

**ARBEITSBEREICH ÖFFENTLICHE WIRTSCHAFT
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Universität Hamburg**

ARBEITSPAPIER NR. 24 - OKTOBER 1998

**Stand und Entwicklung
der Organisation des Immobilienmanagements
bei Großunternehmen in Deutschland**

Andreas Pfnür



Arbeitsbereich Öffentliche Wirtschaft der Universität Hamburg
Von-Melle-Park 5 - D-20146 Hamburg
Telefon (040) 4123-5581, Telefax: (040) 4123-6493, e-mail: pv7a001@uni-hamburg.de

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorbemerkungen zur Studie	2
1.1	Ziele der Studie.....	2
1.2	Vorgehensweise.....	3
1.2.1	Beteiligte Institutionen.....	3
1.2.2	Aufbau.....	3
1.2.3	Zeitlicher Ablauf.....	5
1.2.4	Zur Grundgesamtheit und zu den tatsächlich Befragten	6
1.2.5	Inhaltlicher Aufbau der Studie.....	7
1.2.6	Durchführung der Auswertung	8
2.	Zielsystem des Immobilienmanagements.....	9
2.1	Bedeutung des Immobilienmanagements für den Unternehmenserfolg.....	10
2.2	Ziele des Immobilienmanagements	12
2.3	Einflußmöglichkeiten des Immobilienmanagements	14
2.4	Schlußfolgerung bezüglich des Zielsystems.....	16
3.	Das Steuerungssystem des Immobilienmanagements	18
3.1	Die Steuerung der Immobilienabteilung durch die Unternehmensleitung	18
3.1.1	Messung und Beurteilung der immobilienwirtschaftlichen Leistungen	18
3.1.2	Ausgestaltung der Erfolgsverantwortung des Immobilienmanagements....	21
3.2	Die Steuerung der Immobiliennutzung durch das Immobilienmanagement	23
3.2.1	Verrechnung von Immobilienkosten und -erträgen	23
3.2.2	Vertragsbeziehung zwischen Immobilienabteilung und Nutzern	28
3.3	Schlußfolgerung bezüglich des Steuerungssystems	29
4.	Die Organisation des Immobilienmanagements.....	31
4.1	Die Eingliederung der Immobilienabteilung in die Unternehmensorganisation	32
4.1.1	Vertikale Einbindung der Immobilienabteilung	32
4.1.2	Aufgaben- und Kompetenzumfang des Immobilienmanagements	35
4.1.3	Horizontale Einbindung der Immobilienabteilung	45
4.2	Die Organisation der Immobilienabteilung	49
4.2.1	Horizontale Gliederung der Organisation	50
4.2.2	Outsourcing und eigenes Angebot an Immobilienleistungen	55
4.3	Reorganisationsprozesse des betrieblichen Immobilienmanagements	58
4.4	Einschätzung der Organisation des Immobilienmanagements	60
4.5	Schlußfolgerung bezüglich der Organisation	62
5.	Resüme	65
	Anhang I + II.....	68

1. Vorbemerkungen zur Studie

1.1 Ziele der Studie

Das betriebliche Immobilienmanagement, unter dem hier die Bewirtschaftung der primär zum Zweck der Leistungserstellung im Besitz von Unternehmen befindlichen Immobilien¹ verstanden wird, wurde in der Vergangenheit sowohl in der Praxis als auch im wissenschaftlichen Bereich in Deutschland weitgehend vernachlässigt. In den letzten fünf Jahren wird dem Thema von den Unternehmen vermehrt Beachtung geschenkt. Unter Schlagworten wie Facility Management, Corporate Real Estate Management, Shareholder-Value oder Portfolio-Management werden unterschiedliche Teilprobleme des Immobilienmanagements vermehrt diskutiert, ohne daß bislang eine in sich geschlossene, nach außen hin abgegrenzte Konzeption vorgelegt werden konnte. Aufbauend auf den jüngeren Fortschritten der Analyse immobilienwirtschaftlicher Probleme (siehe vor allem Schäfers, 1997) soll die vorliegende empirische Untersuchung vertiefte Einblicke in Ausschnitte der sehr komplexen Problemstellung des betrieblichen Immobilienmanagements und die bisherigen Lösungsansätze verschaffen. Als solches ist sie Teil einer breit angelegten Forschungskonzeption, die neben der hier diskutierten Organisation des betrieblichen Immobilienmanagements die

- **Optimierung der Kosten- und Leistungswirkungen**
sowie die
- **Risikowirkungen von Immobilien im Besitz von Unternehmen**

zum Untersuchungsgegenstand hat. In diesem Zusammenhang hat die nachfolgend vorgestellte Untersuchung weitgehend **explorative Aufgaben**, da wissenschaftlich fundierte empirische Ergebnisse auf diesem Gebiet nur in sehr begrenztem Umfang vorliegen.

Hauptziel der Studie ist es, Erkenntnisse über den Entwicklungsstand

- des Zielsystems,
- des Steuerungssystem und
- der Organisationsstrukturen

¹ Der Bereich der Wohnimmobilien im Besitz von Großunternehmen und der Problemkreis Gewerbeimmobilien als Kapitalanlageobjekte werden damit explizit ausgegrenzt.

des betrieblichen Immobilienmanagements mit dem Zweck zu erlangen, die gegenwärtigen Zustände in den befragten Unternehmen transparent zu machen und gegebenenfalls wiederkehrende Strukturen zu identifizieren. Über diesen rein deskriptiven Zweck hinaus sollen ferner Vermutungen über kausale Zusammenhänge der Implementierung des betrieblichen Immobilienmanagements formuliert werden, die Anhaltspunkte für die weitere Forschungsarbeit bieten.

1.2 Vorgehensweise

Die vorliegende schriftliche Fixierung der Ergebnisse ist so aufgebaut, daß zunächst die Vorgehensweise ausführlich beschrieben wird. Die folgenden Kapitel 2 - 4 stellen anschließend die jeweiligen Ergebnisse sehr detailliert dar. Dem eiligen Leser wird deshalb empfohlen, sich auf die Zusammenfassungen der wichtigsten Ergebnisse jeweils am Ende der einzelnen Kapitel zu konzentrieren. Den Abschluß bildet ein Resümee, das die Ergebnisse in einen umfassenderen Zusammenhang stellt.

1.2.1 Beteiligte Institutionen

An der Konzeption, Durchführung und Auswertung der Studie waren maßgeblich die folgenden drei Institutionen beteiligt:

Universität Hamburg,
Institut für Öffentliche Wirtschaft

Dr. Andreas Pfnür

Eversmann & Partner
Corporate Real Estate, Hamburg

Hans - Hubertus von Brockhusen
Moritz Eversmann

forsa,
Gesellschaft für Sozialforschung und
statistische Analysen mbH, Berlin

Ute Müller

1.2.2 Aufbau

Die Vorgehensweise zur Durchführung der Studie untergliederte sich inhaltlich in folgende Bearbeitungsschritte:²

Definitionsphase:

1. Schritt: Definition des zu untersuchenden Problems, grundlegende Strukturierung des Problems, Festlegung von Zielen der Untersuchung

² Vergl. zum Phasenschema: Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing, 17. Aufl., Berlin 1994, S. 684

Designphase:

2. Schritt: Führen von **Vorgesprächen** mit potentiellen Beantwortern, Maklern, Journalisten, Wissenschaftlern und Unternehmensberatern, um das Befragungskonzept zu verfeinern, abzusichern und Hinweise auf die Relevanz einzelner abzufragender Variablen zu erhalten.
3. Schritt: Erstellung eines vorstrukturierten **Fragebogens**, der ausschließlich geschlossene Fragen enthält. Die gerade noch akzeptable durchschnittliche Interviewzeit wurde mit maximal 45 Minuten angenommen. Anschließend wurde der Fragebogen getestet sowie ein Grobplan der Datenauswertung angelegt.
4. Schritt: Auswahl der geeigneten Erhebungsmethodik. Hier wurden Telefoninterviews als geeignetes Medium angesehen, weil sich eine **Dokumentenanalyse** aufgrund des geringen Vorinformationsniveaus weitgehend ausschließt. Die **persönliche Befragung** ist der schriftlichen Befragung aufgrund folgender Überlegungen vorzuziehen:
- a) zeitlicher Umfang der Befragung,
 - b) Sensibilität der abgefragten Informationen,
 - c) bessere Vergleichbarkeit der gewonnenen Informationen aufgrund von Erklärungs- und Nachfragemöglichkeiten,
 - d) Erhöhung der Rücklaufquote.

Grundsätzlich ist aus diesen Gründen zwar die persönliche Befragung noch besser geeignet als Telefoninterviews, aus Gründen der Praktikabilität (Zeit, finanzielle Mittel) wurde hier dennoch von der Methode der Telefoninterviews Gebrauch gemacht.

5. Schritt: Bestimmung von Grundgesamtheit und Erhebungsart. Als Grundgesamtheit der Befragung wurden alle privatwirtschaftlichen deutschen Großunternehmen ausgewählt.³ Aufgrund der relativ geringen Grundgesamtheit wurde eine Vollerhebung durchgeführt.

³ Siehe zu näheren Ausführungen Abschnitt 1.2.3.

Feldphase:

6. Schritt: Durchführung der computergestützten Telefoninterviews durch das forsa Institut. Anschließend schriftliche Nachfaßaktion bei Beteiligten, die am Telefon keine Auskunft geben konnten oder wollten, aber einer schriftlichen Befragung zustimmten.

Analysephase:

7. Schritt: Analyse der Grunddaten: Univariate Datenauswertung und Datenreduktion durch Faktorenanalysen. Anschließend multivariate Analysen: Prüfen der Variablen auf Zusammenhänge (nahezu vollständige Enummeration) mittels Kreuztabellierungen und entsprechender Testverfahren, Clusteranalysen.
8. Schritt: Interpretation der Ergebnisse, Erstellung und Veröffentlichung eines Abschlußberichts.

1.2.3 Zeitlicher Ablauf

Zeitlich erstreckte sich das Forschungsprojekt über den Zeitraum von April 1997 bis Juli 1998. Im einzelnen wurde nach folgendem Fahrplan verfahren:

April - Juli 1997	Festlegung von Untersuchungsgebiet, -methode und Befragungsumfang, explorative Interviews mit späteren Befragungsteilnehmern
Juli - September 1997	Ermittlung der Ansprechpartner in den Unternehmen, Erstellung eines Fragebogenentwurfs
Oktober - November 1997	Test und Evaluation des Fragebogens
Dezember 1997 - Februar 1998	Durchführung der telefonischen Erhebung und der schriftlichen Nachfaßaktion
April - Juni 1998	Auswertung der Untersuchungsergebnisse
ab Mai 1998	Vertiefte Analyse der Ergebnisse durch die Verfasser und Diplomanden
Juli 1998	Abfassung des Abschlußberichts

1.2.4 Zur Grundgesamtheit und zu den tatsächlich Befragten

Entsprechend der Zielsetzung der Untersuchung setzt sich die Grundgesamtheit aus allen privatwirtschaftlichen Großunternehmen in Deutschland zusammen. Die Größe der Unternehmen wurde nach der Anzahl der Arbeitsplätze festgelegt, da dies unter den Indikatoren, anhand derer die Größe von Unternehmen üblicherweise gemessen wird (Bilanzsumme, Umsatzvolumen, Wertschöpfung), derjenige ist, der am ehesten auf das Volumen der bewirtschafteten Immobilien schließen läßt.

Hier wird angenommen, daß ein Unternehmen dann ein Großunternehmen ist, wenn es mehr als 10.000 Beschäftigte hat. Dabei wird unterstellt, daß pro Beschäftigtem auch ein Arbeitsplatz eingerichtet wird. Geht man davon aus, daß pro Arbeitsplatz im Durchschnitt ca. 30 qm Nutzfläche zur Verfügung stehen, dürften die Unternehmen der Grundgesamtheit über mindestens 300.000 qm Gebäudeflächen verfügen.

Die Ermittlung aller Unternehmen der Grundgesamtheit brachte erhebliche Schwierigkeiten mit sich, da keine offiziellen Statistiken (z.B. des statistischen Bundesamtes) vorliegen. Die Grundgesamtheit wurde deshalb mit Hilfe des folgenden, an vielen Stellen sicher unzulänglichen, dafür aber pragmatischen Verfahrens bestimmt: Um die Grundgesamtheit der Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern zu ermitteln, wurde eine von der Tageszeitung DIE WELT veröffentlichte Liste der Top 500 Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland (1995) zunächst nach der Anzahl der Beschäftigten geordnet und um die fehlenden Banken und Versicherungen ergänzt.⁴ Problematisch ist bei diesem Vorgehen die Konzernverflechtung einzelner Großunternehmen.⁵ So sind Holdinggesellschaften und Tochterunternehmen gleichermaßen aufgeführt und Mitarbeiter mehrfach erfaßt.

Ebenfalls ist zu vermuten, daß die internationalen Beteiligungen der Unternehmen nicht einheitlich behandelt worden sind; teils beinhalten die Angaben Beschäftigte im Ausland, teils werden diese nicht berücksichtigt. Um Verflechtungen bereinigt wurden auf diese Weise im Jahr 1995 in der Bundesrepublik 167 Konzernverbände und Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern identifiziert. In diesen Unternehmen sind insgesamt mehr als 2,3 Millionen Arbeitnehmer beschäftigt. Verwendet man die durchschnittliche Zahl von 30 qm Nutzfläche pro Arbeitsplatz, so besaßen diese Unternehmen 69 Millionen m² Gewerbeflächen.

⁴ Quellen der Zahlen der Versicherungswirtschaft: Hoppenstedts Handbuch der Großunternehmen 1997, Versicherungsjahrbuch 1997; Quellen der Zahlen der Banken: Top 100 Banken des Bankenverbandes.

⁵ Außerdem weist die Liste der Unternehmen in der Spalte "Zahl der Mitarbeiter" Lücken auf, so daß hier in einigen Fällen eine Trennung nach Einschätzung der Verfasser vorgenommen wurde.

Aus dieser Grundgesamtheit von 167 Unternehmen führte das Marktforschungsinstitut forsa bei den verantwortlichen Führungskräften des Immobilienbereiches computergestützte Telefoninterviews und eine schriftliche Nachfabaktion durch.

Insgesamt haben sich 57 Führungskräfte an der Befragung beteiligt. Insgesamt ist die Rücklaufquote im Vergleich mit ähnlichen Untersuchungen erfreulich hoch. Sie verdeutlicht das große Interesse und die Bedeutung, die dem Thema in der Praxis beigegeben wird.

1.2.5 Inhaltlicher Aufbau der Studie

Inhaltlich folgt die Studie ihren Zielen entsprechend einer Dreiteilung:

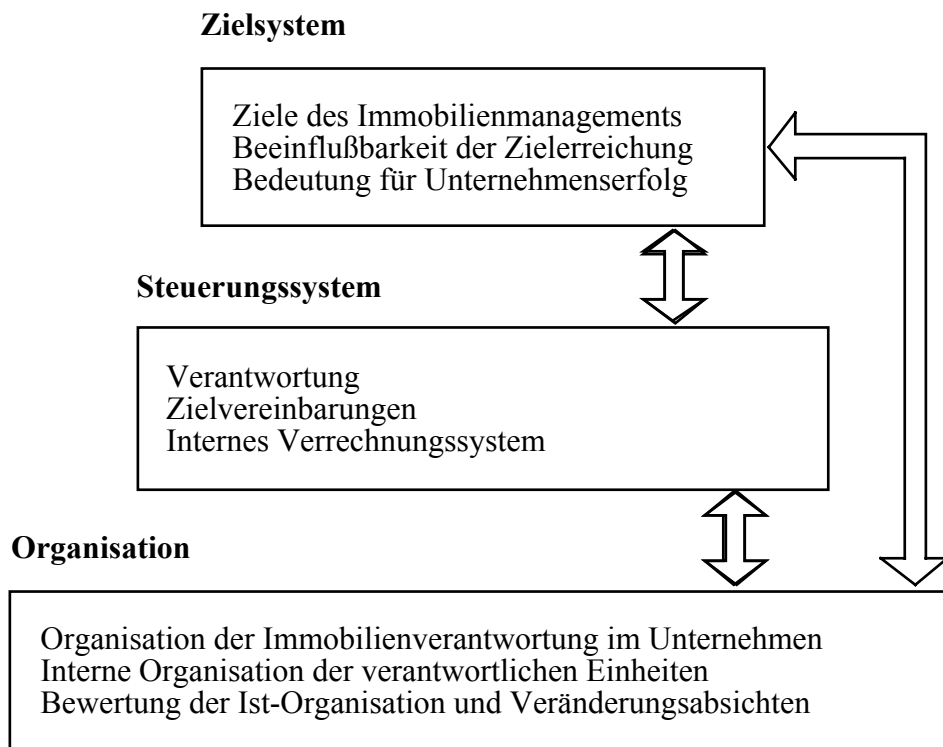


Abbildung 1 Übersicht: Inhaltlicher Aufbau der Studie

1. Zunächst werden die subjektiv wahrgenommenen Ziele und Beeinflussungsmöglichkeiten abgefragt. Dieser Block an Fragen enthält Variablen, die im weiteren Sinne auf das **Zielsystem** der Befragten schließen lassen.
2. Der zweite Fragenblock enthält Variablen, die auf das **Steuerungssystem** der Immobilienverantwortung innerhalb der Unternehmen abzielen. Hier werden zwei Subsysteme unterschieden: zunächst die Steuerung der Immobilienabteilung durch die Unternehmens- oder Konzernleitung, anschließend die Steuerung der Immobiliennutzung durch die Immobilienabteilung.
3. Der dritte Block besteht aus Variablen, die Aussagen über die **Organisation** des Immobilienmanagements ermöglichen sollen. Auch hier werden die Variablen nach ihrem Inhalt in Blöcke geteilt: Der erste Block fragt nach der Eingliederung der Immobilienverantwortung in das Unternehmen, der zweite Block nach der inneren Struktur der Immobilienabteilung. Der dritte Block verdeutlicht geplante organisatorische Veränderungen und der vierte Block fragt nach der subjektiven Zufriedenheit mit der jeweils vorhandenen Organisationsstruktur. Viele der Ergebnisse zum letztgenannten Variablenblock werden bereits vorher zu interessanten Urteilen über einzelne Strukturmerkmale der Organisationsform herangezogen.

1.2.6 Durchführung der Auswertung

Entsprechend dem Hauptziel, der Bestandsaufnahme der Immobilienwirtschaft in Großunternehmen, werden die Ergebnisse vor allem mit den Verfahren der deskriptiven und einfachen Verfahren der präskriptiven Statistik ausgewertet. Zum Einsatz kommen folgende statistische Kennzahlen und Verfahren aus dem Leistungsumfang des Programmpakets SPSS - Release 6.1.3:

- Kreuztabellierung und Randverteilung in absoluten sowie relativen Zahlen,
- Arithmetisches Mittel und Standardabweichung,
- Chi-Quadrat (Π^2) - Signifikanztest,
- Hierarchische Clusteranalyse und Clusteranalyse nach dem K - means Verfahren,
- Faktorenanalyse.

Im Rahmen der Auswertung wurden insbesondere Mittelwerte verschiedener Untergruppen vergleichend analysiert. Entsprechend der kleinen Grundgesamtheit weisen die einzelnen Untergruppen in keinem Fall Unterschiede auf, die bei Zugrundelegung einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% signifikant sind. Zur verallgemeinernden Analyse der Daten spielen hier deshalb subjektive Erfahrungen sowie sonstige aus der Befragung gewonnene Erkenntnisse und Interpretationen eine wesentliche Rolle. Dies scheint in

Anbetracht des Ziels der Befragung, der Breite des Untersuchungsfeldes und der bislang geringen wissenschaftlichen Aufbereitung gerechtfertigt.

2. Zielsystem des Immobilienmanagements

Um das Konstrukt "Zielsystem des Immobilienmanagements" zu operationalisieren, wurden drei Fragen gestellt (siehe Anlage), die jeweils Unterfragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten beinhalteten, so daß jede Frage eine entsprechende Anzahl an Variablen enthält. Wichtig erscheint an dieser Stelle der Hinweis, daß der Begriff "Ziele" in den nachfolgenden Ausführungen in drei Ausprägungen Verwendung findet:

1. als **immobilienwirtschaftliche Ziele des Unternehmens**,
2. als **Ziele des Bereichs Immobilienmanagement**,
3. als **Zielsystem des Immobilienmanagements**, das neben (1) und (2) auch noch die Frage nach den Beeinflussungsmöglichkeiten des Immobilienmanagements zur Erreichung der eigenen Ziele umfaßt.

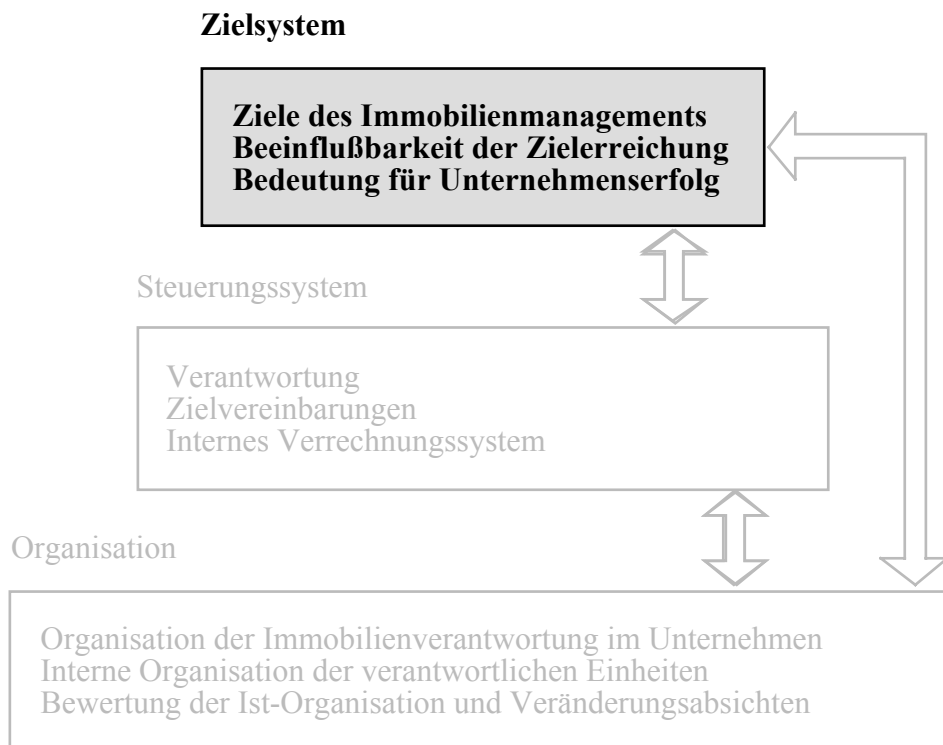


Abbildung 2 Übersicht: Zielsystem

2.1 Bedeutung des Immobilienmanagements für den Unternehmenserfolg

Um die wahrgenommene Bedeutung des Immobilienmanagements für den Unternehmenserfolg zu messen, wurden die Befragten um eine Beurteilung folgender These gebeten: *"Das allgemeine Bewußtsein im Unternehmen für die Bedeutung und die Potentiale des Immobilienmanagements ist unzureichend"* [C 22.4]. Tabelle 1 zeigt die aggregierte Häufigkeitsverteilung der Messung.

