

**Band 14**

Barbara Pierschke

# **Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilien- managements**



**EUROPEAN BUSINESS SCHOOL**  
Private Wissenschaftliche Hochschule  
Schloß Reichartshausen

# **Schriften zur Immobilienökonomie**

Hrsg.: Prof. Dr. Karl-Werner Schulte



Rudolf Müller



Barbara Pierschke

## **Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements**



40via-90

40 / QT 360 P 624  
00

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Pierschke, Barbara:**

Die organisatorische Gestaltung des  
betrieblichen Immobilienmanagements

Barbara Pierschke. –

Köln : Müller 2001

(Schriften zur Immobilienökonomie; Bd. 14)

Zugl.: Oestrich-Winkel, Europ. Business School, Diss., 2001

ISBN 3-932687-71-X



ISBN 3-932687-71-X

© Immobilien Informationsverlag

Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln 2001

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Rainer Geyer, Köln

Druck: SDK Systemdruck Köln GmbH, Köln

Printed in Germany

Das vorliegende Buch wurde auf umweltfreundlichem Papier  
aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff gedruckt.

## **Geleitwort des Herausgebers**

In den vergangenen Jahren erlangte das Management von Immobilien in vielen Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen einen immer größer werdenden Stellenwert. Nicht selten nutzen Unternehmen zwischenzeitlich ihr Immobilienvermögen als Ausgangspunkt zum Eintritt in die Immobilienbranche und damit zu einer Verbreiterung ihrer unternehmerischen Basis. Vor diesem Hintergrund werden in der Literatur unter den Stichworten „Corporate Real Estate Management“ und „Facilities Management“ Aufgaben, Methoden und Instrumente eines strategisch orientierten Immobilienmanagements sowie dessen Einbindung in die konzeptionelle Gesamtsicht diskutiert. Auf organisatorische Fragestellungen des Immobilienmanagements wird hierbei nur am Rande eingegangen.

Die vorliegende Arbeit schließt diese Lücke. Die Verfasserin Barbara Pierschke setzt sich mit der organisatorischen Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements auseinander und bewegt sich hiermit an der Schnittstelle zwischen Immobilienökonomie und Organisationslehre. Da sich viele Unternehmen, deren Kerngeschäft nicht das Immobiliengeschäft ist, derzeit im Umbruch von einer herkömmlichen Liegenschaftsverwaltung hin zu einem aktiven Corporate Real Estate Management bewegen, ist die vorliegende Dissertationsschrift auch von hohem praktischen Wert, indem sie Gestaltungsempfehlungen und Beispiele für die Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements in die Unternehmensorganisation gibt.

Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Im Anschluß an die Einleitung erfolgt eine umfassende Darstellung des betrieblichen Immobilienmanagements. Besonderer Wert wird in diesem Zusammenhang auf die definitorische und inhaltliche Präzisierung der Konzepte „Corporate Real Estate Management“ und „Facilities Management“ gelegt. Darauf aufbauend werden die vielfältigen Aufgaben des Managements von Immobilien anhand des Lebenszyklusmodells und der Entscheidungsdimension analysiert.

Das dritte Kapitel befaßt sich mit den theoretischen Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, wobei die Schwerpunkte sowohl auf der Erarbeitung von Zielen und Kriterien, die zur Beurteilung von organisatorischen Lösungen herangezogen werden können, als auch auf der Untersuchung von Einflußgrößen, die die Gestaltungsspielräume bestimmen, liegen.

Das vierte und fünfte Kapitel bilden das Kernstück der Arbeit. Die Integration einer Teilfunktion „betriebliches Immobilienmanagement“ in vorhandene Unternehmensstrukturen ist Inhalt des vierten Kapitels. Ausgehend von den Grundformen Funktionalorganisation, Divisionalorganisation und Matrixorganisation werden die Möglichkeiten der Konzentration der immobilienbezogenen Aufgaben in einem eigenen Bereich bzw. deren Diffusion auf mehrere Unternehmensbereiche erörtert. Die Alternativen der internen Organisation eines Unternehmensbereichs „Immobilienmanagement“ werden im fünften Kapitel dargestellt. Hierbei geht die Autorin insbesondere auf die Frage der optimalen Leistungstiefe ein.

Neben einer Zusammenfassung schließt die Arbeit mit dem sechsten Kapitel mit einem Ausblick auf angrenzende Forschungsfelder ab.

Die vorliegende Arbeit, die an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL als Dissertation angenommen wurde, setzt die Tradition des Stiftungslehrstuhls Immobilienökonomie fort, der einen seiner Schwerpunkte auf das Corporate Real Estate Management legt. Ich wünsche der Arbeit eine positive Aufnahme in Wissenschaft und Praxis.

Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Immobilienökonomie (Stiftungslehrstuhl)  
EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen  
Oestrich-Winkel / Rheingau

## Vorwort

Unter den Stichworten „Corporate Real Estate Management“ und „Facilities Management“ haben in Forschung und Praxis neue Ansatzpunkte und Konzepte des Managements betrieblicher Immobilien Eingang gefunden. Organisatorische Fragestellungen finden hierbei allerdings häufig keine Berücksichtigung.

Nur selten sind die organisatorischen Strukturen des betrieblichen Immobilienmanagements derzeit das Ergebnis bewußter Gestaltungsprozesse, meist sind sie historisch gewachsen, indem Einzellösungen für akute Probleme entwickelt wurden. Die Folgen dieses unkoordinierten Entwicklungsprozesses sind zer-splitterte immobilienbezogene Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Immer mehr Unternehmen sind sich dieser Problematik bewußt und beginnen ihr Immobilienmanagement zu (re)organisieren. Zentraleinheiten werden gebildet, Immobilienaktivitäten zu eigenständigen Geschäftsfeldern ausgebaut, Tochtergesellschaften ausgegründet, strategische Allianzen ins Leben gerufen und Langzeitvereinbarungen getroffen. Hier setzt die vorliegende Arbeit an, indem Entscheidungshilfen für eine planvolle und systematische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements entwickelt werden.

Die Arbeit entstand während meiner Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der **ebs IMMOBILIENAKADEMIE** GmbH in Berlin sowie am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Immobilienökonomie (Stiftungslehrstuhl) an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen und war nur durch die Unterstützung möglich, die ich von vielen Seiten empfangen habe und für die ich mich ausdrücklich bedanken möchte.

Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Herrn Professor Dr. Karl-Werner Schulte, der mir die Behandlung des Themas ermöglichte und mir wertvolle Anregungen für die Abfassung der Dissertation gab. Mein Dank gilt ferner Herrn Professor Dr. Hartmut Kreikebaum für die bereitwillige und zügige Abfassung des Korreferates.

Ein weiterer Dank gilt all denjenigen Unternehmensvertretern, die mir in zahlreichen Gesprächen Anregungen gegeben haben und somit den Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis ermöglichten. Für viele interessante Diskussionen bedanke ich mich bei allen Kollegen an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL und der **ebs** IMMOBILIENAKADEMIE. Dies gilt insbesondere Herrn Dr. Matthias Thomas für den intensiven Gedankenaustausch und das Engagement bei der Überarbeitung des Manuskriptes.

Nicht zuletzt danke ich meinen Eltern und allen voran meinem Mann Karsten. Ohne ihr Vertrauen, ihre vielfältige Unterstützung und ihre Liebe wäre die Erstellung der Arbeit nicht möglich gewesen. Daher sei ihnen die Arbeit gewidmet.

Berlin, im Juli 2001

Barbara Pierschke

## Inhaltsübersicht

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Relevanz der Problemstellung.....	1
1.2 Gang der Untersuchung .....	6
<b>2. Konzeption und Aufgaben des betrieblichen mmobilienmanagements .....</b>	<b>10</b>
2.1 Gegenstand des betrieblichen Immobilienmanagements .....	10
2.2 Ansätze des betrieblichen Immobilienmanagements.....	12
2.3 Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements .....	30
2.4 Zusammenfassung .....	49
<b>3. Organisatorische Gestaltung als theoretischer Bezugsrahmen.....</b>	<b>51</b>
3.1 Begriffliche Grundlagen .....	51
3.2 Instrumente organisatorischer Gestaltung.....	64
3.3 Ziele der organisatorischen Gestaltung .....	72
3.4 Gestaltungsbedingungen.....	77
3.5 Zusammenfassung .....	84
<b>4. Integration des Immobilienmanagements in vorhandene Unternehmensstrukturen .....</b>	<b>86</b>
4.1 Parameter der organisatorischen Integration.....	86
4.2 Integrationsmöglichkeiten bei gegebenen Unternehmensstrukturen ...	95
4.3 Aspekte der organisatorischen Implementierung.....	128
4.4 Beurteilung und Zusammenfassung .....	133
<b>5. Interne Strukturierung des betrieblichen Immobilienmanagements...136</b>	
5.1 Interne und externe Erfüllung von Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements.....	136
5.2 Aufbauorganisatorische Gestaltungsmöglichkeiten des Immobilienmanagements.....	155
5.3 Prozeßorganisatorische Gestaltungsmöglichkeiten des Immobilienmanagements.....	182
5.4 Beurteilung und Zusammenfassung .....	192
<b>6. Zusammenfassung und Ausblick.....195</b>	

## Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort des Herausgebers.....</b>	<b>I</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>X</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XII</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Relevanz der Problemstellung.....	1
1.2 Gang der Untersuchung .....	6
<b>2. Konzeption und Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements.....</b>	<b>10</b>
2.1 Gegenstand des betrieblichen Immobilienmanagements .....	10
2.2 Ansätze des betrieblichen Immobilienmanagements.....	12
2.2.1 Notwendigkeit spezifischer Ansätze für das Management betrieblicher Immobilien .....	12
2.2.2 Corporate Real Estate Management.....	14
2.2.3 Facilities Management.....	18
2.2.4 Begriffsabgrenzung von Corporate Real Estate Management und Facilities Management .....	26
2.3 Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements .....	30
2.3.1 Lebenszyklusorientierte Analyse der Aufgaben des Immobilienmanagements .....	30
2.3.1.1 Phasen des Immobilienlebenszyklus .....	30
2.3.1.2 Aufgaben in der Bereitstellungsphase .....	32
2.3.1.3 Aufgaben in der Nutzungsphase.....	35
2.3.1.3.1 Aufgabenschwerpunkte.....	36
2.3.1.3.2 Technisches Gebäudemanagement .....	36
2.3.1.3.3 Infrastrukturelles Gebäudemanagement .....	41
2.3.1.3.4 Flächenmanagement .....	43
2.3.1.3.5 Kaufmännisches Gebäudemanagement .....	44

2.3.1.4 Aktivitäten in der Verwertungsphase.....	45
2.3.2 Analyse der Aufgaben des Immobilienmanagements hinsichtlich der Entscheidungsebene .....	47
2.4 Zusammenfassung .....	49
<b>3. Organisatorische Gestaltung als theoretischer Bezugsrahmen.....</b>	<b>51</b>
3.1 Begriffliche Grundlagen .....	51
3.1.1 Organisation.....	51
3.1.2 Elemente organisatorischer Gestaltung .....	56
3.1.2.1 Aufgaben und Aktivitäten .....	57
3.1.2.2 Stellen und Abteilungen .....	58
3.1.2.3 Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.....	60
3.1.2.4 Verbindungswege zwischen den Stellen.....	62
3.2 Instrumente organisatorischer Gestaltung.....	64
3.2.1 Arbeitsteilung .....	65
3.2.2 Koordination.....	67
3.2.3 Konfiguration.....	70
3.3 Ziele der organisatorischen Gestaltung .....	72
3.4 Gestaltungsbedingungen.....	77
3.5 Zusammenfassung .....	84
<b>4. Integration des Immobilienmanagements in vorhandene Unternehmensstrukturen .....</b>	<b>86</b>
4.1 Parameter der organisatorischen Integration.....	86
4.1.1 Konzentration und Diffusion der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements .....	87
4.1.2 Hierarchische Integration des betrieblichen Immobilienmanagements .....	91
4.2 Integrationsmöglichkeiten bei gegebenen Unternehmensstrukturen ...	95
4.2.1 Gestaltungsalternativen bei funktional organisierten Unternehmen .....	96
4.2.1.1 Einbindung als Stabsstelle .....	96
4.2.1.2 Einbindung als eigenständiger Funktionsbereich.....	99
4.2.2 Gestaltungsalternativen bei divisional organisierten Unternehmen .....	100
4.2.2.1 Dezentrale Einbindung auf Divisionsebene.....	102

4.2.2.2 Einbindung als Zentralbereich.....	105
4.2.2.3 Einbindung als eigenständige Division.....	113
4.2.2.3.1 Einbindung als Cost-Center .....	113
4.2.2.3.2 Einbindung als Profit-Center .....	114
4.2.2.3.3 Einbindung als rechtlich eigenständiges Unternehmen .....	117
4.2.3 Gestaltungsalternativen bei matrixorganisierten Unternehmen .....	126
4.3 Aspekte der organisatorischen Implementierung .....	128
4.4 Beurteilung und Zusammenfassung.....	133
<b>5. Interne Strukturierung des betrieblichen Immobilienmanagements...136</b>	
5.1. Interne und externe Erfüllung von Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements .....	136
5.1.1 Unternehmerische Bedeutung .....	136
5.1.2 Motive und Problembereiche der externen Aufgabenerfüllung im Immobilienmanagement.....	138
5.1.3 Varianten der externen Aufgabenerfüllung im betrieblichen Immobilienmanagement.....	144
5.1.4 Möglichkeiten der Einbindung externer Dienstleistungspartner .....	150
5.2 Aufbauorganisatorische Gestaltungsmöglichkeiten des Immobilienmanagements .....	155
5.2.1 Funktionale Organisation des betrieblichen Immobilienmanagements .....	156
5.2.1.1 Grundmodell .....	156
5.2.1.2 Lösungen für das betriebliche Immobilienmanagement.....	157
5.2.1.3 Beurteilung funktionaler Strukturen des betrieblichen Immobilienmanagements.....	160
5.2.2 Divisionale Organisation des betrieblichen Immobilienmanagements .....	162
5.2.2.1 Grundmodell .....	162
5.2.2.2 Lösungen für das betriebliche Immobilienmanagement.....	164
5.2.2.3 Beurteilung divisionaler Strukturen des betrieblichen Immobilienmanagements.....	171
5.2.3 Matrixorganisation des betrieblichen Immobilienmanagements .....	173

5.2.3.1	Grundmodell .....	173
5.2.3.2	Lösungen für das betriebliche Immobilienmanagement.....	176
5.2.3.3	Beurteilung der Matrixorganisation des betrieblichen Immobilienmanagements.....	180
5.3	Prozeßorganisatorische Gestaltungsmöglichkeiten des Immobilienmanagements.....	182
5.4	Beurteilung und Zusammenfassung .....	192
<b>6.</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>195</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>200</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau und Gang der Untersuchung .....	9
Abbildung 2: People, Process, Place .....	20
Abbildung 3: Begriffliches Koordinatensystem.....	28
Abbildung 4: Lebenszyklusorientierte Aktivitäts- und Entscheidungsfelder des Immobilienmanagements.....	32
Abbildung 5: Aufgaben des Immobilienmanagements in der Nutzungsphase	37
Abbildung 6: Aufgaben der Instandhaltung .....	39
Abbildung 7: Strukturierung der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements nach der Entscheidungsebene .....	48
Abbildung 8: Organisationsbegriffe.....	54
Abbildung 9: Arten von Stellen .....	59
Abbildung 10: Abteilungsbildung .....	60
Abbildung 11: Verbindungswege zwischen Stellen .....	63
Abbildung 12: Systematisierung organisatorischer Gestaltungsinstrumente ....	65
Abbildung 13: Einlinien- und Mehrliniensystem .....	70
Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Gliederungstiefe und –breite .....	72
Abbildung 15: Rahmenbedingungen der organisatorischen Gestaltung .....	78
Abbildung 16: Parameter der Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements .....	87
Abbildung 17: Zusammenhang zwischen den Aufgabendimensionen des betrieblichen Immobilienmanagements und Konzentrations- bzw. Diffusionstendenzen .....	90
Abbildung 18: Zusammenhang zwischen den Aufgabendimensionen des betrieblichen Immobilienmanagements und der hierarchischen Einbindung.....	95
Abbildung 19: Eingliederung des betrieblichen Immobilienmanagements in eine Funktionalorganisation als spezialisierte Stabsstelle .....	98
Abbildung 20: Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements als eigenständiger Funktionsbereich .....	100
Abbildung 21: Dezentrale Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements auf Divisionsebene.....	103
Abbildung 22: Dezentrale Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements bei teilweiser Zentralisation .....	105
Abbildung 23: Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements als Zentralbereich .....	107
Abbildung 24: Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements bei der HypoVereinsbank AG (Stand 2000) .....	111

---

Abbildung 25: Einflußmöglichkeiten unterschiedlicher Beteiligungsformen ...	118
Abbildung 26: Immobilienmanagement beim Siemens Konzern (Stand 2000) ...	125
Abbildung 27: Integration des Immobilienmanagements beim ABB Konzern (Stand 2000) .....	127
Abbildung 28: Phasen des organisatorischen Gestaltungsprozesses .....	130
Abbildung 29: Entwicklungsstufen des betrieblichen Immobilienmanagements ...	135
Abbildung 30: Markt für Facilities Management .....	143
Abbildung 31: Zusammenhang zwischen den Aufgabendimensionen des betrieblichen Immobilienmanagements und der tendenziellen Leistungstiefe .....	145
Abbildung 32: Marktvolumen und –potential für Facilities Management in Deutschland .....	148
Abbildung 33: Prozeß der Outsourcing-Entscheidung .....	150
Abbildung 34: Anlaßbezogenes Outsourcing einzelner Teilleistungen .....	152
Abbildung 35: Outsourcing von Leistungspaketen an einige wenige Anbieter	153
Abbildung 36: Outsourcing des gesamten Leistungsspektrums an einen einzigsten Dienstleister .....	154
Abbildung 37: Grundmodell einer Funktionalorganisation.....	157
Abbildung 38: Grundmodell der Funktionalen Organisation des betrieblichen Immobilienmanagements .....	157
Abbildung 39: Interne Organisation der ABB Grundbesitz GmbH (Stand 1999) ...	159
Abbildung 40: Grundmodell einer produktorientierten Organisation .....	163
Abbildung 41: Grundmodell einer Regionalorganisation .....	164
Abbildung 42: Vorschlag einer produktorientierten Struktur des betrieblichen Immobilienmanagements .....	166
Abbildung 43: Divisionale Organisation der Thyssen Krupp Immobilien GmbH (Stand 2000) .....	167
Abbildung 44: Regionale Organisation der Siemens Immobilien Management (Stand 2000) .....	170
Abbildung 45: Grundmodell einer Matrixorganisation .....	175
Abbildung 46: Matrixorganisation des betrieblichen Immobilienmanagements	178
Abbildung 47: Interne Organisation der DOUGLAS Immobilien GmbH & Co. KG (Stand 2000) .....	180
Abbildung 48: Schnittstellen bei der Inbetriebnahme einer gebäudetechnischen Anlage .....	184
Abbildung 49: Wandel von der Aufbau- zur Prozeßorganisation .....	187
Abbildung 50: Prozeßtypen nach dem SOS-Konzept .....	188
Abbildung 51: Grundmodell einer Teamkonzeption .....	191

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AIG	Arbeitsgemeinschaft Instandhaltung Gebäudetechnik
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bzw.	beziehungsweise
CAD	Computer Aided Design
CAFM	Computer Aided Facility Management
CREM	Corporate Real Estate Management
DIN	Deutsche Industrie Norm
Diss.	Dissertation
d.h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ebs	European Business School
et al.	et aliter
etc.	et cetera
f.; ff.	folgende; fortfolgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FM	Facilities Management
GEFMA	Deutscher Verband für Facility Management
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.	Heft
HGB	Handelsgesetzbuch
HOAI	Honorarordnung für Architekten
Hrsg.	Herausgeber
ID	Industrial Development
IFMA	International Facility Management Association
i.V.m.	in Verbindung mit
Jg.	Jahrgang

Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
No.	Number
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahresangabe
o.O.	ohne Ort
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per annum
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors
S.	Seite
Sp.	Spalte
TÜV	Technischer Überwachungsverein
u.a.	und andere
UmwG	Umwandlungsgesetz
USA	United States of America
usw.	und so weiter
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zugl.	zugleich



## 1. Einleitung

### 1.1 Relevanz der Problemstellung

Das Management von Immobilien gewinnt in Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen in jüngster Zeit stetig an Bedeutung. Hintergrund ist ein grundlegender Paradigmenwechsel: Besaßen die Immobilien eines Unternehmens in der Vergangenheit lediglich operative Relevanz, rücken sie heute in den Rang einer strategischen Herausforderung. In diesem Zusammenhang werden Immobilien immer häufiger als „fünfte Ressource“<sup>1</sup> begriffen, die neben den klassischen Ressourcen Kapital, Personal, Technologie und Information eingesetzt wird, um die Wettbewerbsposition des Unternehmens zu verbessern und Erfolgspotentiale zu erschließen.

Zu diesem Umdenken hat unter anderem die Erkenntnis geführt, daß die immobilienbezogenen Kosten eines Unternehmens nach den Personalkosten oft die zweitgrößte Kostenposition ausmachen.<sup>2</sup> Darüber hinaus steigt bei Unternehmenskern langsam das Bewußtsein für die Vermögenswirksamkeit von Immobilien. Der durchschnittliche Anteil von Immobilien am Gesamtvermögen von Unternehmen kann – je nach Einzelfall und Branche – zwischen 10 und 45% liegen.<sup>3</sup> Bei diesen Größen handelt es sich nur um die der bilanziellen Abschreibung unterliegenden Buchwerte. Werden aktuelle Verkehrswerte angesetzt, kann sich ein deutlich höheres Verhältnis zu Gunsten des Immobilienanteils ergeben.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Joroff et al., Resource, S. 14.

<sup>2</sup> Obgleich diese Aussage häufig zu finden ist, z.B. Friedemann, Immobilienmanagement, S. 31; Eversmann, Betriebsimmobilie, S. 50; Ghahremani, Infrastrukturplanung, S. 1, stehen ihr für Deutschland keine empirischen Untersuchungen gegenüber. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, daß deutsche Unternehmen Immobilienkosten bislang – wenn überhaupt – nicht einheitlich erhoben und zugeordnet haben. Schäfers zitiert daher amerikanische Quellen und gibt die immobilienbezogenen Kosten mit einem Anteil von 3 – 10% an den jährlichen Umsatzerlösen bzw. mit 5 – 15% der Gesamtkosten von Unternehmen p.a. an, vgl. Schäfers, Strategisches Management; S. 66 und die dort angegebene Literatur.

<sup>3</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management; S. 68 f.; Lochmann, Facility, S. 18.

<sup>4</sup> Vgl. Schulte, Stille Reserven, S. 45. Zur Problematik der Spanne zwischen Buch- und Verkehrswerten des Immobilienvermögens siehe auch Thomas, Performanceindex, S. 9 ff.

Immer mehr Unternehmen nutzen ihr Immobilienvermögen als Ausgangspunkt zum Eintritt in die Immobilienbranche und damit zu einer Verbreiterung der unternehmerischen Basis. Stellvertretend seien an dieser Stelle die Immobilienaktivitäten des Siemens Konzerns, des Thyssen Krupp Konzerns oder der Deutschen Telekom genannt.

Angesichts dieser zunehmenden Bedeutung betrieblicher Immobilien diskutieren Forschung und Praxis unter den Stichworten „Corporate Real Estate Management“ und „Facilities Management“ neue Ansatzpunkte und Konzepte für das Management von Unternehmensimmobilien. Während die Vielzahl praxisorientierter Publikationen in den zumeist verbandsnahen Zeitschriften<sup>5</sup> eher Einzelprobleme des Immobilienmanagements thematisieren, zielen die wissenschaftlichen Auseinandersetzungen vor allem auf die Betrachtung von Aufgaben, Methoden und Instrumenten eines strategisch orientierten Immobilienmanagements sowie dessen Einbindung in die konzeptionelle Gesamtsicht des Unternehmens ab.

