl. Kämpf-Dern (2009)

⁴⁸ Eigene Darstellung

Konkret fehlen phasen- und objektübergreifende Managementaufgaben wie das Portfolio- oder Assetmanagement. Insofern bedarf es einer dritten Dimension.

5.3 Managementebenen

Führungsebenen bilden einen wesentlichen Ansatz der Unternehmensführung bzw. des Managements. In der Praxis gelten Top, Middle und Lower Management als wesentliche Führungsebenen und werden damit in der Regel als organisatorisch-strukturelles Merkmal gesehen. In der betriebswirtschaftlichen Literatur existieren verschiedene Alternativen des ebenenorientierten Unternehmensführungsansatzes, die zunächst funktional verstanden werden:

- Aufteilung in normative, strategische und operative Führungsebenen⁴⁹, die auch Grundlage des St. Galler Management-Modells sind.
 - Die normative Ebene wird als Gestaltungsrahmen der Unternehmensführung in Form der übergeordneten Ziele, Werte und Normen (Unternehmenspolitik und Unternehmensphilosophie) verstanden, die „darauf ausgerichtet ist, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen“.⁵⁰
 - Die strategische⁵¹ Ebene verfolgt unter Berücksichtigung der übergeordneten Ziele und Werte den Aufbau neuer sowie den Erhalt bestehender Erfolgspotenziale. Hierfür werden Vorgehensweisen entwickelt, die als Geschäftsstrategie oder Geschäftsplan bezeichnet werden. Ziel ist die Etablierung langfristiger Wettbewerbsvorteile durch eine im Vergleich zur Konkurrenz überlegene Grundkonfiguration der Unternehmung.
 - Für die operative Führungsebene steht die unmittelbare Erfolgserzielung mit Hilfe der bestehenden Erfolgsfaktoren und die Umsetzung der festgelegten Unternehmensstrategie im Mittelpunkt. Hier erfolgt die kurzfristige Festlegung der Programme, Tätigkeiten und benötigten Mittel für die verschiedenen Bereiche im Detail. Die hiermit verbundene Zunahme der Exaktheit der zur Verfügung stehenden Informationen führt zu einer stärkeren Differenzierung der getätigten Pläne. Die Träger der operativen Führungsebene sorgen für die Umsetzung der Vorgaben der genannten Ebenen in die Realität durch die Führung der Mitarbeiter und/oder der Nachunternehmer, die Bereitstellung der Mittel (Ressourcen) sowie die Planung, Steuerung und Überwachung der Geschäftsprozesse.
- Aufteilung in strategische, taktische und operative Führungsebene⁵²
 - Auf der strategischen Ebene, die vom Top-Management durchgeführt wird, werden die Normen und Strategien für das Unternehmen festgelegt

49 Vgl. z.B. Bleicher (2004), S. 80ff., Dillerup/Stoi (2008), S. 35ff., Hungenberg/Wulf (2007).

50 Vgl. Bleicher (2004), S. 80

51 Strategische Entscheidungen haben in der Regel sehr bedeutende Auswirkungen und langfristigen Charakter; demgegenüber haben taktische und operative Entscheidungen einen zunehmend kürzeren Wirkungshorizont und auf die jeweilige Entscheidung bezogene geringere Auswirkungen (vgl. Schweitzer (2005), S. 35ff.).

52 Vgl. z.B. Bamberger/Wrona (2004), S. 17ff.; Rahn (2008).

- Die taktische Ebene (z. B. Middle Management: Abteilungsleiter) verbindet (koordiniert) strategische und operative Ebene
- Auf der operativen Führungsebene hat das Lower Management (z. B. Gruppenleiter, Meister) die Aufgabe, die Ziele und Pläne der vorgelagerten Ebenen in konkrete Maßnahmen umzusetzen.
- Die Übereinstimmung der beiden ersten Ansätze zeigt sich in der englischsprachigen Literatur insofern, als nur zwischen zwei Führungsebenen unterschieden wird, der strategischen und der operativen Ebene.

Im Immobilienmanagement existiert bereits seit längerem⁵³, „offiziell“ seit 2004 im Rahmen der GIF-Richtlinie REIM (Real Estate Investment Management)⁵⁴ eine immobilien-spezifische Adaption der dargestellten Ebenen-Ansätze. Ausgehend vom Immobilienzweck Investition/Kapitalanlage werden unterschieden (vgl. Abbildung 10)

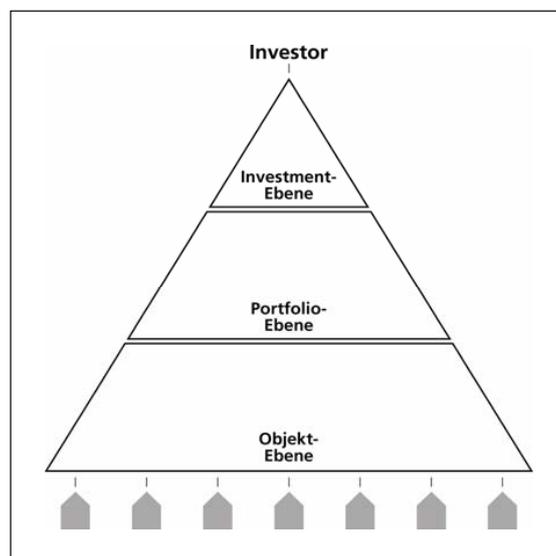


Abbildung 10: Managementebenen nach der GIF-Richtlinie REIM⁵⁵

- die Investment-Ebene
- die Portfolio-Ebene und
- die Objekt-Ebene.