Tabelle 1: Bewußtsein für das Immobilienmanagement

<u>Grad der Zustimmung*</u>	<u>Anteil in Prozent</u>	<u>Anteil kumuliert</u>
1	7,0	7,0
2	26,3	33,3
3	24,6	57,9
4	7,0	64,9
5	10,5	75,4
6	5,3	80,7
7	19,3	100,0

1 = stimme voll zu; 7 = stimme überhaupt nicht

Wertet man jedes Urteil ≥ 3 als generelle Zustimmung zu der These, zeigt sich eine sehr geteilte Einschätzung: 57% (n = 33) der Befragten empfinden das Immobilienmanagement in ihren Unternehmen als unterbewertet. Um genauere Hinweise darauf zu erhalten, worin die Bedeutung des Immobilienmanagements für die jeweiligen Unternehmen bestehen könnte, mußten die Befragten folgende Frage anhand von zehn vorgegebenen Items beurteilen:

" Wie bewerten Sie die Bedeutung des Immobilienmanagements für den Gesamterfolg des Unternehmens in bezug auf folgende Teilziele? (1-7: 1= sehr hohe Bedeutung; 7 = keine Bedeutung)"[Frage B 3].

Die Bedeutung des Immobilienmanagements für den Gesamterfolg des Unternehmens läßt sich mit Hilfe einer Faktorenanalyse auf zwei Faktoren zurückführen (arithmetisches Mittel der Bedeutungseinschätzung):

Tabelle 2:

Faktor B1: operative, quantifizierbare Bedeutung (Eigentümerfunktion)

Liquiditätssicherung	3,8
Steigerung der Eigenkapitalrentabilität	3,4
Steigerung der Gesamterträge	3,4
Senkung der Gesamtkosten	3,2
Steigerung des Unternehmenswertes	3,5
Ø	3,46

Faktor B2: strategische, qualitative Bedeutung (Nutzerfunktion)

Erhalt und Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit	3,3
Pflege des Unternehmensbildes in der Öffentlichkeit	3,0
Verbesserungen der Wettbewerbsfähigkeit	3,6
Steigerung der Attraktivität für Investoren	4,0
Sicherheit/Erhalt des Unternehmens	3,8
Ø	3,54

Die Reihenfolge der Variablen in der Übersicht entspricht der Faktorladung, d.h. der Stärke der Prägung der Faktoren durch die Variablen. Die Variablen, die die höchste Ladung aufweisen, sind zuerst genannt. Bemerkenswert ist die klare sachlogische Aufteilung der vorgegebenen Variablen auf die Faktoren. Faktor B1 korreliert mit den Variablen, die eher von operativer und quantifizierbarer Bedeutung sind. Faktor B2 korreliert mit den Variablen, welche die strategische, qualitative Bedeutung des Immobilienmanagements für das Unternehmen wiedergeben.

Gleichzeitig enthält B1 alle Variablen, welche die Bedeutung von Immobilien als Finanzanlage des Unternehmens beschreiben. Der Faktor B1 gibt damit Auskunft über den Stellenwert der Eigentümerfunktion im Immobilienmanagement. Der Faktor B2 hingegen enthält die Variablen, die auf die Bedeutung der betriebsbedingten Nutzung von Immobilien abstellen. B2 gibt dementsprechend Auskunft über die Nutzerfunktion des Immobilienmanagements.

Ein Vergleich der Mittelwerte zeigt, daß die Bedeutung der Faktoren in etwa gleich hoch bewertet wird. Hier wird aufgrund weitgehend gegensätzlicher Interessenlagen beider Funktionen ein Konflikt deutlich, der organisatorisch und durch Steuermechanismen zu lösen ist.

Bezogen auf die Eigentümerfunktion wird die Bedeutung des Immobilienmanagements vorwiegend in der Kostenreduktion gesehen, für die Nutzerfunktion vor allem in der

Pflege des Unternehmensbildes in der Öffentlichkeit. Die gegenwärtig unter dem Stichwort "Shareholder-Value" geführte Diskussion um die Steigerung der Attraktivität für Investoren wird in ihrer Bedeutung für den Immobilienbereich dagegen als wenig bedeutsam eingestuft (\bar{O} 4,0).

Gestützt wird die starke Betonung der Eigentümerfunktion des Immobilienmanagements bei gleichzeitig schwacher Ausprägung des Shareholder-Value Gedankens durch die Einschätzung zu folgender These: *"Im Sinne des Unternehmenswertes und der Konzentration auf das Kerngeschäft sollten Unternehmen auf Eigentumsobjekte verzichten"* [C 22.5]. Wertet man eine Einschätzung von ≥ 3 als Zustimmung, so unterstützt nur ein Drittel der Befragten diese These. Insgesamt ergeben die Urteile einen Mittelwert von 4,528 bei einer Standardabweichung von 2,081.

2.2 Ziele des Immobilienmanagements

Zur Klärung der Ziele der Immobilienabteilungen und deren Gewichtungen wurde folgende Frage gestellt, die anhand von 16 vorgegebenen Items beantwortet werden mußte: *"Welche Bedeutung messen Sie aus Sicht Ihres Unternehmens folgenden Zielen des Immobilienmanagements zu? (1-7: 1 = sehr hohe Bedeutung; 7 = keine Bedeutung)"* [B 1].

Die Ergebnisse lassen sich auf fünf Faktoren reduzieren (Durchschnittswerte der Bedeutungseinschätzung):

Tabelle 3:

Faktor Z₁: Optimierung des operativen Geschäfts

Werterhaltung und -steigerung des Bestandes	3,2
Optimierung der Erträge aus Immobilien	3,0
Minimierung der Immobilienkosten	2,8
Reservenbildung	4,1
\bar{O}	3,28

Faktor Z₂: Erhöhung der Flexibilität, Senkung der Risiken

Risikominimierung	3,8
Flexibilität bezüglich Nutzeranforderungen und Markt	3,3
Nutzerzufriedenheit	3,0
\bar{O}	3,37

Faktor Z3: Bilanz- und Steueroptimierung Faktor Z3

Optimierung der Bilanzstruktur bzw. Kapitalbindung	4,0
Optimierung der Steuerbelastung	3,8
Optimale Verwertung nicht betriebsnotwendiger Objekte	2,7
Ø	3,5

Faktor Z4: Erfüllung der Nutzungsanforderungen und Standortsicherung

Flächenbereitstellung gemäß Nutzeranforderungen	3,0
Verfügbarkeit der erforderlichen Infrastruktur	3,4
Sicherung von Standorten für das Kerngeschäft	3,0
Ø	3,13

Faktor Z5: Erhöhung der Immobilieneffizienz

Rentabilität des Immobilienbestandes	3,0
Flächeneffizienz	3,0
Unterstützung der Ziele des Kerngeschäftes	2,9
Ø	2,97

Vergleicht man die Bedeutung der einzelnen Ziele, so stellt man fest, daß mit der Verwertung nicht betriebsnotwendiger Objekte und der Minimierung der Kosten die eher operativen, monetären Ziele gegenüber den nutzerorientierten oder den weniger operationalen Zielen wie Reservenbildung dominieren. Auffällig ist, daß vermutlich die Ziele, die direkt auf eine Erhöhung des Shareholder-Values gerichtet sind, im Zielsystem des Immobilienmanagements nicht gegenüber den nutzerorientierten Zielen dominieren.

Die Ergebnisse der Tabelle 4 zeigen in der Regel einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Zielgewichtung und der Beurteilung des Beitrags des Immobilienmanagements zum Unternehmenserfolg.

Tabelle 4:

Kreuztabellierung der Faktoren zu Zielen und Bedeutung des Immobilienmanagements

	<u>Faktor Z1</u>	<u>Faktor Z2</u>	<u>Faktor Z3</u>	<u>Faktor Z4</u>	<u>Faktor Z5</u>
Faktor B1 (Eigentümergefunktion)	0,00163	0,00002	0,00094	0,00029	0,00867
Faktor B2 (Nutzerfunktion)	0,75626	0,16984	0,00323	0,01065	0,30379

Werte in der Tabelle: Π^2 - Signifikanztest

Lediglich die Ziele, die eher der Eigentümerfunktion zugeordnet werden können (hier fett gedruckt), stehen in keinem signifikanten Zusammenhang zur Nutzerfunktion. Schwierig gestaltet sich schon die Erklärung, warum die Erhöhung der Flexibilität in keiner signifikanten Abhängigkeit zur Nutzerfunktion steht. Dies ist auf die in diesem Zusammenhang heterogene Zusammensetzung der Variablen zurückzuführen. Die Variable *Risikominimierung* ist der Eigentümerfunktion zuzuordnen, während die übrigen Variablen augenscheinlich der Nutzerfunktion zurechenbar sind.

2.3 Einflußmöglichkeiten des Immobilienmanagements

Um die Einflußmöglichkeiten des Immobilienmanagements zu prüfen, wurde folgende Frage gestellt, die anhand von 16 vorgegebenen Items beantwortet werden mußte: "*Wie bewerten Sie die Einflußmöglichkeiten Ihres bzw. des Bereiches Immobilienmanagements im Unternehmen folgende Ziele zu erreichen? (1-7:1= sehr große Einflußmöglichkeiten; 7= keine Einflußmöglichkeiten)*"[B 2]

Die Einflußmöglichkeiten lassen sich zu drei Faktoren zusammenfassen:

Tabelle 5:

Faktor E1: Beeinflussung des kaufmännischen Ergebnisses

Optimierung der Erträge aus Immobilien	3,0
Rentabilität des Immobilienbestandes	3,0
Minimierung der Immobilienkosten	2,8
Werterhaltung und -steigerung des Bestandes	3,2
Optimale Verwertung nicht betriebsnotwendiger Objekte	2,7
Ø	2,94

Faktor E2: Beeinflussung der Flächennutzung

Nutzerzufriedenheit	3,0
Flächenbereitstellung gemäß Nutzeranforderungen	3,0
Flexibilität bezüglich Nutzeranforderungen und Markt	3,3
Flächeneffizienz	3,0
Unterstützung der Ziele des Kerngeschäftes	2,9
Verfügbarkeit der erforderlichen Infrastruktur	3,4
Ø	3,10

Faktor E3: Beeinflussung der Kapitalbindung und des Risikos

Optimierung der Bilanzstruktur bzw. Kapitalbindung	4,0
Optimierung der Steuerbelastung	3,8
Reservenbildung	4,1
Sicherung von Standorten für das Kerngeschäft	3,0
Risikominimierung	3,6
Ø	3,70

Vergleicht man die Unterschiede in der Stärke der Beeinflußbarkeit, wird deutlich, daß im Bereich des kaufmännischen Ergebnisses (E1) die Handlungsspielräume am größten sind (Ø 2,94). Demgegenüber sind die Beeinflussungsmöglichkeiten hinsichtlich der Flächennutzung (Ø 3,1) und des eher strategischen Faktors der Kapitalbindung und des Risikos (Ø 3,7) geringer.

Tabelle 6:

Kreuztabellierung der Faktoren zu Zielen und Beeinflussungsmöglichkeiten

	<u>Faktor Z1</u>	<u>Faktor Z2</u>	<u>Faktor Z3</u>	<u>Faktor Z4</u>	<u>Faktor Z5</u>
Faktor E1	0,00000	0,00000	0,00178	0,00160	0,00627
Faktor E2	0,01638	0,01040	0,00577	0,00000	0,07203
Faktor E3	0,00058	0,00021	0,00705	0,00115	0,01650

Werte in der Tabelle: Π^2 - Signifikanztest

Die in der Tabelle 6 aufgeführten Ergebnisse bestätigen die Hypothese, daß zwischen den Zielen des Immobilienmanagements und den Möglichkeiten, diese Ziele zu beeinflussen, ein enger Zusammenhang besteht. Dieses Ergebnis läßt darauf schließen, daß die Entscheider hinsichtlich der gesteckten Ziele keine Kompetenzdefizite wahrnehmen. Offen bleibt aber die Frage nach der Richtung des Zusammenhangs. Es bleibt zu klären, ob die Ziele des Immobilienmanagements entsprechend der historisch gewachsenen Strukturen, welche die Beeinflussungsmöglichkeiten determinieren, festgelegt worden sind, oder ob umgekehrt die Festlegung von Zielen die Strukturen des Immobilienmanagements nach sich gezogen hat.

Nachdem ein besonders enger Zusammenhang der Beeinflussungsmöglichkeiten des Immobilienmanagements mit der Zielbildung aufgedeckt wurde, stellt sich die Frage, inwieweit Abhängigkeiten zwischen dem Beitrag des Immobilienmanagements zum

Unternehmenserfolg und der Beeinflußbarkeit durch das Immobilienmanagement vorliegen.

Tabelle 7:

Kreuztabellierung der Faktoren zur Bedeutung des Immobilienmanagements für das Unternehmen und der Beeinflussungsmöglichkeiten

	<u>Faktor B1</u>	<u>Faktor B2</u>
Faktor E1	0,00267	0,04936
Faktor E2	0,00001	0,10112
Faktor E3	0,01294	0,35105

Werte in der Tabelle: Π^2 - Signifikanztest

Die Ergebnisse der Tabelle 7 bestätigen aufgrund der niedrigen Π^2 Werte die Hypothese, daß zwischen diesen beiden Aspekten eine Abhängigkeit besteht.

2.4 Schlußfolgerung bezüglich des Zielsystems

Die Bedeutung des Immobilienmanagements für den Unternehmenserfolg bzw. der Beitrag zur Erreichung von Zielen des Gesamtunternehmens lassen sich im wesentlichen in zwei Gruppen gliedern:

- Ziele, die sich auf die Immobilie als **Finanzanlage** beziehen
- Ziele, welche die **betriebsbedingte Nutzung** zum Gegenstand haben

Die erste Gruppe stellt auf die **Eigentümer-**, die zweite auf die **Nutzerverantwortung** ab. Beide Zielbündel werden von den Befragten gleichrangig betrachtet. Hier wird ein entscheidendes organisatorisches Problem deutlich: Aus Sicht des Immobilieneigentümers steht die Objektrendite im Vordergrund. Der Nutzer benötigt eine bestimmte Infrastruktur zu geringstmöglichen Kosten. Innerhalb eines Unternehmens oder Konzerns geht die Maximierung des einen Zieles immer zu Lasten des anderen Zieles. Sind beide Verantwortungen organisatorisch zusammengefaßt, kommt es zu einem immanenten Zielkonflikt.

Ziele, die der **Shareholder-Value**-Orientierung des Unternehmens entsprechen, werden in ihrer Bedeutung für das Immobilienmanagement vergleichsweise gering bewertet. Der beträchtliche Hebel des Immobilienbestandes als Werttreiber auf den Shareholder Value ist unstrittig. Dieser scheinbare Widerspruch ist zweifellos durch die methodischen Probleme begründet, das Shareholder-Value Konzept praktisch umzusetzen und den Zielbeitrag "zu rechnen". Die Befragungsergebnisse zeigen ganz offensichtlich, daß die komplexen Wirkungen von Immobilien auf den Shareholder-Value noch unklar sind. So stimmt nur ein Drittel der Befragten der These zu, daß der Verzicht auf eigene Immobilien den Unternehmenswert und die Konzentration auf das Kerngeschäft fördert.

Der Vergleich der Kreuztabellen belegt, daß der Zusammenhang zwischen den Zielen und den Beeinflussungsmöglichkeiten eindeutig am stärksten ist. Der Vergleich der Durchschnittswerte zeigt, daß dieser Zusammenhang geringer ist, als der Zusammenhang zwischen der Bedeutung des Immobilienmanagements und den Beeinflussungsmöglichkeiten. Die vergleichende Betrachtung der Zielsystemvariablen stützt folgende Vermutungen der Verfasser:

1. Infolge dieser Reihenfolge der Zusammenhänge werden die Ziele des Immobilienmanagements primär aufgrund der wahrgenommenen Beeinflussungsmöglichkeiten und erst sekundär aufgrund der Bedeutung für das Unternehmen gebildet.
2. Es besteht ein starker Zusammenhang zwischen den drei Variablengruppen.
3. Die vermutete Beziehung zwischen dem Zielsystem und der Branche konnte nicht bekräftigt werden.

Insgesamt zeigt die Analyse der Zielsysteme in den befragten Unternehmen schlüssige Konzepte innerhalb der Immobilienabteilungen. Allerdings fehlt es an einer planvollen Eingliederung des Immobilienmanagements in das Unternehmen.

3. Das Steuerungssystem des Immobilienmanagements

Die Fragen zum Steuerungssystem gliedern sich in zwei Blöcke:

1. Steuerung der Immobilienabteilung durch die Unternehmensleitung
2. Steuerung der Immobiliennutzung durch die Immobilienabteilung

Diese Trennung läßt sich nicht in allen Punkten trennscharf einhalten, sie entspricht aber einer auch in den Unternehmen beobachtbaren organisatorischen Teilung von Aufgaben.

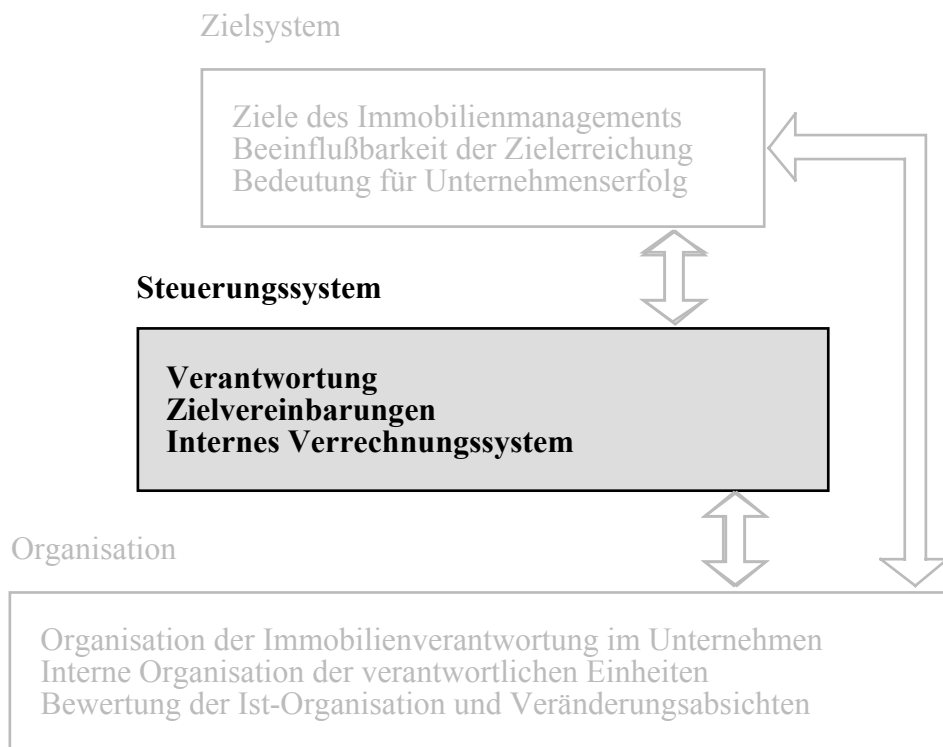


Abbildung 3 Übersicht: Steuerungssystem

3.1 Die Steuerung der Immobilienabteilung durch die Unternehmensleitung

3.1.1 Messung und Beurteilung der immobilienwirtschaftlichen Leistungen

Um Aussagen über die Steuerung der Immobilienabteilung durch die Unternehmensleitung treffen zu können, wurde zunächst folgende, auf die Beurteilung der Leistung der Immobilienabteilung ausgerichtete Frage gestellt: "Werden Sie bzw. der Bereich Immo-

bilienmanagement an folgenden Zielen gemessen bzw. werden dazu Zielvereinbarungen getroffen?" [B 5].

Die jeweiligen Häufigkeiten der Antworten sind in den Spalten 2 - 5 der Tabelle 8 zusammengestellt.

Tabelle 8: Kriterien der Leistungsbeurteilung von Immobilienabteilungen

<u>Kriterien)</u>	ja <u>(n)</u>	z.Teil <u>(n)</u>	nein <u>(n)</u>	k.A. <u>(n)</u>	Beeinfluß- barkeit <u>(Π^2)</u>	Ziele <u>(Π^2)</u>
Minimierung der Immobilienkosten	33	7	14	3	0,08665	0,26871
Optimierung der Erträge aus Immobilien	33	15	5	4	0,05864	0,59012
Optimale Verwertung nicht betriebsnotwendiger Objekte	32	15	7	3	0,01145	0,00041
Unterstützung der Ziele des Kerngeschäftes	31	16	7	3	0,03583	0,00673
Rentabilität des Immobilienbestandes	31	12	10	4	0,26225	0,72878
Sicherung von Standorten für das Kerngeschäft	29	16	9	3	0,00655	0,00144
Flächenbereitstellung gemäß Nutzeranforderungen	28	20	6	3	0,08350	0,02359
Werterhaltung und -steigerung des Bestandes	27	14	13	3	0,27619	0,01666
Nutzerzufriedenheit	26	14	14	3	0,07615	0,15655
Flächeneffizienz	25	15	13	4	0,02394	0,29101
Flexibilität bezüglich Nutzeranforderungen und Markt	25	18	11	3	0,61060	0,18221
Verfügbarkeit der erforderlichen Infrastruktur	20	24	9	4	0,03863	0,78004
Risikominimierung	18	21	14	4	0,00076	0,01215
Optimierung der Bilanzstruktur bzw. Kapitalbindung	11	38	4	4	0,20703	0,11155
Reservenbildung	11	34	8	4	0,01129	0,00882
Optimierung der Steuerbelastung	10	34	9	4	0,05828	0,29855

Zielvereinbarungen sind nur dann zweckmäßig, wenn die verantwortliche Stelle diese Ziele auch tatsächlich beeinflussen kann. Deshalb liegt die Hypothese nahe, daß die

Messung der Zielerreichung mit der Beeinflußbarkeit der Zielerreichung korrespondiert.⁶ Wie die Spalte 6 der Tabelle 8 zeigt, wird diese Hypothese in den meisten Fällen auch bestätigt.