Auf organisatorische Fragestellungen des Immobilienmanagements wird in der bislang zur Verfügung stehenden Literatur nur am Rande eingegangen. Die meisten Beiträge beschränken sich auf Aspekte der optimalen Leistungstiefe in der Immobilienbewirtschaftung.<sup>6</sup> In anderen Abhandlungen werden zwar mögliche Organisationsmodelle behandelt, diese werden jedoch nur deskriptiv dargestellt, ohne entscheidungstechnisch verwendbare Aussagen aufzuzeigen.<sup>7</sup> Nur wenige Veröffentlichungen liefern einen Ansatz zur systematischen Erklä-

---

<sup>5</sup> So ist das „Journal of Corporate Real Estate“ die offizielle Zeitschrift des INSTITUTE FOR CORPORATE REAL ESTATE, der Weiterbildungssparte von NACORE International; das „Facility Management Journal“ ist das Organ der INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION, „Der Facility Manager“ ist dem Deutschen Verband für Facility Management e.V. (GEFMA) sehr nah.

<sup>6</sup> Siehe hierzu beispielhaft Binder, Corporate, S. 23 bis 39; Bernard Williams Associates, Facilities, S. 2-4 bis 2-13.

<sup>7</sup> Zu nennen sind in diesem Zusammenhang insbesondere Barrett, Facilities, S. 4 bis 7 sowie Cotts, Facility, S. 25 bis 44.

rung und Gestaltung der Organisationsstrukturen im Immobilienmanagement.<sup>8</sup> Eine wissenschaftliche Durchdringung in einem umfassenderen Rahmen, die Praktikern den Rückgriff auf ein geschlossenes organisationstheoretisches Konzept erlaubt, findet kaum statt.

Die unbefriedigende Auseinandersetzung mit organisatorischen Problemstellungen des Immobilienmanagements erstaunt um so mehr, als Organisation letztlich die Voraussetzung einer zielkonformen Aufgabenerfüllung darstellt. Die Aufgaben, die im Rahmen des betrieblichen Immobilienmanagements anfallen, sind in aller Regel komplex. Dies gilt sowohl für die Bereitstellung und Verwertung, als auch für die Bewirtschaftung von Immobilien. Begrenztes Wissen, begrenzte Informationsverarbeitungskapazität, begrenzte finanzielle Mittel und knappe Zeit machen es notwendig, die Aufgaben des Immobilienmanagements zu zerlegen und zu verteilen, um sie trotz der erwähnten Kapazitätsgrenzen zielgerecht zu erfüllen. Eine optimale Aufgabenerfüllung kann aber nur dann gewährleistet werden, wenn Strukturen existieren, die das arbeitsteilige Vorgehen und Zusammenwirken der Beteiligten möglichst zielwirksam gestalten.<sup>9</sup>

Die in der Praxis vorhandenen organisatorischen Strukturen des betrieblichen Immobilienmanagements sind teils Ergebnis bewußter Gestaltungsprozesse, meist jedoch historisch gewachsen, indem Einzellösungen für akute Probleme entwickelt wurden. Die Folge dieses unkoordinierten Entwicklungsprozesses ist die Tatsache, daß die Aufgaben des Immobilienmanagements innerhalb eines Unternehmens oft von verschiedenen Bereichen wahrgenommen werden. Dabei gibt es Abteilungen, die ausschließlich immobilienbezogene Aufgaben abdecken und solche, die nur für Teilaufgaben des Immobilienmanagements zuständig sind. Bauabteilung, Liegenschaftsabteilung, Werksunterhalt, technische Dienste oder zentrale Dienste sind nur einige der gängigen Bezeichnungen für

---

<sup>8</sup> Hervorzuheben sind insbesondere Schäfers, Strategisches Management, S. 203 bis 215 sowie Straßheimer, Corporate, S. 193 bis 212. Siehe auch Gadient/Hook, Organizing, S. 61 bis 79.

<sup>9</sup> Vgl. Bühner, Organisation, S. 12 f.; Picot, Organisation, S. 103 f.; Krüger, Organisation, S. 134.

Unternehmenseinheiten, die in diesem Zusammenhang relevant sind.<sup>10</sup> Zudem fallen die betrieblichen Immobilienaktivitäten häufig in die unterschiedlichsten Verantwortungsbereiche: Fragen der Immobilienbereitstellung können in der Verantwortung der Strategischen Planung, der Bauabteilung, der Rechtsabteilung, des Controllings, der Finanzabteilung und der Allgemeinen Verwaltung liegen.<sup>11</sup> An der Flächenplanung können die Allgemeine Verwaltung, die Werks- oder Vertriebsniederlassung und das Controlling, am Raummanagement die Allgemeine Verwaltung, das Controlling und die Revision beteiligt sein. Für den Betrieb, die Wartung und die Instandhaltung von gebäudetechnischen Anlagen können sowohl die Instandhaltungsabteilungen der Werke, als auch die Bauabteilungen zuständig sein. Die Folge sind Kompetenzüberschneidungen, Insellösungen und Redundanzen: Flächen werden angemietet, obwohl an anderer Stelle ausreichend Kapazitäten vorhanden sind; Versicherungen bestehen, obwohl die entsprechenden Immobilien nicht mehr existieren; Immobilien werden mit großem finanziellen Aufwand modernisiert bzw. saniert, obwohl die Nutzung in absehbarer Zeit aufgegeben wird.<sup>12</sup> Das Ergebnis kann als „schlecht organisierte Suboptimalität“<sup>13</sup> bezeichnet werden.

Immer mehr Unternehmen werden sich der Problematik zersplitterter immobilienbezogener Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten bewußt und beginnen, ihr betriebliches Immobilienmanagement zu organisieren: Zentraleinheiten werden gebildet, Immobilienaktivitäten zu eigenständigen Geschäftsfeldern ausgebaut, Tochtergesellschaften ausgegründet, strategische Allianzen ins Leben gerufen und Langzeitvereinbarungen getroffen. Gleichwohl ist immer wieder festzustellen, daß selbst Entscheidungen über bedeutende organisatorische Veränderungen – beispielsweise der Eintritt in den Markt für Facilities Management – ad-hoc, ohne klare Problemdefinition, ohne eingehenden Vergleich von Alternativen, ohne klar definierte Beurteilungskriterien und Lösungsanforderungen getroffen werden.

---

<sup>10</sup> Vgl. Schumacher, Stellungsfrage, S. 167 f.

<sup>11</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Moslener, Wesen, S. 147 f.

<sup>12</sup> Vgl. Staudt/Kriegesmann/Thomzik, Facility Management, S. 67.

<sup>13</sup> Staudt/Kriegesmann/Thomzik, Facility Management, S. 11.

Die Schaffung geeigneter organisatorischer Voraussetzungen ist von herausragender Bedeutung für den Erfolg des strategischen Managements von Unternehmensimmobilien.<sup>14</sup> Eine eingehende Auseinandersetzung mit organisatorischen Fragestellungen des betrieblichen Immobilienmanagements ist daher dringend geboten. Hier setzt die vorliegende Arbeit an.

Zielsetzung der Arbeit ist eine betriebswirtschaftlich orientierte organisations-theoretische Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Immobilienmanagement. Besonderer Wert wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung auf mögliche Organisationsstrukturen des Immobilienmanagements und deren Gestaltung gelegt. Das betriebliche Immobilienmanagement wird dabei als Teilfunktion eines Unternehmens gesehen, das sich analog zu den traditionellen Bereichen Finanz-, Material-, Informations- und Personalwesen betrachten lässt, die als Querschnittsfunktion die verrichtungsorientierten Teilfunktionen des Unternehmens, wie Beschaffung, Produktion und Absatz überlagern.

Entscheidungen über die Gestaltung entsprechender Organisationsstrukturen können die Struktur eines Unternehmens in ihrer Gesamtheit wesentlich prägen und verändern. Für jede organisatorische Gestaltung ergibt sich daher die Notwendigkeit vorgelagerter Planungs- und Entscheidungsprozesse. Ausgangspunkt organisatorischer Entscheidungsprozesse ist die Festlegung der angestrebten Gestaltungsziele, der eine systematische Informationssammlung folgt. In dieser Phase werden die Bedingungen, die verfügbaren Alternativen sowie die zu erwartenden Wirkungen erfaßt. Der Gestaltungsprozeß schließt mit der Entscheidung für eine Gestaltungsalternative und deren Einführung ab.<sup>15</sup> Organisationstheoretisches und –praktisches Wissen besitzt in diesem Planungs- und Entscheidungsprozeß eine wesentliche Steuerungsfunktion.<sup>16</sup>

Dieses Wissen zur Verfügung zu stellen, ist ein wesentliches Anliegen der Arbeit. Damit werden dem Praktiker Orientierungshilfen in Form von entschei-

---

<sup>14</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 203.

<sup>15</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 33 ff.

dungstechnisch verwendbaren Aussagen an die Hand gegeben. Die Arbeit verfolgt folglich ein pragmatisches Wissenschaftsziel,<sup>17</sup> indem sie bestrebt ist, Entscheidungshilfen für eine planvolle und systematische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements zu entwickeln.

## 1.2 Gang der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Teile gegliedert. Im Anschluß an die Einleitung wird im zweiten Kapitel der gestaltungsrelevante Aufgabenrahmen des betrieblichen Immobilienmanagements dargestellt. Dies geschieht in drei Schritten: In einem ersten Schritt wird zunächst auf Unternehmensimmobilien und ihre Bedeutung für Unternehmen eingegangen. In einem nächsten Schritt werden die Ansätze des betrieblichen Immobilienmanagements aufgezeigt. Dabei wird insbesondere auf die definitorische und inhaltliche Präzisierung der Konzepte „Corporate Real Estate Management“ und „Facilities Management“ wertgelegt: Dies ist insofern angebracht, als in Literatur und Praxis ein sehr uneinheitlicher Gebrauch der Begriffe festzustellen ist. Es ist daher notwendig, die verschiedenen Termini und dahinterstehenden Ansätze zu bestimmen und von einander abzugrenzen. Auf dieser Grundlage wird in einem letzten Schritt das Aufgabenspektrum des betrieblichen Immobilienmanagements erarbeitet. Dieses wird anhand des Lebenszyklusmodells von Immobilien und der Entscheidungsdimension der Aufgaben dargestellt.

Das dritte Kapitel widmet sich der organisatorischen Gestaltung als theoretischem Bezugsrahmen der Arbeit. Auf eine ausführliche Diskussion der außerordentlich vielfältigen Ansätze der Organisationstheorie wird in diesem Zusam-

<sup>16</sup> Vgl. Grochla, Organisatorische Gestaltung, Sp. 1833.

<sup>17</sup> Die Wissenschaftstheorie differenziert nach dem theoretischen bzw. kognitiven und dem pragmatischen bzw. praktischen Wissenschaftsziel. Während das theoretische Wissenschaftsziel in der Wirklichkeitserkenntnis, also der Erklärung und Prognose des Verhaltens von Forschungsobjekten, z.B. Unternehmen, besteht, liegt das pragmatische Wissenschaftsziel in der Ableitung praktisch anwendbarer Handlungsanweisungen, gleichsam in der Wirklichkeitsgestaltung. Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 34 f.; Schanz, Wissenschaftsprogramme, S. 85.

menhang allerdings verzichtet, da diese bereits Gegenstand einer Vielzahl einschlägiger Veröffentlichungen ist und hier nur die immobilienwirtschaftliche Umsetzung von Interesse ist. Nach einer kurzen Erläuterung der wichtigsten Organisationsbegriffe werden in diesem Teil der Arbeit die wichtigsten Aspekte der organisatorischen Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements erarbeitet. Es werden zum einen die einzusetzenden Gestaltungsinstrumente skizziert, zum anderen Ziele und Kriterien erarbeitet, die zur Beurteilung der Effizienz der aufbauorganisatorischen Lösungen des betrieblichen Immobilienmanagements herangezogen werden können. Abschließend werden Einflußgrößen analysiert, vor deren Hintergrund sich die organisatorische Gestaltung vollzieht und die somit auch die Gestaltungsspielräume bestimmen.

Das vierte und fünfte Kapitel bilden den Hauptteil der Arbeit. Die Integration einer Teifunktion „betriebliches Immobilienmanagement“ in vorhandene Unternehmensstrukturen ist Inhalt des vierten Kapitels. Ausgehend von den Grundformen Funktionalorganisation, Divisionalorganisation und Matrixorganisation werden verschiedene Einbindungs möglichkeiten aufgezeigt und diskutiert. Die Überlegungen beziehen sich dabei einerseits auf die Konzentration der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements in einem eigenen Bereich, bzw. deren Diffusion auf mehrere Unternehmensbereiche. Andererseits wird erörtert, welche Stellung das Immobilienmanagement in der Unternehmenshierarchie einnehmen soll. Der Vollständigkeit halber wird abschließend kurz auf die Aspekte der organisatorischen Implementierung eingegangen.

Ziel des fünften Kapitels ist es, Möglichkeiten der internen Organisation eines Unternehmensbereichs „Immobilienmanagement“ aufzuzeigen. Hierbei muß vor allem die geplante Leistungstiefe beachtet werden, also die Frage, welche Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements unternehmensintern und welche unternehmensextern erbracht werden sollen. In einem nächsten Schritt werden Gestaltungsmöglichkeiten des Immobilienmanagements unter dem Blickwinkel traditioneller aufbauorganisatorischer Strukturen dargestellt und kritisch beurteilt. In einem weiteren Schritt werden für das betriebliche Immobilienmanagement prozeßorganisatorische Gestaltungsvarianten erörtert.

Die Arbeit schließt im sechsten Kapitel mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Untersuchungsergebnisse und einem Ausblick auf weitere mögliche zukünftige Forschungsfelder ab.

Abbildung 1 verdeutlicht Aufbau und Gang der vorliegenden Untersuchung graphisch.

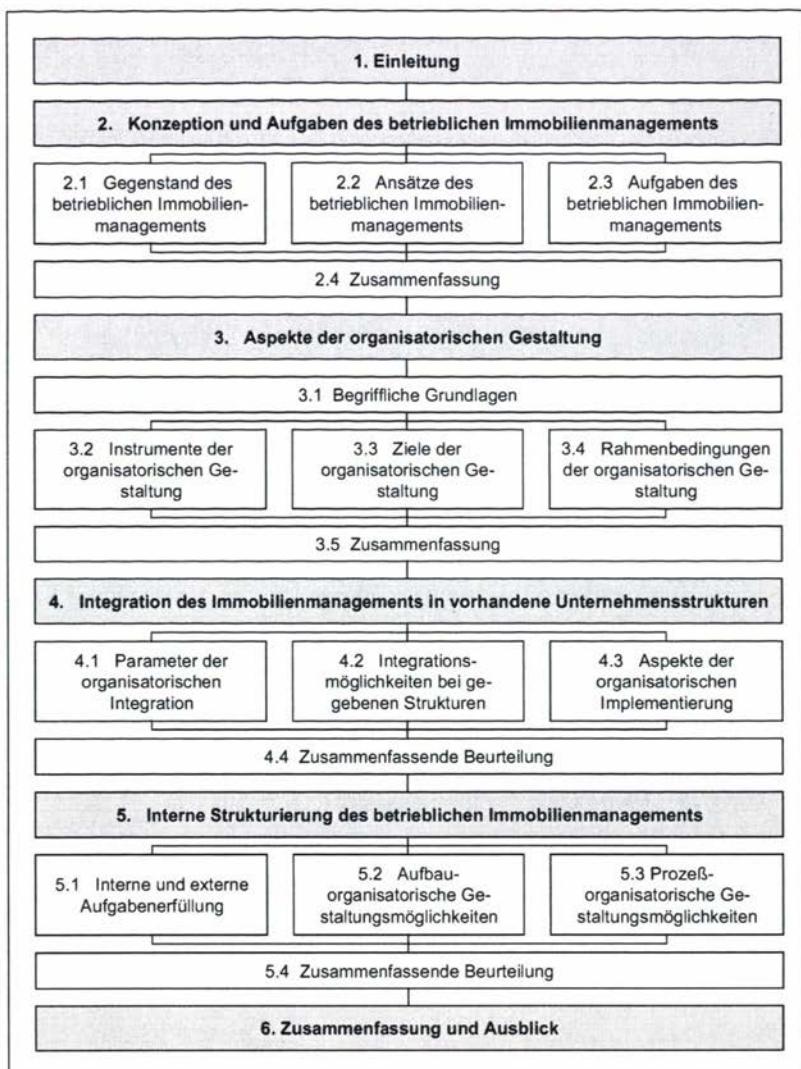


Abbildung 1: Aufbau und Gang der Untersuchung

## 2. Konzeption und Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements

Nachdem die Relevanz und Bedeutung des Themas erläutert wurden, gilt es nun, das betriebliche Immobilienmanagement als Ausgangspunkt der Überlegungen begrifflich und konzeptionell darzustellen. Ein Schwerpunkt wird dabei auf die definitorische und inhaltliche Präzisierung der Konzepte „Corporate Real Estate Management“ und „Facilities Management“ gelegt. Darüber hinaus werden die Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements analysiert. Die Aufgabenanalyse bildet eine wesentliche Grundlage für die im vierten und fünften Kapitel diskutierten organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten.

### 2.1 Gegenstand des betrieblichen Immobilienmanagements

Gegenstand des betrieblichen Immobilienmanagements sind die Immobilien eines Unternehmens.<sup>18</sup> Wenngleich an dieser Stelle auf eine ausführliche Diskussion des Begriffs „Immobilie“ verzichtet werden soll – diese erfolgte bereits umfassend bei BONE-WINKEL<sup>19</sup> und SCHÄFERS<sup>20</sup> – ergibt sich vor dem Hintergrund eines besseren Verständnisses der unterschiedlichen Ansätze des betrieblichen Immobilienmanagements doch die Notwendigkeit, auf die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweisen der Immobilie einzugehen. Dabei kann zwischen der produktionstheoretischen, der investitionstheoretischen und der bilanztheoretischen Perspektive differenziert werden.

Aus dem produktionstheoretischen Blickwinkel können Immobilien – ebenso wie Maschinen, Werkzeuge, Verkehrs- und Transportmittel usw. – als Betriebsmittel gesehen werden, die für den betrieblichen Leistungserstellungsprozeß benötigt

---

<sup>18</sup> In der Literatur wird häufig zwischen den Begriffen „Unternehmen“, „Betrieb“ und „Unternehmung“ differenziert. Zu der Frage der unterschiedlichen Begriffsinhalte vgl. Wöhre, Betriebswirtschaftslehre, S. 6 und S. 12 ff. Nachfolgend werden die Begriffe synonym verwendet.

<sup>19</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 20 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Immobilienmanagement, S. 13 ff. Vgl. auch Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 15 ff.

werden.<sup>21</sup> Ihrem Wesen nach sind Immobilien sogenannte Potentialfaktoren, d.h. sie werden bei der Leistungserstellung nicht verbraucht, sondern stellen gleichsam einen „*Speicher möglicher produktionswirtschaftlicher Nutzleistungen dar.*“<sup>22</sup> Im Rahmen dieser produktionsorientierten Terminologie werden nicht nur die durch Kauf oder Eigenerstellung bereitgestellten Immobilien, sondern auch die durch Miete, Pacht oder Leasing verfügbaren Vertragspotentiale betrachtet.<sup>23</sup>

Im investitionstheoretischen Verständnis entstehen Immobilien durch die langfristige Festlegung finanzieller Mittel. In Abhängigkeit von der mit der Investition verfolgten Zielsetzung kann in diesem Zusammenhang nach Primär- und Sekundärinvestitionen unterschieden werden.<sup>24</sup> Erfolgt eine Investition in Immobilien mit der Absicht, zukünftige Erträge unmittelbar aus der Immobilie (z.B. durch Vermietung) zu generieren, wird von Primärinvestitionen gesprochen.<sup>25</sup> Demgegenüber zeichnen sich Sekundärinvestitionen dadurch aus, daß sie nur mittelbar zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beitragen. Dies ist dann der Fall, wenn die Immobilieninvestition aus der bereits genannten produktions theoretischen Perspektive heraus erfolgt.<sup>26</sup> Das besondere Merkmal der letztgenannten Gruppe von Investitionen ist, daß zwar die erforderlichen

---

<sup>21</sup> Vgl. Gutenberg, Betriebswirtschaftslehre, S. 4. Die betriebliche Leistungserstellung kann als Prozeß der Kombination von Produktionsfaktoren aufgefaßt werden. Gutenberg unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen dispositivem Faktor – genauer der dispositiven menschlichen Arbeit – und elementaren Produktionsfaktoren, die er nach Betriebsmitteln, Werkstoffen bzw. Leistungsobjekten und ausführender menschlicher Arbeit gliedert.

<sup>22</sup> Seicht, Anlagenwirtschaft, S. 333.

<sup>23</sup> In Anlehnung an Becker, Anlagen, Sp. 35.

<sup>24</sup> Vgl. Ropeter, Investitionsanalyse, S. 25.

<sup>25</sup> Vgl. Ropeter, Investitionsanalyse, S. 25. Dieser Sachverhalt wird im allgemeinen auch als Kapitalanlage bezeichnet. Kapitalanlagen dienen der mittel- und langfristigen Verwendung von Geldmitteln unter den Aspekten der Rentabilität und Werterhaltung. Vgl. Schlag, Kapitalanlage, S. 3 und die dort angegebene Literatur.

<sup>26</sup> Vgl. Ropeter, Investitionsanalyse, S. 25 und S. 67 f. Üblicher ist in diesem Zusammenhang der Begriff „Sachinvestition“, siehe Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 792 f.

Auszahlungen feststellbar sind, eine Zuordnung der durch die Investition erzielbaren Einzahlungen aber – wenn überhaupt – nur bedingt möglich ist.<sup>27</sup>

Aus bilanztheoretischer Sicht zählen Immobilien, sofern sie sich im Eigentum eines Unternehmens befinden, zu den materiellen Vermögensgegenständen, die länger oder langfristig gehalten<sup>28</sup> und auf der Aktivseite der Bilanz als Teil des Anlagevermögens ausgewiesen werden.<sup>29</sup>

## 2.2 Ansätze des betrieblichen Immobilienmanagements

### 2.2.1 Notwendigkeit spezifischer Ansätze für das Management betrieblicher Immobilien

Es wurde bereits ausgeführt, daß Immobilien zu den Betriebsmitteln eines Unternehmens zählen. Als solche sind sie eigentlich Gegenstand der sogenannten Anlagenwirtschaft, einer eigenständigen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplin.<sup>30</sup> Sie verbindet alle Aufgaben, die sich auf die Betriebsmittel eines Unternehmens beziehen:

*„Die Anlagenwirtschaft umfaßt alle Maßnahmen der Planung, Realisation und Kontrolle der Beschaffung, Inbetriebnahme, Instandhaltung, Verbesserung, Außerbetriebnahme und – Veräußerung von Anlagen.“<sup>31</sup>*

---

<sup>27</sup> Vgl. Wöhre, Betriebswirtschaftslehre, S. 793; Ropeter, Investitionsanalyse, S. 25. Diese Überlegungen basieren auf der zahlungsorientierten Auslegung des Begriffs, der den finanziawirtschaftlichen Aspekt der Investition hervorhebt. Demnach kann eine Investition durch eine Auszahlungs-Einzahlungs-Reihe beschrieben werden, die mit einer großen Auszahlung (Investitionsausgabe) beginnt und sich in einer Abfolge von Einzahlungsüberschüssen fortsetzt. Vgl. Seicht, Anlagenwirtschaft, S. 350; Jung, Betriebswirtschaftslehre, S. 776.

<sup>28</sup> Vgl. Becker, Anlagen, Sp. 34; Seicht, Anlagenwirtschaft, S. 333.