Die Beschreibung der Ebenen und der ebenenspezifischen Funktionen weist einen relativ starken Bezug zur Aufteilung in normative, strategische und operative Führungsebenen⁵⁶ auf. Bezüglich Immobilien bedeutet dies, dass auf der Investment-Ebene die übergeordnet ziel- und richtungsvorgebende Führung erfolgt. Völlig analog zum oben beschriebenen

⁵³ Vgl. u.a. Falk (1997), S. 15, Pierschke (2001), S. 48 in Anlehnung an Eisinger/Reisenauer 1996, Facility, S. 206.

⁵⁴ Vgl. gif (2004)

⁵⁵ gif (2004), S. Abb. 1

⁵⁶ Pierschke (2001) verwendet in diesem Zusammenhang die strategische, taktische und operative Ebenen

allgemeinen Ansatz werden im Rahmen der REIM-Richtlinie *strategische* Aufgaben der Portfolioebene und die *Umsetzung der strategischen* Vorgaben der Objektebene zugeordnet.⁵⁷

Diese Zuordnung entsprach im Jahr 2004 ganz überwiegend der Praxis in deutschen Unternehmen. Mittlerweile hat sich das Verständnis und die Aufgabenteilung gewandelt und nähert sich somit den Gegebenheiten in den USA an, wo Portfolio- und Objektmanagementaufgaben in der Regel auf drei statt zwei Managementebenen verteilt sind. Deutlich wird die deutsche Veränderung durch die seit kurzer Zeit stattfindende Diskussion des „Real Estate Assetmanagements“ und seiner Verankerung im Unternehmen. Das diesbezüglich mittlerweile vorherrschende Verständnis geht davon aus, dass - je nach Art und Umfang der Immobilienaktivitäten - strategische Aufgaben sowohl auf Portfolio-Ebene als auch auf Objekt-Ebene wahrzunehmen sind, um die auf Investment-Ebene gesetzten Gesamtziele zu erreichen. Die eher operative Ausrichtung der Objekt-Ebene wird insofern auch in Deutschland um objekt-strategische Aufgaben ergänzt.

Darüber hinaus zeigt Teichmann (2007) in seinem Beitrag, dass das Ebenenmodell nicht nur für die Kapitalanleger in Immobilien von Relevanz ist, sondern auch für die Nutzer. Insofern stellt er wieder den unmittelbaren Bezug zwischen Investment-Ebene und Unternehmens-Ebene her. Der in der Anlage-Perspektive bereits bekannte Gedanke der Portfolio- und Objekt-Ebene wird insofern auf die Nutzungs-Perspektive von Immobilien übertragen. Kritisch anzumerken ist jedoch⁵⁸, dass Teichmanns Vorschlag die eindeutige Zuordnung zu Ebenen aufhebt.

Um zu einem vollständigen Konzept des Immobilienmanagements zu kommen, ist es nur folgerichtig zu prüfen, inwieweit sich der immobilienbezogene Managementebenenansatz auch auf den Zweck des Planens, Bauens und Betreibens ausdehnen lässt. Diese Prüfung fällt durch den engen Bezug zum allgemeinen betriebswirtschaftlichen Ansatz positiv aus: Auch bei den in diesem Bereich tätigen Akteuren wird auf der Investment-/Unternehmensebene die Investment- bzw. Unternehmensstrategie festgelegt; auf der Portfolio-Ebene erfolgt die Ausformulierung der Strategie durch die Festlegung der immobilienbezogenen Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen tätig sein will, und auf der untersten Managementebene findet die strategische und operative Führung bezüglich der zu planenden, zu errichtenden und zu betreibenden Objekte statt.

Entsprechend dieser Ausführungen sollte die Bedeutung der Management-Ebenen in einem Grundkonzept des Immobilienmanagements folgendermaßen verstanden werden (siehe Abbildung 11):

- Auf der obersten Ebene (Investment-/Unternehmensebene) wird die Investment- bzw. Unternehmenspolitik bezüglich der immobilienwirtschaftlichen Aktivitäten der jeweiligen Akteure festgelegt

⁵⁷ „Im Mittelpunkt [des REIM auf Objekt-Ebene] steht dabei die Optimierung des Ergebnisses eines einzelnen Investments im Rahmen der vom Portfolio Management vorgegebenen Objektstrategie“ (vgl. gif (2004), S. 4).

⁵⁸ Vgl. auch die diesbezügliche Anmerkung der Autorin in Kämpf-Dern (2008), S. 64.