Betrachtet man die Fälle genauer, in denen die Hypothese verworfen werden muß, so zeigt die nähere Analyse der Grunddaten, daß in diesen Fällen vergleichsweise viele Befragte den Zielen zwar hohe Beeinflussungsmöglichkeiten beimessen, aber nicht oder nur zum Teil an diesen Zielen gemessen werden. Im einzelnen sind dies die Ziele:

- Flexibilität bezüglich Nutzeranforderungen und Markt,
- Rentabilität des Immobilienbestandes,
- Werterhaltung und -steigerung des Bestandes,
- Optimierung der Bilanzstruktur bzw. Kapitalbindung.

Auffällig ist, daß es sich bei den letzten dreien um Ziele handelt, die großen Einfluß auf die Entwicklung des Shareholder-Value haben. Da eine bewußte Vernachlässigung dieses Aspekts nicht im Sinne der Unternehmensleitung sein kann, stellt sich die Frage, warum für diese Kriterien keine Leistungsmessung durchgeführt wird. Die Vermutung liegt nahe, daß immer dann kein Zusammenhang zwischen Beeinflußbarkeit und Zielvereinbarung besteht, wenn die Messung der Zielerreichung problematisch ist. Theoretisch sind zwar Meßkriterien konstruierbar, in der Praxis dürften aber die zur Umsetzung notwendigen Informationen wie beispielsweise Wertermittlungen, Flexibilitätsmaße, Kosten und Nutzen von Immobilien nicht bereit stehen.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen den Zielen der Immobilienabteilungen und den Meßkriterien (Spalte 7 der Tabelle 8), liegt auch hier die Vermutung einer starken Abhängigkeit nahe. Allerdings muß diese Vermutung in 9 der 16 Fälle verworfen werden. Analysiert man diese in der Tabelle fett gedruckten Fälle anhand der Grunddaten genauer, zeigt sich, daß in allen Fällen eine Reihe von Befragten die Ziele für ihre Abteilung als sehr bedeutsam (1-2) eingestuft haben, ohne daß sie daran gemessen werden. Deshalb wird die These erhärtet, daß in zahlreichen befragten Unternehmen die Messung der Zielerreichung der Immobilienabteilung nur schwach ausgeprägt ist.

Zusammenfassend wird hier ein organisatorisches Defizit deutlich. Eine effektive Steuerung des Immobilienmanagements seitens der Unternehmensführung ist nicht durchsetzbar, wenn

⁶ Um die Hypothese zu testen, wurden die Antworten in eine Intervallskala überführt. Dabei wurde unterstellt, daß "zum Teil" genau in der Mitte zwischen "ja" und "nein" liegt.

- Immobilienabteilungen Handlungsspielräume zur Erlangung wichtiger Unternehmensziele besitzen, zu deren Ausschöpfung kein Anreiz durch Zielvereinbarungen gegeben wird,
- Immobilienabteilungen Ziele verfolgen, an denen sie nicht gemessen werden,
- kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Bedeutung des Immobilienmanagements für den Unternehmenserfolg und der Erfolgsmessung besteht.

3.1.2 Ausgestaltung der Erfolgsverantwortung des Immobilienmanagements

Die Ausgestaltung der Erfolgsverantwortung wurde mit Hilfe folgender Frage ermittelt: "Wie wird das Immobilienmanagement im Unternehmen bezogen auf die Erfolgsverantwortung geführt?" [B 4].

Die in Abbildung 4 dargestellten Ergebnisse zeigen, daß die Mehrzahl der Immobilienabteilungen als Profit Center (n = 14), als Cost Center (n = 16) und in Mischformen (n = 19) geführt werden. Aufgrund der großen Steuerungswirkung, die von der Form der Ergebnisverantwortung ausgeht, ist ein enger Zusammenhang zu den Faktoren der Zielsystemvariablen zu erwarten. Diese Hypothese bestätigt sich jedoch in keinem Fall. D. h., es gibt keine Anhaltspunkte dafür, daß die Ausgestaltung der Erfolgsverantwortung von den Ausprägungen des Zielsystems abhängt oder umgekehrt. Auch ein Zusammenhang zur Branchenzugehörigkeit der Unternehmen besteht nicht.

[Anteil der Nennung an Gesamt in Prozent]

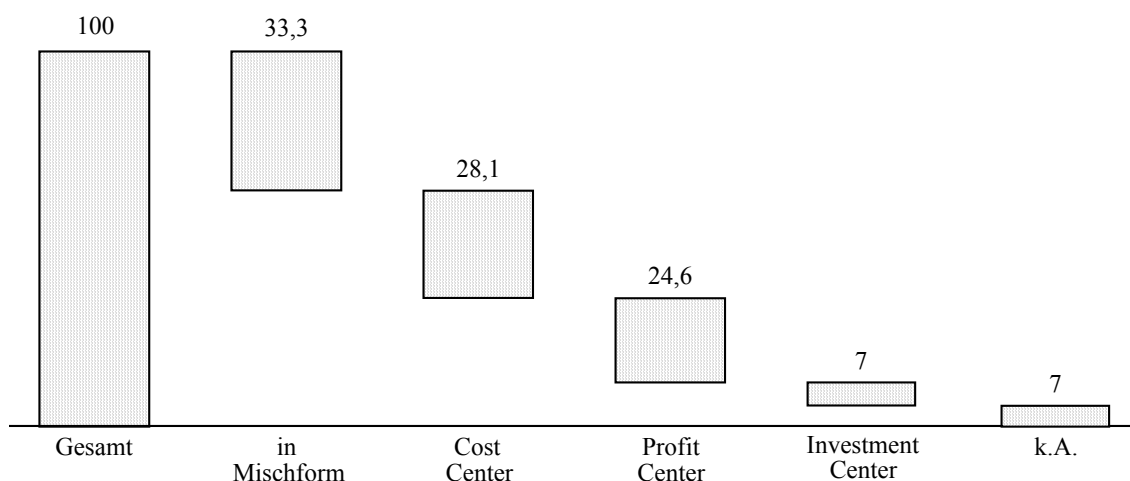


Abbildung 4 Führung der Immobilienabteilung als ...

Am Ende der Befragung wurden die Interviewten gebeten, die Organisation des Immobilienmanagements in Ihrem Hause anhand von vorgegebenen Kriterien zu bewerten.⁷ Der Π^2 - Test ergab zwar keine statistisch signifikanten Zusammenhänge zwischen der Ausgestaltung der Erfolgsverantwortung und der Zufriedenheit mit der Organisation, aber die nähere Betrachtung der Kreuztabellen zeigt, daß Unzufriedenheiten (Bewertungen ≥ 4 auf einer Skala von 1-7) nahezu ausschließlich von Mitarbeitern der in Mischform oder als Cost Center organisierten Unternehmen geäußert wird.

Tabelle 9:

Anzahl der Unzufriedenen nach der Form der Ergebnisverantwortung (Bewertung ≥ 4 auf der Skala von 1-7); Angaben in Prozent

<u>Kriterien</u>	Ergebnis- verantwortung: Profit Center/ Investment Cen- ter (n = 18)	Cost Center (n = 15)	Mischform (n = 19)
Klare Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche	5,6	20,0	5,3
Ausreichende Kompetenzen / Durchsetzungsmacht	-	26,7	21,1
Effizienter Einsatz von Personal- und Sachmitteln	5,6	20,0	15,8
Kostenoptimaler Fremdvergabeanteil	-	13,3	21,1
Geringer interner Koordinationsaufwand	5,6	33,3	26,3
Schnelligkeit der Entscheidungsfindung	11,1	26,7	31,6
Schnelligkeit der Umsetzung	-	20,0	31,6
Erreichung der Ziele der Geschäftsbereiche	5,6	20,0	10,5
Mitarbeitermotivation/-zufriedenheit	11,1	13,3	21,1

Die Tabelle 9 zeigt, daß vor allem die Durchsetzungsmacht, der Koordinationsaufwand und die Schnelligkeit von beinahe jedem dritten Befragten aus einer Abteilung, die als

⁷ Vergl. zu näheren Ausführungen Kap. 3.4.

Cost Center oder in Mischform organisiert ist, bemängelt werden. Die Mitarbeiter in Profit- oder Investment-Centern sind hingegen mit ihrer Organisationsform weitaus weniger unzufrieden. Es wäre sehr interessant zu erfahren, ob die Unzufriedenheit tatsächlich auf die Ausgestaltung der Ergebnisverantwortung zurückzuführen ist oder ob sie durch externe, bislang nicht berücksichtigte Faktoren hervorgerufen wird.⁸

3.2 Die Steuerung der Immobiliennutzung durch das Immobilienmanagement

3.2.1 Verrechnung von Immobilienkosten und -erträgen

Die Steuerung der Immobiliennutzung durch das Immobilienmanagement erfolgt in erster Linie über die Verrechnung von Immobilienkosten und -erträgen. Mit Hilfe von Verrechnungspreisen können prinzipiell

1. die Gebäudekosten,
2. die Gewinne/Verluste von Immobilienmarkttransaktionen,
3. die Leistungen des Immobilienmanagements

an die internen Nutzer weitergegeben werden.

zu 1) Zuordnung der Gebäudekosten

Um zu klären, in welchem Umfang und auf welche Weise Verrechnungspreise zur Umlage von Immobilienkosten in den befragten Unternehmen angewendet werden, wurde folgende Frage gestellt: "*Werden die Gebäudekosten den internen Nutzern berechnet? Wenn 'ja' bzw. 'teilweise', wie erfolgt die Verrechnung? [Einfachnennung]*" [B 10 + B 11].

Die in der Abbildung 5 wiedergegebenen Ergebnisse zeigen, daß in der Mehrzahl der befragten Unternehmen eine Verrechnung dieser Kosten stattfindet. Nur 15,79 % (n = 9) der befragten Unternehmen gaben an, keine Verrechnung durchzuführen. Bei den Verrechnungsverfahren dominiert die Verrechnung auf Vollkostenbasis. Die Erfahrungen zeigen jedoch, daß Verrechnungspreise auf Vollkostenbasis, bezogen auf eine effektive

- Ressourcenverteilung und
- Erfolgsermittlung

⁸ Erste Vermutungen, daß die Form der Ergebnisverantwortung mit der Größe des Immobilienbereichs einhergeht, werden durch die nähere Analyse der Daten nicht bestätigt.

im Vergleich zu marktpreisbasierten Verfahren Nachteile haben. Die Möglichkeit, die Steuerung über Verrechnungspreise durch Vorgaben zu verbessern, wird unterschiedlich bewertet. So findet die These *"Die zentrale Vorgabe von Flächen- / Kostenstandards führt zu einem effizienteren Ressourceneinsatz als die ausschließliche Steuerung mittels entsprechend gestalteter Verrechnungspreise"* [C 22.3] mit einer Durchschnittsbewertung von 3,491 (Skala von 1 - 7, 1: stimme voll zu) bei einer Standardabweichung von 1,825 nur geteilte Zustimmung.

[Anteil der Nennung an Gesamt in Prozent]

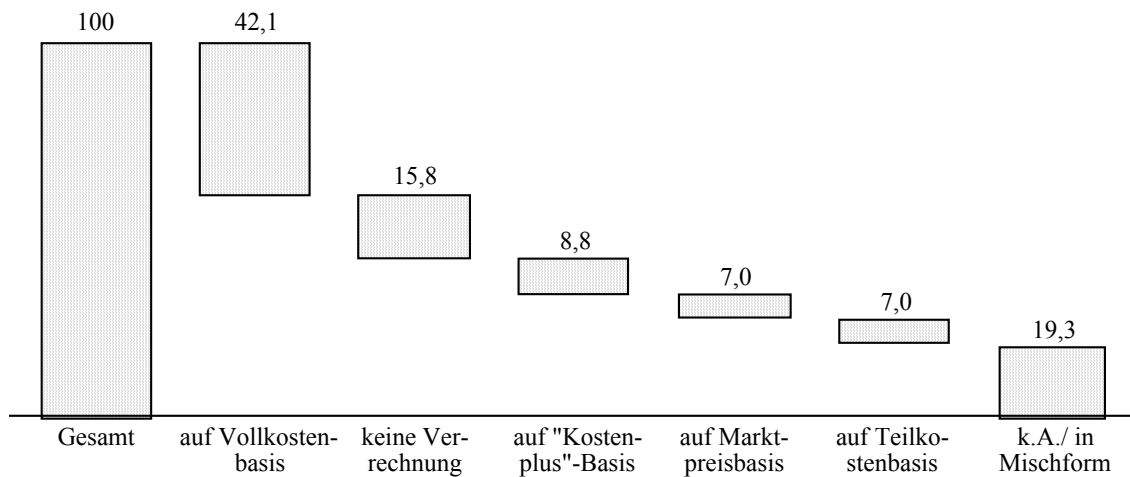


Abbildung 5 Art der Verrechnung von Immobilienkosten

Auch hier bestätigt sich die Hypothese, daß ein Zusammenhang mit den Faktoren der Zielsystemvariablen besteht, in nahezu allen Fällen nicht. Lediglich die Verbindung zwischen der Flächenverrechnung und den Einflußmöglichkeiten auf die Flächennutzung (E2) wird mit einer relativ geringen Irrtumswahrscheinlichkeit von 8% bestätigt. Dieser Zusammenhang zwischen der Kostenverrechnung und den Einflußmöglichkeiten auf die Flächennutzung erscheint sehr plausibel. Allerdings wäre die Verbindung zwischen Kostenverrechnung und Eigentümerfunktion ebenso plausibel, da das Ausmaß der Flächeninanspruchnahme durch die operativen Einheiten von der Höhe der zu tragenden Kosten abhängig sein dürfte. Dieser Zusammenhang bestätigt sich hier jedoch nicht.

Da die Kapitalkosten von Immobilien vergleichsweise hoch sind, stellt die Höhe der kalkulatorischen Kosten für das in Immobilien gebundene Kapital eine wichtige Einflußgröße bei der Verrechnung von Immobilienkosten auf Kostenbasis dar. Die Höhe der kalkulatorischen Kosten wird durch den gewählten Zinssatz und den Wertansatz der Immobilien bestimmt. Da die Höhe des Zinssatzes kein immobiliespezifisches Problem darstellt, ist hier vor allem der Wertansatz als Basis der Kapitalkostenbelastung von Interesse. Deshalb wurde folgende Frage gestellt: "Werden die Grundstücke und Gebäude als Anlagevermögen den Nutzern zugeordnet und mit entsprechenden kalkulatorischen Zinsen belastet? Wenn 'ja', zu welchem Wertansatz werden Grundstücke/Gebäude zugeordnet? [Einfachnennung]" [B 10 + B 11].

[Anteil der Nennung an Gesamt in Prozent]

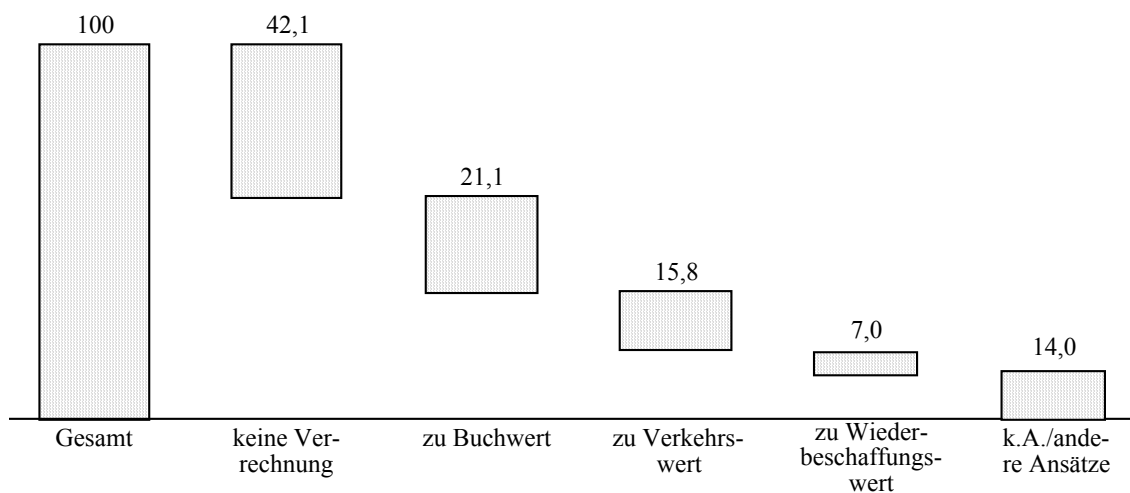


Abbildung 6 Wertansätze von Immobilien zur Berechnung von kalkulatorischen Kapitalkosten

Die Abbildung 6 zeigt, daß ein Großteil der befragten Unternehmen ($n = 24$) den Nutzern keine kalkulatorischen Kapitalkosten berechnen. Der größte Teil derjenigen Unternehmen, die den Nutzern kalkulatorische Kosten in Rechnung stellen, wählt als Berechnungsgrundlage die Buchwerte. Diese liegen allerdings erheblich unter den wirklichkeitsnäheren Verkehrs- ($n = 9$) oder Wiederbeschaffungswerten ($n = 4$). Wie wir oben gesehen haben, findet in den meisten Unternehmen eine Verrechnung auf Kostenbasis statt. Dieses Verfahren ist nicht konsequent und gefährdet die Steuerungsfunktion der immobilienwirtschaftlichen Verrechnungspreise.

Zu 2) Zuordnung der Gewinne und Verluste auf Veräußerung

Von der Zuordnung des Ergebnisses aus Verkäufen von Immobilien hängt ab, in welchem Umfang innerhalb eines Unternehmens die Eigentümerfunktion der dezentralen Nutzer ausgeprägt ist. So sind operative Einheiten an einer Veräußerung nicht betriebsnotwendiger Flächen insbesondere dann interessiert, wenn ein Veräußerungsgewinn auch ihrem Ergebnis zugute kommt. Die Anreize einer Aufdeckung der Reserven dürften dagegen bei den dezentralen Nutzern geringer sein, wenn die erzielbaren Gewinne nicht dem Geschäftsbereich selbst, sondern anderen Einheiten zugerechnet werden.

Es wurde gefragt: *"Welcher Einheit werden die außerordentlichen Erträge/Verluste aus Veräußerung von Grundstücken und Gebäuden zugeordnet? [Einfachnennung]"* [B 12].

[Anteil der Nennung an Gesamt in Prozent]

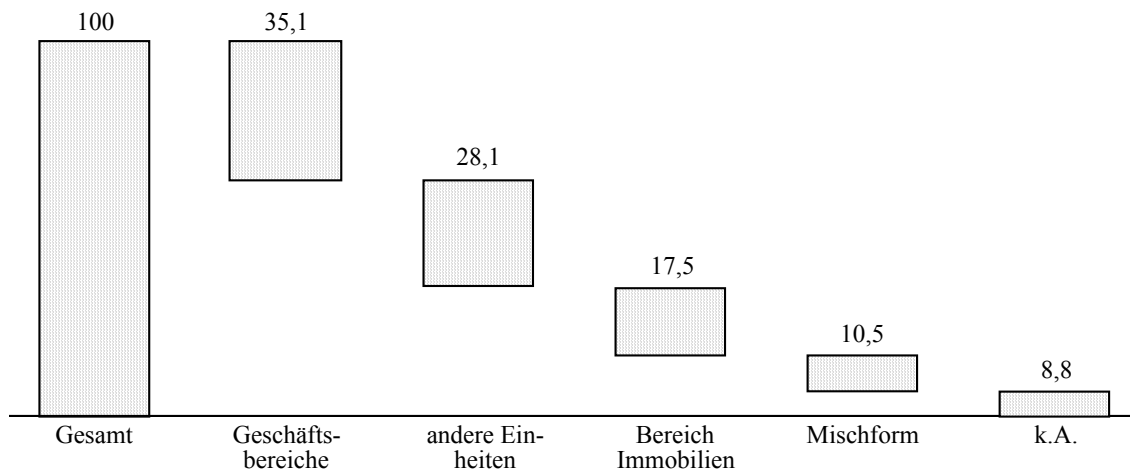


Abbildung 7 Zuordnung von Erträgen/Verlusten aus der Veräußerung von Immobilien

Wie Abbildung 7 zeigt, wird das Ergebnis der Markttransaktionen in 35,1% der Fälle ($n = 20$) den Geschäftsbereichen voll zugerechnet. Vermutlich sind die Geschäftsbereiche auch in den 10,5% der Fälle ($n = 6$), die eine Mischform aufweisen, an dem Ergebnis beteiligt.

Aufgrund von Branchenerfahrungen ist davon auszugehen, daß mit "anderen Einheiten" in der Regel gemeint ist, daß der Verkaufserfolg als außerordentliches Ergebnis auf Unternehmensebene zentral verbucht wird (28,1%, n= 16). Dem Bereich Immobilien wird das Ergebnis in 17,5% der Fälle (n = 10) voll zugerechnet und eventuell in den 6 Fällen der Mischform zum Teil.