<sup>29</sup> Vgl. § 247 Abs. 2 HGB i.V.m. § 266 Abs. 2 HGB; vgl. auch Baelte, Bilanzen, S. 205 f.

<sup>30</sup> Zu Bedeutung und Inhalten der betrieblichen Anlagenwirtschaft vgl. beispielhaft Seicht, Anlagenwirtschaft, S. 331 ff; Männel, Anlagenwirtschaft, Sp. 72 ff.

<sup>31</sup> Seicht, Anlagenwirtschaft, S. 333.

Doch obgleich Immobilien regelmäßig an erster Stelle zu den Anlagen eines Unternehmens gezählt werden<sup>32</sup>, beziehen sich entsprechende wissenschaftliche und praxisorientierte Publikationen fast ausschließlich auf Maschinen und vergleichbare technische Arbeitsmittel. Dies ist insofern erklärlich, als sich Immobilien in ihren Charakteristika erheblich von anderen betrieblichen Anlagen unterscheiden. Zu nennen sind diesem Zusammenhang vor allem die Standortgebundenheit, die Heterogenität, die begrenzte Substituierbarkeit, die Dauer der Entwicklungs-, Bau- und Nutzungszeit sowie die Höhe der Investitionsausgaben und Transaktionskosten von Immobilien.<sup>33</sup> Dies verdeutlicht die Notwendigkeit spezifischer Ansätze für das Management betrieblicher Immobilien.

Auf Basis der Betriebswirtschafts- und Managementlehre bildeten sich in den vergangenen Jahren zwei Ansätze heraus, die speziell auf das Management betrieblicher Immobilien abstellen: das Corporate Real Estate Management und das Facilities Management.

Obgleich beide Termini seit geraumer Zeit Eingang in den immobilienwirtschaftlichen Sprachgebrauch gefunden haben, existieren hinsichtlich der Begriffe und ihrer Inhalte noch immer sehr unterschiedliche, bisweilen unklare Vorstellungen. Nicht nur in der Praxis, auch in der Literatur lassen sich sprachliche Ungenauigkeiten feststellen. Mitunter kommt es sogar zu einer inhaltlichen Durchmischung der Begriffe. So wurde sowohl das Standardwerk zum Thema „Corporate Real Estate Management“, als auch das zum Thema „Facilities Management“ von den gleichen Autoren BROWN/LAPIDES/RONDEAU verfaßt. Einige Abbildungen und sogar Texte sind in beiden Büchern fast identisch, ausge-

---

<sup>32</sup> Z.B. Becker, Anlagen, Sp. 34; Hackstein/Orban, Anlagenwirtschaft, Sp. 98; Seicht, Anlagenwirtschaft, S. 333.

<sup>33</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 27 ff.; Schäfers, Strategisches Management, S. 74 f. Schulte et al., Betrachtungsgegenstand, S. 18 f.

tauscht wurden jeweils nur die Begriffe Corporate Real Estate Management bzw. Facilities Management.<sup>34</sup>

Hinzu kommt, daß im deutschsprachigen Raum der Terminus „Facilities Management“ häufig mit Bezeichnungen wie „Gebäudemanagement“ oder „Objektmanagement“ gleichgesetzt<sup>35</sup> respektive ergänzt<sup>36</sup> wird. Nachfolgend werden daher die verschiedenen Ansätze des betrieblichen Immobilienmanagements analysiert und in einem weiteren Schritt voneinander abgegrenzt.

## 2.2.2 Corporate Real Estate Management

Der Begriff des Corporate Real Estate Managements bildet den Ausgangspunkt der nachfolgenden Überlegungen. Es ist vor allem auf die grundlegende Arbeit von SCHÄFERS zurückzuführen, daß dieser aus den USA stammende Terminus im deutschen Sprachraum für das betriebliche Immobilienmanagement steht. Während es – wie die nachfolgenden Ausführungen noch zeigen werden – zahlreiche Definitionen des Begriffs „Facilities Management“ gibt, finden sich in der Literatur nur wenige für das Corporate Real Estate Management.<sup>37</sup>

Stellvertretend für die anglo-amerikanische Sichtweise sei hier BON zitiert:

*„Corporate Real Estate Management covers the entire range of activities concerning portfolios of buildings and land holdings held by an organisation: investment planning and management, financial planning and man-*

---

<sup>34</sup> Siehe Brown/Lapides/Rondeau, Corporate, S. 16, S. 79 und die Ausführungen zu „Strategic Planning“ auf S. 113 f. im Vergleich zu Rondeau/Brown/Lapides, Facility, S. 9, S. 6 und S. 71 f. Auch Schäfers bezog sich in seiner Arbeit im Bereich Corporate Real Estate Management auf zahlreiche Quellen, die eher dem Facilities Management zuzuordnen sind, siehe Schäfers, Strategisches Management, S. 347 ff.

<sup>35</sup> Z.B. Richter, Objekt-Management, S. 184.

<sup>36</sup> Z.B. VDMA-Einheitsblatt, VDMA 24196, S. 3.

<sup>37</sup> Trotz intensiver Recherche konnte die Autorin keine anderen als die hier angeführten Definitionen finden. Schäfers verweist darüber hinaus auf die Begriffsbestimmungen in den Aufsätzen von Kane und Mount; vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 81. Hierzu

*agement, construction planning and management, and facilities planning and management.“<sup>38</sup>*

SCHÄFERS verweist auf das eher deskriptiv orientierte Begriffsverständnis und definiert Corporate Real Estate Management als eine Führungskonzeption für die Immobiliendimension in Non-property-companies,<sup>39</sup>

*„in deren Mittelpunkt ein spezieller Prozeß steht, der ausgehend von den strategischen Zielsetzungen der Unternehmung durch systematische Planung, Steuerung und Kontrolle aller immobilienbezogenen Aktivitäten einen Beitrag zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung leisten will.“<sup>40</sup>*

Später modifiziert SCHÄFERS diese Definition und beschreibt Corporate Real Estate Management als

*„das aktive, ergebnisorientierte, strategische wie operative Management betriebsnotwendiger und nicht betriebsnotwendiger Immobilien.“<sup>41</sup>*

Diese Begriffsbestimmung ist der von EVERSMANN sehr ähnlich:

*„Corporate Real Estate Management ist das ganzheitliche, sowohl auf die Anforderungen des operativen Unternehmensbetriebes als auch auf die*

---

muß allerdings konstatiert werden, daß beide Aufsätze das Thema „Strategic Facilities Planning“ behandeln; vgl. Kane, Facilities, S. 6 und Mount, Facilities, S. 2.

<sup>38</sup> Bon, Corporate, S. 10.

<sup>39</sup> Non-property-companies sind Unternehmen, deren Kerngeschäft nicht der Immobilienwirtschaft zuzurechnen ist. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei Property-companies um Unternehmen, deren primärer Geschäftszweck im Immobilienbereich liegt. Als Near-property-companies werden Unternehmen bezeichnet, die ihre ehemals nur intern erbrachten immobilienbezogenen Aufgaben neben ihren übrigen Geschäftsfeldern auch auf dem Markt anbieten. Vgl. Jürgenson, Corporate, S. 25 f. und 38 f.

<sup>40</sup> Schäfers, Strategisches Management, S. 81. Siehe auch Schäfers/Schlarp, Corporate, S. 1 und darauf bezogen Jürgenson, Corporate, S. 53.

<sup>41</sup> Schulte/Schäfers, Einführung, S. 45.

*der Kapitalseite ausgerichtete, professionelle Management der betrieblichen Immobilien.“<sup>42</sup>*

Mit KRUMM kann zusammenfassend definiert werden:

- ‘*Corporate real estate*’ refers to all the buildings and land in use by an organisation with the sole objective of accommodating its core business.
- ‘*Corporate real estate management*’ involves all activities relating to the planning, acquisition, management and disposal of corporate real estate.
- ‘*Corporate real estate management*’ focuses on aligning corporate real estate with corporate strategies and obtaining added value.<sup>“43</sup>

Bei Betrachtung der Entstehungsgründe und historischen Entwicklung des Corporate Real Estate Managements wird der Grundgedanke des Ansatzes noch deutlicher. Ebenso wie institutionelle Immobilieninvestoren – offene Immobilienfonds, Immobilienaktiengesellschaften oder Versicherungsgesellschaften und Pensionskassen – verfügen auch Unternehmen, deren originärer Geschäftszweck nicht im Immobilienbereich liegt, häufig über ein großes Immobilienvermögen. Beispielhaft seien die Immobilienvermögen des RWE-Konzerns von 13,9 Mrd. DM,<sup>44</sup> des VEBA Konzerns von 11,5 Mrd. DM,<sup>45</sup> des Siemens Konzerns von 9,6 Mrd. DM<sup>46</sup> und des Volkswagen Konzerns von 8,8 Mrd. DM<sup>47</sup> genannt, wobei es sich hierbei um die der bilanziellen Abschreibung unterliegenden Buchwerte handelt. Zu aktuellen Verkehrswerten bewertet, ist das Immobilienvermögen wohl noch höher. So schätzen Fachleute das zu Verkehrswerten angesetzte Immobilienvermögen des Siemens Konzerns auf ca. 50 Mrd. DM.<sup>48</sup>

---

<sup>42</sup> Eversmann, Betriebsimmobilie, S. 50.

<sup>43</sup> Krumm, Corporate, S. 46.

<sup>44</sup> Vgl. RWE, Geschäftsbericht, S. 87.

<sup>45</sup> Vgl. VEBA, Geschäftsbericht, S. 86.

<sup>46</sup> Vgl. Siemens, Geschäftsbericht, S. 81.

<sup>47</sup> Vgl. Volkswagen, Geschäftsbericht, S. 79.

<sup>48</sup> Vgl. o.V., Siemens, S. 9.

Dagegen wiesen im September 1999 offene Immobilienfonds ein durchschnittliches Fondsvolumen von ca. 6,2 Mrd. DM auf, wobei der Anteil des Immobilienvermögens am Gesamtvermögen im Schnitt etwa 69,2% betrug.<sup>49</sup> Doch während die Portefeuilles institutioneller Investoren in der Regel einem professionellen Immobilienmanagement unterliegen, betrachteten viele Unternehmen ihre Immobilien lange Zeit lediglich als „bilanzpolitische Manövriermasse“<sup>50</sup>, die es funktionserhaltend zu verwalten galt.

Vor dem Hintergrund eines steigenden Kostendrucks erkennen jedoch immer mehr Unternehmen, daß die Nutzung von Immobilien den gleichen Wirtschaftlichkeitsskriterien unterliegen muß, wie die Nutzung von Maschinen und anderen technischen Arbeitsmitteln – mehr noch, daß sich darüber hinaus mit Immobilien Erträge erwirtschaften lassen.<sup>51</sup> Letzteres gilt insbesondere für jene Immobilien, die nicht mehr für den betrieblichen Leistungserstellungsprozeß benötigt werden und daher vermietet oder verkauft werden können.

Darüber hinaus rückt zunehmend die Frage in den Vordergrund, wie ein aktives Management von Unternehmensimmobilien zur Steigerung des Shareholder Value<sup>52</sup> beitragen kann.<sup>53</sup> Während in der Vergangenheit die Investitionen in das Anlagevermögen eher eine untergeordnete Rolle bei der Suche nach Wertsteigerungspotentialen einnahmen, kann in der Zwischenzeit festgestellt werden, „daß durch die Ausrichtung des Unternehmens auf den Shareholder Value die Bedeutung des Management von [Anlage- und Umlauf-] Vermögen deutlich

<sup>49</sup> Eigene Berechnung auf Grundlage Deutsche Bundesbank, Kapitalmarktstatistik Dezember 1999, S. 54 sowie Bundesverband Deutscher Investment-Gesellschaften, Investment 2000, S. 123.

<sup>50</sup> Schäfers/Schlarb, Corporate, S. 1; ähnlich Schulte, Stille Reserven, S. 47.

<sup>51</sup> Vgl. Eversmann, Potentiale, S. 50, Schäfers, Strategisches Management, S. 2.

<sup>52</sup> Das Grundprinzip des Shareholder Value basiert auf der dauerhaften Steigerung des Eigenkapitalwertes als Maßstab für die Unternehmensführung. Allgemein zum Shareholder-Value-Konzept vgl. Rappaport, Shareholder Value. Für die Bestimmung des Wertes gibt es eine Reihe unterschiedlicher Ansätze, auf die an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden soll. Es wird statt dessen auf die Ausführungen von Hens, Marktvalorientiertes Management, S. 41 ff. verwiesen.

<sup>53</sup> Zum immobilienspezifischen Einsatz des Shareholder-Value-Konzeptes siehe grundlegend, Jürgenson, Corporate; Hens, Shareholder Value; Haub, Erfolgschancen sowie Arthur Andersen/European Business School, Shareholder Value.

*ins Bewußtsein rückt. Als Beispiel wurde [...] immer wieder das Immobilienmanagement angeführt [...]*<sup>54</sup>

Im Rahmen des Corporate Real Estate Managements dienen Immobilien also nicht mehr nur der Deckung des betrieblichen Eigenbedarfs, sie werden vielmehr als Investment begriffen, das einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern kann.<sup>55</sup> Nicht selten bauen Unternehmen in diesem Zusammenhang ihre Immobilienaktivitäten zu einem eigenständigen Geschäftsfeld aus.<sup>56</sup> Aus „Non-property-companies“ werden mitunter „Near-property-companies“, in einigen Fällen sogar „Property-companies“, wenn der ursprüngliche Geschäftszweck entfallen ist und die Immobilienaktivitäten das primäre Betätigungsgebiet des Unternehmens bilden.<sup>57</sup> Exemplarisch sei hier die größte deutsche börsennotierte Immobilienaktiengesellschaft – die WCM Beteiligungs- und Grundbesitz-Aktiengesellschaft – aufgeführt, die 1991 aus der Württembergischen Cat-tunmanufaktur AG hervorgegangen ist.<sup>58</sup> Jüngstes Beispiel ist die IVG Holding AG, die sich mit dem geplanten Verkauf des Schienen- und Waggongeschäfts sowie der Tankwagenspedition auf dem Weg zum reinen Immobilienkonzern befindet.<sup>59</sup>

### 2.2.3 Facilities Management

Für den Begriff „Facilities Management“ gibt es zahlreiche Definitionen, jedoch keine einheitliche, auf nationaler oder gar auf internationaler Ebene verbindliche. Sogar die Schreibweise ist uneinheitlich. So findet sich bei amerikanischen Autoren überwiegend der Ausdruck „Facility Management“<sup>60</sup>, während in Groß-

---

<sup>54</sup> Bühner, Transparenz, S. 1.

<sup>55</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 183; Schulte/Pierschke, Gegenüberstellung, S. 36.

<sup>56</sup> Vgl. Meyer, Geschäftsfeld, S. 209 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 183.

<sup>58</sup> Bei WCM ist etwa 50% „Bestandshandel“, dennoch wird WCM als Immobilienaktie geführt.

<sup>59</sup> Vgl. o.V., IVG, o.S.

<sup>60</sup> Siehe hierzu beispielsweise Rondeau/Brown/Lapides (Facility) oder Cotts/Lee (Facility).

britannien von „Facilities Management“<sup>61</sup> gesprochen wird. In Deutschland scheint sich die amerikanische Schreibart durchgesetzt zu haben. Gleichwohl wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Schreibweise „Facilities Management“ verwendet,<sup>62</sup> da nach Auffassung der Autorin der Gebrauch des Plurals verdeutlicht, daß sich das Konzept nicht nur auf eine Immobilie (Singular „facility“), sondern auf – wie nachfolgend näher ausgeführt – den gesamten Betriebsmittelbestand eines Unternehmens bezieht.<sup>63</sup>

Geht man auf den Ursprung des Facilities Managements zurück, so liegt dieser letztlich in einem Symposium zum Thema „Facilities Impact on Productivity“, das Ende der 70er Jahre von der HERMAN MILLER CORPORATION, dem weltgrößten Möbelhersteller, durchgeführt wurde.<sup>64</sup> Für viele der teilnehmenden Unternehmen war es neu, über den Einfluß der räumlichen Ausstattung und Einrichtung auf die Erreichung der Unternehmensziele nachzudenken. Es bildete sich daraufhin das FACILITY MANAGEMENT INSTITUTE, dem Spezialisten unterschiedlichster Fachrichtungen angehörten und das sich mit dem bestmöglichen Management der sogenannten „Facilities“ eines Unternehmens befaßte.

Das FACILITY MANAGEMENT INSTITUTE beschrieb Facilities Management als

*„the profession as managing and coordinating interrelated 'people, process, and place' issues and functions within the corporation or organization.“<sup>65</sup>*

---

<sup>61</sup> Siehe hierzu z.B. Barrett (Facilities) oder Alexander (Facilities).

<sup>62</sup> Diese Schreibweise auch wird dann benutzt, wenn in der zitierten Quelle von „Facility Management“ die Rede ist.

<sup>63</sup> Vgl. auch Schulte/Pierschke, Gegenüberstellung, S. 34.

<sup>64</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Schlitt, Herkunft, S. 13 Buch/Kahlen, Mehrfach-Sparen, S. 50 sowie Goldstein/Kölggen, Entwicklung, S. 44 f.

<sup>65</sup> Rondeau/Brown/Lapides, Facility, S. 3.

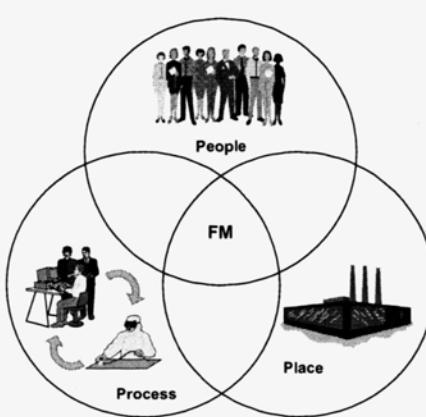


Abbildung 2: *People, Process, Place*<sup>66</sup>

Bei diesem auch in Abbildung 2 wiedergegebenen Begriffsverständnis wird auf die Koordination des physischen Arbeitsumfeldes (place) mit den arbeitsausführenden Menschen (people) und den Arbeitsmethoden (process) abgestellt.<sup>67</sup> Dabei wird das physische Arbeitsumfeld bestimmt durch:

- die geographische Lage des Gebäudes, insbesondere des Mikrostandortes,
- die Gebäudegestaltung, wie Architektur, Layout, Materialien, Farben etc.,
- die technische Gebäudeausstattung, wie Heizung, Klima, Lüftung, Beleuchtung, Energieversorgung,
- die Raumgestaltung und –ausstattung, z.B. Mobiliar,
- die technischen Arbeitsmittel und deren Verfügbarkeit, sowie
- die Kommunikationsmöglichkeiten.<sup>68</sup>

<sup>66</sup> In Anlehnung an Rondeau/Brown/Lapides, Facility, S. 3.

<sup>67</sup> Vgl. IFMA, Report #1, S. 7; Moslener, Wesen, S. 6; Kahlen, Facility, S. 36 und 158.

So verstanden bezieht sich Facilities Management auf alle Sachmittel, die Menschen am Arbeitsplatz benötigen, um ihre Aufgabe effektiv erfüllen zu können.<sup>69</sup> Hierzu zählen Immobilien ebenso, wie Maschinen aller Art, Büroeinrichtungen und –ausstattungen, Kommunikationseinrichtungen etc., also alle für die Leistungserstellung notwendigen Betriebsmittel.<sup>70</sup>

Erste gedankliche Ansätze des Einflusses der Arbeitsumgebung auf die Produktivität finden sich zwar bereits in der Arbeitswissenschaft,<sup>71</sup> der Architektur und letztlich auch in der Betriebswirtschaftslehre. So weist GUTENBERG bereits 1955 auf die Bedeutung von Gebäuden für die betriebliche Leistungserstellung hin: „*Die Eignung von Werksgebäuden ist für einen Betrieb um so größer, je mehr ihre Anlage mit den betrieblichen Anforderungen übereinstimmt, die an sie gestellt werden. Der ideale Fall, daß nämlich die bauliche Gesamtanlage vollkommen auf die betrieblichen Notwendigkeiten eingerichtet ist, wird sich nur bei vollständigem Neubau der gesamten Werksanlagen erreichen lassen. Da nun aber die meisten Betriebsanlagen allmählich, oft im Laufe von Jahren oder Jahrzehnten entstanden sind, die Fertigungsprogramme und die Fertigungsverfahren zudem geändert werden, erweist sich eine auf ein solches unorganisches Wachstum der betrieblichen Anlagen zurückführende, wenig wirtschaftliche räumliche Gliederung der betrieblichen Gesamtanlage oft als ein großes*

---

<sup>68</sup> Vgl. Moslener, Wesen, S. 12; Schwarze, Facility, S. 211 f.

<sup>69</sup> Vgl. Worthington, Facilities, S. 33; Schulte/Pierschke, Gegenüberstellung, S. 34.

<sup>70</sup> Vgl. auch Schumacher, Stellungfrage, S. 167. Ein ähnliches Verständnis kommt bei Nävy zum Ausdruck: „Facility Management ist ein strategisches Konzept zur Bewirtschaftung, Verwaltung und Organisation aller Sachressourcen innerhalb eines Unternehmens.“ Nävy, Facility, S. 2.

<sup>71</sup> Die Arbeitswissenschaft als Wissenschaftsdisziplin entwickelte sich in den 40er Jahren infolge der zunehmenden Komplexität der Mensch-Maschine-Systeme und dem damit verbundenen Zwang einer integrativen Sicht der Arbeit. Unter Arbeitswissenschaft kann die Systematik der Analyse, Ordnung und Gestaltung der technischen, organisatorischen und sozialen Bedingungen von Arbeitsprozessen verstanden werden, mit dem Ziel, daß die Arbeitenden Menschen in produktiven und effizienten Arbeitsprozessen schädigungslose, ausführbare, erträgliche und beeinträchtigungsfreie Arbeitsbedingungen vorfinden, Standards sozialer Angemessenheit sowie Entlohnung und Kooperation erfüllt sehen, Handlungsspielraum erhalten, Fähigkeiten erwerben und in Kooperation mit anderen ihre Persönlichkeit entfalten und Entwickeln können; vgl. Luczak/Volpert, Arbeitswissenschaft, S. 13.

*Hindernis für die Schaffung optimaler Bedingungen betrieblicher Leistungserstellung.“<sup>72</sup>*

Zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit der Thematik kam es jedoch erst in den 70er Jahren aufgrund verschiedener Entwicklungen. Zum einen wurde infolge der „mikroelektronischen Revolution“ (Computer, Mikroprozessoren, Fernmeldetechnik, Roboter) die betriebliche Leistungserstellung immer technologieintensiver, wodurch sich die Arbeitswelt fundamental veränderte.<sup>73</sup> Dies führte zu neuen Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsumgebung, sowohl bei industriellen Arbeitsplätzen, als auch bei Büroarbeitsplätzen.<sup>74</sup> Hinzu kamen steigende Ansprüche an das Komfortniveau der Arbeitsumgebung mit entsprechenden Auswirkungen auf die Gebäudeausstattung und den Gebäudebetrieb.<sup>75</sup> Zum anderen zwang der zunehmende nationale und internationale Wettbewerb viele Unternehmen produktiver zu werden und Kosten zu senken.<sup>76</sup> Nachdem sich die Rationalisierungsanstrengungen zunächst auf Fertigung, Materialwirtschaft und Logistik konzentrierten, wurden die Unternehmen verstärkt auf Immobilien aufmerksam.<sup>77</sup> Ferner kam es auch im Immobilienbereich zu einem vermehrten Einsatz moderner Technologien, beispielsweise der Meß-, Steuer- und Regelungstechnik, die den Betrieb von Immobilien massiv veränderten. In den USA trugen nicht zuletzt auch die generell größeren Gebäudeeinheiten und die damit verbundene Problematik der optimalen Raumaufteilung und –nutzung zur Entstehung des Facilities-Management-Ansatzes bei.<sup>78</sup>

Eine der ersten Definitionen des Begriffs „Facilities Management“ wurde 1982 von der UNITED STATES LIBRARY OF CONGRESS entwickelt, sie lehnt sich an das Begriffsverständnis des FACILITY MANAGEMENT INSTITUTE an:

---

<sup>72</sup> Gutenberg, Betriebswirtschaftslehre, S. 78.