⁵⁹ Eigene Darstellung

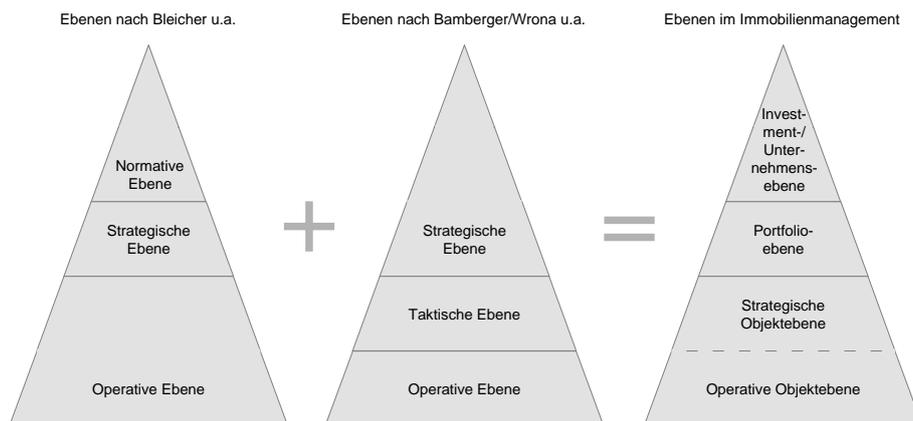


Abbildung 11: Herleitung der Ebenen im Immobilienmanagement⁵⁹

- Die Portfolio-Ebene ist für alle strategischen Fragestellungen das Portfolio betreffend zuständig, d.h. übernimmt für das *Portfolio* die Managementaufgaben Planung, Organisation, Durchsetzung und Kontrolle
- Auf Objekt-Ebene erfolgt eine Zweiteilung: Das *strategische* Objektmanagement schafft die Voraussetzungen für die Umsetzung der Portfoliostrategie durch Erstellung entsprechender objektbezogener Strategien, für deren Umsetzung es auch verantwortlich ist. Insofern hat das Assetmanagement eine verbindende und übersetzende Rolle zwischen operativem Objektmanagement und Portfoliomanagement und agiert somit im Verständnis eines strategisch-taktisch-operativen Ebenenansatzes auf der taktischen Ebene⁶⁰. Demgegenüber übernimmt das *operative* Objektmanagement alle operativen Management-Aufgaben dieser Ebene und steuert sowohl die eigenen Geschäftsprozesse als auch interne und externe Dienstleister.

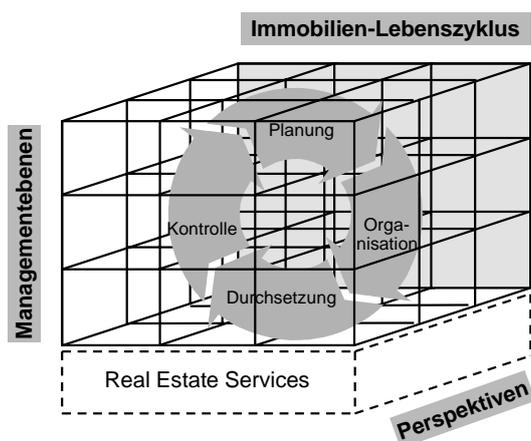


Abbildung 12: Abgrenzung des Immobilienmanagements von den Leistungserbringern der Immobilienwirtschaft (Real Estate Services)⁶¹

⁶⁰ So auch Pierschke (2001), S. 48.

Dabei sind auf jeder Ebene und für alle Phasen und Perspektiven die Managementaufgaben Planung, Organisation, Durchsetzung und Kontrolle zu erfüllen, um Bestandteil des Immobilienmanagements zu sein. Dies wird durch den Management-Kreislauf im Innern des Würfels dargestellt und gilt folglich auch für jede Teilwürfelbetrachtung.

Die intern oder extern erbrachten Immobilien-Geschäftsprozesse, d.h. die Nicht-Management-Aktivitäten (nach Malik (2007) „Fach- und Sachaufgaben“) werden im Folgenden als „Real Estate Services“ bezeichnet; die gestrichelte Darstellung in Abbildung 12 macht noch einmal deutlich, dass diese nicht Bestandteil des Immobilienmanagements sind (wohl aber einer Immobilien-Betriebswirtschaftslehre, siehe oben).⁶²

Abbildung 13 zeigt beispielhaft den zweidimensionalen Raum aus der Nutzungs- bzw. Anlageperspektive, der im unteren Teil zur Veranschaulichung einer Zuordnung wesentliche interne und externe Leistungserbringer relevanter Geschäftsprozesse aufführt. Die hier für die Managementebenen verwendeten Bezeichnungen werden im Beitrag Kämpf-Dern (2009) detailliert.

5.4 Typologische und geographische Spezifizierungen

Bisher wurden bewusst die Dimensionen dargestellt, die enge inhaltliche Zusammenhänge aufweisen und insofern als System - sozusagen multiplikativ - miteinander verknüpft sind.

Zwei weitere Dimensionen sind im Kontext von Immobilien relevant, die jedoch weniger Kern-, sondern eher Kontextcharakter haben. Diese Dimensionen sind

1. Nutzungsart(en) bzw. Typ(en) der Immobilie(n), mit denen sich die jeweiligen Akteure befassen und
2. Geographische(r) Standort(e) der Immobilie(n).

Diese beiden Dimensionen als Spezifikationen/Objektbeschreibungen der Immobilienmanagement-Aktivitäten bilden auch deren Kontext. Beispielsweise fokussiert sich ein deutsches Immobilien-Assetmanagement-Unternehmen als Dienstleister für eine internationale Multi-Asset-KAG auf das strategische Objektmanagement von Büro- und Logistikimmobilien in Deutschland. Ein international tätiges Real Estate Assetmanagement-Unternehmen arbeitet in einem internationalen Verbund in 15 Ländern Nordamerikas und Europas, spezialisiert sich hierbei jedoch auf Hotel- und Freizeitimmobilien.