Vermutlich besteht ein Zusammenhang zwischen der Zurechnung des Ergebnisses zum Immobilienmanagement und dem Ziel, die Verwertung nicht betriebsnotwendiger Objekte zu optimieren. Diese Hypothese wird mit einer vergleichsweise geringen Irrtumswahrscheinlichkeit von 8% bestätigt. In diesem Fall wird das Immobilienmanagement motiviert sein, ungenutzte Flächen zu identifizieren und diese eventuell auch gegen Widerstände der verfügbaren dezentralen Einheiten bestmöglich zu verkaufen. Dagegen dürfte der Anreiz, den Verkaufserfolg zu optimieren, geringer sein, wenn das Ergebnis den dezentralen Nutzern zugerechnet wird. In genau der Hälfte der 20 Fälle, in denen der Erfolg den Nutzern zugerechnet wird, führt die Immobilienabteilung den Verkauf durch. In fünf Fällen hat die Immobilienabteilung sogar das Entscheidungsrecht bei Verkaufsaktionen, obwohl der Erfolg den dezentralen Einheiten zugerechnet wird.⁹

zu 3) Verrechnung der Leistungen des Immobilienmanagements

Explorative Interviews im Vorfeld der Befragung haben gezeigt, daß es sehr unterschiedliche Beurteilungen der Leistungsverrechnung von Immobilienabteilungen gibt. Für eine Verrechnung spricht, daß die Leistungserbringer, deren Leistungen ansonsten nur schwer beurteilt werden konnten, entsprechend unter Leistungsdruck gesetzt werden. Gegen eine Bepreisung von Leistungen spricht, daß die Nutzer, um Kosten zu sparen, den im Unternehmen vorhandenen Immobiliensachverständigen nicht in Anspruch nehmen, so daß die Bewirtschaftung von Immobilien eher zu Ineffizienzen führt. Bei den befragten Unternehmen zeigte sich auf die Frage: *"Wie werden die Leistungen des Immobilienmanagements den internen Abnehmern verrechnet?"* [B 8] folgende Situation:

⁹ Diese Ergebnisse stammen aus der Auswertung der Frage C.13, die weiter unten noch ausführlich behandelt wird

[Anteil der Nennung an Gesamt in Prozent]

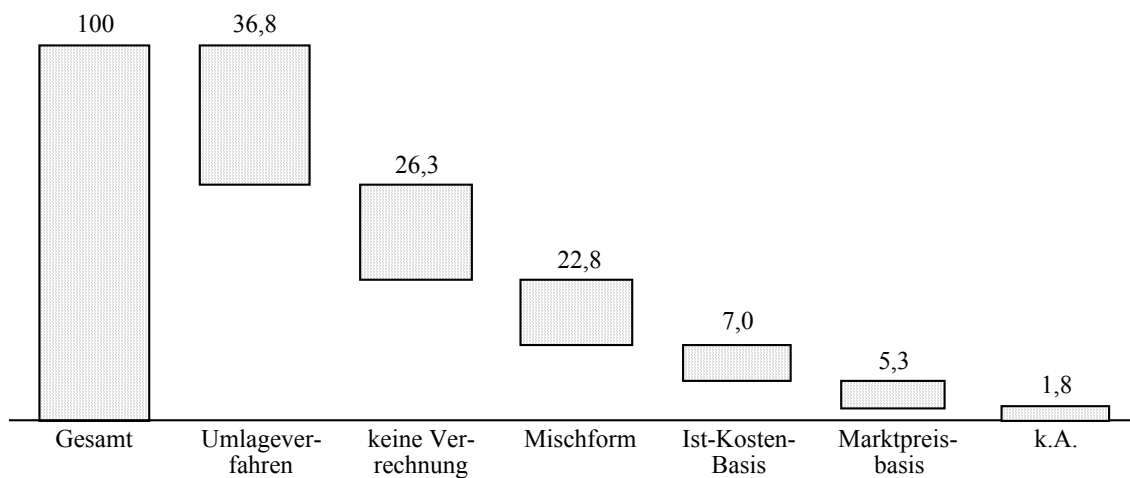


Abbildung 8 Verrechnung von Leistungen des Immobilienmanagements

Die Ergebnisse zeigen, daß in der Mehrheit der Fälle die Leistung der Immobilienabteilung nicht entsprechend der Inanspruchnahme abgerechnet wird. Statt dessen findet in 26,3% der Fälle ($n = 15$) keine Verrechnung statt, oder die Leistungen der Immobilienabteilung werden durch Umlagen ($n = 21$), z. B. über Gemeinkostenzuschläge der Nutzer oder m^2 -Schlüssel verrechnet. Eine leistungsabhängige Verrechnung findet nur in 12,3% der Fälle bei der Berechnung von Marktpreisen (5,3%, $n = 3$) und der Verrechnung von Ist - Kosten (7%, $n = 4$) statt. Bei Mischformen (22,8%, $n = 13$) werden vermutlich vor allem Unterschiede hinsichtlich der Leistungsarten gemacht.

3.2.2 Vertragsbeziehung zwischen Immobilienabteilung und Nutzern

Eine weitere Steuerungsmöglichkeit des Immobilienmanagements hinsichtlich der Flächennutzung liegt in der Ausgestaltung der internen Leistungsbeziehungen. Unter der Frage "Inwieweit finden folgende 'Spielregeln' zwischen dem Immobilienmanagement und den übrigen Organisationseinheiten Anwendung?" [B 9] wurden den Antwortern folgende Vertragsmodalitäten vorgelegt:

Tabelle 10:

Vertragsmodalitäten zwischen Immobilienmanagement und Nutzern; Angaben in Prozent

<u>Modalität</u>	<u>ja</u>	<u>nein</u>	<u>zum Teil</u>	<u>k.A.</u>
marktübliche Vertragslaufzeiten für interne Mietverträge	47,4	36,8	15,8	0
marktübliche Kündigungsmöglichkeiten und entsprechende Belastung der Leerstände	45,6	35,1	17,5	1,8
Interne Leistungen des Immobilienmanagements können bei Dritten bezogen werden	54,4	29,8	15,8	0

Die Antworten belegen, daß ein erheblicher Teil der Unternehmen von marktüblichen Vertragskonditionen abweicht. So können auf der einen Seite Marktmacht und Größenvorteile von Großunternehmen an die dezentralen Einheiten weitergegeben werden. Außerdem steigen die Steuerungsmöglichkeiten der Immobilienabteilung immer dann, wenn die internen Vertragskonditionen günstiger sind als die Marktbedingungen. Auf der anderen Seite birgt dieses Vorgehen aber auch die Gefahr von Fehlallokationen zu Lasten des Unternehmenserfolgs.

3.3 Schlußfolgerung bezüglich des Steuerungssystems

Die Steuerung des Immobilienmanagements durch die Unternehmensführung erfolgt bei den befragten Unternehmen wenig konsequent. Die Steuerung mittels Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen erfolgt zwar anhand einer ganzen Reihe von Kriterien, diese entsprechen allerdings häufig nicht den verfolgten Zielen der Immobilienabteilungen in den jeweiligen Unternehmen.

Entscheidend für die wirkungsvolle Zielvereinbarung ist die Zielvorgabe selbst sowie die Möglichkeit, die Erreichung auch tatsächlich zu beeinflussen. Hier bestätigt die Studie einen engen Zusammenhang.

Die wichtigsten **Zielvorgaben** beziehen sich auf Kostenminimierung, Ertragsoptimierung, optimale Verwertung, Unterstützung des Kerngeschäftes und Rentabilität. Bei den befragten Unternehmen zeigt sich deutlich, daß die Entscheider keine Kompetenzdefizite im Hinblick auf die Zielverfolgung wahrnehmen. Regelmäßig Probleme bei der Zielvereinbarung bereiten die Ziele, die in der Praxis nur schwer operationalisierbar sind. Dies gilt insbesondere für Flexibilität bezüglich der Nutzeranforderungen, Rentabilität

des Bestandes, Wertentwicklung und Optimierung der Bilanzstruktur. In einer Reihe von Unternehmen ist die Messung der Zielerreichung nur schwach ausgeprägt.

Die **Erfolgsverantwortung** der Immobilienabteilungen ist in ca. der Hälfte der Fälle als Profit- bzw. Investment-Center geführt. Die andere Hälfte wird als Cost-Center geführt. Diejenigen Befragten, die nur Verantwortung für die Kosten haben, sind deutlich unzufriedener mit allen Kriterien zur Messung der Organisation als diejenigen, die Profit- oder Investmentverantwortung haben.

Von der Steuerung der Immobiliennutzung durch die Immobilienabteilung über **Verrechnungspreise** und interne Verträge wird starker Gebrauch gemacht. Die Immobilienkosten werden dabei meistens auf Vollkostenbasis verrechnet. Dies verdeutlicht, daß der Steuerungsfunktion von Verrechnungspreisen in diesem Zusammenhang insgesamt wenig Bedeutung beigemessen wird. Deshalb verwundert es auch nicht, daß den Nutzern in der Regel keine oder zumindest keine marktnahen kalkulatorischen Kapitalkosten für das in Immobilien gebundene Kapital in Rechnung gestellt werden. Die Zuordnung des finanziellen Erfolgs aus der Veräußerung von Immobilien zeigt kein einheitliches Bild. Aus Steuerungssicht problematisch sind häufig auftretende Konstellationen, in denen andere Organisationseinheiten den Erfolg zugesprochen bekommen als die mit der Transaktion direkt befaßten. Die Verrechnung der Leistungen des Immobilienmanagements weist ähnlich heterogene Strukturen auf wie die Verrechnung von Flächenkosten und Verkaufserfolgen. Eine von der Leistungsanspruchnahme abhängige Verrechnung findet in den wenigsten Fällen statt. In der Mehrzahl wird dem Umlageverfahren der Vorzug gegeben oder auf eine Verrechnung ganz verzichtet. Im Hinblick auf vertragliche Konstellationen weichen die meisten Unternehmen von marktüblichen Vertragsgestaltungen ab.

Wie aus den Ausführungen deutlich wird, ist der Zusammenhang zwischen den Variablen des Zielsystems und denen des Steuerungssystems als nicht sehr eng anzusehen. Weitere Analysen haben zudem ergeben, daß außer den hier aufgezeigten keine sonstigen signifikanten Zusammenhänge zu den Faktoren des Zielsystems bestehen. Zum effizienten Umgang mit Immobilien ist jedoch ein Steuerungssystem erforderlich, daß die Ziele des Immobilienmanagements sowohl hinsichtlich des Eigentums an Immobilien als auch ihrer Nutzung strikt an den Unternehmenszielen ausrichtet.

4. Die Organisation des Immobilienmanagements

Wie in den vorausgegangenen Kapiteln erscheint es zunächst notwendig, die Fragen zur Organisation in einen inhaltlichen Zusammenhang zu stellen. Diesem wird auch die folgende Präsentation der Befragungsergebnisse in diesem Kapitel folgen (siehe Abbildung 9). Zunächst lassen sich die Fragen danach trennen, ob sie die Eingliederung des Immobilienmanagements in die Unternehmensorganisation beschreiben oder ob sie die innere Strukturierung der Immobilienabteilung betreffen. Um bewertende Aussagen über den Zustand in den Unternehmen und die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Strukturmerkmale der Organisation machen zu können, wurde nach der Einschätzung der Qualität der jeweils vorhandenen Organisation sowie nach anstehenden Reorganisationsprozessen gefragt.

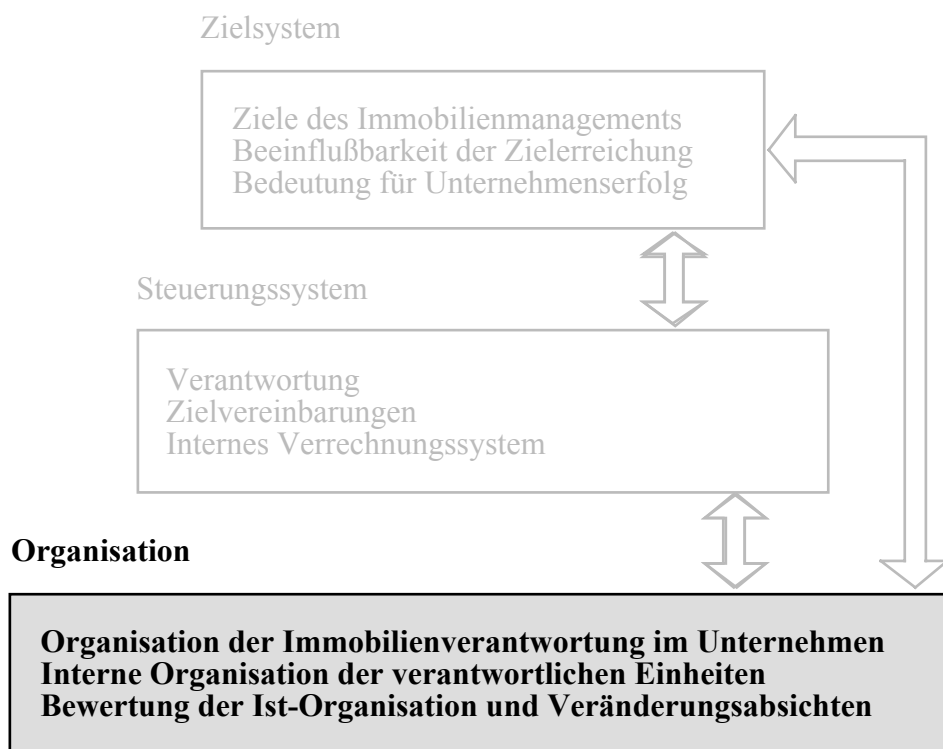


Abbildung 9 Übersicht: Organisation

4.1 Die Eingliederung der Immobilienabteilung in die Unternehmens- organisation

4.1.1 Vertikale Einbindung der Immobilienabteilung

Um Aussagen über die vertikale Einbindung der Verantwortung und des Eigentums bezüglich der Immobilien des Unternehmens treffen zu können, wurden die folgenden zwei Fragen gestellt: *"Wo ist die Immobilienverantwortung im Konzern organisatorisch zugeordnet? [Einfachnennung]"* und *"Sind Immobilienverantwortung und rechtliches Eigentum an Bestandsimmobilien in Ihrem Hause organisatorisch zusammengefaßt oder getrennt [Einfachnennung]?"* [C 7]

Tabelle 11:

Verantwortung und Eigentum an Unternehmensimmobilien; Angaben in Prozent

	<u>Zentral</u>	<u>Dezentral</u>	eigenständi- ge <u>Tochter</u>	<u>Summe</u>
Verantwortung:	68,8	29,2	2,1	100
Eigentum:	54,2	43,8	2,1	100

keine Angabe: n = 3, nicht zurechenbare Mischform: n = 6

Die Ergebnisse lassen eine Tendenz zur zentralen Konzentration (68,75%) gegenüber der dezentralen Delegation (29,14%) der Immobilienverantwortung erkennen. Das Immobilieneigentum verteilt sich recht gleichmäßig auf zentrale (54,17%) und dezentrale (43,75%) Lösungen. Die gegenwärtig häufig diskutierte Form der eigenständigen Immobilientochtergesellschaft ist nur in einem der befragten Unternehmen realisiert worden.

Die Kreuztabellierung zeigt, daß nur in knapp der Hälfte aller Fälle (n = 23) Verantwortung und Eigentum in einer Hand liegen. Geht man der Diskrepanz zwischen Eigentum und Verantwortung näher auf den Grund, so stellt man zunächst die hohe Fallzahl fest, in der das Eigentum bei den dezentralen Einheiten liegt, aber eine zentrale Immobilienverantwortung ausgeübt wird (n = 16). Weitere Analysen der Grunddaten haben ergeben, daß in vier dieser Fälle die Durchführung des Immobilienmanagements sehr stark dezentral erfolgt und lediglich die finale Verantwortung bei der Zentrale liegt.¹⁰

¹⁰ Dies ergab die Auswertung der Frage C 1, die keine weiteren abweichenden Ergebnisse erbrachte.

Die Beurteilung des Statements *"Das zentrale Immobilienmanagement ist durch optimale Nutzung von Synergien effizienter als dezentrale Lösungen"* [C 22.1] durch die Beantworter anhand einer Skala von 1 - 7 (1: stimme voll zu) bringt folgende, zusätzliche Erkenntnisse zur Beurteilung der Eingliederung des Immobilienmanagements:

Tabelle 12: Beurteilung des zentralen Immobilienmanagements

	<u>Durchschnittliche Beurteilung</u>	<u>Standardab- weichung</u>	<u>Häufig- keiten</u>
zentral	2,6	1,6	33
dezentral	2,5	1,3	13
bei eigenständiger Tochter	2,0	0	1
Mischform	2,5	1,5	6
k.A.	3,0	0	1
Gesamt	2,6	1,5	54

keine Beurteilung abgegeben: n=3

Die recht deutliche Zustimmung zu der These zeigt, daß der zentralen Lösung des Immobilienmanagements effizienzsteigernde Synergieeffekte zugesprochen werden. Auf diesen Vorteil will man vermutlich auch dann nicht verzichten, wenn aus anderen, z. B. steuerlichen Gründen das Eigentum bei den dezentralen Nutzern liegt. Eine Trennung von Eigentum und Verantwortung dürfte immer dann, wenn entsprechende Steuerungsmechanismen zum Einsatz kommen, unproblematisch sein.

Die in der Tabelle 12 vorgenommene Schichtung zeigt aufgrund der annähernd gleichen Durchschnittswerte und der hohen Standardabweichungen, daß keine signifikanten Unterschiede der Beurteilung zwischen den tatsächlichen Organisationsformen vorliegen. Fraglich bleibt, ob dezentral organisierte Immobilienabteilungen aus anderen Gründen diese Organisationsform wählen, oder ob hier eine Unzufriedenheit mit der eigenen Situation vorliegt. Weitere Erkenntnisse bringt hier die Kreuztabellierung der vertikalen Einbindung des Immobilienmanagements in die Unternehmensorganisation mit der Selbsteinschätzung der Leistungsfähigkeit der Organisation.¹¹

¹¹ Siehe zu näheren Ausführungen Kap. 3.4.

Tabelle 13:

Anzahl der Unzufriedenen gegliedert nach der horizontalen Eingliederung der Immobilienabteilung (Bewertung ≥ 4 auf der Skala von 1 - 7), Angaben in Prozent

<u>Kriterien</u>	Horizontale Eingliederung der Immobilienabteilung		
	zentral (n = 33)	dezentral (n = 14)	Mischform (n = 6)
Klare Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche	9,1	7,1	16,7
Ausreichende Kompetenzen / Durchsetzungsmacht	21,2	7,1	16,7
Effizienter Einsatz von Personal- und Sachmitteln	15,2	7,1	16,7
Kostenoptimaler Fremdvergabeanteil	12,1	7,1	16,7
Geringer interner Koordinationsaufwand	15,2	21,4	50,0
Schnelligkeit der Entscheidungsfindung	27,3	7,1	33,3
Schnelligkeit der Umsetzung	21,2	7,1	16,7
Erreichung der Ziele der Geschäftsbereiche	12,1	7,1	16,7
Mitarbeitermotivation/-zufriedenheit	21,2	7,1	-

Die Ergebnisse der Tabelle 13 zeigen, daß insbesondere hinsichtlich der Kriterien Schnelligkeit der Entscheidungsfindung und -umsetzung, Mitarbeitermotivation und Durchsetzungsmacht die zentrale Lösung deutlich häufiger zu Unzufriedenheiten der Befragten führt als die dezentrale Organisationsform oder die Mischform. Diese potentiellen Probleme der zentralen Organisation scheinen der Preis zu sein, den die Unternehmen für die positiven Synergieeffekte dieser Organisationsform zahlen müssen.

Unabhängig davon, an welcher Stelle die Immobilienverantwortung innerhalb des Unternehmens ausgeübt wird, sagt die Hierarchieebene, der die Immobilienabteilung innerhalb des Konzerns unterstellt ist, etwas über die Bedeutung des Immobilienmanagements aus. Deshalb wurde gefragt: "*An wen berichten Sie bzw. der Leiter des Immobilienmanagements innerhalb des Konzerns/Unternehmensbereiches? [Einfachnennung]*" [C 9].

Tabelle 14:

Hierarchische Eingliederung der Immobilienabteilung; Angaben in Prozent

<u>Hierarchieebene des Vorgesetzten</u>	<u>Häufigkeiten</u>
Vorstand	87,7
2. Ebene	12,3

Insgesamt zeigt sich aus der Tabelle 14 eine hohe hierarchische Ebene für die Immobilienverantwortung innerhalb des Unternehmens.

4.1.2 Aufgaben- und Kompetenzumfang des Immobilienmanagements

Erste Hinweise auf den Aufgabenumfang der Immobilienabteilung innerhalb des Unternehmens ergeben sich aus der Frage: *"Wie ist Ihr Verantwortungsbereich bzw. das Immobilienmanagement nach Art der Immobilien definiert ? [Einfachnennung]" [C 2]*

Die Ergebnisse der Abbildung 10 zeigen, daß die Mehrzahl der Abteilungen sowohl für die betriebsnotwendigen als auch für die nicht betriebsnotwendigen Immobilien zuständig ist (68,4%, n = 39).

[Anteil der Nennung an Gesamt in Prozent]

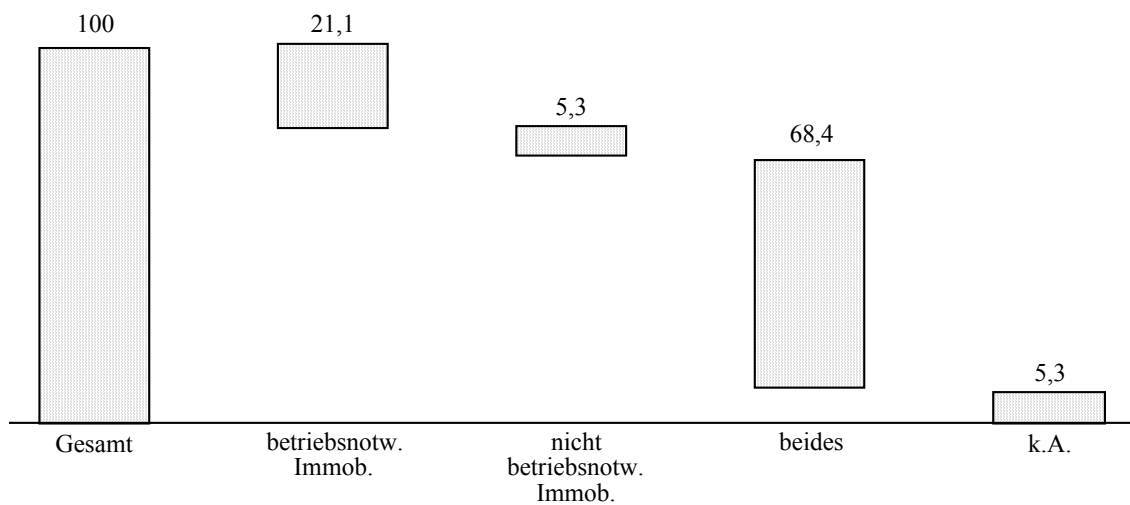


Abbildung 10 Wie ist Ihr Verantwortungsbereich nach Art der Immobilien definiert?

Die Kreuztabellierungen zwischen den Zielsystemvariablen und dem Umfang des Verantwortungsbereichs zeigen nur signifikante Zusammenhänge (Irrtumswahrscheinlichkeiten bei 3 - 5%) zwischen den eigentümerbezogenen Zielen der optimalen Verwertung von Immobilien, der Senkung der Gesamtkosten und der Wirtschaftlichkeit des Immobilienbestands. Hier werden jeweils die Bedeutung und die Ziele des Immobilienmanagements dann höher eingeschätzt, wenn das Immobilienmanagement auch für die nicht betriebsnotwendigen Immobilien zuständig ist. Dieses wenig überraschende Ergebnis läßt vermuten, daß die größere Marktnähe, die mit der Bewirtschaftung nicht betriebsnotwendiger Immobilien einher geht, zu einer stärkeren Beachtung der Wirtschaftlichkeit der eigengenutzten Immobilien führt.