<sup>73</sup> Vgl. Seifert, Facility, S. 23; Kahlen, Facility, S. 152.

<sup>74</sup> Vgl. Krumm, Corporate, S. 41.

<sup>75</sup> „Our clients no longer look as hard at the best, lowest cost building, but at how the location and facility impact their ability to acquire and retain skilled workers.“ Pappas, Corporate, S. 49.

<sup>76</sup> Vgl. Rondeau/Brown/Lapides, Facility, S. 2.

<sup>77</sup> Vgl. o.V., Zauberwort, S. 28.

<sup>78</sup> Vgl. Moslener, Wesen, S. 7.

*„The practice of coordinating the physical workplace with the people and the work of the organization; it integrates the principles of business administration, architecture, and the behavioral and engineering sciences.“<sup>79</sup>*

Diese Definition besitzt bis heute Gültigkeit und wurde von zahlreichen Autoren übernommen.<sup>80</sup>

In Europa fand der Ansatz über Großbritannien<sup>81</sup> und die Niederlande<sup>82</sup> auch in den deutschsprachigen Raum Eingang<sup>83</sup> – allerdings mit deutlich anderen Schwerpunkten. So stellen die deutschen Definitionen die einzelne Immobilie bzw. die „baulichen Objekte“ in den Vordergrund ihrer Beschreibung. Der DEUTSCHE VERBAND FÜR FACILITY MANAGEMENT E.V. (GEFMA) versteht Facilities Management sinngemäß als „professionelle Gebäudebewirtschaftung“.<sup>84</sup>

*„Facility Management ist die Betrachtung, Analyse und Optimierung aller kostenrelevanten Vorgänge rund um ein Gebäude, ein anderes bauliches Objekt oder eine im Unternehmen erbrachte (Dienst-)Leistung, die nicht zum Kerngeschäft gehört.“<sup>85</sup>*

Obgleich von Sachmitteln und Dienstleistungen gesprochen wird, die erforderlich sind, Mitarbeiter in ihrem Kerngeschäft zu unterstützen, rückt das Bestre-

<sup>79</sup> Zitiert nach Rondeau/Brown/Lapides, Facility, S. 3.

<sup>80</sup> Z.B. Spedding/Holmes, Facilities, S. 1 oder Then/Akhlaghi, Framework, S. 15; Ghahremani, S. 13. Auch die International Facility Management Association greift auf diese Definition zurück, vgl. IFMA, Membership, S. 3.

<sup>81</sup> Beispielhaft sei hier die Definition der RICS genannt: „Facilities Management (FM) involves the total management of all services that support the core business of an organisation. It deals with those areas that the managers of the organisation consider to support their fundamental activities. FM focuses on the interaction between the core business, the support functions, and the facilities throughout all sectors of industry, commerce, and services.“ RICS, Facilities, S. 1.

<sup>82</sup> Eine Zusammenstellung definitorischer Ansätze findet sich bei Wagenberg, FM-Blickwinkel, S. 23 f. Grundsätzlich lässt sich feststellen, daß in den Niederlanden ein eher dienstleistungsorientiertes Begriffsverständnis vorherrscht, bei dem Facilities Management den Rang einer strategischen Managementfunktion einnimmt.

<sup>83</sup> Vgl. Kahlen, Facility, S. 162 f.

<sup>84</sup> GEFMA, Erläuterungen, o.S.

ben, durch die Koordination von Menschen, Technologien und Sachmitteln die Ziele einer Organisation zu unterstützen, in den Hintergrund.

Der VERBAND DEUTSCHER MASCHINEN- UND ANLAGENBAU E.V. (VDMA) begreift Facilities Management als die

*„Gesamtheit aller Leistungen zur optimalen Nutzung der betrieblichen Infrastruktur auf der Grundlage einer ganzheitlichen Strategie. Betrachtet wird der gesamte Lebenszyklus, von der Planung und Erstellung bis zum Abriß. Ziel ist die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, die Werterhaltung, die Optimierung der Gebäudenutzung und die Minimierung des Ressourceneinsatzes zum Schutz der Umwelt. Facility Management umfaßt gebäudeabhängige und gebäudeunabhängige Leistungen.“<sup>86</sup>*

In der Praxis herrscht ein noch engeres Begriffsverständnis. Facilities Management wird hier nicht selten auf das der Betreiben der Gebäudetechnik oder gar auf Hausmeisterdienste beschränkt.<sup>87</sup> Der Grund liegt unter anderem darin, daß es in Deutschland zunächst die Anbieter technischer Gebäudeausrüstung waren, die den Begriff „Facilities Management“ als Etikett für ihr Leistungsangebot nutzten.<sup>88</sup> Darüber hinaus nimmt in Deutschland das Corporate Real Estate Management eine Führungsrolle ein.<sup>89</sup> Facilities Management wird dabei meist als operativer Teilaspekt des Corporate Real Estate Managements verstanden, *„in dessen Mittelpunkt Maßnahmen stehen, die zum kontinuierlichen Betreiben und zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit von Gebäuden sowie haustechnischen Anlagen unter Berücksichtigung sich wandelnder Anforderungen dienen.“<sup>90</sup>*

---

<sup>85</sup> GEFMA, Facility, S. 5

<sup>86</sup> VDMA, Gebäudemanagement, S. 2.

<sup>87</sup> Vgl. Ghahremani, Infrastrukturplanung, S. 16.

<sup>88</sup> Vgl. Schneider, Outsourcing, S. 191; ähnlich May/Eschenbaum/Breitenstein, CRE-Management, S. 34.

<sup>89</sup> Auf die Frage „Wie beurteilen Sie zukünftig das Zusammenspiel von FM und CREM?“ antworteten lediglich 6% der Befragten „FM wird dauerhaft eine Alleinstellung erfahren“; 90% gaben an: „FM wird zum integralen Bestandteil des ganzheitlichen Immobilienmanagements.“ Vgl. Gebäudemanagement, Immobilienwirtschaft, S. 40.

Eine solche Beschränkung stellt eine dem ursprünglichen Ansatz des Facilities Managements in keiner Weise entsprechende Einengung dar. Für die isolierte Betrachtung von einzelnen Immobilien ist im Sinne einer präzisen Begriffsabgrenzung die Bezeichnung „Gebäudemanagement“<sup>91</sup> daher treffender.<sup>92</sup> Gebäudemanagement kann verstanden werden als die

*„Gesamtheit aller Leistungen zum Betreiben und Bewirtschaften von Gebäuden einschließlich der baulichen und technischen Anlagen auf der Grundlage ganzheitlicher Strategien. Dazu gehören auch die infrastrukturellen und kaufmännischen Leistungen.“<sup>93</sup>*

Allerdings gibt es auch Tendenzen, den Begriff „Facilities Management“ weiter auszulegen. Die Betrachtungen erstrecken sich nicht mehr nur auf die für die Leistungserstellung benötigten Immobilien (und Betriebsmittel), sondern auch auf unterstützende Serviceleistungen, wie Sekretariats- und Übersetzungsdienste, Druck- und Kopierdienste oder das Catering.<sup>94</sup> So verstanden, umfaßt das Facilities Management eine Vielzahl von Aktivitäten, die zwar nicht im direkten Zusammenhang mit der Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen im Rahmen des Unternehmenszwecks stehen, die aber für die eigentliche Leistungserstellung notwendige Voraussetzung sind.<sup>95</sup> Diese Sichtweise kommt in folgender Definition mit aller Deutlichkeit zum Ausdruck.

*„Facility Management umfaßt die Gesamtheit aller Prozesse zur Erbringung von kundenspezifischen Leistungen, die zur Unterstützung des Kerngeschäfts der Kunden von diesen als notwendig und sinnvoll erach-*

<sup>90</sup> Schäfers, Strategisches Management, S. 166.

<sup>91</sup> Richter verwendet synonym den Begriff „Objekt-Management“ um den Zusammenhang zwischen Projekt – verstanden als Prozeß mit seinen Handlungen – und Objekt – als Gegenstand dieses Handelns – zu verdeutlichen, vgl. Richter, Objekt-Management, S. 184 f.

<sup>92</sup> Vgl. Schulte/Pierschke, Gegenüberstellung, S. 35. Ähnlich Balck, Verwirrung, S. 46.

<sup>93</sup> DIN 32736, Gebäudemanagement, S. 2. Häufig wird Gebäudemanagement auch als die „Projektion des Facility Management auf die operative Ebene während der Nutzungsphase“ verstanden, vgl. AIG, Gebäudemanagement, S. 2; GEFMA, Facility, S. 5.

<sup>94</sup> Es bietet sich an, den Vorschlag des VDMA aufzugreifen und in diesem Zusammenhang von gebäudeunabhängigen Leistungen zu sprechen, siehe VDMA Gebäudemanagement, S. 2.

*tet werden. FM-Prozesse sind nicht an die physikalische Existenz von Gebäuden gebunden, denn die zukünftigen Entwicklungen virtueller Welten wird die Erstellung der Wertschöpfung von Gebäuden unabhängig machen.“<sup>96</sup>*

Als Kerngeschäft oder Primärprozeß werden jene Tätigkeiten bezeichnet, die im direkten Zusammenhang mit der Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen im Rahmen des Unternehmenszwecks stehen.<sup>97</sup> So ist beispielsweise die Erbringung von Finanzdienstleistungen das Kerngeschäft der Banken, das der Automobilindustrie die Produktion von Kraftfahrzeugen und das der Krankenhäuser die Behandlung von Patienten. Die Aufgabe eines so definierten Facilities Managements besteht in letztem Fall beispielsweise darin, eine angenehme, fürsorgliche Umgebung zu schaffen und einen hochwertigen Service zu gewährleisten.<sup>98</sup>

#### **2.2.4 Begriffsabgrenzung von Corporate Real Estate Management und Facilities Management**

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, daß die Ansätze des Corporate Real Estate Managements und des Facilities Managements trotz inhaltlicher Überschneidungen differieren. Der wesentliche Unterschied ist der Blickwinkel auf die Immobilie.<sup>99</sup> Dies soll mit Hilfe des in Abbildung 3 dargestellten begrifflichen Koordinatensystems noch einmal verdeutlicht werden.

Kerngedanke des Corporate Real Estate Managements ist, daß sich mit Immobilien Erträge erwirtschaften lassen, die einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern.<sup>100</sup> Dies gilt insbesondere für jene Immobilien, die nicht mehr

---

<sup>95</sup> Vgl. Schulte/Pierschke, Gegenüberstellung, S. 34

<sup>96</sup> Seifert, Facility, S. 30.

<sup>97</sup> Vgl. Barrett, Facility, S. 144 ff.; GEFMA, Facility, S. 5.

<sup>98</sup> Vgl. Alexander, Rahmenbedingungen, S. 49 und weiter: „Das Umfeld wird so gestaltet, daß nicht nur die neuesten Facilities für die Patientenbetreuung bereitgestellt werden, sondern auch Wohlfühlgefühl beim Patienten durch hochwertigen Service hervorgerufen wird.“

<sup>99</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Schulte/Pierschke, Gegenüberstellung, S. 34 ff. Ähnlich Soest, Corporate, S. 39 f.

<sup>100</sup> Vgl. Balck, Flächenmanagement, S. 28.

für den betrieblichen Leistungserstellungsprozeß benötigt werden. Immobilien werden in diesem Sinne aus der investitionstheoretischen Perspektive betrachtet.

Betrachtungsebene ist nicht die einzelne Immobilie sondern das gesamte Immobilienportfolio eines Unternehmens. Die Optimierung der Performance dieses Portfolios ist die zentrale Zielsetzung des Corporate Real Estate Managements. Dies kommt nicht zuletzt in den zahlreichen Synonymen zum Ausdruck, die sich in der anglo-amerikanischen Literatur für den Begriff Corporate Real Estate Management finden: „Strategic Property Management“, „Real Estate Asset Management“ oder „Real Property Portfolio Management“.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. hierzu Bon, Immobilienstrategien, S. 189.

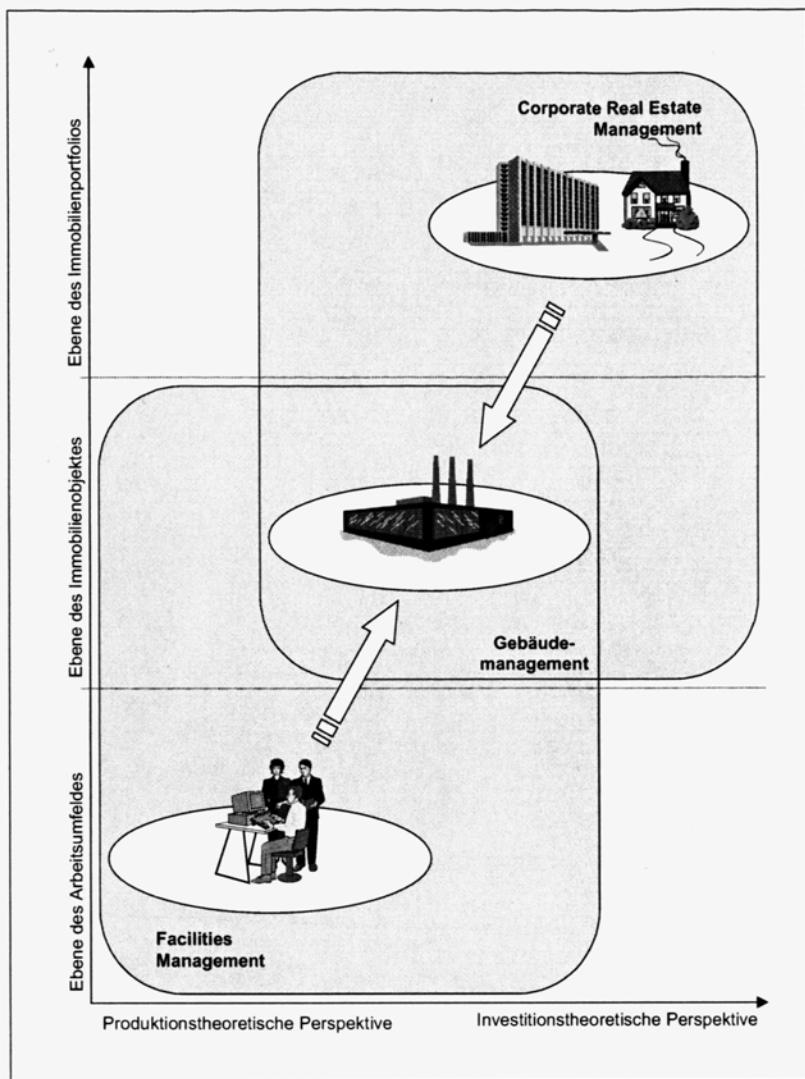


Abbildung 3: Begriffliches Koordinatensystem

Im Rahmen des Facilities Managements werden Immobilien eher unter dem produktionstheoretischen Blickwinkel gesehen.<sup>102</sup> Das Facilities Management geht über die rein immobilienbezogene Betrachtung hinaus, es zielt vielmehr auf die Integration von Menschen, Prozessen, Anlagen und Immobilien ab, um den Unternehmenszweck zu unterstützen und nachhaltig zu gewährleisten. Die Betrachtungsebene ist demzufolge das Arbeitsumfeld, einschließlich der für die Leistungserstellung benötigten Sachmittel.<sup>103</sup> Während der Erfolg des Corporate Real Estate Managements also an dessen Beitrag zum Unternehmensergebnis gemessen wird, bemäßt sich der Erfolg des Facilities Managements an dessen Beitrag zur Erfüllung des Unternehmenszwecks.<sup>104</sup>

Das Gebäudemanagement kann gleichsam als Schnittmenge der beiden Ansätze gesehen werden.<sup>105</sup> Im Mittelpunkt der Betrachtungen steht hier die einzelne Immobilie; diese muß einerseits den Anforderungen des Unternehmens an die Arbeitsumgebung entsprechen, sie muß andererseits unter dem Aspekt einer konsequenten Renditeoptimierung gesehen werden. Unter den Gesichtspunkten einer optimalen Immobiliennutzung, der Wirtschaftlichkeit und der Werterhaltung ist daher der gesamte Lebenszyklus einer Immobilie zu betrachten.

Aus Sicht der organisatorischen Gestaltung ist weniger die Frage des Blickwinkels auf die Immobilie interessant, als die Aufgaben, die im Zusammenhang mit dem Management von Immobilien zu erfüllen sind. Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend bewußt auf die Nutzung der Termini „Corporate Real Estate Management“ und „Facilities Management“ verzichtet. Statt dessen wird der neutrale Begriff des „betrieblichen Immobilienmanagements“ herangezogen. Da-

<sup>102</sup> „Ein Gebäude ist für Microsoft ein hocheffizientes Tool, das einem Betriebszweck dient. Ein Gebäude ist nichts anderes als ein Telefon, ein Fahrzeug oder Büromaterial.“ Stock (Manager Facilities & Services bei Microsoft) zitiert nach Gräber, Facility, S. 28.

<sup>103</sup> An dieser Stelle sei nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen, daß Facilities Management in zahlreichen deutschen Unternehmen eher für technische Aspekte des Gebäude managements steht. Dies muß bedacht werden, wenn in den Organigrammen der Kapitel 4 und 5 dieser Begriff benutzt wird.

<sup>104</sup> Vgl. Alexander, Rahmenbedingungen, S. 45.

<sup>105</sup> Vgl. Balck, Flächenmanagement, S. 28.

mit werden auch jene Aufgaben des Facilities Managements aus den weiteren Betrachtungen ausgeschlossen, die – wie Sekretariats- und Übersetzungsdiene, Druck- und Kopierdienste – keinen direkten Bezug zur Immobilie haben.

## **2.3 Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements**

Wie in Abschnitt 3.2.1 noch ausführlicher dargelegt wird, stellt die Aufgabenanalyse den Ausgangspunkt jeglicher organisatorischen Gestaltung dar. Erst auf ihrer Grundlage kann „*eine durchdachte Zusammenfassung von Teilaufgaben und deren Verteilung auf organisatorische Einheiten*“<sup>106</sup> erfolgen. Nachfolgend wird daher das betriebliche Immobilienmanagement in (gedanklich) abgrenzbare Einheiten zerlegt. Kern der Überlegungen ist hierbei die Analyse der Funktionen bzw. Tätigkeiten, die im Rahmen des Immobilienmanagements anfallen. Diese werden zum einen anhand des Immobilienlebenszyklus erarbeitet. Zum anderen können immobilienbezogene Aufgaben nach der Entscheidungsebene differenziert werden.

### **2.3.1 Lebenszyklusorientierte Analyse der Aufgaben des Immobilienmanagements**

#### **2.3.1.1 Phasen des Immobilienlebenszyklus**

In der Immobilienökonomie<sup>107</sup> hat sich eine lebenszyklusorientierte Gliederung der Entscheidungs- und Aufgabenfelder des Immobilienmanagements herausgebildet. Sie resultiert aus der Erkenntnis, daß zwischen den Aufgaben der ein-

---

<sup>106</sup> Picot, Organisation, S. 124.

<sup>107</sup> Die Wissenschaftsdisziplin „Immobilienökonomie“ widmet sich der Aufgabe, immobilienbezogene Entscheidungen von Unternehmen und privaten Haushalten zu erklären und zu gestalten. In diesem Zusammenhang werden alle Arten von Immobilien über ihren gesamten Lebenszyklus betrachtet. Vgl. Schulte, Vorwort, S. III; Schäfers, Strategisches Management, S. 4 f.; Schulte/Schäfers, Immobilienökonomie, S. 108 f.

zernen Phasen des Immobilienlebenszyklus sowohl technische als auch wirtschaftliche Wechselbeziehungen bestehen. So determiniert die Planung einer Immobilie nicht nur deren Realisierung und Nutzung, sondern auch die Investitions- bzw. Bauausgaben sowie alle Kosten, die vom Beginn der Nutzbarkeit einer Immobilie bis zum Zeitpunkt ihrer Veräußerung oder Beseitigung anfallen.<sup>108</sup> Durch die ganzheitliche Sichtweise einer lebenszyklusorientierten Betrachtung werden die Elemente „Aufgabe“, „Zeit“ und „Kosten“ sowie deren Beziehungen untereinander als ein System gesehen, das es erforderlich macht, für alle Elemente die Konsequenzen einer Entscheidung einzubeziehen.<sup>109</sup>

„Denn der isolierten Betrachtung von Systemelementen wohnt die Tendenz zur Suboptimierung inne.“<sup>110</sup>

Darüber hinaus ermöglicht der lebenszyklusorientierte Ansatz ein systematisches, verrichtungsorientiertes Vorgehen. Denn mit jeder Lebenszyklusphase sind spezifische Probleme verbunden, zu deren Bewältigung jeweils Ziele definiert werden müssen, aus denen sich die Aufgaben ableiten, die zu phasenspezifischen Ergebnissen führen und weitere Entscheidungen ermöglichen.<sup>111</sup>

Je nach Untersuchungs- bzw. Darstellungszweck finden sich in der Literatur verschiedene Varianten zur Phaseneinteilung des Immobilienlebenszyklus. MEGITT unterscheidet beispielsweise die Phasen „Architecture/Engineering“, „Construction/Equipment“, „Operation/Maintenance“ und „Replacement/Modernisation“.<sup>112</sup> PYHRR et al. differenzieren aus Investorsicht in „Development Period“, „Holding Period“ und „Redevelopment Period“.<sup>113</sup> Bei BONE-WINKEL findet vor dem Hintergrund der Projektentwicklung ein siebenstufiges Modell Anwendung: Grundstück, Neubauprojekt, Nutzung, Leerstand, Umstrukturierung, Nut-

<sup>108</sup> Vgl. Pfarr, Baupreise, S. 9; Richter, Objekt-Management, S. 188.

<sup>109</sup> Vgl. Wübbenhörst, Lebenszykluskosten, S. 50, vgl. auch Moslener, Wesen, S. 83.

<sup>110</sup> Wübbenhörst, Lebenszykluskosten, S. 50.

<sup>111</sup> Vgl. Wübbenhörst, Lebenszykluskosten, S. 51.

<sup>112</sup> Vgl. Megitt, Modelling, S. 34.

<sup>113</sup> Vgl. Pyhr et al., Real Estate, S. 46 ff.

zung und Abriß.<sup>114</sup> Im wesentlichen kann – wie Abbildung 4 verdeutlicht – zwischen der Bereitstellungsphase, der Nutzungsphase und der Verwertungsphase unterschieden werden.