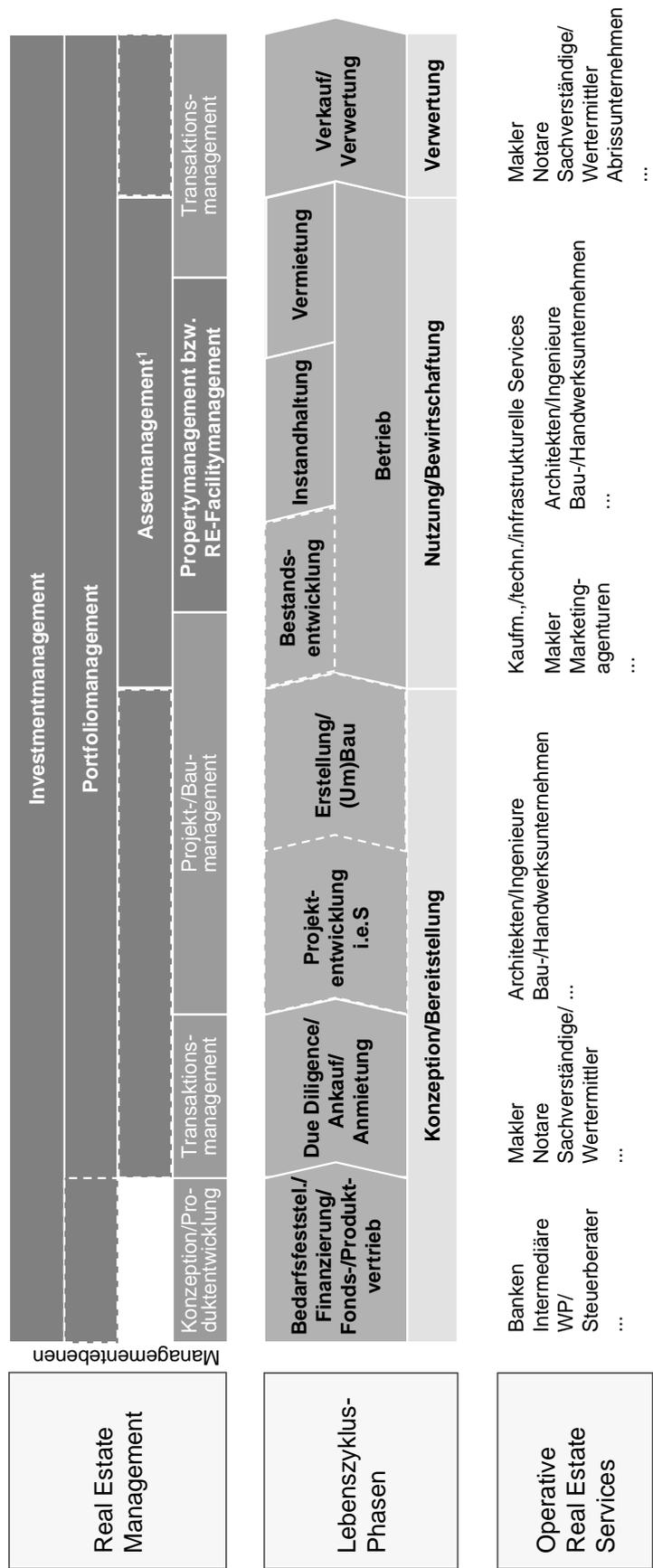
Den entsprechenden Zusammenhang zeigt Abbildung 14.

61 Eigene Darstellung

62 Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass die Unterstützungsprozesse (vgl. hierzu u.a. den St. Galler Managementansatz oder bezogen auf Immobilien die Abbildung 69 bei Reclam/Müller/Christahl (2008)) der einzelnen Akteure in diesem Beitrag nicht weiter erörtert oder dargestellt werden, aber selbstverständlich zur Gesamtbetrachtung der Unternehmensführung von Immobilienunternehmen dazugehören.

63 Eigene Darstellung

64 Eigene Darstellung



1. Neben dem immobilienobjektbezogenen Assetmanagement ist häufig ein Beteiligungsmanagement notwendig, wenn die Investition nicht direkt in ein Objekt erfolgt, sondern in eine Objektgesellschaft. Das Beteiligungsmanagement hat dann strategischen Charakter, wenn die steuer- und/oder gesellschaftsrechtliche Gestaltung erfolgsrelevant ist und/oder Währungsrisiken zu berücksichtigen sind.

Abbildung 13: Managementebenen, Lebenszyklusphasen und Geschäftprozess- (Dienst-)Leistungen des Immobilienmanagements⁶³