Erste Hinweise des näheren Aufgaben- und Kompetenzumfang des Immobilienmanagements ergeben sich aus folgenden zwei Fragen: *"Gibt es weitere Organisationseinheiten innerhalb des Konzerns, die sich überwiegend mit dem Management und dem Betrieb der Bestandsimmobilien beschäftigen?"* und *"Wenn 'ja', wie erfolgt die Trennung der Zuständigkeit?"* [C 3 + C 4]

[Anteil der Nennung an Gesamt in Prozent]

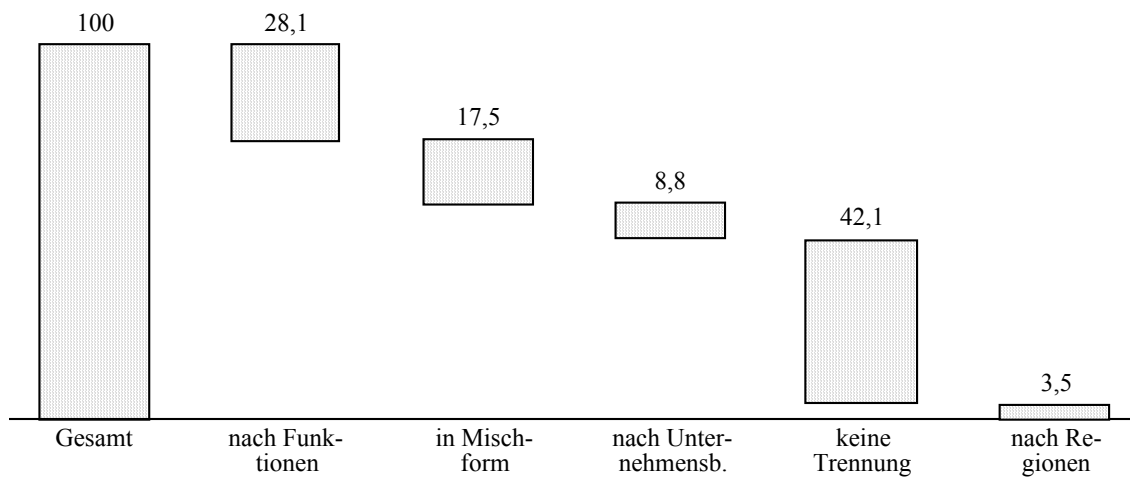


Abbildung 11 Trennung der Zuständigkeiten im Immobilienmanagement

Die Ergebnisse zeigen, daß nur in weniger als der Hälfte der Fälle (n = 24) keine weiteren Abteilungen existieren, die sich überwiegend mit dem Management und dem Betrieb von Bestandsimmobilien beschäftigen.¹² Existieren weitere Abteilungen (n = 33), so sind diese in der Mehrzahl erwartungsgemäß nach Funktionen gegliedert (n = 16). Da zu vermuten ist, daß es in allen Unternehmen außerdem eine Reihe an Unternehmens- teilbereichen gibt, die sich zwar nicht überwiegend mit der Immobilienbewirtschaftung beschäftigen, aber dennoch daran beteiligt sind, schließt sich zur detaillierteren Analyse folgende Frage an: "In welchem Umfang ist der Bereich Immobilienmanagement in die Erfüllung folgender Aufgaben eingebunden? (Informations- und Beratungsrecht; Veto- recht; Entscheidungsrecht; Durchführung i.e.S.) [Mehrfachnennungen]" [C 13].

Den Beantwortern wurden die in der Spalte 1 der Tabelle 15 wiedergegebenen Aufga- ben vorgegeben, zu denen sie jeweils den Grad ihrer Beteiligung angaben. Zunächst wurde mit Hilfe der hierarchischen Clusteranalyse die Anzahl an Clustern bestimmt (hier 5 Cluster). Nach der Methode der „K-means Clusteranalyse“ wurde im folgenden eine eindeutige Zuordnung der Fälle zu 5 Clustern vorgenommen. Um die Cluster be- schreiben zu können, wurden die Clustermittelpunkte näher betrachtet. Da sämtliche Variablen dichotom skaliert sind, liegen die Clustermittelpunkte zwischen 0 und 1. Für die folgende Clustercharakterisierung wird nun angenommen, daß die in einem Cluster gebündelten Immobilienabteilungen einen Aufgabenumfang immer dann wahrnehmen, wenn der Clustermittelpunkt > 0,5 ist. Immer dann sind die entsprechenden Aufgabenumfänge in den Feldern der nachfolgenden Tabelle 15 vermerkt.

Tabelle 15: Clusteranalyse nach dem Aufgabenumfang

<u>Aufgaben</u>	Cluster 1 (n=19)	Cluster 2 (n=13)	Cluster 3 (n=11)	Cluster 4 (n=1)	Cluster 5 (n=13)
Entwicklung/ Umsetzung der Immobilien- strategie	Info/Berat. Durchführung	Entscheidung	Durchführung	Info/Berat. Vetorecht Entscheidung Durchführung	Info/Berat.
Flächenbedarfs- ermittlung/ -planung	Info/Berat.	Info/Berat. Entscheidung?	Entscheidung? Durchführung	Info/Berat. Vetorecht Entscheidung Durchführung	Info/Berat.?

¹² In zwei Fällen davon wurde auf die Frage, ob weitere Abteilungen am Immobilienmanagement beteiligt sind, keine Antwort gegeben.

<u>Aufgaben</u>	Cluster 1 (n=19)	Cluster 2 (n=13)	Cluster 3 (n=11)	Cluster 4 (n=1)	Cluster 5 (n=13)
Standortsuche	Info/Berat. Durchführung?	Info/Berat. Entscheidung?	Durchführung	Info/Berat. Vetorecht Entscheidung Durchführung	Info/Berat.?
Wirtschaftlichkeitsanalyse, Investitionsplanung	Info/Berat. Durchführung	Entscheidung	Durchführung	Info/Berat. Vetorecht Entscheidung Durchführung	Info/Berat.
Finanzierung des Immobilienbestandes	Info/Berat.	Entscheidung	nichts davon	nichts davon	nichts davon
Kauf, Verkauf, Leasing	Info/Berat. Durchführung	Entscheidung	Entscheidung? Durchführung	nichts davon	nichts davon
Miete, Vermietung von Flächen bzw. Objekten	Info/Berat. Entscheidung? Durchführung nichts davon	Entscheidung	Entscheidung Durchführung	Info/Berat. Vetorecht Entscheidung Durchführung	nichts davon
Planung u. Überwachung von Neu- u. Umbauten	Info/Berat. Durchführung	Entscheidung	Durchführung	Info/Berat. Vetorecht Entscheidung Durchführung	nichts davon
Kfm. Verwaltung des Bestandes	Info/Berat. Durchführung	Entscheidung	Durchführung	Info/Berat. Vetorecht Entscheidung Durchführung	Durchführung?
Vorgabe und Kontrolle von Effizienzstandards	Info/Berat.	Entscheidung	Entscheidung? Durchführung	nichts davon	nichts davon
Einkauf von immobilienbezogenen Dienstleistungen	Info/Berat. Vetorecht? Entscheidung? Durchführung	Entscheidung	Durchführung	nichts davon	nichts davon
Controlling des Immobilienbestandes	Info/Berat. Entscheidung? Durchführung	Entscheidung	Durchführung	nichts davon	nichts davon
Rechtl. Beratung und Vertragsgestaltung	Info/Berat. Durchführung	Entscheidung	Durchführung	Info/Berat. Vetorecht Entscheidung Durchführung	Info/Berat.?? Durchführung?? nichts davon??

<u>Aufgaben</u>	<u>Cluster 1 (n=19)</u>	<u>Cluster 2 (n=13)</u>	<u>Cluster 3 (n=11)</u>	<u>Cluster 4 (n=1)</u>	<u>Cluster 5 (n=13)</u>
Steuerliche Behandlung des Immobilien- bestandes	Info/Berat.	Info/Berat.	Durchführung	Info/Berat. Vetorecht Entscheidung Durchführung	Info/Berat.?? Durchführung?? nichts davon??
Wertermittlung	Info/Berat.				Info/Berat.??
	Entscheidung Durchführung	Entscheidung	Durchführung	nichts davon	Durchführung?? nichts davon??
Instandhaltung und technische Wartung	Info/Berat.	Entscheidung	Durchführung?	nichts davon	nichts davon
sonstige Dienste (z.B. Reinigung u. Sicherheit)	Info/Berat.?	Entscheidung	nichts davon	Info/Berat. Vetorecht Entscheidung Durchführung	nichts davon

? = schwache Ausprägung (Clustermitte: 0,45 - 0,5) ?? = sehr schwache Ausprägung (Clustermitte < 0,45)

Die Ergebnisse der Tabelle 15 sind aufgrund ihres geringen Aggregationsniveaus noch sehr unübersichtlich. Zur besseren Verständlichkeit sind deshalb die Cluster nachfolgend verbal charakterisiert.

Cluster 1 (Kaufmännische Immobilienabteilung mit begrenzten Kompetenzen):

Die Immobilienabteilungen des Clusters 1 führen die kaufmännischen Aufgaben durch wie Strategieplanung und -durchsetzung, Wirtschaftlichkeitsanalyse, Bauplanung, kfm. Verwaltung des Bestands, Controlling und Wertermittlung. Bei den durchführungsnahen Aufgaben dürfen sie stellenweise auch selbst entscheiden. Bei den übrigen nutzernahen und technischen Funktionen haben sie Beratungsrechte.

(n = 19)

Cluster 2 (Entscheidungsinstanz):

Die Immobilienabteilungen dieses Clusters beschränken sich sehr weitgehend auf das Treffen von Entscheidungen. Lediglich bei den nutzernahen Aufgaben wie der Flächenbedarfsermittlung und der Standortplanung kommt ihre Entscheidungsfunktion nicht so stark zum tragen. Hier haben sie Informations- und Beratungsfunktion. Ebenso bei Steuerfragen.

(n = 13)

Cluster 3 (Ausführende Einheit ohne Entscheidungskompetenz):

Die Immobilienabteilungen des Clusters 3 sind vor allem mit der Durchführung nahezu des gesamten Spektrums an Aufgabenstellungen befaßt. Nur die technischen Aufgaben nehmen sie nicht so intensiv wahr. Bei markt- und nutzernahen Aufgabenstellungen haben sie auch begrenzt Entscheidungsrechte.

(n = 11)

Cluster 4 (Full Service Abteilung ohne kaufmännische Komponente):

Von der Immobilienabteilung dieses Clusters wird der nicht kaufmännische Teil der immobilienwirtschaftlichen Aufgaben vollständig und autonom übernommen.

Diese Abteilung hat mit Finanzierung, Kauf/Verkauf/Leasing, Vorgabe und Kontrolle von Effizienzstandards, Einkauf von Dienstleistungen, Controlling des Bestands, Wertermittlung und Instandhaltung nichts zu tun. Es handelt sich hier aufgrund der Fallzahl von n=1 allerdings um einen "Ausreißer".

(n = 1)

Cluster 5 (Koordinierende Stabsstelle):

Die Abteilungen des Clusters 5 haben nur sehr wenig über die allgemeine Beratung hinausgehende immobilienwirtschaftliche Aufgabenstellungen und Kompetenzen. Sie beraten bei der Immobilienstrategie, Wirtschaftlichkeitsanalysen und Investitionsplanungen, rechtlichen Aspekten und Wertermittlungen und sind in sehr begrenztem Umfang an der Durchführung beteiligt.

(n = 13)

Weil sich daraus Vermutungen über die unterschiedliche Leistungsfähigkeit der einzelnen Clustertypen ergeben könnten, ist die Frage, ob Zusammenhänge zwischen der Clusterzugehörigkeit und den Ausprägungen der Zielsystemvariablen bestehen, besonders interessant. Die nähere Analyse der Grunddaten hat nur vereinzelt Zusammenhänge mit Irrtumswahrscheinlichkeiten unter 5% ergeben, die in der Tabelle 16 systematisiert wurden.

Tabelle 16: Zusammenhang von Aufgabenclustern und Zielsystem

Zielsystemvariablen (Signifikanz)	Cluster	1 (n=19)	2 (n=13)	3 (n=11)	4 (n=1)	5 (n=13)	Durchschnitt
Ziele:							
Optimierung der Steuerbelastung (0,0068)		2,8 1,3	3 1,7	2,5 1,7	-	3,6 1,8	3,0 1,6
Risikominimierung (0,00293)		2,9 1,1	2,8 1,5	3,5 1,8	1,0 -	3,8 1,7	3,2 1,5
Beeinflussungsmöglichkeiten:							
Optimierung der Steuerbelastung (0,00324)		3,6 1,6	3,3 1,5	2,9 2,3	-	5,5 1,7	3,8 1,9
Flächenbereitstellung gemäß Nutzeranforderungen (0,01945)		2,6 1,2	2,7 1,7	2,5 1,6	1,0 -	4,3 2,0	2,9 1,7
Bedeutungen für den Unternehmenserfolg:							
Steigerung der Eigenkapitalren- tabilität (0,00391)		3,1 1,2	2,9 1,7	2,8 0,6	-	5,1 1,8	3,4 1,6
Senkung der Gesamt- kosten (0,08433)		2,9 1,2	3,3 1,7	2,5 1,0	2,0 -	4,5 2,1	3,2 1,6
Liquiditätssicherung (0,05008)		3,7 1,4	3,5 1,7	2,8 1,1	-	5,0 2,2	3,7 1,7
Verbesserungen der Wettbe- weirbsfähigkeit (0,04278)		3,5 1,6	3,5 1,8	2,5 1,3	1,0 -	5,0 2,1	3,6 1,9

erster Wert: arithmetisches Mittel, zweiter Wert: Standardabweichung

Die Auswahl der Zielsystemvariablen, bei denen Zusammenhänge zu den Clustern auftreten, läßt kein spezifisches Muster erkennen. Auffällig ist allerdings, daß die Anzahl der Variablen zu Bedeutungen für den Unternehmenserfolg eindeutig am höchsten ist. Vermutlich ist deshalb der Zusammenhang zwischen der Bedeutung des Immobilienmanagements und den Clustern gegenüber dem Zusammenhang zu den Beeinflussungsmöglichkeiten und den Zielen am größten.

Analysiert man die unterschiedlichen Antwortniveaus, so stellt man fest, daß bei den Immobilienabteilungen des Clusters 3 (ausführende Einheit ohne Entscheidungskompetenz) die Zielsystemorientierung eindeutig am stärksten ausgeprägt ist, da die Antworten regelmäßig am niedrigsten ausfallen. Dagegen ist bei den Abteilungen des Clusters 5 (koordinierende Stabsstellen) die Wahrnehmung des Zielsystems eindeutig am wenigsten stark ausgeprägt. Dies deutet darauf hin, daß die Stabsstellen tatsächlich nur koordinierende Aufgaben haben und von der tatsächlichen Erfüllung der einzelnen immobi-

lienwirt-

schaftlichen Aufgaben recht weit entfernt sind. Im Gegensatz dazu sind die ausführenden Einheiten am stärksten motiviert. Die Cluster 1 (kaufmännische Immobilienabteilungen) und 2 (Entscheidungsinstanz) liegen in etwa auf gleichem Niveau zwischen diesen Extremen. Auffällig ist die hohe Gewichtung des Ziels der Risikominimierung im Cluster der Entscheidungsinstanzen.¹³

Um Vermutungen über die Schwachstellen der unterschiedlichen Cluster anstellen zu können, ist es auch hier sinnvoll, die Selbsteinschätzung zur Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation nach den einzelnen Clustern getrennt zu betrachten. In der Tabelle 17 sind jeweils die Unzufriedenen (Bewertung ≥ 4) auf die einzelnen Cluster aufgeteilt.

Tabelle 17:

Anzahl der Unzufriedenen nach Aufgabenclustern

(Bewertung ≥ 4 auf der Skala von 1 - 7); Angaben in Prozent

<u>Kriterien</u>	<u>Cluster</u>	<u>1</u> <u>(n = 19)</u>	<u>2</u> <u>(n = 13)</u>	<u>3</u> <u>(n = 11)</u>	<u>5</u> <u>(n = 13)</u>
Klare Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche		5,3	7,7	-	27,3
Ausreichende Kompetenzen / Durchsetzungsmacht		10,5	7,7	9,1	45,5
Effizienter Einsatz von Personal- und Sachmitteln		10,5	7,7	-	36,4
Kostenoptimaler Fremdvergabeanteil		10,5	7,7	9,1	18,2
Geringer interner Koordinationsaufwand		26,3	7,7	-	45,5
Schnelligkeit der Entscheidungsfindung		21,1	15,4	27,3	27,3
Schnelligkeit der Umsetzung		10,5	23,1	18,2	18,2
Erreichung der Ziele der Geschäftsbereiche		10,5	7,7	-	9,1
Mitarbeitermotivation/-zufriedenheit		10,5	7,7	-	45,5

Läßt man das Cluster 4 aufgrund der geringen Häufigkeit (n = 1) unbeachtet, so sind die Befragten, die in das Cluster 3 gehören (ausführende Einheit ohne Entscheidungskom-

¹³ Diese Ergebnisse bestätigen tendenziell auch die Auswertungen für die Zielsystemvariablen, bei denen kein signifikanter Zusammenhang zu den Clustern besteht.

pe-

tenz) am wenigsten unzufrieden. Sie scheinen auch an ihrer mangelnden Entscheidungskompetenz keinen Anstoß zu nehmen. Die Befragten des Clusters 2 sind ebenfalls selten unzufrieden. Auffällig ist allerdings, daß in knapp einem Viertel ($n = 3$) der Fälle die Schnelligkeit der Umsetzung bemängelt wird.

Tendenziell am ehesten unzufrieden sind die Befragten des Clusters 5 (koordinierende Stabstelle). In knapp der Hälfte dieser Fälle ($n = 5$) wird die Mitarbeitermotivation, der hohe Koordinationsaufwand und die fehlende Durchsetzungsmacht bemängelt. Die Befragten des Clusters 1 (kaufmännische Immobilienabteilung mit begrenzten Kompetenzen) beklagen in einem Viertel der Fälle ($n = 5$) den hohen Koordinationsaufwand und in einem Fünftel der Fälle ($n = 4$) das Tempo der Entscheidungsfindung.

4.1.3 Horizontale Einbindung der Immobilienabteilung

Um die horizontale Einbindung der Immobilienabteilungen zu ermitteln, wurden folgende zwei Fragen gestellt: *"Wenn Sie bzw. der Leiter des Immobilienmanagements an den Vorstand bzw. Geschäftsführer berichten, für welche Ressorts ist er in erster Linie zuständig?"* und *„Wenn Sie bzw. der Leiter des Immobilienmanagements an die 2., 3. oder nachgelagerte Ebenen berichten, welchem übergeordneten Organisationsbereich ist Ihr Bereich zugeordnet? [Mehrfachnennung]" [C 10 + C 11].*

Die Abbildung 12 zeigt, daß die größte Zahl der Immobilienabteilungen an die Ressorts Finanzen/Controlling (38,2%) und Zentrale Services (20,6%) berichten. Dagegen sind vergleichsweise wenig Immobilienabteilungen operativen Ressorts wie Produktion, Logistik, kundenbezogenen Ressorts, produktgruppenbezogenen Ressorts oder dem Vertrieb unterstellt (13,2%). Die Vermutungen über signifikante Zusammenhänge der horizontalen Einbindung des Immobilienmanagements mit der Branchenzugehörigkeit oder den Faktoren des Zielsystems bestätigen sich nicht.

[Anteil der Nennung an Gesamt in Prozent]

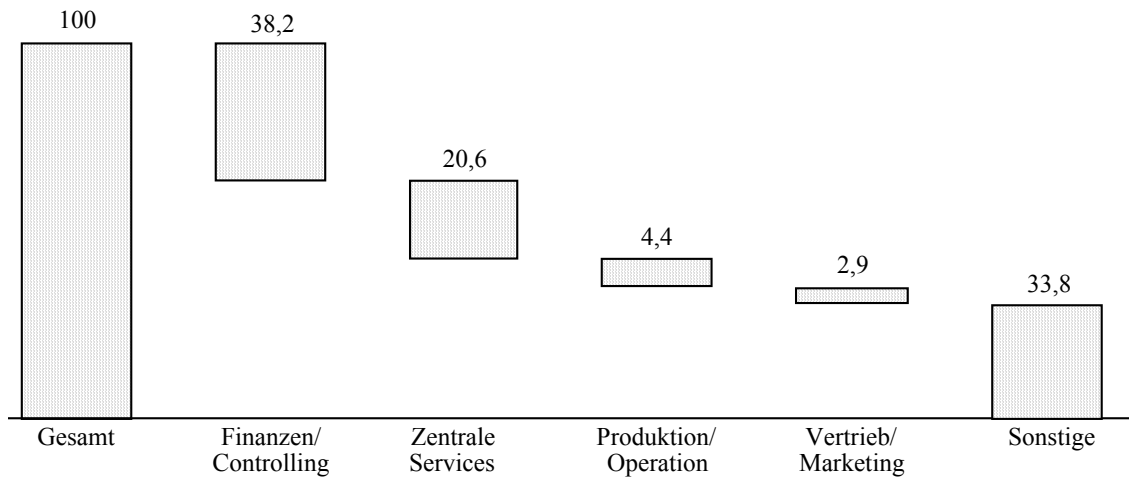


Abbildung 12 An welches Vorstandsressort berichten Sie? (Mehrfachantworten möglich)

Neben der Eingliederung wurde in der Befragung auch nach der Intensität der Zusammenarbeit mit einzelnen Unternehmensbereichen gefragt: *"Wie intensiv ist die Zusammenarbeit zwischen dem Bereich Immobilienmanagement und folgenden Organisationseinheiten im Konzern zur Erfüllung Ihrer Aufgaben? (1-7: 1= sehr intensive Zusammenarbeit; 7= keine Zusammenarbeit)"*[C 14].

Die Abbildung 13 zeigt, daß im Durchschnitt die Zusammenarbeit mit dem Vorstand vergleichsweise am intensivsten gesehen wird ($\bar{X} = 2,18$). Dies ist einerseits überraschend, zeigt andererseits aber die hohe Bedeutung der Immobilienwirtschaft für die Unternehmen. Es folgen die Bereiche Recht/Steuern ($\bar{X} = 2,27$) und Rechnungswesen/Controlling ($\bar{X} = 2,36$).