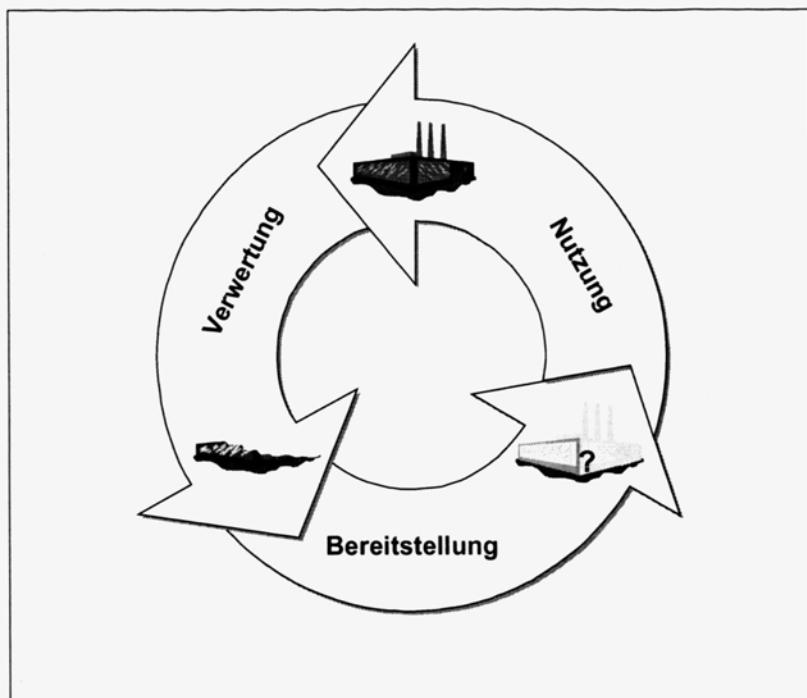


Abbildung 4: Lebenszyklusorientierte Aktivitäts- und Entscheidungsfelder des Immobilienmanagements

### 2.3.1.2 Aufgaben in der Bereitstellungsphase

Die Bereitstellungsphase beginnt mit der Bedarfserhebung und endet mit der Inbetriebnahme der Immobilie.<sup>115</sup> Aus Sicht eines Unternehmens muß in dieser

<sup>114</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 47; ähnlich Schäfers, Strategisches Management, S. 25 ff. und Isenhöfer/Väth, Lebenszyklus, S. 143 ff.

<sup>115</sup> Vgl. Pfarr, Bauwirtschaft, S. 102.

Phase vor allem entschieden werden, ob die benötigte Immobilie gemietet, geleast, gekauft oder selbst entwickelt werden soll.<sup>116</sup> Diese Entscheidung ist von der Art und Größe der benötigten Immobilie, der voraussichtlichen Nutzungsdauer, den betrieblichen Flexibilitätserfordernissen, der gegenwärtigen und zukünftigen Lage auf dem Immobilienmarkt, den bilanz- und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen, der Finanzierungs- und Liquiditätslage des Unternehmens sowie letztlich vom unternehmensinternen Know-how abhängig.<sup>117</sup>

Je nach Beschaffungsart sind verschiedene Aktivitäten notwendig. Entscheidet sich das Unternehmen die Immobilie zu mieten, zu leasen bzw. zu kaufen, müssen in Abhängigkeit von Standort und Nutzerbedarfsprogramm<sup>118</sup> zunächst geeignete Objekte ausgewählt werden.<sup>119</sup> Daran schließen sich die Beschaffungsverhandlungen an, die in der Regel in ein entsprechendes Vertragsverhältnis münden.

Entschließt sich das Unternehmen für eine eigene, unternehmensinterne Projektentwicklung,<sup>120</sup> beginnt diese mit der sogenannten Projektinitiierung. Ausgangssituation der Projektinitiierung ist entweder eine Projektidee bzw. ein konkreter Nutzerbedarf für einen fiktiven, noch zu beschaffenden Standort oder einen bereits vorhandenen Standort, der durch Bebauung einer Nutzung zuge-

---

<sup>116</sup> Die Alternativen der Immobilienbereitstellung werden ausführlich bei Brittinger, Industriebau, S. 71 ff. dargestellt. Siehe auch Schäfers, Strategisches Management, S. 151 ff. sowie Straßheimer, Corporate, S. 92 ff.

<sup>117</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 165 und die dort angegebene Literatur.

<sup>118</sup> Das sogenannte Nutzerbedarfsprogramm sind die Bedarfsanforderungen in bezug auf Nutzung, Flächen- und Raumbedarf, Gestaltung und Ausstattung, Budget und Zeitrahmen, vgl. Diederichs, Grundlagen S. 63.

<sup>119</sup> Hierbei kann es sich sowohl um bereits vorhandene Immobilien handeln, als auch um noch zu realisierende Projekte, bei denen nicht selten eine (begrenzte) Einflußnahme von Seiten des Unternehmens möglich ist.

<sup>120</sup> Projektentwicklung wird hier im engeren Sinne verstanden als „Phase vom Projektanstoß bis zur Entscheidung über die weitere Verfolgung der Projektidee durch Erteilung von Planungsaufträgen bzw. bis zur Entscheidung über die Einstellung aller weiteren Aktivitäten aufgrund zu hoher Projektrisiken.“ Diederichs, Grundlagen, S. 30. Im weiteren Sinne kann die Projektentwicklung auch das Projektmanagement und die Projektvermarktung einschließen, vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 48; Isenhöfer, Projektentwicklungsunternehmen, S. 36.

führt werden soll.<sup>121</sup> Darauf aufbauend wird im Rahmen der Projektkonzeption die Realisierungsfähigkeit des Projektes überprüft. Dies geschieht mit Hilfe von Nutzungsanalysen, Markt- und Standortanalysen, Wettbewerbsanalysen sowie Risiko- und Rentabilitätsanalysen.<sup>122</sup> Führt die Projektkonzeption zu einem positiven Ergebnis, kommt es zu einer Konkretisierung des Projektes. Mit der Projektkonkretisierung geht die Grundstückssicherung, die architektonische Planung, die Erwirkung der Baugenehmigung, die Sicherung der Finanzierung, die Vergabe von Bauleistungen sowie ggf. die Verhandlung mit Miet- oder Kaufinteressenten einher.<sup>123</sup>

An die Projektkonkretisierung schließt die Projektrealisierung an, also die Phase des eigentlichen Bauens, wobei hier zwischen der Baustelleneinrichtung, der Baudurchführung und der Bauüberwachung unterschieden wird.<sup>124</sup> Im Rahmen der Baustelleneinrichtung werden die für die Realisierung der Bauaufgabe notwendigen Anlagen festgelegt und untereinander räumlich zugeordnet.<sup>125</sup> Die Baudurchführung selbst ist durch ein breites Leistungsspektrum, das unterschiedliche Gewerke betrifft, gekennzeichnet. Es gehören hierzu Aushub- und Verbauarbeiten, Gründungsarbeiten, die Fertigung des Rohbaus, Zimmerarbeiten, Dachabdichtung und Klempnerarbeiten, Fassadenarbeiten, die technische Gebäudeausrüstung sowie Ausbauarbeiten.<sup>126</sup> Werden die Vielfalt und Vielzahl der zu bewältigen Aufgaben betrachtet, ergibt sich die Bauüberwachung als unumgänglicher Sachzwang. Sie umfaßt alle Tätigkeiten, die zur Überwachung der technischen, wirtschaftlichen und terminlichen Realisierung des Bauprojekts notwendig sind, sowie alle Aktivitäten, die zur Übergabe des Bauwerks führen.<sup>127</sup> In diesem Zusammenhang wird auch von Projektmanagement gespro-

---

<sup>121</sup> Vgl. Diederichs, Grundlagen, S. 31; Bone-Winkel führt darüber hinaus zu investierendes Kapital als Ausgangspunkt der Projektentwicklung an, vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 56.

<sup>122</sup> Vgl. Isenhofer, Projektentwicklungsunternehmen, S. 65 ff.

<sup>123</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 57.

<sup>124</sup> Vgl. Pfarr, Handbuch, S. 229; Pfarr, Bauwirtschaft, S. 257.

<sup>125</sup> Vgl. Pfarr, Handbuch, S. 229.

<sup>126</sup> Eine detaillierte Aufstellung der Aufgaben der Baudurchführung findet sich bei Sommer, Projektmanagement, S. 51 ff.

<sup>127</sup> Vgl. Pfarr, Handbuch, S. 233.

chen,<sup>128</sup> wobei das Projektmanagement sowohl die Projektleitung als auch die Projektsteuerung beinhaltet.<sup>129</sup> Während der Projektleitung die direkte Verantwortung zur Zielerreichung obliegt und über entsprechende Entscheidungs-, Weisungs- und Durchsetzungskompetenz verfügt, wird unter Projektsteuerung die „*neutrale und unabhängige Wahrnehmung delegierbarer Auftraggeberfunktionen in technischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht im Sinne von §31 HOAI*“<sup>130</sup> verstanden.

### 2.3.1.3 Aufgaben in der Nutzungsphase

Mit der Inbetriebnahme beginnt die Nutzungsphase der Immobilie. Wenngleich die Nutzungsphase die längste Phase im Lebenszyklus einer Immobilie ist, „*die dem Bauen erst seinen Sinn gibt*“<sup>131</sup> standen lange Zeit fast ausschließlich die Planungs- und Bauphase im Mittelpunkt der wissenschaftlichen und praxisorientierten Auseinandersetzung. Obwohl PFARR bereits 1976 darauf hinwies, „*daß in den nächsten Jahren eine wissenschaftliche Durchleuchtung der Nutzungsphase dringend ansteht*“<sup>132</sup> wird die Nutzung von Immobilien erst seit kurzer Zeit thematisiert. Unter den Begriffen Gebäudeverwaltung, Objekt- bzw. Gebäudemanagement oder Facilities Management<sup>133</sup> beschäftigen sich zahlreiche Autoren mit den theoretischen Grundlagen und praktischen Methoden des Betreibens von Immobilien.

<sup>128</sup> Diederichs definiert in Anlehnung an die DIN 69 901 Projektmanagement als „*die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisationen, -techniken und –mitteln für die Abwicklung eines Projektes*“; vgl. Diederichs, Grundlagen, S. 34; Isenhöfer, Projektentwicklungsunternehmen, S. 138.

<sup>129</sup> Vgl. Diederichs, Grundlagen, S. 34.

<sup>130</sup> Diederichs, Grundlagen, S. 34; zu den Leistungen der Projektsteuerung siehe auch Kyrein, Projektmanagement, S. 267 ff.

<sup>131</sup> Möller/Kalusche, Bauökonomie, S. 157.

<sup>132</sup> Pfarr, Handbuch, S. 167.

<sup>133</sup> Auf die Begriffe und deren Angrenzung wurde ausführlich in Abschnitt 2.2.3 eingegangen.

### 2.3.1.3.1 Aufgabenschwerpunkte

Im Rahmen der Nutzungsphase sind eine Vielzahl von Aktivitäten anzuregen, die in der Literatur unterschiedlich gegliedert werden. Im deutschsprachigen Raum wird üblicherweise zwischen kaufmännischen, technischen und infrastrukturellen Aufgabenfeldern differenziert,<sup>134</sup> seit kurzem ergänzt durch den Bereich Flächenmanagement. Die nachfolgende Aufgabenbeschreibung orientiert sich am Norm-Entwurf DIN 32736.<sup>135</sup> Dieser unterscheidet zwischen technischem und infrastrukturellem Gebäudemanagement, dem Flächenmanagement als „*methodisches Bindeglied, das alle Bereiche der Infrastruktur verknüpft*“<sup>136</sup> sowie dem kaufmännischen Gebäudemanagement, das alle kaufmännischen Vorgänge des technischen, infrastrukturellen Gebäudemanagements und Flächenmanagements umfaßt. Die Zusammenhänge verdeutlicht Abbildung 5.

### 2.3.1.3.2 Technisches Gebäudemanagement

Ähnlich wie Maschinen oder andere technische Arbeitsmittel müssen auch Immobilien betrieben werden. Hierauf bezieht sich die technische Dimension des betrieblichen Immobilienmanagements in der Nutzungsphase. Dabei wird die Immobilie als „technisches System“ verstanden, das aus verschiedenen Elementen besteht. Dies sind die Elemente

- der Baukonstruktion,  
bestehend aus Rohbau, Außen- und Innenwänden, Decken, Dächern und sonstigen baukonstruktiven Einbauten;

---

<sup>134</sup> Beispielsweise AIG, Gebäudemanagement, S. 3; GEFMA 100, Facility Management, S. 1. Abweichend Frutig/Reiblich, die nach Betrieb, Verwaltung und Dienste differenzieren, vgl. Frutig/Reiblich, Facility, S. 25 ff.

<sup>135</sup> Die GEFMA bemängelt, daß die drei wesentliche Merkmale des Gebäudemanagements, nämlich die Kundenorientierung, die Prozeßorientierung und die strategische Managementleistung in diesem Entwurf nicht erschöpfend und abschließend behandelt werden, und plant daher eine entsprechende Modifizierung der Richtlinie GEFMA 100. Vgl. Glauche, Denkansätze, S. 28 ff.

<sup>136</sup> Balck, Flächenmanagement, S. 28.

- der gebäudetechnischen Anlagen, wie Abwasser-, Wasser- und Gasanlagen, Wärmeversorgungsanlagen, lufttechnische Anlagen, Stromanlagen, fernmelde- und informationstechnische Anlagen, Förderanlagen, Gebäudeautomation, aber auch nutzungsspezifische Anlagen;
- der Außenanlagen, beispielsweise Geländeäleichen (z.B. Grünflächen), befestigte Flächen (z.B. Wege, Straße, Gleisanlagen), baukonstruktive Außenanlagen (z.B. Kanal- und Schachtbauanlagen), Abwasser- und Wasseranlagen (z.B. Wassergewinnungsanlagen).<sup>137</sup>



Abbildung 5: Aufgaben des Immobilienmanagements in der Nutzungsphase<sup>138</sup>

<sup>137</sup> Eine ausführliche Auflistung der einzelnen Bauelemente findet sich in der DIN 276, Kosten im Hochbau, siehe Winkler, Hochbaukosten, S. 20 ff.

<sup>138</sup> In Anlehnung an DIN 32736, Gebäudemanagement, S. 2.

Das Betreiben dieser Elemente umfaßt ein breites Aufgabenspektrum. In Anlehnung an die DIN 32541, die das Betreiben von Maschinen und vergleichbaren technischen Arbeitsmitteln beschreibt, zählen hierzu die Inbetriebnahme, das Betätigen, die Instandhaltung und die Außerbetriebnahme.<sup>139</sup> Die Inbetriebnahme<sup>140</sup> ist letztlich ein Teil der Projektrealisierung. Sie schließt an die Bauphase an und endet nach einer Erstinspektion und der Feststellung etwaiger Mängel mit der Bauübernahme.<sup>141</sup> In diesem Zusammenhang ist auch die Gewährleistungsverfolgung zu sehen, zu der alle Aktivitäten gehören, die der Sicherstellung der zugesagten Eigenschaften dienen.<sup>142</sup> Darüber hinaus erhält das Unternehmen im Rahmen der Bauübernahme alle für die spätere Nutzung der Immobilie notwendigen Unterlagen, wie Gebäudepläne, Schaltpläne, Verzeichnisse der Gebäudetechnik, Instandhaltungsvorgaben, Betriebsanweisungen usw.<sup>143</sup>

Der Begriff „Betätigen“ bezieht sich in erster Linie auf gebäudetechnische Anlagen. Das Aufgabenspektrum beinhaltet das sogenannte Stellen (z.B. das Ein- bzw. Ausschalten sowie das Steuern einer lufttechnischen Anlage), das Überwachen der Anlagen auf planmäßigen Betrieb, das Beheben von Störungen (z.B. die Aufzugsbefreiung) und das Veranlassen der vorgeschriebenen Überprüfungen der gebäudetechnischen Anlagen durch entsprechende Sachverständige (z.B. TÜV, Schornsteinfeger).<sup>144</sup>

Die Instandhaltung umfaßt sämtliche Maßnahmen, die zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit der Immobilie und gebäudetechnischen Anlagen ergriffen werden müssen, um die durch Abnutzung, Alterung und Witterungseinwirkungen ent-

---

<sup>139</sup> Vgl. Lorenz, Gebäudemanagement, S. 32.

<sup>140</sup> Unter dem Begriff „Inbetriebsetzung“ findet sich eine ausführliche Beschreibung der Inbetriebnahme speziell von gebäudetechnischen Anlagen bei Massow, Inbetriebsetzung, S. 270 ff.

<sup>141</sup> Vgl. Massow, Inbetriebsetzung, S. 270; Möller/Kalusche, Bauökonomie, S. 143.

<sup>142</sup> Zur Gewährleistungsverfolgung vgl. DIN 32736, Gebäudemanagement, S. 6

<sup>143</sup> Vgl. Möller/Kalusche, Bauökonomie, S. 163; Kyrein, Projektmanagement, S. 458.

stehenden baulichen oder sonstigen Mängel und Schäden ordnungsgemäß zu beseitigen.<sup>145</sup> Dabei wird zwischen Inspektion, Wartung und Instandsetzung unterschieden.<sup>146</sup> Die Inspektion dient der Feststellung und Beurteilung des (Ist)Zustandes, um Zustandsverschlechterungen und Schäden frühzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Die Wartung zielt auf die Bewahrung des (Soll)Zustandes ab; in diesem Zusammenhang fallen beispielsweise Reinigungs-, Schmier- und Reparaturarbeiten an. Zur Instandsetzung zählen sämtliche Aufgaben, die der Wiederherstellung des (Soll)Zustandes von Bauwerk oder gebäudetechnischen Anlagen dienen.<sup>147</sup> Die Zusammenhänge werden in Abbildung 6 dargestellt.

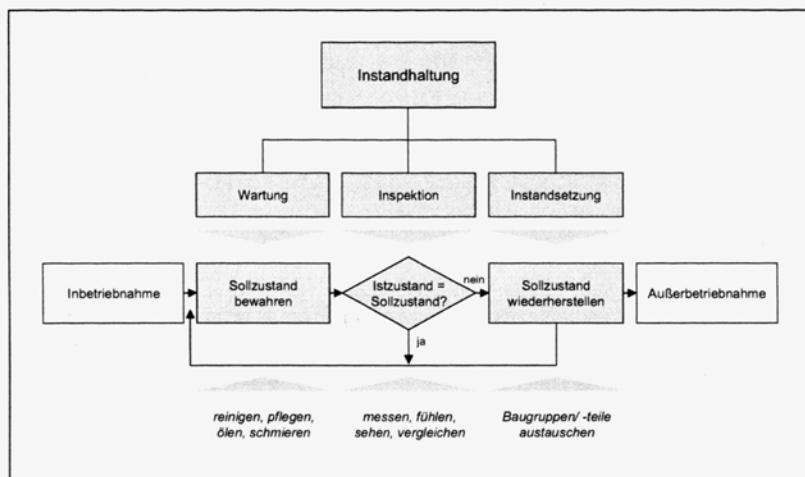


Abbildung 6: Aufgaben der Instandhaltung<sup>148</sup>

<sup>144</sup> Vgl. Pierschke, Facilities, S. 288.

<sup>145</sup> Die Instandhaltung von Immobilien wird ausführlich behandelt bei Homann, Instandhaltungsmanagement, S. 309 ff.

<sup>146</sup> Vgl. DIN 31051, Instandhaltung, S. 1 f.

<sup>147</sup> Die GEFMA schlägt vor, im Hinblick auf eine saubere Trennung von Betriebs- und Bauunterhaltskosten, nach kleiner und großer Instandsetzung zu differenzieren. Im Rahmen der kleinen Instandsetzung werden lediglich Verschleißteile ausgetauscht, sie kann den Betriebskosten zugerechnet werden. Die große Instandhaltung beinhaltet die Beseitigung größerer Mängel und Schäden, sie findet ihre Entsprechung in den Bauunterhaltskosten. Vgl. GEFMA 122, Betriebsführung, S. 1.

<sup>148</sup> In Anlehnung an Bandow/Reck, Instandhaltung, S. 33.

Zur Dokumentation gehören die Erfassung, Speicherung und Fortschreibung aller erforderlichen Daten und Informationen über den Bestand und die Betriebsführung wie Bestandsunterlagen, Verbrauchsdaten, Betriebsanweisungen und –protokolle, Abnahme- und Wartungsprotokolle.<sup>149</sup>

Das Energiemanagement umfaßt sämtliche Maßnahmen, die der Sicherstellung eines niedrigen Energieverbrauchs dienen. Hierzu zählen sowohl Maßnahmen an Baukonstruktion und gebäudetechnischen Anlagen, als auch solche ohne technische und bauliche Änderungen. Im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung sämtlicher Energiefüsse erstreckt sich das Energiemanagement nicht nur auf die immobilienbezogenen Verbräuche, sondern auch auf den durch die Leistungserstellung bedingten Energieverbrauch.<sup>150</sup>

Im Rahmen des Informationsmanagements werden die für das Betreiben von Immobilien und Liegenschaften benötigten Informationen erfaßt, ausgewertet und verknüpft. Zu den Aufgaben gehört die Konzeption, Bewertung und Entscheidung hinsichtlich des Einsatzes von Informations-, Kommunikations- und Automationssystemen jeglicher Art wie Gebäudeautomation, Brandmeldesysteme und Zugangskontrollen etc.<sup>151</sup>

Als Modernisierung werden bauliche Maßnahmen bezeichnet, die den Gebrauchswert einer Immobilie durch die Anpassung an den Stand der Technik nachhaltig erhöhen. Ein Beispiel hierfür ist die nachträgliche Installation einer Gebäudeleittechnik. Eng mit der Modernisierung verbunden ist die Sanierung. Sie dient der Wiederherstellung des Sollzustands von Immobilien, die nicht mehr technischen, ökologischen und/oder gesetzlichen Anforderungen entsprechen.<sup>152</sup>

---

<sup>149</sup> Ausführlich hierzu Návy, Facility, S. 240 ff.

<sup>150</sup> Weiterführend Braun/Haller/Oesterle, Facility, S. 83 ff; Schmoigl, Energiemanagement, S. 350 ff.

<sup>151</sup> Vgl. DIN 32736, Gebäudemanagement, S. 5.

Veränderungen des Betriebsgeschehens, beispielsweise durch die Einführung neuer Organisationsstrukturen, aber auch neuartige Arbeitsplatzkonzepte bedingt durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien führen zu veränderten Anforderungen an die Immobilie.<sup>153</sup> In vielen Fällen wird ein Umbau der bestehenden Immobilie notwendig. Hierzu zählen alle Leistungen, die im Rahmen von Funktions- und Nutzungsänderungen der Räume, Anlagen und Systeme erforderlich sind.

### 2.3.1.3.3 Infrastrukturelles Gebäudemanagement

Das infrastrukturelle Gebäudemanagement bezieht sich auf geschäftsunterstützende Dienstleistungen.<sup>154</sup> Es handelt sich hierbei um Leistungen, die von technischen respektive baulichen Komponenten der Immobilien abhängig sind. So sind Reinigungsdienste an Gebäudeflächen, Sicherheitsdienste an sicherheitstechnische Anlagen und Telekommunikationsdienste an entsprechende kommunikationstechnische Anlagen gekoppelt. Darüber hinaus existiert meist ein eigener Raumbedarf für entsprechende Zentralen und Verteilungssysteme.<sup>155</sup> Die Aufgaben des infrastrukturellen Gebäudemanagements lassen sich in einem Kurzüberblick folgendermaßen charakterisieren:<sup>156</sup>

- Zum Catering zählen alle Leistungen, die mit dem Betrieb einer Kantine oder Küche verbunden sind.
- Die DV-Dienstleistungen umfassen alle Leistungen, die zum Aufbau, zur Inbetriebnahme und zur Aufrechterhaltung der elektronischen Datenerfassung und –aufbereitung sowie des elektronischen Datenaustausches dienen.

---

<sup>152</sup> Vgl. Spengelin, Sanierung, S. 540.

<sup>153</sup> Vgl. Edie/Blythe, Buildings, S. 7.

<sup>154</sup> Vgl. DIN 32736, Gebäudemanagement, S. 3.

<sup>155</sup> Vgl. Balck, Flächenmanagement, S. 28.

<sup>156</sup> Nachfolgend in Anlehnung GEFMA, Facility, S. 3 ff.; DIN 32736, Gebäudemanagement, S. 5 ff. sowie Park, Facilities, S. 45 ff.; Barrett, Facilities, S. 126.