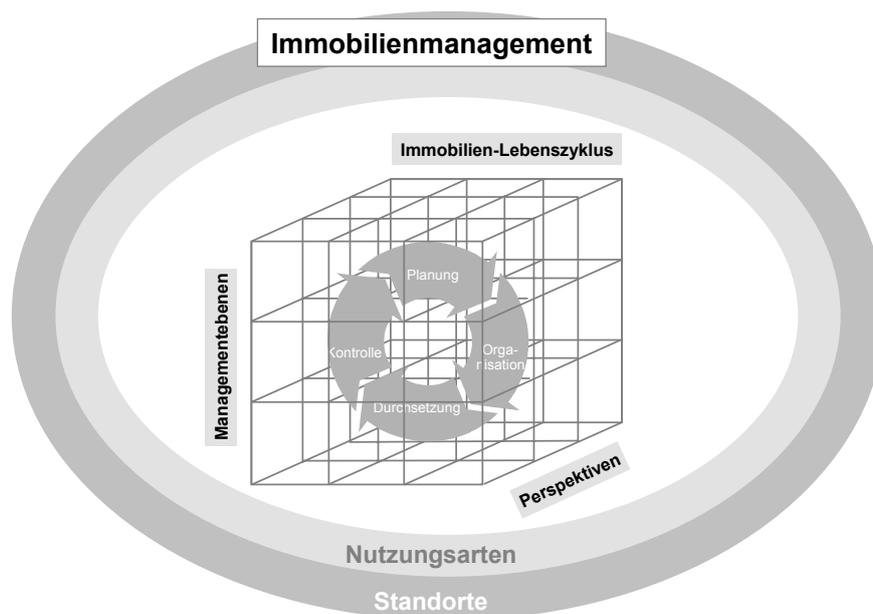


Abbildung 14: Grundkonzept des Immobilienmanagements⁶⁴

6 Zusammenfassung, Ausblick und Fazit

Die vorgestellten Kern-Dimensionen Immobilien-Lebenszyklusphasen, Perspektiven und Managementebenen bilden einen Raum (dargestellt als Würfel), in den sich alle derzeit bekannten Aktivitäten und Forschungsschwerpunkte des Immobilienmanagements nach obiger Definition logisch eindeutig einordnen lassen. Durch die Möglichkeit, die einzelnen Dimensionen nach Bedarf weiter zu detaillieren, ist die Nachhaltigkeit für künftige (Weiter-)Entwicklungen gegeben, ohne die Struktur des Konzepts verändern zu müssen. Darüber hinaus kann das Konzept als im übertragenen Sinne „morphologischer Kasten“ dazu beitragen, die bisherigen weißen Flecken der Immobilienmanagement-Forschung aufzuzeigen.

Die Kontext-Dimensionen Nutzungsart (Immobilientyp) und Standort spezifizieren die Kern-Dimensionen. Bildlich kann man sich somit jede Typ-Standort-Kombination angewandt auf die drei Kern-Dimensionen als einzelne Würfel vorstellen, die in einem Unternehmen nebeneinander gestellt oder kombiniert werden können. Allerdings schließt sich damit sofort die klassische Organisations-Frage an, nach welcher Dimension (Nutzungsart? Regionen? ...) eine Bündelung oder Gliederung von Aufgaben erfolgen soll. Dies gilt insbesondere für die Thematik der Internationalisierung von Immobilienmanagement-Aktivitäten.

Noch präsenter ist derzeit ein anderes Problem, das mit dem Gegenteil von Bündelung, nämlich dem Aufbrechen der Wertschöpfungsketten und Strukturen zusammenhängt: die fortschreitende Spezialisierung. Die Ausführungen und die graphische Darstellung des Konzepts machen unmittelbar deutlich, dass das Immobilienmanagement für alle Perspektiven sowie über alle Phasen und Ebenen dann am effektivsten ist, wenn zwischen den Teilwürfeln eine enge Koordination besteht. Die Spezialisierung, nicht nur auf Nutzungsarten und Standorte, sondern insbesondere innerhalb der Kern-Dimensionen, und

die Verteilung der Aufgaben auf eine Vielzahl von Mitarbeitern, Abteilungen oder Unternehmen, löst bisherige Koordinationsmechanismen auf und erfordert somit neue Methoden und Instrumente.

Gerade in Deutschland kommt das Immobilienmanagement aus einer Tradition, in der Unternehmen aller drei Perspektiven - entsprechend der deutschen Struktur als kleine Unternehmen und Mittelständler häufig regional tätig - sehr umfassend immobiliare Geschäftsprozesse und Immobilienmanagementaufgaben wahrnahmen. Konzeption, Bereitstellung und Bewirtschaftung lagen z.B. gesamthaft beim Nutzer (häufig mit eigener Bau- oder zumindest Planungsabteilung), der gleichzeitig das Investment tätigte.⁶⁵ Mit zunehmender Professionalisierung und Industrialisierung des Immobilienmanagements geht allerdings auch hier - wenngleich langsam - eine Reduktion der Leistungstiefe immobilienwirtschaftlicher Einheiten einher und die Spezialisierung steigt.

Grundsätzlich ist die im Immobilienmanagement erforderliche Abstimmung über folgende drei Koordinationsmechanismen zu erreichen.

- „Klassisch“ als hierarchische Koordination über Zuteilung von Weisungsbefugnissen, Führungsgremien, Selbstabstimmung, Normen/Werte u.ä. *innerhalb* von Organisationen
- Marktlich über einzelvertragliche, herausgelöste Beauftragungen
- Vertrauensbasiert (und auf Basis komplexer vertraglicher Regelwerke) in Partnerschaftsmodellen wie Joint Ventures, Unternehmensnetzwerken oder PPPs

Auf die Detaillierung und die Lösungsansätze dieser Problematik im Immobilienmanagement soll hier nicht weiter eingegangen werden. Die Darstellung der Spezialisierungsproblematik zeigt jedoch an einem für viele Akteure im Immobilienmanagement relevanten, aktuellen Beispiel, welchen Beitrag das Grundkonzept des Immobilienmanagements leisten kann, da es für die Analyse und Bewältigung solcher oder ähnlicher Probleme aus drei Gründen Unterstützung bietet:

1. Das Konzept setzt einerseits direkt auf den Erkenntnissen und Theorien der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre bzw. der allgemeinen Managementlehre/Unternehmensführung auf, ist andererseits aber auf die Spezifika des Immobilienmanagements angepasst und nimmt den diesbezüglichen Stand von Wissenschaft und Praxis auf. Dadurch wird der Transfer (die „Übersetzung“) von allgemeinen Lösungsansätzen erleichtert bzw. die Notwendigkeit immobilienpezifischer Anpassungen einfacher erkannt
2. Durch seinen Aufbau können aktuelle Probleme (z.B. die Identifikation der für das Immobilienmanagement relevanten „Schnittstellen“ bei fortschreitender Spezialisierung) immobilienpezifisch eingeordnet und voraussichtlich auf das Immobilienmanagement zukommende Herausforderungen besser antizipiert werden
3. Durch seinen Ansatz des „morphologischen Kastens“ bietet es der Wissenschaft die Chance, statt reaktiv die Praxisprobleme des Immobilienmanagements durch Forschung zu lösen, der Praxis antizipativ voraus zu gehen.

⁶⁵ Gemäß der o.g. Studie Pfnür/Hartmann/Pärssinen (2008) besitzt in 2008 noch immer fast die Hälfte der Mittelständler (45 %) nahezu vollständig die von ihnen genutzten Immobilien (Quote > 80 %) und nur bei 18 % liegt diese Quote unter 40 %, dem Durchschnitt in UK.

Der zweite Aspekt wird im Folge-Beitrag „Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements“ aufgegriffen. Hier wird das vorgestellte Konzept als Grundlage für die Einordnung des aktuell intensiv diskutierten, allerdings mit vielfältigen Bedeutungen verknüpften Begriffs „Real Estate Assetmanagement“ konkretisiert, indem die einzelnen Managementebenen und Managementkonzepte logisch abgeleitet werden und eine eindeutig voneinander abgegrenzte Definition erhalten. Zur Verdeutlichung der jeweiligen Bedeutungsinhalte sind zudem gegliedert nach Managementphasen - die jeweils relevanten Tätigkeiten aufgeführt.

Fazit

Ziel des Beitrags ist es, Forschung und Praxis eine übergeordnete Rahmenstruktur des Immobilienmanagements anzubieten, die den Kriterien Logik, Vollständigkeit und Nachhaltigkeit genügt. Das vorgestellte Konzept verknüpft mit seinen Kern- und Kontext-Dimensionen Parameter, die aus der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und der Immobilienpraxis bekannt und bewährt sind, und ergänzt diese durch eine dritte Kern-Dimension, die den immobiliespezifischen Aspekt der ziel- und zweckabhängigen *Perspektiven* auf den Erfahrungsgegenstand Immobilie abbildet. Deshalb sind sich die Autoren sicher, eine gute Grundlage zur Erfüllung der gesetzten Ziele und Kriterien gelegt zu haben.

Für die Forschung ist das Konzept interessant, da es die Einordnung der bisherigen Arbeiten ermöglicht und darauf aufbauend systematisch für die Entdeckung von „weißen Flecken“ verwendet werden kann. Darüber hinaus sind eindeutige Bezeichnungen und Funktionen die Voraussetzung für gezielte weitere Forschungsaktivitäten. So setzt auf dem Konzept die vertiefte Analyse einer performanceorientierten Organisationsgestaltung von Immobilienmanagementunternehmen mit Schwerpunkt auf die strukturelle Gestaltung des anlageorientierten Real Estate Assetmanagements auf, bei der das Job Design, die Anforderungen an die Qualifikation von Assetmanagern mit unterschiedlichen Schwerpunkten sowie die Maßnahmen, die bezüglich eines effektiven Personalmanagements seitens der Unternehmen ergriffen werden sollten, untersucht werden.

Auch die Praxis ist bereits involviert: Mitglieder des Arbeitskreises REIM der gif e.V. waren an der im Folgebeitrag dargestellten Konkretisierung beteiligt; sie möchten diese für die Ausgestaltung von Verträgen und Leistungsverzeichnissen beim Outsourcing von Teilleistungen nutzen. Andere Mitglieder der gif e.V.⁶⁶ sehen hierin die Basis für allgemein verständliche Stellenausschreibungen.

Die Autoren würden sich freuen, wenn diese Veröffentlichung auch in der größeren Gemeinschaft der Immobilienpraxis und -forschung auf Resonanz stößt und einen Beitrag dazu leistet, den „Begriffdschungel“ zu lichten und das Feld für wichtige Weiterentwicklungen leichter bearbeitbar zu machen.

⁶⁶ An der Erstellung von Berufsprofilen beteiligte Mitglieder des Arbeitskreises Human Resources.