[Mittelwert der Bewertung für ausgewählte Bereiche]

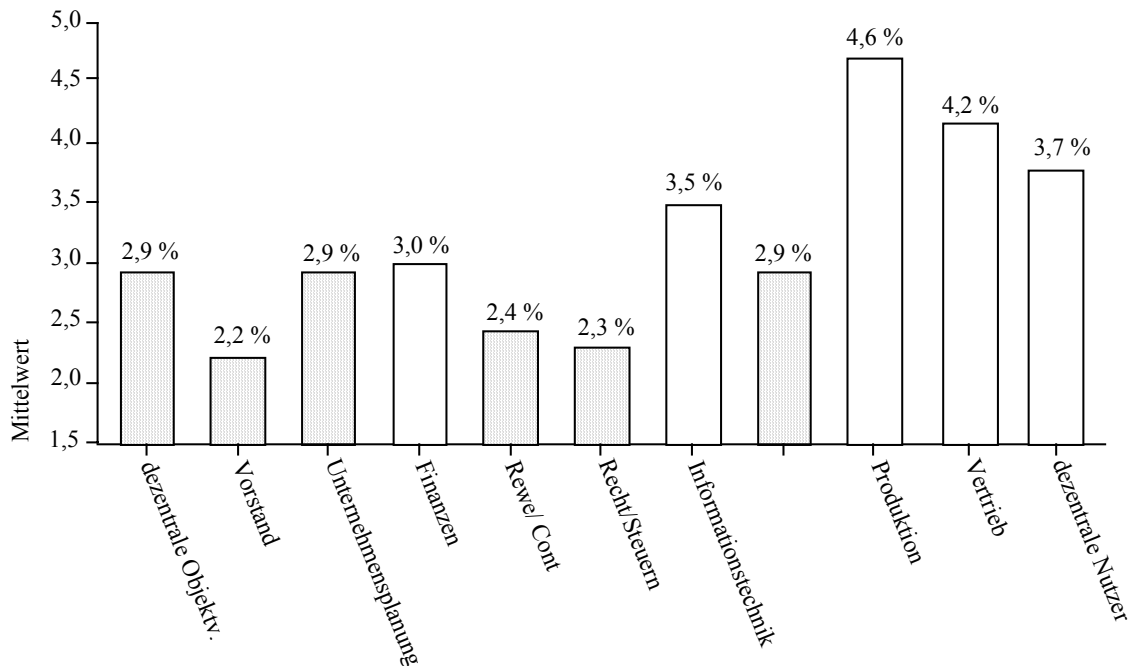


Abbildung 13 Intensität der Zusammenarbeit der Immobilienabteilung mit anderen Unternehmensbereichen

Die Zusammenarbeit mit den Abteilungen Produktion ($\bar{x} = 4,61$), Vertrieb ($\bar{x} = 4,2$) und den dezentralen Nutzern ($\bar{x} = 3,66$) ist vergleichsweise weniger intensiv. Hier zeigt sich eine Diskrepanz zwischen der im Zielsystem des Immobilienmanagements verantworteten Nutzerfunktion und der vergleichsweise schwachen Zusammenarbeit mit den nutzernahen Unternehmensbereichen und den Nutzern selbst. Es drängt sich die Frage auf, wie die Immobilienabteilungen unter diesen Umständen die Bedürfnisse der Nutzer richtig einschätzen und darüber hinaus Leerstände identifizieren können. Beides sind Funktionen des Immobilienmanagements, denen von den Befragten im Rahmen des Zielsystems wichtige Bedeutung beigemessen wurde.

Geht man davon aus, daß eine Abteilung aus Gründen der Effizienz in den Bereich organisatorisch eingegliedert wird, mit dem auch die Zusammenarbeit am stärksten ist, so liefert die Kreuztabellierung der letzten beiden Fragen Anhaltspunkte dafür, ob die Immobilienabteilungen der befragten Unternehmen effektiv in die jeweilige horizontale Unternehmensorganisation eingebunden sind. Die Werte für die Irrtumswahrscheinlichkeiten des Π^2 - Tests bestätigen in keinem Fall einen im statistischen Sinne signifikanten Zusammenhang zwischen der jeweiligen horizontalen Unterstellung und der Intensi-

tät der Zusammenarbeit. D. h., es liegen zunächst keine Hinweise darauf vor, daß eine Unterstellung aufgrund der Kommunikationsintensität vorgenommen wird oder umgekehrt die Kommunikationsintensität der Unterstellung folgt.

Ein nach der tatsächlichen Unterstellung geschichteter Mittelwertvergleich für die Intensität der Zusammenarbeit gibt Hinweise darauf, daß in den befragten Unternehmen vermutlich die Immobilienabteilungen dort eingegliedert sind, wo die Kommunikationsbeziehung am intensivsten ist. In der Tabelle 18 ist das arithmetische Mittel der Intensität der Kommunikationsbeziehungen als erste Zahl der Felder angegeben. Je kleiner die Zahl, desto intensiver ist die Kommunikationsbeziehung.

Tabelle 18:

Nach Unterstellung geschichteter Mittelwertvergleich für die Intensität der Zusammenarbeit

Unterstellung: Zusammenarbeit mit:	Finan- zen/Con- trolling (n = 23)	Produk- tion/Op- eration (n = 3)	Lo- gistik (n = 1)	Vertrieb/ Marke- ting (n = 2)	Zentrale Services/ Stäbe (n = 14)	Kunden- bezogene Ressorts (n = 2)	Produkt- bezogene Ressorts (n = 1)	Sonstige (n = 16)	
Vorstand	2,3 1,9	2,3 1,2	3,0	2,0 1,4	2,0 1,5	2,5 0,7	3,0	2,7 1,2	
Unternehmens- planung	3,3 1,9	3,0 0,0	2,0	2,5 0,7	2,1 1,4	2,5 0,7	3,0	2,7	1,2
Finanzen	2,6 1,6	3,0 2,0	1,0	2,0 1,4	2,7 1,7	2,0 1,4	3,0	2,8	1,5
Rewe/ Controlling	2,3 1,2	2,7 1,2	2,0	2,0 0,0	2,2 1,1	2,0 0,0	2,0	2,6	1,1
Recht/Steuern	2,4 1,6	3,0 2,0	3,0	2,0 1,4	2,4 1,3	2,0 1,4	1,0	2,3	1,4
IT/EDV	3,8 1,8	2,7 0,6	3,0	3,0 0,0	3,1 1,7	3,0 0,0	3,0	3,4	1,8
Geschäfts- bereiche	3,4 1,7	3,0 2,0	2,0	1,5 0,7	2,2 1,3	1,5 0,7	1,0	2,5 1,6	
Produktion	4,9 2,1	3,0 2,0	2,0	1,5 0,7	4,4 2,6	1,5 0,7	1,0	4,5	2,2
Vertrieb	4,2 2,1	3,3 2,1	2,0	1,5 0,7	3,5 2,5	1,5 0,7	1,0	4,5	2,4
dezentrale Nutzer	3,7 1,7	4,3 2,5	3,0	3,5 0,7	3,9 1,9	3,5 0,7	4,0	3,2	1,6
dezent. Objekt- ver-antwortliche	3,2 1,9	4,5 3,5	2,0	2,0 0,0	3,3 2,0	2,0 0,0	2,0	2,4 0,8	

erster Wert: arithmetisches Mittel, zweiter Wert: Standardabweichung

4.2 Die Organisation der Immobilienabteilung

Im folgenden steht nicht mehr die Eingliederung des Immobilienmanagements in die Unternehmensorganisation im Vordergrund, sondern die innere Struktur des Immobilienmanagements. Die explorativen Interviews in der Vorphase der Untersuchung ergaben Hinweise darauf, daß vor allem hinsichtlich der horizontalen Organisation (4.2.1) und dem Umfang der Fremdvergabe bzw. des Angebots an Fremdleistungen (4.2.2.) erhebliche Unterschiede zwischen den Unternehmen bestehen.

Erste Hinweise auf die Dimension der organisatorischen Aufgabenstellung des Immobilienmanagements erbringen zwei Fragen nach der Anzahl der immobilienwirtschaftlichen Mitarbeiter: *"Wieviele Mitarbeiter sind im Konzern/Gesamtunternehmen insgesamt überwiegend mit Aufgaben des Immobilienmanagements und des Betriebes der Bestandsimmobilien betraut?"* und *"Wie viele Mitarbeiter davon gehören zu Ihrem Verantwortungsbereich bzw. zu dem Bereich, deren Leiter Sie vertreten?"* [C 5 + C 6].

Tabelle 19: Anzahl der Mitarbeiter in der Immobilienwirtschaft

Mitarbeiter insgesamt	< 25	26 - 50	51 -100	101 -200	201 -500	> 500	weiß nicht	k.A.	gesamt (n, %)
Mitarbeiter in der Abteilung									
< 25	20,0	4,0	4,0	2,0	-	6,0	3,0	2,0	41,0
26 - 50	-	2,0	2,0	1,0	1,0	-	-	-	71,9
51 - 100	-	-	-	-	1,0	-	1,0	-	6,0
101 - 200	-	-	-	2,0	-	-	-	-	10,5
201 - 500	-	-	-	-	2,0	-	-	-	2,0
weiß nicht	-	-	-	-	-	-	1,0	-	3,5
k.A.	-	-	1,0	-	-	-	2,0	-	2,0
gesamt	20,0	6,0	7,0	5,0	4,0	6,0	7,0	2,0	5,3
(n, %)	35,1	10,5	12,3	8,8	7,0	10,5	12,3	3,5	100,0

Aus den Randverteilungen der Spalten der Tabelle 19 ist zu entnehmen, daß in knapp der Hälfte der befragten Unternehmen (n = 26) bis zu 50 Mitarbeiter überwiegend mit immobilienwirtschaftlichen Aufgaben beschäftigt sind. In den Zeilen der Tabelle 18 ist die Anzahl der Mitarbeiter, die in der Immobilienabteilung des jeweiligen Unternehmens

ten, eingetragen. In dem größten Teil der Unternehmen (n = 41) sind dies weniger als 25 Mitarbeiter. Betrachtet man die einzelnen Felder der Tabelle 19, so stellt man fest, daß in knapp der Hälfte der auskunftsbereiten Unternehmen (n = 21) ein maßgeblicher Anteil der Beschäftigten in der Immobilienwirtschaft nicht zu der befragten Immobilienabteilung gehört. In diesen Fällen dürften die Aufgabenverteilung und Arbeitskoordination besondere Probleme mit sich bringen.

4.2.1 Horizontale Gliederung der Organisation

Um Aufschlüsse über die horizontale Struktur der Immobilienabteilung zu erhalten, wurde folgende Frage gestellt: *"Nach welchen Kriterien ist der Bereich Immobilienmanagement organisatorisch gegliedert"* [C 12].

[Anteil der Nennung an Gesamt in Prozent]

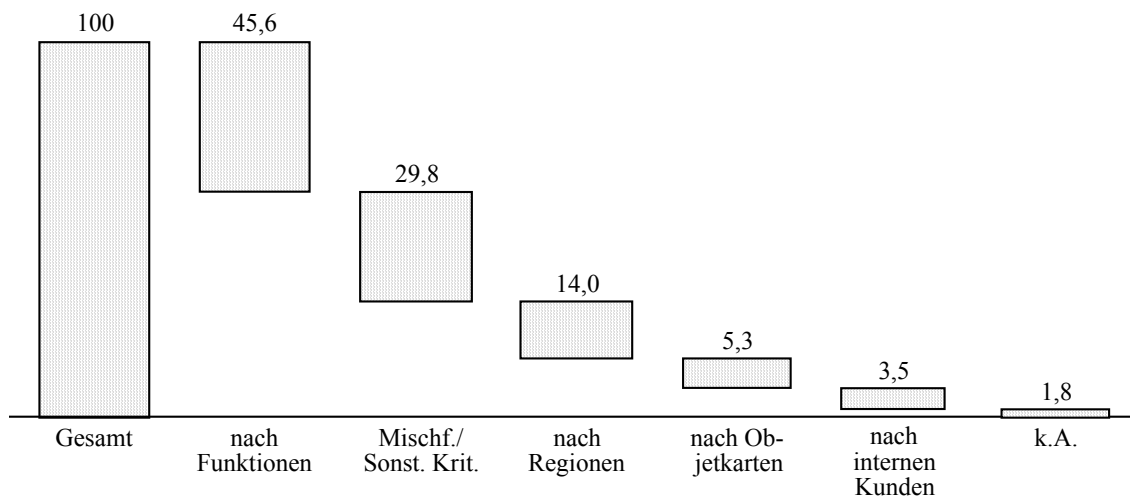


Abbildung 14 Nach welchen Kriterien ist Ihr Verantwortungsbereich organisatorisch gegliedert?

Die Abbildung 14 zeigt, daß die Mehrzahl der Abteilungen in Form der funktionalen Organisation strukturiert sind. In der funktionalen Organisation gliedern sich die Immobilienabteilungen beispielsweise nach Verrichtung in die Bereiche Facility Management, kaufmännische Verwaltung, Immobilienmarktaktivitäten etc. Die verhältnismäßig hohe Zahl der Nennung *"sonstige Kriterien/Mischformen"* dürfte insbesondere darauf zurückzuführen sein, daß in real existenten Organisationen aus historischen Gründen nahezu nur Mischformen zu finden sind.

Nachdem die Variablen, die Aufschluß über die Eingliederung der Immobilienabteilung in die Organisation des Unternehmens geben, keine nennenswerten Zusammenhänge zu den Zielsystemvariablen aufwiesen, stellt sich die Frage, ob Zusammenhänge der hier diskutierten Innenstrukturierung der Immobilienabteilung mit den Zielsystemvariablen vorliegen.

Tabelle 20:

Zusammenhang von horizontaler Organisation und Zielsystemfaktoren

<u>Zielsystemvariablen</u>	Zusammenhang*	funktio- nal** (n=26)	regional** (n=7)	nach Objekt- arten** (n=3)	nach inter- nen Kun- den** (n=2)	Mischform, sonst.* (n=16)
Faktoren der Bedeutung für den Unternehmenserfolg:						
B1: operative, quantifizierbare Bedeutung (Eigentümerfunktion)	0,01728	3,2923 1,6582	3,5143 1,1824	2,8667 0,3055	3,8000 1,9799	3,4882 1,5755
B2: strategische, qualitative Bedeutung (Nutzerfunktion)	0,00035	3,3962 1,4211	3,5429 1,3402	4,3667 1,9140	4,0000 3,1113	3,5500 1,9260
Zielfaktoren:						
Z1: Optimierung des operativen Geschäfts	0,98877	3,0064 1,3812	2,4286 0,8381	2,8333 1,3769	3,6250 0,1768	2,6765 0,9344
Z2: Erh. der Flexibilität, Senkung der Risiken	0,00643	2,6667 1,1738	1,9583 0,6284	2,8889 1,1706	3,0000 0,0000	3,2549 1,5254
Z3: Bilanz- und Steueroptimierung	0,00001	2,6667 1,4048	2,5000 1,0541	3,3333 0,4714	3,5000 2,1213	2,7255 1,2976
Z4: Erf. der Nutzungsanforderung, Standortsicherung	0,00014	1,9487 1,2026	1,5417 0,5327	1,8889 0,3849	4,6667 3,2998	2,6961 1,3258
Z5: Erhöhung der Immobilieneffizienz	0,91610	2,3205 1,2560	2,0417 0,6284	1,8889 0,8389	2,3333 1,8856	2,2647 0,6998

<u>Zielsystemvariablen</u>	Zusammenhang*	funktio- nal** (n=26)	regional** (n=7)	nach Objekt- arten** (n=3)	nach inter- nen Kun- den** (n=2)	Mischform, sonst.* (n=16)
Faktoren der Beeinflussungsmöglichkeiten:						
E1: Beeinfl. des kaufmännischen Ergebnisses	0,00268	2,6615 1,1381	2,2250 1,3957	2,5333 1,3317	2,5000 0,7071	3,6088 1,8705
E2: Beeinflussung der Flächennutzung	0,00036	2,7359 1,0436	2,4583 0,5020	2,0000 1,3229	3,6667 2,8284	3,9608 1,5315
E3: Beeinfl. der Kapitalbindung und des Risikos	0,01421	3,3077 1,1610	3,2167 1,1639	1,8000 0,7211	4,5000 3,5355	4,4824 1,7350

* : genannter Wert: Π^2 .

** : erster Wert: arithmetisches Mittel, zweiter Wert: Standardabweichung.

Die Spalte 2 der Tabelle 20 zeigt mehrheitlich einen sehr engen Zusammenhang zwischen der horizontalen Art der Organisation und den Faktoren des Zielsystems. Lediglich zu der Zielfaktoren Z1 und Z5 besteht kein signifikanter Zusammenhang. Dies liegt vermutlich an der Allgemeingültigkeit dieser Ziele. Das Signifikanzniveau des Zusammenhangs ist in seiner Deutlichkeit sehr überraschend.

Vor allem der Vergleich mit den Signifikanzniveaus der bislang betrachteten Zusammenhänge zwischen

1. Zielsystem und Steuerungssystem sowie
2. der Eingliederung des Immobilienmanagements in die Unternehmensorganisation

läßt vermuten, daß der Zusammenhang von Zielsystem und horizontaler Organisation der Immobilienabteilung eine besonders strukturbildende Bedeutung für die Implementation des Immobilienmanagements aufweisen könnte. Fraglich dabei bleibt die Richtung des Zusammenhangs: beeinflußt die Wahrnehmung des Zielsystems die Ausgestaltung der inneren Struktur der Organisation oder umgekehrt die Ausgestaltung der inneren Struktur der Organisation die Wahrnehmung des Zielsystems.

Unterstellt man, daß eine wechselseitige Abhängigkeit der Variablengruppen vorliegen müßte, so lassen sich aus der weiteren Auswertung der Befragungsergebnisse Vermutungen über die Wirkung der verschiedenen Organisationsformen auf die wahrgenommene Bedeutung des Immobilienmanagements, dessen Ziele und Handlungsspielräume anstellen.

Im einzelnen führt eine zeilenweise Betrachtung der nach Organisationsformen geschichteten Auswertung der Zielsystemvariablen (Spalte 3-7 der Tabelle 20) zu folgenden theseartigen Vermutungen, deren Gehalt in nachfolgenden Untersuchungen zu überprüfen ist:

Zur Bedeutung, die dem Immobilienmanagement zur Erreichung des Unternehmenserfolgs beigemessen wird:

1. Soll der Eigentümerfunktion große Bedeutung zugemessen werden, so ist die Objektarten - Organisation am effizientesten.
2. Soll hingegen der Nutzerfunktion große Bedeutung zugemessen werden, so ist die funktionale Organisationsform am besten geeignet.

Zu den Zielen, die das Immobilienmanagement verfolgt:

3. Die Ziele Optimierung des operativen Geschäfts und Erhöhung der Immobilieneffizienz werden unabhängig von der Ausgestaltung der horizontalen Organisation des Immobilienmanagements verfolgt, da hier keine signifikanten Zusammenhänge erkennbar sind.
4. Soll den Zielen Erhöhung der Flexibilität oder Bilanz- und Steueroptimierung große Beachtung geschenkt werden, so sind die regionale oder die funktionale Organisationsform zu bevorzugen.
5. Die Ziele in bezug auf Erfüllung der Nutzungsanforderungen, Standortsicherung erfüllen die regionale und nach Objektarten gegliederten Organisationsformen am besten.

Zu den Einflußmöglichkeiten des Immobilienmanagements:

6. Soll dem Immobilienmanagement mehr Handlungsspielraum zur Beeinflussung des kaufmännischen Ergebnisses eingeräumt werden, so ist die regionale Organisationsform zu bevorzugen.
7. Die Organisation nach Objektarten schafft die größten Einflußmöglichkeiten auf die Flächennutzung sowie die Kapitalbindung und das Risiko.

Die horizontale Strukturierung der Immobilienabteilung steht in signifikantem Zusammenhang zur Anzahl der Mitarbeiter im Immobilienmanagement des Konzerns ($\Pi^2 = 0,01523$). Die nähere Analyse zeigt, daß bei den Unternehmen, die weniger Mitarbeiter haben, neben der funktionalen auch regionale, objektartenbezogene oder kundenorientierte Organisationsformen recht häufig sind. Bei denjenigen Unternehmen, die eine große Anzahl an Mitarbeitern beschäftigen, überwiegen funktionale Organisationsformen und Mischformen. Eine Bewertung der verschiedenen Organisationsformen anhand der Selbsteinschätzung zur Leistungsfähigkeit ihrer Organisationen hat kaum nennenswerte Unterschiede gezeigt. Allerdings bemängeln in der Form der funktionalen Organisation ca. ein Drittel der Befragten ($n = 8$) den hohen Koordinationsaufwand.

Da die innere Struktur des Immobilienmanagements in engem Zusammenhang zum Zielsystem steht, schließt sich die Frage an, ob es ähnlich starke Zusammenhänge zum Steuerungssystem und der Eingliederung des Immobilienmanagements in das Unternehmen gibt. Theoretisch lassen sich diesbezüglich vielfältige Abhängigkeiten zu den entsprechenden Variablen konstruieren. Allerdings bestätigen sich diese Hypothesen bis auf zwei Ausnahmen nicht:

1. Zunächst besteht ein Zusammenhang zur Trennung der Aufgabenbereiche, sofern es im Unternehmen weitere Einheiten gibt, die sich mit dem Management von Bestandsimmobilien beschäftigen (Frage C 3) ($\Pi^2 = 0,05943$). Die nähere Analyse zeigt, daß sich die horizontale Organisation des Immobilienmanagements recht eindeutig in der Trennung der Aufgabenteilung außerhalb der Immobilienabteilung fortsetzt.
2. Ein weiterer Zusammenhang ergibt sich zur Einheit von Immobilienverantwortung und rechtlichem Eigentum ($\Pi^2 = 0,03519$). Hier zeigt eine nähere Analyse recht eindeutig, daß bei funktionsweise gegliederten Immobilienabteilungen die Zusammenfassung von Verantwortung und Eigentum bevorzugt wird. Hingegen besteht in allen anderen Organisationsformen eine klare Tendenz zur Trennung von Eigentum und Verantwortung. Allerdings läßt sich hier über die Ursache und Wirkung des Zusammenhanges keine Aussage treffen.

Insgesamt zeigt dieser Abschnitt, daß die am häufigsten vertretene funktionale Organisationsform des Immobilienmanagements vermutlich durch vergleichsweise schwache Zielorientierung und geringe Flexibilität gekennzeichnet ist. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, daß sie vor allem in mitarbeiterstärkeren Immobilienbereichen anzutreffen ist. Die übrigen Organisationsformen hingegen sind vermutlich zielorientierter und erlauben mehr Flexibilität sowohl im Hinblick auf die Nutzer- als auch auf die Eigen-

tümerfunktion des Immobilienmanagements. Sie sind, mit Ausnahme der Mischform, vor allem in kleineren Immobilienabteilungen vertreten.