- Zu den Gärtnerdiensten gehören zum einen die Pflege der Pflanzen innerhalb der Immobilie, zum anderen die Pflege der Grünanlagen, wie das Bewässern und Düngen der Pflanzen, das Mähen der Rasenflächen usw.
- Zu den Hausmeisterdiensten zählen Leistungen wie kleinere Sicherheitsinspektionen und Instandsetzungen, Aufzugswärterdienste oder die Gewährleistung der Objektsauberkeit und der Hausordnung.
- Die internen Postdienste umfassen alle Aufgaben, die dem Versand und der Zustellung von Post und elektronischen Sendungen innerhalb der Immobilie(n) dienen.
- Die Ausstattung, Versorgung, Entsorgung und Reinigung von Kopierstellen und Druckereien, die Ermittlung und Zuordnung von Kopier- und Druckkosten sowie Druck- und Kopierarbeiten sind Leistungen der Druck- und Kopierdienste.
- Zu den Parkraumbetreiberdiensten gehören das Verwalten des Parkraums sowie das Abrechnen und Verwalten der Kassenautomaten.
- Das Aufgabenspektrum der Reinigungsdienste reicht von der einmaligen Bauendreinigung bzw. Grundreinigung nach Umzügen über die regelmäßige Glas-, Fassaden- und Unterhaltsreinigung (z.B. Fußböden, Sanitärräume, etc.) bis zur Reinigung der Außenanlagen.
- Die Sicherheitsdienste umfassen sämtliche Maßnahmen, die sowohl das Unternehmen als auch die Immobilie vor Bedrohungen von Außen, wie Diebstahl, Einbruch und Vandalismus, oder Bedrohungen von Innen, z.B. Feuer, Sabotage oder Spionage, schützen. Hierzu gehören Zugangskontrollen, Wachdienste, Schließdienste, Notrufdienste, Geld- und Wertdienste oder auch die Betriebsfeuerwehr.
- Die wesentliche Aufgabe des Umzugsmanagements ist die Planung des zeitlichen und logistischen Ablaufs. Die eigentliche Umzugsabwicklung beinhaltet das Verpacken, Demontieren, Transportieren, Montieren und Auspacken der Betriebs- und Arbeitsmittel etc.
- Die Waren- und Logistikdienste beinhalten sämtliche Leistungen, die das Zustellen von Frachtpostsendungen und –gütern sowie deren Versand sicherstellen. Hierzu gehören z.B. die Warenannahme und –

eingangskontrolle, das Erstellen und Verwalten von Lieferunterlagen, die Beauftragung von Spediteuren usw.

- Die Winterdienste umfassen – unter Berücksichtigung der gesetzlichen Bestimmungen – alle Maßnahmen, die für den sicheren Zugang zu Immobilien erforderlich sind.
- Aufgaben der zentralen Telekommunikationsdienste sind das Betreiben der Telefonzentrale bzw. eines Vermittlungsdienstes, das Erstellen und Aktualisieren eines internen Telefonbuches, die Gebührenerfassung (z.B. für Privatgespräche) oder auch das Betreiben eines Call Centers.
- Unter dem Begriff der Versorgung werden alle Maßnahmen subsumiert, die der Versorgung der Anlagen und Systeme mit Energie sowie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen dienen. Reststoffe und Rückstände, die durch den Betrieb der gebäudetechnischen Anlagen entstehen, müssen ordnungsgemäß entsorgt werden. Das gleiche gilt für Abfallprodukte, die im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung anfallen. Dies ist die Aufgabe der Entsorgung.

#### 2.3.1.3.4 Flächenmanagement

Das Flächenmanagement umfaßt das Management aller verfügbaren Flächen im Hinblick auf ihre Nutzung und Verwertung.<sup>157</sup> Dabei kann zwischen nutzerorientiertem, anlagenorientiertem, immobilienwirtschaftlich orientiertem und serviceorientiertem Flächenmanagement unterschieden werden.<sup>158</sup> Das nutzerorientierte Flächenmanagement umfaßt die Nutzungs- und Flächenplanung, die

<sup>157</sup> Vgl. DIN 32736, Gebäudemanagement, S. 3. Ausführlich zum Flächenmanagement vgl. auch Park, Facilities, S. 9 ff.; Bernard Williams Associates, Facilities, S. 4-1; Dawson, Flächenmanagement, S. 109 ff.

<sup>158</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden DIN 32736, Gebäudemanagement, S. 10 f. Ausführlich zur Interpretation vgl. Balck, Flächenmanagement, S. 28 ff.

räumliche Organisation von Arbeitsprozessen und Arbeitsplätzen sowie die quantitative und qualitative Flächenoptimierung.<sup>159</sup>

Aufgabe des anlagenorientierten Flächenmanagements ist es, flächen- bzw. raumbezogen, die nutzerspezifischen Anforderungen hinsichtlich Lufttemperatur und -feuchtigkeit, notwendiger Netzanschlüsse etc. zu analysieren und diese mit den Leistungen des technischen Gebäudemanagements zu verknüpfen.

Das immobilienwirtschaftlich orientierte Flächenmanagement beinhaltet die Erfassung und Bewertung von Leerständen, die Verknüpfung von Flächen und Räumen zu vermietbaren Einheiten sowie die Koppelung raumbezogener Bedarfsanforderungen und Servicelevels an Mietverträge und Mietnebenkostenabrechnungen. Eng damit verbunden ist das serviceorientierte Flächenmanagement. Es umfaßt Aufgaben wie die Belegungsplanung und das Catering von Konferenz- und Schulungsräumen und die Bereitstellung entsprechender Medien- und Konferenztechnik.

### 2.3.1.3.5 Kaufmännisches Gebäudemanagement

Die Maßnahmen des technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagements sowie des Flächenmanagements finden ihre Abbildung im kaufmännischen Gebäudemanagement. Zu den zentralen Aufgaben des kaufmännischen Immobilienmanagements zählen das Beschaffungsmanagement, die Objektbuchhaltung, das Kostenmanagement sowie das Vertragsmanagement.<sup>160</sup> Das Beschaffungsmanagement beinhaltet alle Leistungen, die der termingerechten und kostengünstigen Bereitstellung der für das Gebäudemanagement notwendigen

---

<sup>159</sup> Vor dem Hintergrund der stetigen Verteuerung der Fläche (durch steigende Baukosten respektive Mieten pro m<sup>2</sup>), wird für ein Unternehmen die Auseinandersetzung mit der Flächenwirtschaftlichkeit immer wichtiger. Wesentliche Aufgabe des Flächenmanagements ist daher nicht nur die Verbesserung der räumlichen Organisation der Arbeitsprozesse, sondern auch die optimale Ausnutzung der Flächen einer Immobilie. Siehe Pierschke, Facilitics, S. 291.

<sup>160</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden GEFMA, Facility, S. 4 f.; DIN 32736, Gebäudemanagement, S. 9 f.

Artikel und Leistungen dienen. Hierzu gehört die Auswahl von Lieferanten und Dienstleistern, die Vergabe der Aufträge sowie die Überprüfung von Lieferungen und Dienstleistungen.<sup>161</sup>

Die Kostenplanung und –kontrolle<sup>162</sup> umfaßt die Erstellung von Kostenplänen, die laufende Erfassung der Istkosten, deren Vergleich mit den Sollkosten sowie die Veranlassung notwendiger Korrekturmaßnahmen. Unter dem Begriff Objektbuchhaltung werden sämtliche Aktivitäten subsumiert, die die ordnungsgemäße buchhalterische Verwaltung einer Immobilie sicherstellen. Dies beinhaltet

- die Erfassung und Abrechnung von Kapitalkosten, Abschreibungen, Steuern und Abgaben, Betriebskosten und sonstigen Kosten bzw. der Mieten und Mietnebenkosten bei angemieteten Immobilien,
- die Kontenführung,
- die Rechnungsprüfung und den Zahlungsverkehr (inkl. des Mahnwesens) und
- die Bearbeitung von Versicherungsfällen.<sup>163</sup>

Ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich des kaufmännischen Gebäudemanagements ist das Vertragsmanagement. Es umfaßt die Gestaltung, die Überwachung sowie die Änderung von Verträgen, die mit Vermietern (bzw. Mieter), Dienstleistern, Lieferanten und Versorgungsträgern geschlossen werden.

#### **2.3.1.4 Aktivitäten in der Verwertungsphase**

Entfällt infolge veränderter Flächenbedarfe die Grundlage für die weitere Nutzung einer Immobilie, so tritt diese in die Verwertungsphase des Lebenszyklus

---

<sup>161</sup> Generell zum Beschaffungsmanagement vgl. Mundahl, Lieferantenmanagement, S. 79 ff.

<sup>162</sup> Zum Immobiliencontrolling vgl. Homann, Immobiliencontrolling, S. 707 sowie ausführlich Homann, Ansatzpunkte.

<sup>163</sup> Vgl. Pierschke, Facilities, S. 294.

ein.<sup>164</sup> Für die Verwertung von Immobilien bieten sich drei grundsätzliche Möglichkeiten:<sup>165</sup>

1. Die Immobilie kann auf dem externen Markt vermietet oder verkauft werden.
2. Ist die Immobilie aufgrund von Standort, Gebäude- oder Flächenstruktur, Bausubstanz, Architektur oder Wirtschaftlichkeit nicht mehr marktfähig, so kann dem mit einem Redevelopment begegnet werden.<sup>166</sup>
3. Übersteigen die mit dem Redevelopment verbundenen Ausgaben den wirtschaftlich vertretbaren Rahmen, besteht eine weitere Möglichkeit im Abriß der Immobilie, ggf. mit anschließender Projektentwicklung.

Mit einem Redevelopment sind im Grundsatz die gleichen Aktivitäten verbunden wie mit der bereits in Abschnitt 2.3.1.2 dargestellten Projektentwicklung. Grundlage eines Redvelopments kann entweder die ursprüngliche Nutzungsstruktur sein oder ein völlig anderes Nutzungskonzept bzw. auch die Kombination beider Extreme.<sup>167</sup> Im Falle einer neuen Nutzungskonzeption können auf diese Weise aus nicht mehr benötigten Immobilien wieder betriebsnotwendige Immobilien werden, meist wird es jedoch zu einer marktlichen Verwertung kommen.

Mit der Vermietung bzw. dem Verkauf von Immobilien tritt das Unternehmen auf dem Immobilienmarkt als Anbieter auf. Vor diesem Hintergrund besteht die Notwendigkeit eines expliziten Immobilienmarketings. „*Immobilienmarketing ist die Gesamtheit aller unternehmerischen Maßnahmen, die zur Entwicklung, Preisfindung und Verbreitung von Immobilien und/oder immobilienspezifischen Dienstleistungen dienen, um Austauschprozesse zur Zufriedenheit individueller und organisationeller Ziele herbeizuführen.*“<sup>168</sup> Hierzu gehören die Analyse der Marktfähigkeit vorhandener Immobilien, die Bestimmung der potentiellen Nach-

---

<sup>164</sup> Es wird in diesem Zusammenhang auch von „nicht betriebsnotwendigen Immobilien“ gesprochen.

<sup>165</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 175 ff.; Straßheimer, Corporate, S. 109 ff.

<sup>166</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 177; Isenhöfer/Väth, Lebenszyklus, S. 145.

<sup>167</sup> Vgl. Isenhöfer/Väth, Lebenszyklus, S. 145 f.

<sup>168</sup> Bobber/Brade, Immobilienmarketing, S. 583.

frager bzw. Nutzer, die Festlegung der konkreten Verwertungsart,<sup>169</sup> die Wahl des geeigneten Absatzweges, die Preisfindung und die Entscheidung bezüglich etwaiger kommunikativer Maßnahmen.<sup>170</sup>

### **2.3.2 Analyse der Aufgaben des Immobilienmanagements hinsichtlich der Entscheidungsebene**

Die innerhalb des oben beschriebenen Aufgabenspektrums wahrzunehmenden Leistungen weisen qualitative Unterschiede auf, da einige mit Entscheidungen verbunden sind, die für den Erfolg des betrieblichen Immobilienmanagements von größerer Bedeutung sind als andere. Dies muß im Rahmen der organisatorischen Gestaltung entsprechend berücksichtigt werden. Nachfolgend werden daher strategische, taktische und operative Aufgaben unterschieden.<sup>171</sup> Damit wird zum Ausdruck gebracht, daß die Aufgaben in einem Über-/Unterordnungsverhältnis zueinander stehen. Dabei gilt eine Aufgabe einer anderen als übergeordnet, wenn durch sie der Handlungsrahmen abgesteckt wird, in welchen die untergeordnete Aufgabe eingegliedert werden muß. Abbildung 7 ordnet exemplarisch Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements nach dem Kriterium Entscheidungsebene.

Mit strategischen Aufgaben sind Entscheidungen verbunden, die sich nicht nur auf das betriebliche Immobilienmanagement, sondern auf das gesamte Unternehmen auswirken. Diese Entscheidungen haben in der Regel langfristigen Charakter. Es handelt sich hierbei beispielsweise um Standortentscheidungen, die Entscheidung, ob eine Immobilie durch Kauf, Miete oder Leasing bereitgestellt werden soll, die Wahl des Raumkonzeptes oder auch die Entscheidung, ob das Unternehmen eigene Projektentwicklungen durchführen will.

---

<sup>169</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 176.

<sup>170</sup> Vgl. Bobber/Brade, Immobilienmarketing, S. 584. Vertiefend zum Immobilienmarketing siehe Brade, Marketingplanungsprozeß.

<sup>171</sup> Hierbei wird die in der Planungslehre übliche Differenzierung nach strategischer, taktischer bzw. dispositiver und operativer Planung übertragen. Siehe dazu Mag. Planung, S. 49 ff.; Schweitzer, Planung, S. 43 ff.

		Entscheidungsebene		
Entscheidungsgegenstand		Strategische Ebene	Taktische Ebene	Operative Ebene
	Investitionsentscheidungen	Standortentscheidungen, optimale Objekt-Gesamtfläche, Optimierung branchenspezifischer Mietflächengrößen (Branchen-Mix), Optimierung des Raumzuschnitts und der Raumordnung, Wahl der Rechtsform der objektbetreuenden Gesellschaft etc.	Umwidmung, Aus- und Umbau bestehender Flächen und Rauminhalt, Optimierung der Nutzung bereits vermieteter Flächen durch Schaffung durchgängiger Daten- und Informationsverbundbeziehungen etc.	Optimierung der objektbezogenen Inspektions- und Instandsetzungintervalle (z.B. Heiz- und Klimatechnik, Beförderungstechnik, Stromversorgung) etc.
	Programmentcheidungen	Entscheidung über den Umfang des Dienstleistungsproduktionsprogramms (z.B. Objekterstellung, Vermietung, Übernahme der Leitung einer objektbezogenen Werbegemeinschaft, allgemeine Verwaltung) etc.	Outsourcing-Entscheidungen bezüglich einzelner Dienstleistungsbereiche (z.B. Vereinbarungen von Rahmenverträgen für Haustechnik, Objektschutz, Reinigung) etc.	Mengenmäßiger Umfang der Bereitstellung von Dienstleistungen unter Berücksichtigung kurzfristiger Engpassfaktoren etc.

Abbildung 7: *Strukturierung der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements nach der Entscheidungsebene* <sup>172</sup>

Taktische Aufgaben sind durch einen kürzeren Bezugszeitraum der mit ihnen verbundenen Entscheidungen gekennzeichnet. Zu ihnen zählen z.B. Entscheidungen über den Umbau bestehender Flächen, die Optimierung der Flächenutzung, die Auswahl eines Gebäudeinformationssystems oder auch Outsourcing-Entscheidungen bezüglich einzelner Aufgaben des Immobilienmanagements. Operative Aufgaben haben den kurzfristigsten Entscheidungshorizont. Es handelt sich hierbei vor allem um konkrete Ausführungsaufgaben wie die Optimierung von Inspektions- und Instandsetzungintervallen.

<sup>172</sup> In Anlehnung an Eisinger/Reisenauer, Facility, S. 206.

Tendenziell lässt sich feststellen, daß Aufgaben, die im Zusammenhang mit der Bereitstellung oder auch Verwertung von Immobilien anfallen, eher mit strategische Entscheidungen verbunden sind, als Aufgaben im Rahmen der Nutzungsphase.

## 2.4 Zusammenfassung

Gegenstand des vorangegangenen Kapitals waren die Konzeption und die Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements. Immobilien sind wichtige Ressourcen eines Unternehmens. Sie zählen ebenso wie Maschinen, Verkehrs- und Transportmittel, Werkzeuge, Büroeinrichtungen und –ausstattungen zu den Betriebsmitteln eines Unternehmens und sind somit wesentliche Bestandteile des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses. Damit unterliegen sie einem ressourcenorientierten Managementprozeß, der die Bereitstellung, Nutzung und Verwertung von Immobilien regelt.

Auf Basis der Betriebswirtschafts- und Managementlehre bildeten sich in den vergangenen Jahren zwei Ansätze heraus, die speziell auf das Management der Immobilien eines Unternehmens abstellen: das Corporate Real Estate Management und das Facilities Management. Um Mißverständnisse zu vermeiden, die auf sprachlichen Ungenauigkeiten oder unklaren Vorstellungen über den Erkenntnisgegenstand beruhen, wurden beide Konzepte ausführlich erläutert. Als wesentlicher Unterschied zwischen beiden Ansätzen wurde dabei der Blickwinkel auf die Immobilie ausgemacht: Kerngedanke des Corporate Real Estate Management ist, daß sich mit Immobilien Erträge erwirtschaften lassen, die einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern. Das Facilities Management geht über die rein immobilienbezogene Betrachtung hinaus, es zielt vielmehr auf die Integration von Menschen, Prozessen, Anlagen und Immobilien ab, um das Kerngeschäft eines Unternehmens zu unterstützen und nachhaltig zu gewährleisten. Trotz dieses Unterschieds weisen beide Ansätze hinsichtlich der zu erfüllenden Aufgaben große Überschneidungen auf. Da aus Sicht der organisatorischen Gestaltung weniger die Frage des Blickwinkels auf die Immobilie von Bedeutung ist, als die Aufgaben, die im Zusammenhang mit dem

Management von Immobilien zu erfüllen sind, wurde für die weiteren Ausführungen dem neutraleren Begriff des „betrieblichen Immobilienmanagements“ der Vorzug gegeben.

Ansatzpunkte zur Charakterisierung von Teilaufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements können zum einen die Phasen des Immobilienlebenszyklus sein, nämlich Aufgaben im Zusammenhang mit der Immobilienbereitstellung, -nutzung, und –verwertung. Zum anderen kann die Entscheidungsebene als Gliederungskriterium zugrunde gelegt werden. So gibt es Aufgaben, die mit Entscheidungen verbunden sind, die für den Erfolg des betrieblichen Immobilienmanagements von größerer Bedeutung sind als andere. Nach der Entscheidungsebene können strategische, taktische und operative Aufgaben unterschieden werden.

Strategisch bedeutsame Aufgaben fallen vor allem in der Bereitstellungs- und der Verwertungsphase an, wenn Entscheidungen in Bezug auf die Entwicklung, den Kauf, die Miete und das Leasing benötigter, respektive das Redevelopment, den Verkauf und die Vermietung nicht mehr benötigter Immobilien zu treffen sind. Taktische und operative Entscheidungen fallen dahingegen eher in der Nutzungsphase hinsichtlich Aufgaben des technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen Gebäudemanagements an.

Aufbauend auf den in diesem Kapitel identifizierten Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements gilt es in den nun folgenden Kapiteln organisatorische Strukturen zu entwickeln, die insgesamt die Effizienz der Aufgabenerfüllung gewährleisten sollen. Hierzu werden in dem nun folgenden Kapitel zunächst die theoretischen Grundlagen der organisatorischen Gestaltung erarbeitet.

### 3. Organisatorische Gestaltung als theoretischer Bezugsrahmen

Das Thema der vorliegenden Arbeit ist durch den Begriff der organisatorischen Gestaltung geprägt. Nachfolgend werden daher die wesentlichen Aspekte der organisatorischen Gestaltung aufgezeigt. Um ein einheitliches Verständnis hinsichtlich der verwandten Terminologie zu gewinnen, werden zunächst die wichtigsten Begriffe der Organisation erläutert und voneinander abgegrenzt. Darauf aufbauend werden Instrumente der organisatorischen Gestaltung vorgestellt. In einem weiteren Schritt werden die Ziele und die Rahmenbedingungen der organisatorischen Gestaltung in bezug auf das betriebliche Immobilienmanagement erarbeitet.

#### 3.1 Begriffliche Grundlagen

Im folgenden wird zunächst der Begriff der Organisation in seinen verschiedenen Bedeutungen vorgestellt. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Interpretation als Gestaltungsfunktion. Des Weiteren werden die formalen Elemente der Organisation dargelegt.

##### 3.1.1 Organisation

In der Literatur ist der Begriff der Organisation nicht einheitlich definiert.<sup>173</sup> Es existiert eine Vielzahl divergierender Ansätze und Denkschulen,<sup>174</sup> auf deren vertiefende Diskussion an dieser Stelle verzichtet wird, da diese den thematischen Rahmen dieser Arbeit bei weitem übersteigen würde.

---

<sup>173</sup> Eine Zusammenstellung definitorischer Ansätze findet sich bei Neuberger, Organisation, S. 13 ff.

<sup>174</sup> Einen Überblick über die wichtigsten organisationstheoretischen Ansätze liefert Frese, Grundlagen, S. 112 ff.

Die verschiedenen Auffassungen zum Organisationsbegriff lassen sich auf zwei Betrachtungsweisen zurückführen: einer institutionalen und einer instrumentalen.<sup>175</sup> Die institutionale Sicht belegt zielorientierte, soziale respektive sozio-technische Systeme<sup>176</sup> – z.B. Unternehmen, öffentliche Betriebe und Verwaltungen sowie religiöse, karitative, politische, militärische oder andere gesellschaftliche Einrichtungen – mit dem Begriff „Organisation“. Das institutionale Organisationsverständnis findet sich vor allem in der Soziologie.<sup>177</sup> Die Organisation wird hier als „*kollektives Denk- und Handlungssystem interpretiert, das in reflektierter Weise Ziele verfolgt, dem eine eigene Identität und Kultur zukommt und das für die einzelnen Organisationsmitglieder damit sinnstiftend wirkt.*“<sup>178</sup>

So verstanden sind Organisationen Gebilde, „die

- *dauerhaft ein Ziel verfolgen und*
- *eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.*<sup>179</sup>

Im Gegensatz zu diesem eher deskriptiv ausgerichteten Verständnis herrscht in der Betriebswirtschaftslehre und in der Unternehmenspraxis die instrumentale, gestaltungsorientierte Bedeutungsvariante vor.<sup>180</sup> Als Organisation soll hier „*die Gesamtheit der auf die Erreichung von Zwecken und Zielen gerichteten Maßnahmen verstanden werden, durch die*

- *ein soziales System arbeitsteilig strukturiert wird und*

---

<sup>175</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 17; Grochla, Grundlagen, S. 1 ff.; Schreyögg, Organisation S. 4 ff.

<sup>176</sup> Von sozialen Systemen wird gesprochen, wenn allein Menschen die Elemente des Systems sind, von sozio-technischen Systemen hingegen, wenn Menschen und Maschinen zusammenwirken. Unternehmen werden häufig als sozio-technische Systeme definiert, vgl. Schanz, Organisation, Sp. 1461.

<sup>177</sup> Vgl. Picot, Organisation, S. 105.

<sup>178</sup> Gomez/Zimmermann, Unternehmensorganisation, S. 17 f.

<sup>179</sup> Kieser/Kubicek, Organisation, S. 4.

<sup>180</sup> Vgl. Picot, Organisation, S. 105.

- *die Aktivitäten der zum System gehörenden Menschen, der Einsatz von Mitteln und die Verarbeitung von Informationen geordnet werden.“<sup>181</sup>*

In diesem Sinne ist Organisation die bewußt geschaffene Struktur bzw. Ordnung eines Unternehmens, durch die der betriebliche Leistungserstellungsprozeß geregelt wird. Organisation wird als ein Mittel zur effizienten Führung von Unternehmen verstanden.<sup>182</sup>

Trotz der vorgenommenen Differenzierung stehen der institutionale und der instrumentale Organisationsbegriff in einem engen Zusammenhang: Weil ein Unternehmen eine Organisation im Sinne einer bewußt geschaffenen Struktur hat, ist es eine Organisation im Sinne eines zielgerichteten sozialen Systems.<sup>183</sup> Die Organisationsstruktur ist dabei das Ergebnis der Organisation als Tätigkeit, der sogenannten organisatorischen Gestaltung.