Literatur

- Abromeit-Kremser, Bernd (1986):** Offene Immobilieninvestmentfonds: Betriebswirtschaftl. Aspekte ihres Managements. Band 13, Schriftenreihe des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft, Wien: Service, Fachverlag an d. Wirtschaftsuni., ISBN 3-85428-061-0
- Bach, Hansjörg/Schulte, Karl-Werner (2008):** Volkswirtschaftliche Grundlagen. Band Bd. 4, Immobilienökonomie / hrsg. von Karl-Werner Schulte, München: Oldenbourg, ISBN 9783486582819
- Bamberger, Ingolf/Wrona, Thomas (2004):** Strategische Unternehmensführung: Strategien Systeme Prozesse. München: Vahlen, ISBN 3-8006-3033-8
- Bleicher, Knut (1995):** Betriebswirtschaftslehre: Disziplinäre Lehre vom Wirtschaften in und zwischen Betrieben oder interdisziplinäre Wissenschaft vom Management? In **Wunderer, Rolf (Hrsg.):** Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, ISBN 978-3-7910-0841-7, S. 109-131
- Bleicher, Knut (2004):** Das Konzept integriertes Management: Visionen, Missionen, Programme. Band 1, St. Galler Management-Konzept, 7. Auflage. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl., ISBN 3-593-37634-2
- DeLisle, James R./Sa-Aadu, J. (Hrsg.) (1994):** Appraisal, Market Analysis and Public Policy in Real Estate: Essays in Honor of James A. Graaskamp. Band 1, Research Issues in Real Estate, 1. Auflage. Berlin: Springer Netherland and Kluwer, ISBN 0-7923-9344-9
- Dillerup, Ralf/Stoi, Roman (2008):** Unternehmensführung. 2. Auflage. München: Vahlen, ISBN 3-8006-3466-X
- Falk, Bernd (Hrsg.) (1997):** Das große Handbuch Immobilien-Management. Landsberg/Lech: mi Verl. Moderne Industrie, ISBN 3-478-34280-5
- gif, Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Hrsg.) (2004):** Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management: Richtlinie. Wiesbaden
- Graaskamp, A. James (1991):** Redefining the role of University Education in Real Estate and Urban Land Economics. In **Graaskamp, A. James/Jarchow, P. Stephen (Hrsg.):** Graaskamp on Real Estate. Urban Land Institute, ISBN 087420724X, S. 40-50
- Hellerforth, Michaela (2006):** Handbuch Facility-Management für Immobilienunternehmen. Berlin [u.a.]: Springer, ISBN 3-540-32196-9
- Heyden, Fabian (2005):** Immobilien-Prozessmanagement: Gestaltung und Optimierung von immobilienwirtschaftlichen Prozessen im Rahmen eines ganzheitlichen Prozessmanagements unter Berücksichtigung einer empirischen Untersuchung. Band 1, Immobilienwirtschaftliche Forschungen in Theorie und Praxis, Frankfurt am Main [u.a.]: Lang, ISBN 3-631-54580-0

- Homann, Klaus (2001):** Immobilien-Management - Ein erfolgspotenzialorientierter Ansatz. In **Gondring, Hanspeter (Hrsg.):** Handbuch Immobilienwirtschaft. Wiesbaden: Gabler, ISBN 3-409-11430-0, S. 373-407
- Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten (Hrsg.) (2007):** Grundlagen der Unternehmensführung. 3. Auflage. Berlin [u.a.]: Springer, ISBN 978-3-540-73519-9
- Kämpf-Dern, Annette (2008):** Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements: Eine Entgegnung zum gleichnamigen Beitrag von Sven A. Teichmann in der ZIÖ 2/2007. Zeitschrift für Immobilienökonomie, Nr. 2, S. 59-68, ISSN 1611-4051
- Kämpf-Dern, Annette (2009):** Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben: Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. In **Pfnür, Andreas (Hrsg.):** Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis. Band 15, Darmstadt
- Kippes, Stephan (2005):** Immobilienmanagement: Handbuch für professionelle Immobilienbetreuung und Vermögensverwaltung. Stuttgart [u.a.]: Boorberg, ISBN 3-415-03407-0
- Loos, Christoph (2005):** Strategien institutioneller Immobilieninvestoren: Ein kompetenzbasierter Strategieansatz am Beispiel offener Immobilienfonds. Band 2, Immobilienwirtschaftliche Forschungen in Theorie und Praxis ; 2, Frankfurt am Main [u.a.]: Lang, ISBN 3-631-54596-7
- Loritz, Karl-Georg/Pfnür, Andreas (2006):** Der geschlossene Immobilienfonds in Deutschland: Konstruktion und Zukunftsperspektiven aus juristischer und ökonomischer Sicht. Band 3, Immobilienwirtschaftliche Forschungen in Theorie und Praxis, Frankfurt am Main: Lang, ISBN 3631550073
- Malik, Fredmund (2007):** Management: Komplexität meistern. Aktualisierte Fassung Auflage. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl., ISBN 3-593-38285-7
- Mayrzedt, Hans (2007):** Internationales Immobilienmanagement: Handbuch für Praxis Aus- und Weiterbildung. 1. Auflage. München: Vahlen, ISBN 3800634244
- Pfeiffer, Michael (2005):** Strategische Erfolgspotenziale reiner Hypothekenbanken: Eine institutionsspezifische Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung der historischen Entwicklung und der Analyse der Kernkompetenzen und Unternehmensvisionen. Berlin: Logos-Verl., ISBN 978-3-8325-1083-1
- Pfnür, Andreas/Hartmann, Steffen/Pärssinen, Markus (2008):** Betriebliches Immobilienmanagement im Mittelstand: Gemeinsames Forschungsprojekt der Ernst & Young Real Estate GmbH und der Technischen Universität Darmstadt, Forschungszentrum Betriebliche Immobilienwirtschaft. Darmstadt: TU Darmstadt
- Pierschke, Barbara (2001):** Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements. Band 14, Schriften zur Immobilienökonomie / European Business School, Private wissenschaftliche Hochschule Schloß Reichartshausen, Köln: Müller, ISBN 3-932687-71-X
- Rahn, Horst-Joachim (2008):** Unternehmensführung. 7. Auflage. Ludwigshafen (Rhein): Kiehl, F and Kiehl, ISBN 3470430179