4.2.2 Outsourcing und eigenes Angebot an Immobilienleistungen

Sowohl in der Presse als auch in der Fachliteratur finden sich in letzter Zeit vermehrt Hinweise darauf, daß der Markt für das „Facility Management“ zunehmend an Bedeutung gewinnen wird. Insbesondere die Tendenz zur Konzentration auf das Kerngeschäft macht demzufolge das Outsourcing von Facility Management Dienstleistungen für die Unternehmen attraktiv. Für die Befragung war deshalb interessant, in welchem Umfang die Großunternehmen an dieser Entwicklung als Nachfrager, aber auch als Anbieter dieser Dienstleistungen teilhaben. Es wurde zunächst gefragt: *"Welche der folgenden immobilienbezogene Aufgaben sind bzw. sollen fremdvergeben werden?"* [C 16]

Tabelle 21: Umfang der Fremdvergabe von Immobilienleistungen

<u>Aufgaben</u>	Grad der Fremdvergabe:	Ist fremd vergeben (n)	soll vergeben werden (n)	teils vergeben (n)	keine Vergabe (n)	weiß nicht/ k.A. (n)
Gebäude-/Glasreinigung		51	-	2	4	-
Wartung technischer Anlagen		27	1	17	10	1
Durchführung interner Umzüge		33	-	10	14	-
Planung und Überwachung von Neu- bzw. Umbauten		16	-	20	19	2
Gebäudeinstandhaltung		17	1	18	20	1
Sicherheits- und Pfortnerdienst		22	-	15	20	-
Energiemanagement		15	-	12	28	2
Wertermittlung		13	-	13	31	-
Technisches Gebäudemanagement		9	-	14	33	1
Verwertung nicht betriebsnotwendiger Immobilien		5	-	10	37	5
Standortsuche		2	3	10	40	2
Betrieb der Telefonzentrale		11	-	4	41	1
Miete/Vermietung von Flächen		5	-	9	43	-

<u>Aufgaben</u>	Grad der Fremdvergabe:	Ist fremd vergeben (n)	soll vergeben werden (n)	teils vergeben (n)	keine Vergabe (n)	weiß nicht/ k.A. (n)
Rechtliche/steuerliche Beratung		6	-	7	43	1
Durchführung interner Postverteilung und Botendienste		8	-	4	44	1
Kauf/Leasing von Immobilien		2	1	4	47	3
Raum- und Flächenplanung		4	2	3	48	
Kaufmännische Verwaltung des Bestandes		2	-	6	49	-

In der Tabelle 21 sind die Ergebnisse nach der Spalte 5 "keine Vergabe" in absteigender Reihenfolge sortiert zusammengefaßt. Die Ergebnisse zeigen generell, daß mit zunehmendem Spezifitätsgrad¹⁴ der Aufgabe die Fremdvergabe der Leistungen an Dritte abnimmt. Die Spalte 3 der Tabelle zeigt, daß die Unternehmen zukünftig nur in geringem Umfang zusätzlich Outsourcing betreiben werden. Dies bestätigt auch die überwiegende Einschätzung, daß gegenwärtig ein kostenoptimaler Fremdvergabeanteil erreicht sei.¹⁵ Vermutlich wird deshalb das erwartete Wachstum des Facility Management Marktes nicht durch Großunternehmen vorangetrieben.

Zur Beurteilung der Fremdvergabe wurde den Befragten mit der Bitte um Einschätzung anhand einer Skala von 1 - 7 (1: stimme voll zu) folgende These vorgelegt: *"Das Outsourcing des gesamten Immobilienmanagements und des -betriebs an einen Partner bietet erhebliche Kostensenkungspotentiale"* [C 22.2].

Die Abbildung 15 veranschaulicht, daß die Befragten im Outsourcing des gesamten Immobilienmanagements mit einem Durchschnittswert von 4,167 *"erhebliche Kostensenkungspotentiale"* eher nicht erkennen.

¹⁴ "Der Spezifitätsgrad einer Transaktion ist um so höher, je größer der Wertverlust ist, der entsteht, wenn die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Ressourcen nicht in der angestrebten Verwendung eingesetzt, sondern ihrer nächstbesten Verwendung zugeführt werden. Dabei kann sich die Spezifität auf das erforderliche Know-how, auf die zu tätigen Investitionen, auf Standort- und Logistikanforderungen, auf besondere Geheimhaltungs- und Sicherheitsbedürfnisse und / oder auf anderweitige Verfahrensbesonderheiten beziehen." (Picot / Reichwald / Wigand, 1996, S. 43).

¹⁵ Vergl. zu näheren Ausführungen die genauere Analyse im Kapitel 3.4.

[Anzahl der Nennung (Häufigkeit)]

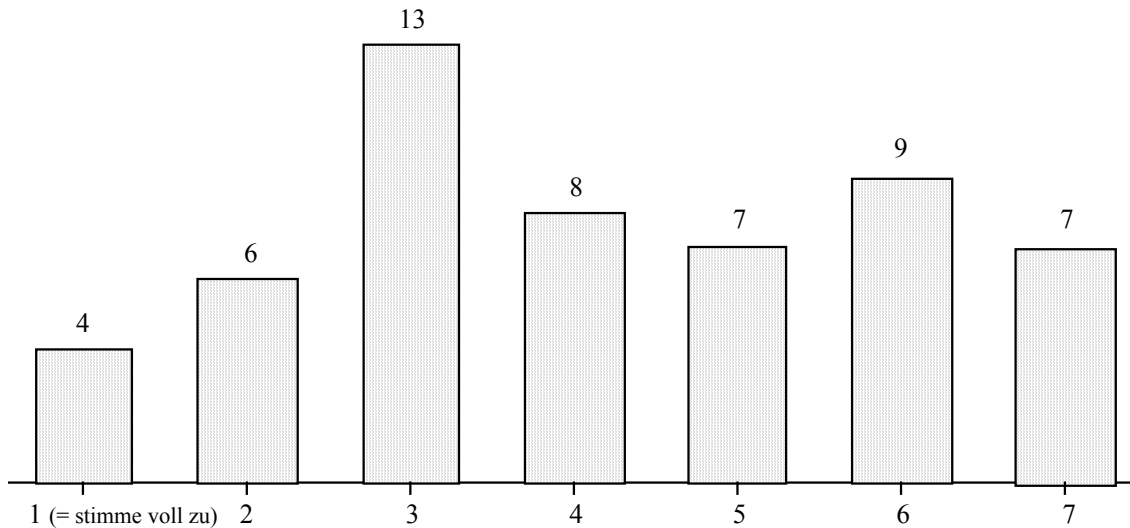


Abbildung 15 Bewertung des Outsourcings des gesamten Immobilienmanagements

Die Meinung ist allerdings gespalten, wie die große Standardabweichung von 1,830 zeigt. Faßt man eine Bewertung von 1 - 3 als generelle Zustimmung auf, so stimmen immerhin 42,6% (n = 23) der Befragten der These zu. Nähere Erkenntnisse sind aus der Kreuztabellierung der Einschätzung des Kostensenkungspotentials des Outsourcings mit dem tatsächlich realisierten Grad der Fremdvergabe zu erwarten, da hieraus Rückschlüsse auf die bestehenden Erfahrungen innerhalb der Unternehmen gezogen werden können. Die Analyse zeigt, daß signifikante Zusammenhänge zwischen den Antworten nicht bestehen. Allerdings ist auffällig, daß diejenigen, die einzelne Aufgaben teilweise fremd vergeben haben, häufig der These weniger zustimmen als diejenigen, die die entsprechenden Aufgaben entweder ganz oder gar nicht fremd vergeben haben. Vermutlich wurden mit der teilweise Vergabe von immobilienwirtschaftlichen Aufgaben am wenigsten Kosten eingespart.

Betrachtet man den Markt von Facility Management Dienstleistungen, so ist bekannt, daß eine Reihe von Unternehmen die mit dem eigenen Immobilienbestand erworbenen Kompetenzen auf diesem Gebiet auch Dritten gegenüber anbieten. Deshalb wurde gefragt: *"Werden Leistungen des Immobilienmanagements Dritten (extern) angeboten? [Einfachnennung]"* und *"Wenn 'ja' oder 'geplant', wieviel Prozent der Gesamtkapazität Ihres Bereiches wird verrechnet bzw. soll an 'Dritte' verrechnet werden (grobe Schätzung reicht aus)?"* [C 17 + C 18].

Insgesamt treten bereits 29,8% (n = 17) als Anbieter am Markt auf. 5,3% (n = 3) planen in Zukunft am Markt als Dienstleister aktiv zu werden.

Das gute Drittel (35,1%) der Unternehmen, die bereits am Markt sind bzw. Marktaktivitäten planen, wird mit einem verhältnismäßig eher geringen Anteil von bis zu 30% ihrer Kapazitäten diese Leistungen erbringen (n = 15). 8,8% (n = 5) der Unternehmen erstellen hingegen mit mehr als 30 % ihrer Kapazitäten Leistungen für Dritte.

4.3 Reorganisationsprozesse des betrieblichen Immobilienmanagements

Ein Nebenziel der Studie ist es, neben einer Bestandsaufnahme von Zielen, Organisation und Führungssystemen auch die Entwicklungstendenzen in den befragten Unternehmen aufzuzeigen. Um eine Entwicklungstendenz sichtbar zu machen, wurde zunächst gefragt: *"Wurde in den letzten drei Jahren die Organisation Ihres Unternehmens wesentlich verändert?"* und *"Wenn 'ja', war das Immobilienmanagement von der Reorganisation betroffen?"* [C 17 + C 18].

In 61,4% der befragten Unternehmen (n = 35) wurde die Organisation wesentlich verändert. Dies verdeutlicht die große Dynamik in den deutschen Großunternehmen, die vor allem durch Konzentrationstendenzen in vielen Branchen und durch große Rationalisierungsbemühungen in den letzten Jahre verursacht worden ist. Von den Veränderungen war das Immobilienmanagement in 68,6% (n = 24) der Fälle betroffen. In 31,4% (n = 11) der Fälle sind die Veränderungen ohne größere Wirkungen auf das Immobilienmanagement geblieben. Aus diesen Zahlen wird deutlich, daß

1. das Immobilienmanagement in den letzten drei Jahren insgesamt erheblichen Veränderungen unterworfen war;
2. Änderungen der Unternehmensorganisation sich vermutlich auch auf das Immobilienmanagement auswirken werden. Geht man davon aus, daß die gegenwärtige Reorganisationswelle in vielen Branchen noch nicht zum Stillstand kommen wird, so ist dementsprechend mit einem Voranschreiten des kräftigen Reorganisationsprozesses in der Immobilienwirtschaft von Großunternehmen zu rechnen.

Um zu erfahren, in welche Richtung zukünftige Reorganisationsprozesse gehen könnten, wurde gefragt: *"Sind grundsätzliche Veränderung der derzeitigen Organisation des Immobilienmanagements in Ihrem Hause geplant?"* und *"Wenn 'ja', in welcher Form sind Veränderungen geplant?"* [C 20].

In 15,8% (n = 9) der befragten Unternehmen sind Veränderungen geplant, 6 Antworten konnten oder wollten auf diese Frage keine Auskunft geben, und in 42 Unternehmen (73,7%) sind keine Veränderungen vorgesehen. Die nähere Analyse der 9 Fälle, in denen Veränderungen geplant sind, erbrachte das in Tabelle 22 dargestellte Bild.

Tabelle 22:

Geplante Veränderungen an der Organisation des Immobilienmanagements

<u>n</u>	<u>Ausgliederung</u>	<u>Zentralisierung</u>	<u>Dezentralisierung</u>	<u>Erweiterung</u>		<u>Reduzierung</u>	
				<u>Kompetenz</u>	<u>Aufgabenumfang</u>	<u>Aufgabenumfang und Fremdvergabe</u>	<u>Aufgabenumfang und interne Verlagerung</u>
1		x		x	x		
2		x	x				
3				x	x		x
4	x	x		x	x		x
5	x	x		x	x		
6		x		x	x		
7		x	x	x	x	x	
8		x					
9	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

Es wird deutlich, daß in den meisten Fällen eine Zentralisierung von Funktionen mit einer gleichzeitigen Erweiterung von Kompetenz und Aufgabenumfang erreicht werden soll. Die gegenwärtig aktuelle Frage der Verselbständigung der Immobilienabteilung in einer Tochtergesellschaft steht nur in 2 Fällen an. Eine Plazierung der Immobilientochtergesellschaft an der Börse ist in keinem Fall geplant. Eine reine Dezentralisierung der Funktionen ist ebenfalls in keinem Fall geplant. Vielmehr geht eine Dezentralisierung einzelner Funktionen im Zuge einer umfangreicheren Neuordnung der Aufgaben immer mit einer Zentralisierung einher.

Insgesamt sind verhältnismäßig wenig Änderungen an der Organisationsstruktur geplant. Die Fälle, in denen Veränderungen geplant sind, zeigen eine klare Tendenz zu mehr Zentralität und Selbständigkeit des Immobilienmanagements, ohne daß damit zwingend eine rechtliche Verselbständigung oder verstärktes Outsourcing einher gehen. Vergleicht man die geringe Anzahl an geplanten organisatorischen Veränderungen des Immobilienmanagements mit der großen Anzahl der in der Vergangenheit vorgenommenen Reorganisationen, so vermutet man in dem Unterschied auf den ersten Blick eine

große Diskrepanz. Vermutlich ist der Unterschied aber darauf zurückzuführen, daß viele der vergangenen Reorganisationsprozesse auf externe Einflüsse in Form von Reorganisationsprozessen des gesamten Unternehmens zurückzuführen sind und nicht auf intern angestoßenen Reorganisationsbedarf der Immobilienabteilung. Weitere Erklärungen zu diesen Ergebnissen erbringt auch das folgende Kapitel zur Selbsteinschätzung der Leistungsfähigkeit der Organisation.

4.4 Einschätzung der Organisation des Immobilienmanagements

Die folgende Frage nach der Selbsteinschätzung ist innerhalb der vorangegangenen Abschnitte bereits gezielt ausgewertet worden: *"Wie bewerten Sie insgesamt die Organisation des Immobilienmanagements in Ihrem Hause in bezug auf folgende Kriterien (1-7: 1= sehr gut geeignet ; 7= völlig ungeeignet) [C 19].*

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse ohne Verbindung zu den jeweiligen Ausgestaltungen der Organisation dargestellt. Wie Tabelle 23 zeigt, ist trotz der oben festgestellten Unterschiede die Einschätzung der eigenen Organisation des Immobilienmanagements generell recht positiv. Dies erklärt auch die im vorausgegangenen Kapitel aufgezeigte geringe Zahl der zukünftig geplanten Veränderungen an der Organisationsstruktur. Am ehesten herrscht bei einzelnen Unternehmen Unzufriedenheit hinsichtlich der Schnelligkeit der Entscheidungsfindung -umsetzung, geringem internen Koordinationsaufwand und dem Kompetenzumfang. Diese Mängel sind potentiell durch die oben aufgezeigten Tendenzen der Reorganisation in Richtung auf Zentralisation und erhöhte Selbständigkeit zu beheben.

Tabelle 23:

Einschätzung der Organisation des Immobilienmanagements im eigenen Unternehmen

<u>Kriterien</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>k.A.</u>	<u>Ø</u>	<u>Stddev</u>
Klare Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche	15	20	15	2	3	-	-	2	2,236	1,071
Ausreichende Kompetenzen/ Durchsetzungsmacht	13	16	17	6	1	2	-	2	2,491	1,230
Effizienter Einsatz von Personal- und Sachmitteln	9	23	16	3	3	1	-	2	2,473	1,120
Kostenoptimaler Fremdvergabeanteil	6	25	15	4	1	1	-	5	2,462	0,999
Geringer interner Koordinationsaufwand	10	17	16	7	2	2	-	3	2,630	1,248
Schnelligkeit der Entscheidungsfindung	10	15	18	5	7	-	-	2	2,709	1,242

<u>Kriterien</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>k.A.</u>	<u>Ø</u>	<u>Stddev</u>
Schnelligkeit der Umsetzung	7	21	18	4	5	-	-	2	2,618	1,097
Erreichung der Ziele der Geschäftsbereiche	10	17	20	4	1	1	-	4	2,472	1,067
Mitarbeitermotivation/-zufriedenheit	7	24	14	4	4	-	-	4	2,509	1,067

1 = sehr gut geeignet; 7 = völlig ungeeignet

Faßt man die weiter oben vorgenommenen Bewertungen unterschiedlicher Merkmale der Organisation des Immobilienmanagements noch einmal zusammen, so kann vermutet werden, daß

1. der Prototyp des Unzufriedenen sich auszeichnet durch die Ausprägungen:
 - Cost - Center,
 - zentrale Organisation,
 - Koordinierende Stabstelle (Cluster 5);
2. der Prototyp des Zufriedenen sich auszeichnet durch die Ausprägungen:
 - Profit - oder Investment - Center,
 - dezentrale Organisation,
 - Ausführende Einheit ohne Entscheidungsinstanz (Cluster 3).

Insgesamt zeigt eine Clusterung über sämtliche Variablen, zu denen die Befragten subjektive Einschätzungen abgeben mußten,¹⁶ eine Trennung in Zufriedene und Unzufriedene. Dies ist insofern überraschend, als von den Verfassern eher eine Aufteilung nach der Ausprägung der unterschiedlichen Kriterien (z.B. nach schnell aber durchsetzungsschwach vs langsam aber mächtig) erwartet worden war. Zum anderen überrascht die mit 15 recht hohe Anzahl derjenigen, die in das Cluster der Unzufriedenen gehören (gegenüber der Zahl von 27 im Cluster der Zufriedenen).¹⁷ Im Ergebnis bleibt festzuhalten, daß der Schein der Zufriedenheit, den die niedrigen durchschnittlichen Bewertungen anhand der meisten Kriterien auf den ersten Blick vermuten lassen, trügt.

¹⁶ Neben der Organisationsstruktur mußte in einer weiteren Frage auch das Informationssystem bewertet werden. Die Bewertung des Informationssystems ergab keine nennenswerten weiteren Erkenntnisse, weshalb hier auf eine nähere Analyse verzichtet wird.

¹⁷ 15 Fälle konnten aufgrund mangelnder Beantwortung einzelner Fragen bei der Clusterbildung nicht berücksichtigt werden.

4.5 **Schlußfolgerung bezüglich der Organisation**

Im Hinblick auf die **vertikale Eingliederung der Immobilienabteilung** in die Unternehmensorganisation werden zentrale Lösungen gegenüber dezentralen Organisationsformen deutlich bevorzugt. Den Synergieeffekten, die nach Ansicht der Befragten von einer zentralen Eingliederung ausgehen, stehen allerdings offensichtlich Probleme im Hinblick auf Schnelligkeit, Mitarbeitermotivation und Durchsetzungsmacht gegenüber. Unabhängig von der vertikalen Eingliederung der Immobilienabteilung ist das Immobilienmanagement in den Hierarchieebenen des Unternehmens sehr weit oben angesiedelt. Die Immobilienabteilung ist ausnahmslos entweder dem Vorstand oder der zweiten Ebene unterstellt.

Die Analyse der verschiedenen Formen der **Ausgestaltung des Aufgaben- und Kompetenzumfangs** der Immobilienabteilungen ergibt ein sehr aufschlußreiches Bild. Mit Hilfe einer Clusteranalyse lassen sich nach diesem Kriterium vier Grundtypen von Immobilienabteilungen herausarbeiten. Es handelt sich um die:

1. kaufmännische Immobilienabteilung mit begrenzten Kompetenzen,
2. Entscheidungsinstanz,
3. ausführende Einheit ohne Entscheidungskompetenz,
4. koordinierende Stabsstellen.

In der Mehrzahl der befragten Unternehmen existiert der Typ der "kaufmännischen Immobilienabteilung mit begrenzten Kompetenzen". Die übrigen Typen sind allerdings ebenfalls recht häufig vertreten. Nach allgemeinen Kriterien der Leistungsfähigkeit von Organisationen befragt, sind die Befragten der "ausführenden Einheiten ohne Entscheidungskompetenz" am seltensten unzufrieden. Tendenziell am stärksten ist die Unzufriedenheit bei den koordinierenden Stabsstellen.

Die **horizontale Zuordnung der Immobilienabteilung** erfolgt in den befragten Unternehmen vornehmlich in den Bereichen "Finanzen/Controlling" und "Zentrale Services". Nur in vergleichsweise wenigen Unternehmen findet eine nutzernahe Eingliederung bei den operativen Einheiten statt. Diese Zuordnung entspricht weitgehend der Intensität der Kommunikationsbeziehungen innerhalb der Unternehmen. Es stellt sich deshalb die Frage, ob die Immobilienabteilungen den Nutzungsanforderungen entsprechend Rechnung tragen können.

Die **horizontale Organisation der Immobilienabteilung** erfolgt in den meisten der befragten Unternehmen funktionsorientiert. Äußerst erstaunlich ist die hohe Wahrscheinlichkeit, mit der Abhängigkeiten zwischen der horizontalen Organisation und den Faktoren des Zielsystems bestehen. Vermutlich ist die Wahl der horizontalen Organisationsform der Immobilienabteilung deshalb ein sehr wichtiges Strukturmerkmal zur Beschreibung der Implementierung des Immobilienmanagements.

Insgesamt lassen die Ergebnisse zur Organisation des Immobilienmanagements vermuten, daß von den Unternehmen bei der Organisation des Immobilienmanagements häufig keine stringente Politik vertreten wird. Vielmehr scheint bei der Organisation dem opportunistischen Ansatz der Vorzug gegeben worden zu sein.

Die Auswertung der Antworten zum **Outsourcing** zeigt, daß Fremdvergaben von Leistungen selektiv stattfinden. Die befragten Unternehmen beschränken sich heute weitgehend auf die Vergabe "klassischer" Fremdleistungen mit niedrigem Spezifitätsgrad wie Gebäude- und Glasreinigung. Schon die Wartung technischer Anlagen, die Durchführung interner Umzüge oder die Planung von Baumaßnahmen werden in einer Reihe von Unternehmen komplett selbst erbracht. Das kaufmännische Infrastrukturmanagement oder das Flächenmanagement wird sogar nahezu ausschließlich durch eigene Mitarbeiter durchgeführt. Der derzeitige Fremdvergabegrad wird von der Mehrzahl der befragten Unternehmen als kostenoptimal beurteilt. So verwundert es nicht, daß wesentliche Änderungen in der Fremdvergabepolitik von kaum einem Unternehmen geplant ist.

Der Facility-Management-Ansatz, weite Teile des gesamten Immobilienmanagements aus einer Hand anzubieten, wird eher nicht als erhebliches Kostensenkungspotential erkannt; allerdings sind hier die Meinungen uneinheitlich. Insgesamt folgen die befragten Unternehmen der allgemeinen FM-Euphorie nicht. Es wird deutlich, daß das erwartete Wachstum in diesem Markt nicht von den Großunternehmen getragen wird. Im Gegenteil: 30 % der Unternehmen bieten selbst Immobiliendienstleistungen am Markt an und sind so auch auf der Anbieterseite zu finden. Dieser Trend sollte Anlaß sein, die Marktpotentiale und die FM-Konzepte kritisch zu hinterfragen. Allerdings binden diese Unternehmen maximal ein Drittel der verfügbaren Kapazität mit Leistungen an Dritte und verfolgen somit einen eher „opportunistischen“ Marktauftritt.