*„Organisatorische Gestaltung umfaßt den breiten Komplex aller derjenigen Handlungen, die der Entwicklung, Einführung und Durchsetzung von organisatorischen Regeln dienen, die das Verhalten der Menschen und das Funktionieren der Maschinen ... die in sozio-technischen Systemen eingesetzt werden, steuern.“<sup>184</sup>*

Dieser Kontext wird in Abbildung 8 graphisch veranschaulicht.

---

<sup>181</sup> Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 17.

<sup>182</sup> Vgl. Gomez/Zimmermann, Unternehmensorganisation, S. 16; Schreyögg, Organisation, S. 5.

<sup>183</sup> Vgl. Picot, Organisation, S. 105.

<sup>184</sup> Grochla, Organisatorische Gestaltung, Sp. 1832.

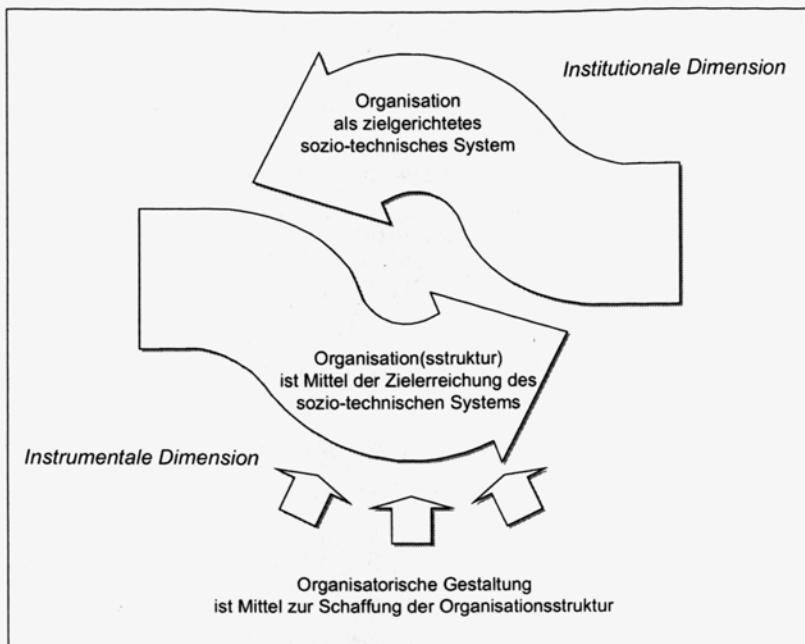


Abbildung 8: *Organisationsbegriffe*

Auch der Begriff der organisatorischen Gestaltung wird in unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Den Kern und gleichzeitig den eigentlichen Zweck organisatorischer Gestaltung bildet die Entwicklung von organisatorischen Regeln, die insgesamt die Effizienz der betrieblichen Aufgabenerfüllung gewährleisten sollen. Die originäre Aufgabe der Organisation als Tätigkeit besteht somit in der Gestaltung der Organisationsstruktur. Diese Aufgabe beinhaltet eine Vielzahl von Teilaufgaben, deren Erfüllung die Durchführung unterschiedlich komplexer Prozesse voraussetzt, die ihrerseits der Gestaltung bedürfen. Eine zweite (gleichsam derivative) Aufgabe der organisatorischen Tätigkeit kann daher in der Ausformung des Gestaltungsprozesses gesehen werden.<sup>185</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird organisatorische Gestaltung – sofern dies

<sup>185</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 8.

nicht ausdrücklich anders vermerkt ist – als die Entwicklung organisatorischer Strukturen verstanden.

Für die Entwicklung organisatorischer Strukturen lassen sich verschiedene Bezugsebenen unterscheiden. In Abhängigkeit des Anlasses des Gestaltungsproblems wird zwischen Neuorganisation und Reorganisation differenziert, wobei der Übergang zwischen Neuorganisation und Reorganisation fließend ist. Zu einer Neuorganisation kommt es, wenn ein Unternehmen gegründet wird, bzw. neue Niederlassungen, Abteilungen oder Stellen geschaffen werden.<sup>186</sup> Eine Reorganisation ist dann erforderlich, wenn die effiziente Bewältigung der Aufgaben eines Unternehmens oder der einzelner Teilbereiche durch die existierenden organisatorischen Regelungen nicht mehr gewährleistet werden, so daß diese entsprechend der veränderten Ziele und Bedingungen angepaßt werden müssen.<sup>187</sup> Die Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements kann beispielsweise sowohl als Anpassungsmaßnahme im Sinne einer Reorganisation, als auch – bei Gründung einer neuen Abteilung oder eines Tochterunternehmens – als Neuorganisation verstanden werden.

Nach ihrem Gegenstand kann die organisatorische Gestaltung in aufbau- und ablauforganisatorische Probleme unterteilt werden.<sup>188</sup>

*„Die Aufbauorganisation befaßt sich mit der Gliederung von Unternehmen in aufgabenteilige, funktionsfähige Teileinheiten sowie deren Regelung von Kompetenz- und Unterstellungsverhältnissen.“<sup>189</sup>*

---

<sup>186</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 25.

<sup>187</sup> Vgl. Gabele, Reorganisation, Sp. 2196 ff.

<sup>188</sup> Die Unterscheidung zwischen Aufbauorganisation und Ablauforganisation wird traditionell in der deutschsprachigen Organisationslehre vorgenommen, besonders deutlich bei Nordseck, Grundlagen, S. 76 und Kosiol, Organisation, S. 32 f. Diese Trennung besitzt vor allem analytischen Charakter und dient der leichteren Durchdringung der organisatorischen Problemstellung. Letztlich handelt es sich um zwei Betrachtungsweisen des gleichen Gesamtproblems der Organisation. Vgl. Hoffmann, Aufbauorganisation, Sp. 208.

<sup>189</sup> Krüger, Organisation, S. 135.

Von dieser eher statischen Sichtweise ist der stärker von dynamischen Zügen geprägte Ansatz der Ablauforganisation abzugrenzen. Die Ablauforganisation ist auf die Gliederung der zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Arbeits- und Bewegungsvorgänge in zeitlicher, räumlicher und sachlogischer Hinsicht ausgerichtet:

*„Die Ablauforganisation beschreibt den Ablauf des betrieblichen Geschehens, den Vollzug, die Ausübung oder Erfüllung von Funktionen, derentwegen Bestände geschaffen wurden.“<sup>190</sup>*

Die organisatorische Gestaltung kann sich dabei auf drei Ebenen beziehen:<sup>191</sup>

1. Auf die Elementarebene, auf der Aufgaben als Basiselemente der Organisation, Menschen als Aufgabenträger und Sachmittel als Hilfsmittel der Aufgabenerfüllung zu kleinsten organisatorischen Subsystemen, den sogenannten Stellen, zusammengefügt werden.
2. Auf der Zwischensystemebene, auf der Stellen zu Subsystemen höherer Ordnung, beispielsweise Abteilungen oder Arbeitsgruppen, verknüpft werden.
3. Auf der Gesamtsystemebene, auf der Zwischensysteme durch Hinzufügen einer obersten Leitungsebene zu einem Gesamtsystem, dem Unternehmen verbunden werden.

### 3.1.2 Elemente organisatorischer Gestaltung

Den Ausgangspunkt organisatorischer Gestaltung bilden mehrere Elemente, die im folgenden kurz beschrieben werden. Zu diesen Elementen zählen Aufgaben

---

<sup>190</sup> Gaitanides, Ablauforganisation, Sp. 1.

<sup>191</sup> Vgl. Bleicher, Organisatorische Gestaltung, Sp. 1885 sowie Grochla, Grundlagen, S. 25.

und Aktivitäten, Stellen und Abteilungen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie Verbindungswege zwischen Stellen.<sup>192</sup>

### 3.1.2.1 Aufgaben und Aktivitäten

Im Mittelpunkt der organisatorischen Gestaltung steht die Aufgabe.<sup>193</sup> Abstrakt betrachtet wird unter einer Aufgabe die Verpflichtung verstanden, „*eine bestimmte Leistung, die aus dem Sachziel der Unternehmung abgeleitet ist, zu erbringen.*“<sup>194</sup> Zur Konkretisierung von Aufgaben werden verschiedene Merkmale herangezogen:<sup>195</sup>

- der Verrichtungsvorgang, dieser legt fest, was geistig oder körperlich zu tun ist;
- das Objekt, an dem oder in bezug auf das eine Tätigkeit ausgeübt wird;
- der Ort, an dem eine Aufgabe zu erfüllen ist;
- die Phase der Aufgabenerfüllung, d.h. die Phase des Problemlösungsprozesses, in die eine Aufgabe fällt (wie Planung, Durchführung oder Kontrolle);
- die Häufigkeit, mit der eine Aufgabe anfällt, wobei grob nach „Normalaufgaben“ (regular business) und nach einmaligen Aufgaben (Projektaufgaben) unterschieden werden kann;
- der Rang des Ausführungsprozesses, wobei zwischen Leitungs- und Ausführungsaufgaben zu differenzieren ist;
- der Zeit, die zur Erledigung einer Aufgabe notwendig ist.

---

<sup>192</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 122 ff., Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 572 ff.

<sup>193</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 122. Hill/Fehlbaum/Ulrich weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, daß die Aufgabe gleichsam im Zentrum der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre steht.

<sup>194</sup> Grotzsch, Grundlagen, S. 184.

<sup>195</sup> Vgl. Kosiol, Aufbauorganisation, Sp. 172; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 123 f.; Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 136.

Zur Erfüllung einer Aufgabe müssen außerdem verschiedene Aktivitäten ergriffen werden. Hierzu zählen zum einen physische Transformationsprozesse, z.B. das Bewegen und Transportieren von Objekten, das Teilen, Zusammenfügen, Sortieren etc. Zum anderen gehören dazu Kommunikations- und Informationsverarbeitungsprozesse, wie das Aufnehmen, Speichern, Verarbeiten und Abgeben von Daten.<sup>196</sup>

### 3.1.2.2 Stellen und Abteilungen

Durch die Zusammenfassung von Teilaufgaben entsteht die Gesamtaufgabe einer Stelle. Eine Stelle wird definiert „*als Aufgabenkomplex, der von einer dafür qualifizierten Person unter normalen Umständen bewältigt werden kann und der grundsätzlich unabhängig von dem jeweiligen Stelleninhaber gebildet wird.*“<sup>197</sup> Bei einer Stelle handelt es sich nicht um einen konkreten Arbeitsplatz, sie ist vielmehr eine abstrakt gedachte Einheit, die durchaus mehrere Arbeitsplätze umfassen kann.<sup>198</sup> Eine Stelle ist gleichsam die kleinste organisatorische Einheit.<sup>199</sup> Eine Stelle, die über Entscheidungs- und Anordnungskompetenzen<sup>200</sup> verfügt, wird als Leitungsstelle bezeichnet; umfaßt sie dagegen lediglich Ausführungs- und Verfügungsrechte, wird von Ausführungsstelle gesprochen.<sup>201</sup> Verfügt eine Stelle über Ausführungs- und Verfügungskompetenzen für die Planung und Kontrolle von Entscheidungen, besitzt jedoch selbst keine Entscheidungs- oder Anordnungsbefugnisse, so wird diese als Stabsstelle betitelt.<sup>202</sup> Stabsstellen sind sogenannte Leitungshilfsstellen, die der Entlastung der

---

<sup>196</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 123.

<sup>197</sup> Picot, Organisation, S. 125.

<sup>198</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 130 f.

<sup>199</sup> Vgl. Jung, Betriebswirtschaftslehre, S. 246.

<sup>200</sup> Die Beschreibung der unterschiedlichen Kompetenzarten erfolgt in Abschnitt 3.1.2.3, eine Übertragung auf das betriebliche Immobilienmanagement in Abschnitt 4.1.2.

<sup>201</sup> Vgl. Picot, Organisation, S. 127.

<sup>202</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Krüger, Organisation, S. 170.

Hauptstellen (Instanzen) dienen.<sup>203</sup> Die verschiedenen Arten von Stellen werden in Abbildung 9 dargestellt.

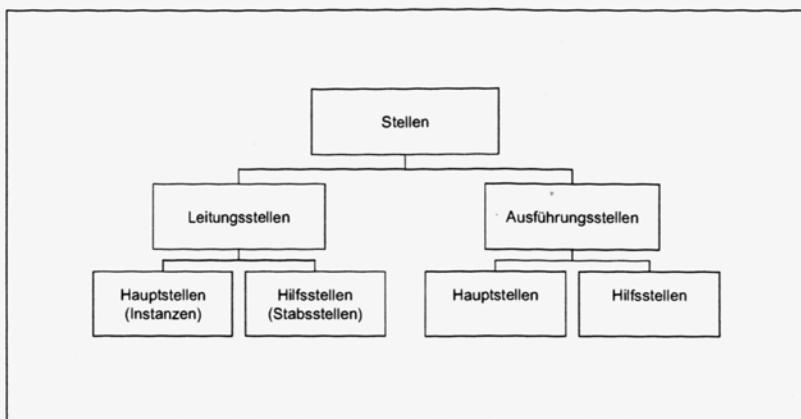


Abbildung 9: Arten von Stellen<sup>204</sup>

Die Zusammenfassung mehrerer Stellen, die nach einem Kriterium dauerhaft gebildet und für gewöhnlich von einer Instanz geleitet werden, wird Abteilung genannt. Abteilungen können wiederum zu größeren Einheiten, beispielsweise Hauptabteilungen, Geschäftsbereichen und Ressorts, gebündelt werden.<sup>205</sup> Dieser Zusammenhang wird in Abbildung 10 veranschaulicht.

<sup>203</sup> Zur Unterscheidung von Stabsarten siehe Steinle, Stabsstelle, Sp. 2312. Ausführlich hierzu auch Abschnitt 4.2.1.1.

<sup>204</sup> Vgl. Bühner, Organisationslehre, S. 64.

<sup>205</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Krüger, Organisation, S. 166.

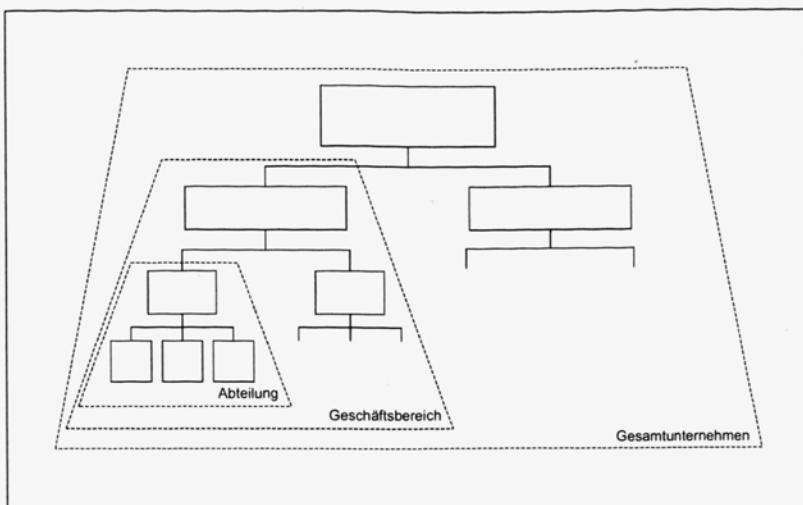


Abbildung 10: Abteilungsbildung<sup>206</sup>

### 3.1.2.3 Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

Damit eine Stelle den ihr übertragenen Aufgabenkomplex adäquat erfüllen kann, muß sie das Recht haben, die hierfür erforderlichen Aktivitäten zu ergreifen oder ausführen zu lassen.<sup>207</sup> Diese Handlungsrechte werden als Kompetenzen<sup>208</sup> bezeichnet.

Es werden folgende Arten von Kompetenzen unterschieden:<sup>209</sup>

<sup>206</sup> Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 139.

<sup>207</sup> Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 574.

<sup>208</sup> Vgl. Bleicher, Kompetenz, Sp. 1056. Von dem hier verwendeten organisatorischen Kompetenzbegriff ist der personenbezogene Kompetenzbegriff zu unterscheiden, der sich auf persönliche Fähigkeiten bezieht, vgl. Krüger, Organisation, S. 152.

<sup>209</sup> Vgl. zum folgenden Picot, Organisation, S. 126. Zur ausführlichen Beschreibung der unterschiedlichen Kompetenztarten vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 125 ff. Anders Bleicher, der nach Kompetenzen für originäre Führungsaufgaben, Kompetenzen für derivative Führungsaufgaben und institutionelle Dimensionen der Kompetenz unterscheidet; vgl. Bleicher, Kompetenz, Sp. 1059 f.

- Die *Ausführungskompetenz* berechtigt, im Rahmen einer übertragenen Aufgabe tätig zu werden.
- Die *Verfügungskompetenz* ist das Recht, auf bestimmte Informationen, Materialien, Maschinen, Werkzeuge etc. zuzugreifen.
- Die *Antragskompetenz* berechtigt zur Auslösung von Entscheidungsprozessen über bestimmte Fragen an anderer Stelle.
- Die *Entscheidungskompetenz* ist das Recht, zwischen verschiedenen Handlungsalternativen zu wählen.
- Die *Mitsprachekompetenz* ist die Berechtigung, bei Entscheidungen anderer Stellen mitzuwirken, entweder durch ein Anhörungsrecht, ein Vetorecht oder ein eigentliches Mitentscheidungsrecht.
- Die *Anordnungskompetenz* ist das Recht, andere in bestimmten Fragen zu einem Tun oder Unterlassen anzuweisen.
- Die *Vertretungskompetenz* ist die Befugnis, das Unternehmen, einen Unternehmensbereich oder einen Stelleninhaber nach außen zu vertreten.

Die Zuweisung von Kompetenzen wird als Delegation bezeichnet.<sup>210</sup> Das Ausmaß der Delegation ist einerseits vom Führungsstil<sup>211</sup>, andererseits vom Delegationsinhalt abhängig. So ist die Delegation von Ausführungshandlungen in jedem Fall möglich (sofern der mit der Aufgabe Betraute zu deren Realisation fähig ist), die Delegation von Entscheidungen ist hingegen nur möglich, wenn

<sup>210</sup> Vgl. Ulrich, Delegation, Sp. 433.

<sup>211</sup> „Führung ist zielorientierte Gestaltung von Unternehmen (= Unternehmensführung) bzw. zielorientierte Beeinflussung von Personen (= Personalführung).“ Bea, Führung, S. 1. Der Führungsstil ist gleichsam das „Verhaltensmuster der Führung“; vgl. Wunderer/Grunwald, Führung, S. 218 ff. Grundsätzlich kann zwischen zwei konträren Typen von Führungsstilen differenziert werden, dem autoritären und dem kooperativen Führungsstil. Kennzeichnend für den autoritären Führungsstil ist, daß der Vorgesetzte trifft und anordnet, ohne den Untergebenen Mitsprachekompetenzen einzuräumen. Bei einem kooperativen Führungsstil erfolgt demgegenüber eine Mitwirkung der Untergebenen in Form von Mitsprache- und Entscheidungskompetenzen. Zwischen diesen beiden Extremen lassen sich unterschiedlich viele Führungsstile abstuften. Ausführlicher hierzu vgl. Staehle, Management, S. 309 ff.

es sich nicht um echte Führungsentscheidungen<sup>212</sup> handelt, deren Abgabe ausgeschlossen ist.<sup>213</sup>

Zu den organisatorischen Grundtatbeständen zählt darüber hinaus die Verantwortung. Es ist dies „*die Pflicht einer Person ..., für die zielentsprechende Erfüllung einer Aufgabe persönlich Rechenschaft abzulegen.*“<sup>214</sup> Organisatorisch bedeutsam sind vor allem:<sup>215</sup>

- die Handlungsverantwortung (die Pflicht, eine übertragene Aufgabe regelgerecht auszuführen);
- die Ergebnisverantwortung (die Pflicht, vorgegebene bzw. vereinbarte Ziele zu erreichen);
- die Führungsverantwortung (die Pflicht, sachbezogene und personenbezogene Führungsaufgaben zu erfüllen).

Die Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung ist ein wesentlicher Grundsatz für die Stellenbildung. Es wird in diesem Zusammenhang auch vom Kongruenzprinzip gesprochen.<sup>216</sup>

### 3.1.2.4 Verbindungswege zwischen den Stellen

Da Stellen definitionsgemäß immer nur Teilaufgaben erfüllen, werden zur Zusammenarbeit und Koordination gleichsam Verbindungswege benötigt, auf denen entweder physische Objekte oder Informationen ausgetauscht werden können. In diesem Sinne lassen sich Transport- und Kommunikationswege unter-

---

<sup>212</sup> Echte Führungsentscheidungen sind durch drei Merkmale gekennzeichnet: 1) Sie haben große Bedeutung für die Vermögens- und Ertragslage und damit den Bestand eines Unternehmens. 2) Sie müssen aufgrund der besonderen Bedeutung für das Unternehmen aus der Kenntnis des Gesamtzusammenhangs getroffen werden. 3) Sie können im Interesse des Unternehmens nicht delegiert werden. Vgl. Gutenberg, Unternehmensführung, S. 59 ff.

<sup>213</sup> Vgl. Böhner, Organisationslehre, S. 73.

<sup>214</sup> Hauschild, Verantwortung, Sp. 1694.

<sup>215</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 153.

<sup>216</sup> Vgl. Bleicher, Kompetenz, Sp. 1057 f; Weidner u.a., Organisation, S. 61; Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 140.

scheiden.<sup>217</sup> Das Transportproblem bezieht sich auf Fragen des betriebsinternen Layouts, des Material- und Güterflusses und der Lagerhaltung.<sup>218</sup> Kommunikationswege sind hingegen notwendig, um die einzelnen Stellen mit den von ihnen benötigten Informationen in der richtigen Form und zur richtigen Zeit zu versorgen um so die Koordination der Stellen zu ermöglichen. Wie in Abbildung 11 aufgezeigt, können Kommunikationswege nach reinen Mitteilungswegen und Entscheidungswegen aufgeteilt werden, wobei sich letztere wiederum in Anruflings-, Anordnungs- und Mitsprachewege differenzieren lassen.

Mitteilungswege dienen dem Austausch von Informationen. Sie können sowohl horizontal, vertikal als auch diagonal durch die Organisationsstruktur gehen und werden meist in beide Richtungen benutzt.

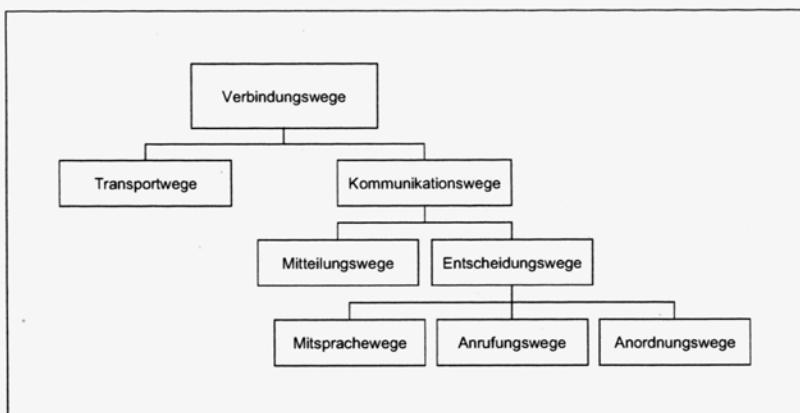


Abbildung 11: Verbindungswege zwischen Stellen<sup>219</sup>

Entscheidungswege dienen der Willensbildung und Durchsetzung. Mitsprachewege ergeben sich, wenn mehrere Stellen an einer Entscheidung beteiligt sind

<sup>217</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 136 ff., Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 141 f.