- Reclam, Wulf/Müller, Michael/Christahl, Martin (2008):** RESS - Real Estate Six Sigma: Empirische Ergebnisse - theoretische Grundlagen - praktische Umsetzung. Düsseldorf: Kienbaum Management Consultants GmbH
- Rottke, Nico (2008):** The Transaction-Based Real Estate Approach: A Paradigm for Interdisciplinary Real Estate Education: Working Paper 2007. Wiesbaden: Real Estate Management Institute
- Rußig, Volker et al. (2005):** Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft: Gutachten im Auftrag von gif - Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. Wiesbaden, gemeinsam mit Bundesarbeitsgemeinschaft der Deutschen Immobilienwirtschaft (BAG) .. Band 2005, Zeitschrift für Immobilienökonomie Sonderausgabe, Wiesbaden: Ges. für Immobilienwirtschaftliche Forschung gif, Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung
- Schulte, Christof (Hrsg.) (1996):** Lexikon des Controlling. München [u.a.]: Oldenbourg, ISBN 3-486-22978-8
- Schulte, Karl-Werner/Schäfers, Wolfgang (2000):** Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin. In **Schulte, Karl-Werner (Hrsg.):** Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Band 1, Immobilienökonomie, München u.a.: Oldenbourg, ISBN 3-486-25430-8, S. 97-114
- Schulte, Karl-Werner/Schäfers, Wolfgang (2005):** Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin. In **Schulte, Karl-Werner (Hrsg.):** Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Band I, Immobilienökonomie, München [u.a.]: Oldenbourg, ISBN 3-486-57648-8, S. 47-67
- Schweitzer, Marcell (2005):** Planung und Steuerung. In **Bea, Xaver Franz (Hrsg.):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1082, UTB, Stuttgart: Lucius & Lucius, ISBN 3-8252-1082-0
- Staehe, H. Wolfgang/Conrad, Peter (Hrsg.) (1999):** Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage. München: Vahlen, ISBN 3800623447
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2007):** Immobilienwirtschaft in Deutschland 2006: Entwicklungen und Ergebnisse: Projektbericht. Wiesbaden
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2002):** Management: Grundlagen der Unternehmensführung ; Konzepte Funktionen Fallstudien. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler, ISBN 3-409-53312-5
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2005):** Management: Grundlagen der Unternehmensführung ; Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler, ISBN 3-409-63312-
- Teichmann, A. Sven (2007):** Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements. Zeitschrift für Immobilienökonomie, Nr. 2, S. 5-36, ISSN 1611-4051
- Zahn, Erich/Schmid, Uwe (1996):** Grundlagen und operatives Produktionsmanagement. Band 1, Grundwissen der Ökonomik, Stuttgart: Lucius & Lucius, ISBN 3828200141

Bisher in dieser Reihe erschienen

- Alexander Herrmann (2005):** Analyse der Anfangsrenditen in Frankfurt, Paris, London & New York. Ein Beitrag zur Vergleichbarkeit von Immobilienrenditen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr.1.
- Alexander Bräscher (2005):** Real Estate Private Equity (REPE) im Spannungsfeld von Entwickler, Kreditinstitut und Private-Equity-Gesellschaft. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr.2.
- Nadine Hainbuch (2006):** Status Quo und Perspektiven immobilienwirtschaftlicher PPPs. PPP im öffentlichen Hochbau in Deutschland aus Sicht des privaten Investors. Ergebnisse einer empirischen Analyse. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 3.
- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2006):** Risiken immobilienwirtschaftlicher PPPs aus Sicht der beteiligten Akteure. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 4.
- Sebastian Kühlmann (2006):** Systematik und Abgrenzung von PPP-Modellen und Begriffen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 5.
- Dirk Krupper (2006):** Target Costing für die Projektentwicklung von Immobilien als Instrument im Building Performance Evaluation Framework. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 6.
- Moritz Lohse (2006):** Die wirtschaftliche Situation deutscher Wohnungsunternehmen - eine empirische Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 7.
- Andreas Pfnür, Patricia Egges, Klaus Hirt (2007):** Ganzheitliche Wirtschaftlichkeitsanalyse bei PPP Projekten dargestellt am Beispiel des Schulprojekts im Kreis Offenbach. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 8.
- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2007):** Optimierung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in immobilienwirtschaftlichen PPPs. Ein Thesenpapier. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 9.
- Steffen Hartmann, Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2007):** 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10.

Henning Schöbener, Christoph Schetter, Andreas Pfnür (2007): Reliability of Public Private Partnership Projects under Assumptions of Cash Flow Volatility. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 11.

Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2008): EWOWI zwanzig zehn - Erfolgspotenziale der Wohnungswirtschaft 2010. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 12.

Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2009): Optimierung von Transaktionskosten öffentlicher Immobilieninvestitionen. Ein Thesenpapier. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 13.

Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2009): Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 14.