Betrachtet man die Reorganisationsprozesse des Immobilienmanagements in den befragten Unternehmen, so zeigt sich aus der Vergangenheit ein Bild starker Dynamik. Befragt nach der Zufriedenheit mit der gegenwärtigen Organisation und **zukünftig geplanten Änderungen** hingegen zeichnet sich eher ein Bild der Zufriedenheit ab, aus dem kaum organisatorische Restrukturierungen hervorgehen dürften. Zu erwarten sind allerdings starke Reorganisationsprozesse, die von organisatorischen Änderungen des Gesamtunternehmens ausgehen.

Auf den ersten Blick zeigen die durchschnittlichen Antworten auf die Fragen nach der Zufriedenheit mit den eigenen Organisationsstrukturen ein deutlich positives Bild. Betrachtet man allerdings nicht den Durchschnitt, sondern die einzelnen Fälle genauer, zeigt sich schnell ein sehr geteiltes Bild, in dem jedes dritte Unternehmen, bezogen auf die Organisation des Immobilienmanagements, als grundsätzlich unzufrieden eingestuft werden muß.

5. Resüme

Nachdem am Ende der drei vorausgegangenen Kapitel bereits die wichtigsten Ergebnisse kurz zusammengefaßt worden sind, soll an dieser Stelle darauf zu Gunsten einer Gesamtwürdigung der Ergebnisse verzichtet werden. Dabei wird nicht so sehr auf die Situation in einzelnen Unternehmen abgehoben, vielmehr werden aus der Gesamtheit der Ergebnisse verallgemeinernde Schlüsse gezogen.

Die vorliegende empirische Untersuchung hat ein sehr heterogenes Bild der Implementierung des Immobilienmanagements gezeigt, daß sich durch die Branchenzugehörigkeit auf keinen Fall erklären läßt. Grundsätzlich schlüssig und stringent präsentieren sich die inneren Strukturen der Immobilienabteilungen. Dies zeigen insbesondere die Abhängigkeiten zwischen der inneren Organisation des Immobilienmanagements und ihrem Zielsystem sowie die generelle Zufriedenheit der Befragten mit diesen organisatorischen Strukturen. Allerdings zeigen sich erhebliche Probleme hinsichtlich der Einordnung des Immobilienmanagements in das gesamte Unternehmen. Auffällig sind in erster Linie die starken Diskrepanzen von Zielsystem, Steuerungssystem und Organisation. An vielen Stellen finden sich Anhaltspunkte dafür, daß das Immobilienmanagement in den Unternehmen nicht aktiv geplant wird. Stattdessen sind die Strukturen des Immobilienmanagements in vielen Unternehmen reaktiv und fallweise aus der historischen Entwicklung des Unternehmens oder dringenden Notwendigkeiten heraus entstanden. Die Voraussetzung zur Erfüllung der zwei zentralen Aufgaben des Immobilienmanagements innerhalb des Unternehmens - der Bereitstellung von Immobilien zur Leistungserstellung und der Wahrnehmung der Eigentümerfunktion am Immobilienvermögen des Unternehmens -, sind deshalb bei den befragten Unternehmen nicht gegeben. In Ermangelung konkreter Leitlinien müssen sich die Immobilienabteilungen deshalb ihre Aufgaben und Strukturen im Rahmen der Spielräume, die sie innerhalb des Unternehmens durchsetzen können, selbst definieren. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen somit, daß die gegenwärtige Implementierung des Immobilienmanagements eine Integration in die Unternehmensführung sehr stark erschwert, wenn nicht sogar ausschließt. In Anbetracht der starken Kapitalintensität des Produktionsfaktors Immobilien besteht somit ein erheblicher Handlungsbedarf.

Grundsätzlich geht diese Problemstellung inhaltlich über den Untersuchungsumfang der vorliegenden Studie hinaus. Beispielsweise wäre zu klären, wie sich der Interessenkonflikt der konkurrierenden Verantwortungen "Eigentümergefunktion" und "Nutzungs-funktion" des Immobilienmanagements organisatorisch am effizientesten lösen läßt und wie die Steuerungsmechanismen dafür auszugestalten sind. Andererseits bietet die vor-liegende Studie eine Reihe an deutlichen Hinweisen, wie die Implementierung des be-trieblichen Immobilienmanagements optimiert werden kann und so zu einer ökonomi-scheren Verwendung von Immobilien im Unternehmen beiträgt.

Anhang I: Befragungsmethode

1. Organisation und Durchführung der Telefonumfrage

Die Befragungen werden mit Hilfe computergestützter Telefoninterviews durchgeführt (CATI, Computer Aided Telephone Interviewing).

Im Vergleich zu persönlichen Interviews ist die Telefonumfrage allgemein dadurch gekennzeichnet, daß sowohl die Auswahl- und Erhebungsverfahren als auch der Interviewerstab besser kontrolliert werden können und damit insgesamt die Meßgenauigkeit erhöht wird. Die spezifischen Vorteile der Telefonumfrage liegen gerade in deren Organisation und Durchführung. Diese Vorteile werden durch den Einsatz moderner Technologie - wie dem CATI-System - noch deutlich erhöht.

Die bei Umfragen wichtigsten Fehlerquellen, nämlich Befragtenauswahl und Interviewereinflüsse, können aufgrund der Organisation des Interviewprozesses in einer zentralen Einrichtung effektiver kontrolliert werden. Studien haben gezeigt, daß im Vergleich zur persönlichen Befragung bei Telefonumfragen geringere Interviewereinflüsse zu verzeichnen sind. Durch die unmittelbare Beaufsichtigung durch eine kontinuierliche Supervision können beispielsweise Fehler in der Intervieweinleitung oder der Art und Weise, wie eine Frage gestellt wird, sofort behoben werden.

Der Hauptvorteil einer Zentraleinrichtung bei Telefonumfragen liegt also in der Qualitätskontrolle, besonders in der Fähigkeit, Interviewfehler zu korrigieren.

2. Computergestützte Telefoninterviews (CATI)

Die Telefoninterviews werden bei forsa computergestützt mit Hilfe eines CATI-Systems durchgeführt. Der Interviewer gibt hier die Antworten über einen Bildschirm direkt in den Computer ein. Der Frageablauf ist vorprogrammiert, der Interviewprozeß wird unmittelbar vom Computer gesteuert. Plausibilitätskontrollen werden automatisch schon während des Interviews durchgeführt. Dadurch ist gewährleistet, daß die Antworten gültig und kongruent mit den Antworten auf vorangegangene Fragen sind.

Fragefolge, Antwortüberprüfung und Filteranordnung werden durch den Computer übernommen. Das CATI-System schließt damit Interviewerfehler aus, die mit dem Überlesen oder Überschlagen oder mit falschem Protokollieren von Antworten verbunden sind. Dadurch wird der Interviewer entlastet und ist frei, sich ganz auf das Interview selbst zu konzentrieren. Komplexere Umfragen mit differenzierten Fragebögen und aufwendigen Filterführungen sind mit CATI erst möglich und können aufgrund dieser Technologie mit einer hohen Meßgenauigkeit durchgeführt werden.

Die Verwaltung von Terminen, die mit den zu befragenden Zielpersonen vereinbart werden müssen, wird automatisch vom Computer übernommen. Zur vorgeschriebenen Zeit werden diese Termine vom Computer einem frei verfügbaren Interviewer zugewiesen. Erneut anzurufende Zielpersonen werden ebenfalls vom Computer gesteuert und den Interviewern automatisch mitgeteilt. Es werden bis zu zehn Kontaktversuche unternommen, um die ausgewählte Zielperson zu erreichen. Die Ausschöpfungsquote einer Studie und die Datenqualität der Stichprobe wird dadurch merklich gesteigert.

Kontinuierlich sind während des laufenden Erhebungsprozesses verschiedene Informationen abrufbar, wie z.B. Anzahl der realisierten Interviews, realisierte Interviews pro Interviewer, Verweigerungen und Abbrüche, nicht erreichte Zielpersonen, Terminvereinbarungen, Zahl der Anrufversuche, Zeitaufwand insgesamt und pro Interviewer.

Für jede Studie werden Tagesprotokolle mit diesen Informationen erstellt, anhand derer sich deutlich der jeweilige Stand einer laufenden Untersuchung ablesen läßt. Interviewer, die Schwierigkeiten mit dem Fragebogen oder mit dem Thema der Untersuchung haben, können anhand dieser Informationen (Verweigerungs-, Abbruchrate, Zeitaufwand) ermittelt werden - zusätzlich zur unmittelbaren Beaufsichtigung und Korrektur von Interviewfehlern durch den Supervisor.

Außer der hohen Datenqualität und der besseren Organisation des Erhebungsprozesses zeichnet sich die computergestützte Telefonumfrage natürlich durch ihre Schnelligkeit aus: Jedes Interview ist automatisch ein sofort verarbeitbarer Datensatz. Ohne Zeitverzögerung durch Datenerfassung, -aufbereitung und -verarbeitung erfolgt die Datenauswertung unmittelbar nach dem letzten Interview der Studien, Zwischenauswertungen sind zudem jederzeit möglich.

Anhang II: Fragebogen

Fragebogen Schriftliche Befragung

**„Stand und Entwicklung der
Organisation des Immobilienmanagements
bei Großunternehmen in Deutschland“**

2. Wie bewerten Sie die Einflußmöglichkeiten Ihres bzw. des Bereiches Immobilienmanagements im Unternehmen, folgende Ziele zu erreichen? (1-7: 1= sehr große Einflußmöglichkeiten; 7= keine Einflußmöglichkeiten)

	1	2	3	4	5	6	7
• Flächenbereitstellung gemäß Nutzeranforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verfügbarkeit der erforderlichen Infrastruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Flächeneffizienz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Minimierung der Immobilienkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Flexibilität bezüglich Nutzeranforderungen und Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Unterstützung der Ziele des Kerngeschäftes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sicherung von Standorten für das Kerngeschäft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Rentabilität des Immobilienbestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Optimierung der Erträge aus Immobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Optimale Verwertung nicht betriebsnotwendiger Objekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>						
• Werterhaltung und -steigerung des Bestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Optimierung der Steuerbelastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Optimierung der Bilanzstruktur bzw. Kapitalbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Reservenbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Risikominimierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nutzerzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Wie bewerten Sie die Bedeutung des Immobilienmanagements für den Gesamterfolg des Unternehmens in bezug auf folgende Teilziele?

(1-7: 1= sehr hohe Bedeutung; 7=keine Bedeutung)

	1	2	3	4	5	6	7
• Steigerung der Eigenkapitalrentabilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Steigerung der Gesamterträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Senkung der Gesamtkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Liquiditätssicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sicherheit/Erhalt des Unternehmens (z. B. Reserven)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Steigerung des Unternehmenswertes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verbesserungen der Wettbewerbsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Steigerung der Attraktivität für Investoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Erhalt und Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Pflege des Unternehmensbildes in der Öffentlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Wie wird das Immobilienmanagement im Unternehmen bezogen auf die Erfolgsverantwortung geführt? [Einfachnennung]

• als Investment Center (Renditeverantwortung)	<input type="checkbox"/>
• als Profit Center (Eigentumsverantwortung)	<input type="checkbox"/>
• als Cost Center (Kostenverantwortung)	<input type="checkbox"/>
• in Mischform	<input type="checkbox"/>

5. Werden Sie bzw. der Bereich Immobilienmanagement an folgenden Zielen gemessen bzw. werden dazu Zielvereinbarungen getroffen?

	<u>ja</u>	<u>nein</u>	<u>z.T.</u>
• Flächenbereitstellung gemäß Nutzeranforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verfügbarkeit der erforderlichen Infrastruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Flächeneffizienz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Minimierung der Immobilienkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Flexibilität bezüglich Nutzeranforderungen und Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Unterstützung der Ziele des Kerngeschäftes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sicherung von Standorten für das Kerngeschäft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Rentabilität des Immobilienbestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Optimierung der Erträge aus Immobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Optimale Verwertung nicht betriebsnotwendiger Objekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Werterhaltung und -steigerung des Bestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Optimierung der Steuerbelastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Optimierung der Bilanzstruktur bzw. Kapitalbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Reservenbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Risikominimierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nutzerzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Werden die Gebäudekosten den internen Nutzern berechnet?

- ja
- nein
- teilweise

7. Wenn „ja“ bzw. „teilweise“ wie erfolgt die Verrechnung? [Einfachnennung]

- auf Teilkostenbasis
- auf Vollkostenbasis
- auf „Kosten-plus“-Basis (d. h. Kosten zuzüglich Zuschlag)
- auf „Kosten-minus“-Basis (d. h. Kosten abzüglich Abschlag)
- auf Marktpreisbasis
- auf „Marktpreis-Minus“-Basis (d. h. Marktpreise abzüglich Abschlag)
- in anderer Form oder Mischform

8. Wie werden die Leistungen des Immobilienmanagements den internen Abnehmern verrechnet?

- es erfolgt keine interne Leistungsverrechnung
- in Flächenkosten über Umlageverfahren enthalten
- auf Kostenbasis nach tatsächlicher Leistungsabnahme
- auf Marktpreisbasis nach tatsächlicher Leistungsabnahme
- in anderer Form oder Mischform

9. Finden folgende „Spielregeln“ zwischen dem Immobilienmanagement und den übrigen Organisationseinheiten Anwendung?

- | | <u>ja</u> | <u>nein</u> | <u>z. T.</u> |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • marktübliche Vertragslaufzeiten für interne Mietverträge | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • marktübliche Kündigungsmöglichkeiten und entsprechende Belastung der Leerstände | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Interne Leistungen des Immobilienmanagements können bei Dritten bezogen werden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. Werden die Grundstücke und Gebäude als Anlagevermögen den Nutzern zugeordnet und mit entsprechenden kalkulatorischen Zinsen belastet?

- ja
nein

11. Wenn „ja“ zu welchem Wertansatz werden Grundstücke/Gebäude zugeordnet? [Einfachnennung]

- zu Buchwert
- zu Verkehrswert
- zu Wiederbeschaffungswert
- zu anderem Ansatz oder Mischform

12. Welcher Einheit werden die außerordentlichen Erträge/Verluste aus Veräußerung von Grundstücken und Gebäuden zugeordnet? [Einfachnennung]

- dem Bereich „Immobilienmanagement“
- den verantwortlichen Geschäftsbereichen
- Sonstigen Einheiten/Kostenstellen
- Mischformen

C. Organisation des Immobilienmanagements

1. Wie ist Ihr Verantwortungsbereich bzw. das Immobilienmanagement organisatorisch definiert? [Mehrfachnennungen möglich]

- zuständig für den Konzern bzw. Gesamtunternehmen inkl aller Tochtergesellschaften
- ausschließlich zuständig für einen bzw. mehrere Unternehmensbereiche bzw. Tochtergesellschaften

2. Wie ist Ihr Verantwortungsbereich bzw. das Immobilienmanagement nach Art der Immobilien definiert [Einfachnennung]

- ausschließlich zuständig für betriebsnotwendige Immobilien
- ausschließlich zuständig für nicht betriebsnotwendige Immobilien
- zuständig für betriebs- und nicht betriebsnotwendige Immobilien

3. Gibt es weitere Organisationseinheiten innerhalb des Konzerns, die sich überwiegend mit dem Management und dem Betrieb der Bestandsimmobilien beschäftigen?
ja
nein
4. Wenn „ja“: Wie erfolgt die Trennung der Zuständigkeit [Einfachnennung]
• nach Funktionen/Aufgaben
• nach Regionen
• nach Unternehmensbereichen
• in anderer Form oder in Mischform
5. Wieviele Mitarbeiter sind im Konzern/Gesamtunternehmen insgesamt überwiegend mit Aufgaben des Immobilienmanagements und des Betriebes der Bestandsimmobilien betraut?
• bis 25
• 26-50
• 51-100
• 101-200
• 201-500
• mehr als 500
6. Wieviele Mitarbeiter davon gehören zu Ihrem Verantwortungsbereich bzw. zu dem Bereich, deren Leiter Sie vertreten?
• bis 25
• 26-50
• 51-100
• 101-200
• 201-500
• mehr als 500
7. Wo ist die Immobilienverantwortung im Konzern organisatorisch zugeordnet? [Einfachnennung]
• zentral bei Konzernleitung/Holding
• dezentral bei Geschäftsbereichen/Tochtergesellschaften
• bei eigenständiger Immobilien-Tochtergesellschaft
• Mischform
8. Sind Immobilienverantwortung und rechtliches Eigentum an Bestandsimmobilien in Ihrem Hause organisatorisch [Einfachnennung]
zusammengefaßt?
getrennt?

9. An wen berichten Sie bzw. der Leiter des Immobilienmanagements innerhalb des Konzerns/Unternehmensbereiches? [Einfachnennung]
- an Vorstand/Geschäftsführer
 - an „2. Ebene“
 - an „3. Ebene“
 - an nachgelagerte Ebene
10. Wenn „Vorstand bzw. Geschäftsführer“: Für welche Ressorts ist der Vorstand/Geschäftsführer in erster Linie zuständig? [Einfachnennung]
- Finanzen/Controlling
 - Produktion/Operation
 - Logistik
 - Vertrieb/Marketing
 - Zentrale Services/Stäbe
 - Kundengruppenbezogenes Ressorts
 - Produktgruppenbezogenes Ressorts
 - Sonstige
11. Wenn „2., 3. oder nachgelagerte Ebenen“: Welchem übergeordneten Organisationsbereich ist Ihr Bereich zugeordnet? [Einfachnennung]
- Finanzen/Controlling
 - Produktion/Operation
 - Logistik
 - Vertrieb/Marketing
 - Zentrale Services/Stäbe
 - Kundengruppenbezogenes Ressorts
 - Produktgruppenbezogenes Ressorts
 - Sonstige
12. Nach welchen Kriterien ist der Bereich Immobilienmanagement organisatorisch gegliedert [Einfachnennung]
- nach Funktionen
 - nach Regionen
 - nach Objektarten
 - nach internen Kunden/Unternehmensbereichen
 - nach sonstigen Kriterien oder Mischformen

13. In welchem Umfang ist der Bereich Immobilienmanagement in die Erfüllung folgender Aufgaben eingebunden? (Informations- und Beratungsrecht; Vetorecht; Entscheidungsrecht; Durchführung i.e.S.) [Mehrfachnennungen möglich]

	<u>Info/ Berat.</u>	<u>Veto- recht</u>	<u>Ent- scheid.</u>	<u>Durch- führ.</u>
• Entwicklung/Umsetzung der Immobilienstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Flächenbedarfsermittlung/-planung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Standortsuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wirtschaftlichkeitsanalyse und Investitionsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Finanzierung des Immobilienbestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kauf/Verkauf/Leasing von Immobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Miete/Vermietung von Flächen bzw. Objekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Planung und Überwachung von Neu-/Umbauten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kaufmännische Verwaltung des Bestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vorgabe und Kontrolle von Effizienzstandards	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Einkauf immobilienbezogener Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Controlling des Immobilienbestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Rechtliche Beratung und Vertragsgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Steuerliche Behandlung des Immobilienbestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wertermittlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Instandhaltung und technische Wartung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige Dienste (z.B. Reinigung/Sicherheit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Wie intensiv ist die Zusammenarbeit zwischen dem Bereich Immobilienmanagement und folgenden Organisationseinheiten im Konzern zur Erfüllung Ihrer Aufgaben?

(1-7: 1= sehr intensive Zusammenarbeit; 7=keine Zusammenarbeit)

	1	2	3	4	5	6	7
• Vorstand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Unternehmensplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Finanzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Rechnungswesen/Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Rechts-/Steuerabteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informationstechnologie/Datenverarbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Geschäftsbereiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• dezentralen Nutzern der Objekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• dezentralen Objektverantwortlichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Wie bewerten Sie die Qualität des, dem Immobilienmanagement Ihnen zur Verfügung stehenden, Informationssystem immobilienbezogener Daten hinsichtlich der folgenden Kriterien?

(1=sehr gut; 7=sehr schlecht)

	1	2	3	4	5	6	7
• Verfügbarkeit aller notwendigen Daten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Datenkonsistenz von Daten unterschiedlicher Quellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Aktualität der verfügbaren Daten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Online-Zugriff auf die Daten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Flexible Auswertungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Effizienz (z. B. manueller Erfassungsaufwand)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Welche der folgenden immobilienbezogene Aufgaben sind bzw. sollen fremdvergeben werden?

	fremd- vergeben	Vergabe geplant	nicht fremd- vergeben	teils / teils
• Raum- und Flächenplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Standortsuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kauf/Leasing von Immobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Miete/Vermietung von Flächen bzw. Objekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Planung und Überwachung von Neu- bzw. Umbauten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kaufmännische Verwaltung des Bestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Technisches Gebäudemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gebäudeinstandhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wartung technischer Anlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Energiemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sicherheits- und Pfortnerdienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gebäude-/Glasreinigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Durchführung interner Umzüge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Betrieb der Telefonzentrale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Durchführung interner Postver- teilung und Botendienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Rechtliche/steuerliche Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wertermittlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verwertung nicht betriebsnotwen- diger Immobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Werden Leistungen des Immobilienmanagements Dritten (extern) angeboten?
[Einfachnennung]

- ja, wir bieten Leistungen extern am Markt an
- das Anbieten unserer Leistungen am Markt ist geplant
- nein, rein intern erbrachte Leistungen

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Die zentrale Vorgabe von Flächen-/Kostenstandards führt zu einem effizienteren Ressourceneinsatz als die ausschließliche Steuerung mittels entsprechend gestalteter Verrechnungspreise | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Das allgemeine Bewußtsein im Unternehmen für die Bedeutung und die Potentiale des Immobilienmanagements ist unzureichend | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Im Sinne des Unternehmenswertes und der Konzentration auf das Kerngeschäft sollten Unternehmen auf Eigentumsobjekte verzichten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Immobilienbestand und -management werden zunehmend nach ihrem Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes beurteilt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D. Abschluß

1. Die Eversmann & Partner GmbH plant, den Teilnehmern der Untersuchung als Dank für ihre Mithilfe vorab exklusiv die Auswertung der Befragungsergebnisse zuzusenden. Sind Sie an der Zusendung der Auswertung interessiert?

ja
nein

2. Nach Abschluß der Befragung sind Veröffentlichungen zu dem Aspekten des Themas „Organisation der Immobilienverantwortung“ geplant. Sind Sie grundsätzlich daran interessiert, als Co-Autor an solchen Veröffentlichungen teilzunehmen?

ja
nein

* * *