<sup>218</sup> Dieser Fragenkomplex wird in Literatur und Praxis gemeinhin unter der Bezeichnung „Logistik“ behandelt.

<sup>219</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 138.

und sich gegenseitig abstimmen müssen. Anrufungswege sind erforderlich, wenn eine Stelle zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe der Entscheidung einer anderen Stelle bedarf. Darüber hinaus können der Anrufung auch die Rückfrage, der Vorschlag, der Antrag und die Beschwerde zugeordnet werden. Anordnungswege betreffen die direkten Anordnungen einer Instanz an die ihr untergeordnete Stelle. Im Gegensatz zu den Mitsprache- und Anrufungswegen sind sie daher nur vertikal und einseitig.

### 3.2 Instrumente organisatorischer Gestaltung

In der Organisationstheorie hat sich bislang keine allgemein akzeptierte, konsistente Systematisierung organisatorischer Gestaltungsinstrumente entwickelt.<sup>220</sup> So unterscheiden HILL, FEHLBAUM und ULRICH sechs Instrumentalvariablen, die Zentralisation und Dezentralisation (Aufgabengliederung), die Funktionalisierung (Strukturtypen), die Delegation, die Partizipation, die Standardisierung und die Arbeitszerlegung.<sup>221</sup> KIESER und KUBICEK erachten zur organisatorischen Gestaltung fünf Strukturdimensionen als notwendig: die Spezialisierung (Arbeitsteilung), die Koordination, die Konfiguration (Leitungssystem), die Entscheidungsdelegation (Kompetenzverteilung) und die Formalisierung.<sup>222</sup> PICOT geht über diese Aufstellungen hinaus und führt die Aufgabenverteilung, die Verteilung von Weisungsrechten, die Verteilung von Entscheidungsrechten, die Programmierung, Information und Kommunikation sowie Macht als Variablen der Organisationsstruktur an.<sup>223</sup> Speziell mit der Theorie der organisatorischen Gestaltung beschäftigte sich GROCHLA.<sup>224</sup> Er unterscheidet nach Arbeitsteilung, Koordination und Konfigura-

---

<sup>220</sup> Vgl. Picot, Organisation, S. 121.

<sup>221</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 173 ff.

<sup>222</sup> Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, S. 73 ff.

<sup>223</sup> Vgl. Picot, Organisation, S. 121 ff.

<sup>224</sup> „Zwar hat die Organisationstheorie schon grundlegende Begriffe, Beschreibungen genereller Organisationsformen, Erklärungen von organisatorischen Zusammenhängen und eine Reihe von Organisationstechniken angeboten, doch fehlt derzeit noch eine umfassende Theorie der organisatorischen Gestaltung, die Handlungsanweisungen für das praktische

tion.<sup>225</sup> Da sich, wie Abbildung 12 zeigt und auch die nachfolgenden Ausführungen noch verdeutlichen werden, GROCHLAS Strukturierung letztlich auch die Systematisierungen der anderen Autoren zuordnen lassen; wird dieser Einteilung der Vorzug gegeben.

Autor	Gestaltungsinstrumente			
Grochla	Arbeitsteilung	Koordination	Konfiguration	
Hill, Fehlbaum, Ulrich	Aufgabengliederung	Funktionalisierung Delegation Partizipation Standardisierung		
	Arbeitszerlegung			
Kieser, Kubicek	Arbeitsteilung	Koordination Leitungssystem Kompetenzverteilung Formalisierung		
Picot	Aufgabenverteilung	Weisungsrechte Entscheidungsrechte Programmierung Information Kommunikation Macht		

Abbildung 12: Systematisierung organisatorischer Gestaltungsinstrumente

### 3.2.1 Arbeitsteilung

Die Arbeitsteilung stellt den Ausgangspunkt des organisatorischen Gestaltungsproblems dar.<sup>226</sup> Die Notwendigkeit der Arbeitsteilung ergibt sich aus der

Organisieren als Ergänzung des Erfahrungswissens zu Verfügung stellt.“ Grochla, Grundlagen, S. V.

<sup>225</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 96 ff. und 166 ff.

<sup>226</sup> Vgl. Reiß, Arbeitsteilung, Sp. 167.

Vielzahl und der Komplexität der in einem Unternehmen anfallenden Aufgaben, die eine Bewältigung durch einen einzelnen Aufgabenträger oder auch nur eine einzelne Organisationseinheit ausschließen.<sup>227</sup> Es muß folglich eine Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben stattfinden. Hierbei handelt es sich um einen mehrstufigen Teilungsvorgang, der so lange durchgeführt wird, bis ein für den Gestaltungszweck befriedigender Detaillierungsgrad erreicht wird.<sup>228</sup>

In der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre herrscht die sogenannte artmäßige Arbeitsteilung vor, die auf SMITH<sup>229</sup> zurückgeht. Es wird in diesem Zusammenhang auch von arbeitsteiliger Spezialisierung gesprochen. Die Problematik der Arbeitsteilung besteht in der Generierung geeigneter inhaltlicher Kriterien, nach denen auf den verschiedenen Ebenen Teilaufgaben gegliedert werden können;<sup>230</sup> schließlich wird die Organisationsform des Unternehmens bzw. des Unternehmensbereichs durch das gewählte Gliederungskriterium festgelegt. Die für die Arbeitsteilung wesentlichen Kriterien sind

- die Gliederung nach Verrichtungen sowie
- die Gliederung nach Objekten oder Regionen (z.B. Produkt- oder Kundengruppen, Märkte).<sup>231</sup>

Die Gliederung nach Verrichtungen führt zu einer funktionalen Organisation, die nach Objekten zu einer divisionalen Organisation. Funktional- und Divisionalorganisation sind eindimensionale Organisationsformen. Sie sind dadurch gekennzeichnet, daß die Arbeitsteilung nach einem Kriterium erfolgt.<sup>232</sup> Durch die Verknüpfung mehrerer Gliederungskriterien entstehen mehrdimensionale Organisationsformen wie die Matrix-Organisation (als Kombination von funktionaler

---

<sup>227</sup> Vgl. Krüger, Aufgabenanalyse, Sp. 221.

<sup>228</sup> Vgl. Picot, Organisation S. 122.

<sup>229</sup> Vgl. Smith, Wohlstand.

<sup>230</sup> Vgl. Picot, Organisation S. 122.

<sup>231</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 96 f.

<sup>232</sup> Vgl. Bleicher, Organisation, S. 83.

und produktorientierter Gliederung) oder die Tensor-Organisation (als Kombination von funktionaler, produktorientierter und regionaler Gliederung).<sup>233</sup>

In Abhängigkeit des Gliederungsgrades treten in der Praxis funktionale, divisionale, Matrix- und Tensor-Organisation in unterschiedlichen Ausprägungen auf. Zentraler Aspekt der Arbeitsteilung ist daher die Überlegung, welche Teilaufgaben sinnvollerweise zusammengefaßt werden können und – damit eng verbunden – wie viele organisatorische Teileinheiten gebildet werden sollen.<sup>234</sup>

### 3.2.2 Koordination

Ergebnis der Arbeitsteilung sind mehr oder weniger stark interdependente organisatorische Teilbereiche, die aufeinander abgestimmt und auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet werden müssen.<sup>235</sup> Damit ergibt sich die Notwendigkeit zur Koordination. Sie ist neben der Arbeitsteilung das zweite Grundprinzip der organisatorischen Gestaltung.<sup>236</sup> Unter Koordination kann die Ausrichtung arbeitsteilig gebildeter Stellen und die Abstimmung von Handlungen der Organisationsmitglieder auf die Ziele und Zwecke einer Organisation verstanden werden.<sup>237</sup> Der traditionelle Mechanismus zur Deckung des Koordinationsbedarfs ist die Hierarchie.<sup>238</sup> „Die Hierarchie ist ein universelles Ordnungsmuster komplexer Systeme, das dadurch gekennzeichnet ist, daß eine Gesamtheit von Elementen durch Über- und Unterordnungsbeziehungen miteinander ver-

<sup>233</sup> Vgl. Frese, Organisationsstrukturen, Sp. 1672 ff.

<sup>234</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 97. Grochla bezeichnet diese als die „Festlegung der Spezialisierungssintensität“.

<sup>235</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 99.

<sup>236</sup> Vgl. Rühli, Koordination, Sp. 1165, Reiß, Spezialisierung, Sp. 2294.

<sup>237</sup> Vgl. Staehle, Management, S. 520 f. Zu weiteren Definitionen vgl. auch Hoffmann, Führungsorganisation, S. 301.

<sup>238</sup> Neben der Hierarchie gewinnen auch die Selbstabstimmung und die Gruppenabstimmung als Koordinationsformen zunehmend an Bedeutung. Im Rahmen der Selbstabstimmung entscheidet jedes Organisationsmitglied auf Basis des eigenen Entscheidungskalküls darüber, welche Tätigkeiten es ausübt. Die Gruppenabstimmung ist dadurch gekennzeichnet, daß die Organisationsmitglieder mittels einer Abstimmungsregel als Gruppe entscheiden. Vgl. Laux/Liermann, Organisation, S. 99 ff. Darüber hinaus ist auch die Koordination durch Programme und durch Pläne zu nennen. Vgl. hierzu Kieser/Kubicek, Organisation, S. 110 ff.

bunden ist.“<sup>239</sup> Ausgangspunkte für die Bildung einer Hierarchie sind einerseits die Verteilung von Entscheidungskompetenzen, andererseits die Festlegung eines Weisungssystems.<sup>240</sup>

Die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen<sup>241</sup> bewegt sich auf dem Kontinuum zwischen den beiden Extremen Zentralisation und Dezentralisation.<sup>242</sup> Bei der vollständigen Entscheidungszentralisation konzentrieren sich alle Entscheidungsbefugnisse auf die oberen Instanzen, den nachgeordneten Ebenen wird lediglich die Ausführung dieser Entscheidungen überlassen. Im Gegensatz dazu besitzen bei der vollständigen Entscheidungsdezentralisation auch die unteren Ebenen Entscheidungsbefugnisse.<sup>243</sup> Dazwischen gibt es zahlreiche Abstufungen.

Das anzustrebende Ausmaß der Zentralisation bzw. Dezentralisation hängt vor allem von der Bedeutung der Entscheidungen ab. Tendenziell ist davon auszugehen, daß Entscheidungen, die das Gesamtunternehmen betreffen, oder auch übergreifende Bereichsentscheidungen mit hoher Tragweite eher durch obere Instanzen getroffen werden (hohe Entscheidungszentralisation), während reine Bereichsentscheidungen bzw. übergreifende Bereichsentscheidungen mit geringerer Relevanz an die entsprechenden Stellen delegiert werden (Entschei-

---

<sup>239</sup> Krüger, Organisation, S. 155.

<sup>240</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 100. Krüger zählt die Festlegung des Weisungssystems zu den Aufgaben der Konfiguration, vgl. Krüger, Organisation, S. 157.

<sup>241</sup> Das Merkmal „Entscheidung“ beruht letztlich auf der Differenzierung von Leitungs- und Ausführungsaufgaben. Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 180.

<sup>242</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 100. Obgleich Zentralisation und Dezentralisation als grundsätzliche Möglichkeiten der organisatorischen Gestaltung gelten, wird dieses Begriffspaar in der Literatur unterschiedlich verstanden: 1) als spezielles Problem der Zuordnung von Entscheidungskompetenzen. 2) als allgemeines Problem der Zuordnung von Aufgaben auf Stellen im Sinne der Zusammenfassung bzw. Trennung von Teilaufgaben, die hinsichtlich eines Merkmals gleichartig sind. 3) als Problem der geographischen Verteilung eines sozialen Systems. Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 174 f. Im Gegensatz zu der hier verwendeten Interpretation als Problem der Verteilung von Entscheidungskompetenzen verstehen Hill/Fehlbaum/Ulrich Zentralisation und Dezentralisation als Problem der Aufgabengliederung.

<sup>243</sup> Die Verteilung von Entscheidungskompetenzen wird auch als Delegation bezeichnet. Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 175; Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 180.

dungsdezentralisation).<sup>244</sup> Die Verteilung der Entscheidungskompetenzen ist letztlich auch eine Determinante des Führungsstils.<sup>245</sup>

Eng mit Verteilung der Entscheidungskompetenzen verbunden ist die Gestaltung des Weisungssystems. Hierbei ist festzulegen, ob die Weisungen nach dem Einlinien- oder Mehrliniensystem erteilt werden sollen. Das Einliniensystem ist dadurch gekennzeichnet, daß jede Stelle nur von einer einzigen übergeordneten Instanz Anordnungen erhält und nur dieser Instanz allein für die Aufgabenerfüllung verantwortlich ist. Dies wird auch als Prinzip der Einheit der Auftragserteilung oder des Auftragsempfangs bezeichnet.<sup>246</sup> Die Anwendung dieses Prinzips führt zu einer eindeutig gegliederten Organisationsstruktur, bei der die einzelnen Leitungsebenen exakt abgestuft sind. Der klaren und eindeutigen Regelung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten stehen vor allem lange und umständliche Weisungs- und Informationswege gegenüber.<sup>247</sup>

Im Gegensatz dazu sind beim Mehrliniensystem Stellen mehreren (mindestens zwei) übergeordneten Instanzen unterstellt. Der Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung wird aufgegeben für das Prinzip des kürzesten Weges.<sup>248</sup> Hiermit ist nicht nur der Vorteil direkter Weisungs- und Informationswege verbunden, sondern auch der einer Spezialisierung durch Funktionsteilung. Problematisch ist allerdings die Abgrenzung von Zuständigkeiten, Weisungen und Verantwortlichkeiten.<sup>249</sup> Einlinien- und Mehrliniensystem sind in Abbildung 13 dargestellt.

---

<sup>244</sup> Vgl. Weidner u.a., Organisation, S. 45 f.

<sup>245</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 101.

<sup>246</sup> Das Einliniensystem geht auf Henri Fayol zurück. Siehe hierzu insbesondere Fayol, Verwaltung, S. 20.

<sup>247</sup> Vgl. Bühner, Organisationslehre, S. 97.

<sup>248</sup> Das Mehrliniensystem findet seinen Ursprung bei Frederick W. Taylor. Siehe hierzu insbesondere Taylor, Betriebsführung, S. 132.

<sup>249</sup> Vgl. Bühner, Organisationslehre, S. 97.

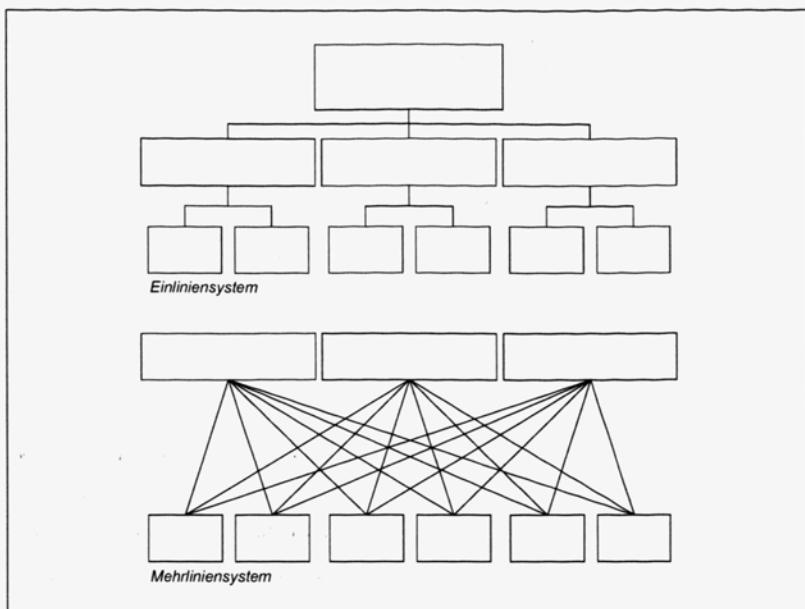


Abbildung 13: Einlinien- und Mehrliniensystem<sup>250</sup>

### 3.2.3 Konfiguration

Ein wesentliches Charakteristikum von Hierarchien ist ihre äußere Form – sie ist ein Aspekt der Konfiguration.<sup>251</sup> Determinanten der Konfiguration sind die Gliederungstiefe und die Gliederungsbreite.<sup>252</sup> Unter dem Begriff der Gliederungstiefe<sup>253</sup> wird die Anzahl der Hierarchieebenen verstanden.<sup>254</sup> Als Gliederungsbreite<sup>255</sup> wird die Anzahl der Stellen bezeichnet, die einer Instanz in direkter Linienbeziehung direkt untergeordnet sind.<sup>256</sup> Gliederungstiefe und Gli-

<sup>250</sup> Vgl. Schanz, Organisationsgestaltung, S. 28 und 30.

<sup>251</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 156.

<sup>252</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 108.

<sup>253</sup> Krüger spricht von Leitungstiefe, vgl. Krüger, Organisation, S. 157.

<sup>254</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 108; Krüger, Organisation, S. 157.

<sup>255</sup> Andere Begriffe sind Leitungsspanne oder Kontrollspanne bzw. Span of Control.

<sup>256</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 219; Krüger, Organisation, S. 156.

derungsbreite hängen voneinander ab: eine geringe Gliederungsbreite führt in der Regel zu einer höheren Anzahl von Hierarchieebenen und umgekehrt – je größer die Gliederungsbreite, desto flacher ist die Hierarchie.<sup>257</sup>

Die Berechnung der idealen Leitungsspanne ist eine typische Fragestellung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre,<sup>258</sup> die sich nicht generell beantworten lässt, da Unternehmen sich hinsichtlich der Komplexität der von ihnen zu bewältigenden Aufgaben erheblich unterscheiden. Vielmehr wird die Leitungsspanne von einer Vielzahl nur im Einzelfall zu beurteilender Faktoren determiniert, wie dem Aufgabencharakter, der Art des Führungsstils, der Führungs Kapazität sowie deren Entlastung durch Stäbe und Informationstechnik, einem Planungs- und Kontrollsysteem etc.<sup>259</sup>

Auch die Zahl der Hierarchieebenen kann nur für den Einzelfall festgelegt werden.<sup>260</sup> Sie ist vor allem abhängig von der Unternehmensgröße. Tendenziell ist die hierarchische Gliederung um so tiefer, je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen hat.

Der Zusammenhang zwischen Gliederungstiefe und –breite wird in Abbildung 14 verdeutlicht.

---

<sup>257</sup> Vgl. Picot, Organisation, S. 136.

<sup>258</sup> Vgl. hierzu Gutenberg, Unternehmensführung, S. 114 ff.; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 219 ff.

<sup>259</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 110; Picot, Organisation, S. 135 f.

<sup>260</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 109.

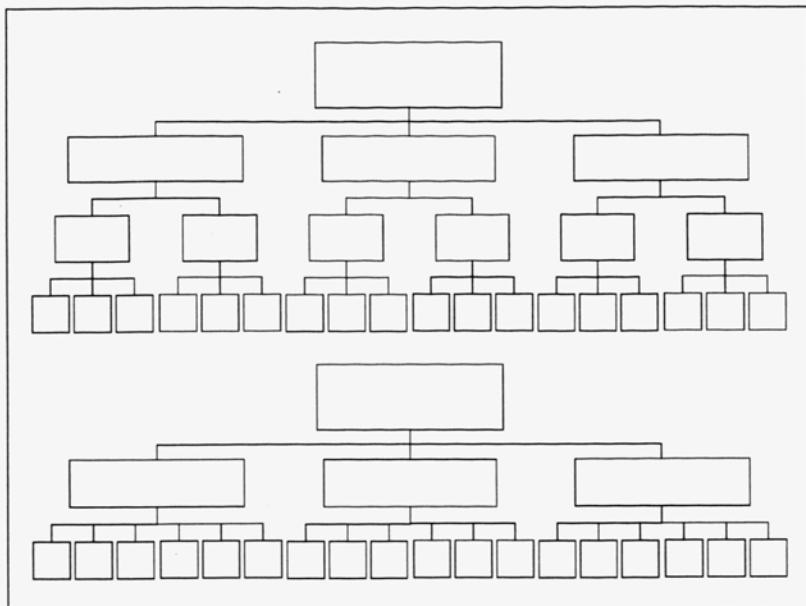


Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Gliederungstiefe und –breite<sup>261</sup>

### 3.3 Ziele der organisatorischen Gestaltung

Eine wesentliche Voraussetzung der organisatorischen Gestaltung ist die Existenz von Zielen, mittels derer alternative Organisationslösungen entwickelt und beurteilt werden können.<sup>262</sup> Allgemein werden Ziele als eine erwünschte, zu erreichende oder zu vermeidende Situation definiert.<sup>263</sup> Als primäre Zielgröße der organisatorischen Gestaltung gilt die organisatorische Effektivität.<sup>264</sup> Sie bringt zum Ausdruck, welchen Beitrag eine Gestaltungsmaßnahme zur Realisa-

<sup>261</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 109.

<sup>262</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre, S. 141; Hill, Organisationsziele, Sp. 1815 ff.

<sup>263</sup> Vgl. Hauschildt, Struktur, S. 710; Krüger, Unternehmung, S. 44.

<sup>264</sup> Vgl. Scholz, Effektivität, Sp. 536. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, daß die Anwendung unterschiedlicher organisationstheoretischer Ansätze auch zu unterschiedlichen Organisationszielen und Beurteilungskriterien führt. Vgl. Hill, Organisationsziele, Sp. 1819 ff.

tion der Ziele der zu organisierenden Einheit leistet.<sup>265</sup> Aussagen über die Effektivität organisatorischer Maßnahmen sind also nur möglich, wenn die Ziele des Unternehmens bzw. des Unternehmensbereichs bekannt sind. Die Ziele des betrieblichen Immobilienmanagements wurden in Abschnitt 2.2.4 bereits dargestellt:

- Das originäre Ziel liegt in der Deckung des Bedarfs eines Unternehmens an Immobilien und immobilienbezogenen Dienstleistungen in Bezug auf Art und Güte, Menge, Ort und Zeit. Zunehmend wird diese Zielsetzung erweitert auf die Deckung des Immobilienbedarfs Dritter.
- Neben dieser, auf die sachliche Aufgabenstellung bezogene, Zielsetzung tritt eine ökonomische: die Senkung der immobilienbezogenen Aufwendungen und die Steigerung der Erträge.

Die Beurteilung der Effektivität einer organisatorischen Maßnahme ist jedoch mit Problemen verbunden. So ist es in der Regel nicht möglich, einen direkten Kausalzusammenhang zwischen einer Gestaltungsmaßnahme und dem Erreichen eines Unternehmens- bzw. Bereichsziels herzustellen.<sup>266</sup> Inwieweit trägt beispielsweise die Zentralisation der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements tatsächlich zu einer Reduzierung der immobilienbezogenen Aufwendungen bei? Aufgrund der Überlagerung durch andere Einflußfaktoren der Zielerreichung, ist die Beurteilungssituation sehr komplex. Es muß daher auf Ersatzkriterien zurückgegriffen werden, deren Erfüllung einerseits mittels organisatorischen Maßnahmen möglich und feststellbar ist, deren Verwirklichung andererseits der Realisierung des Endziels dient.<sup>267</sup>

---

<sup>265</sup> Bühner konstatiert: „Die Organisation dient als Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele.“ Bühner, Organisationslehre, S. 1.

<sup>266</sup> Vgl. Frese, Organisation, S. 21.

<sup>267</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 62; Frese, Grundlagen, S. 451.

Nachfolgend werden einige Kriterien diskutiert, von denen angenommen werden kann, daß sie in einem positiven Zusammenhang zu den genannten Zielen des betrieblichen Immobilienmanagements stehen:<sup>268</sup>

- *Nutzerorientierung*

Das Kriterium „Nutzerorientierung“ bringt zum Ausdruck, daß sich das betriebliche Immobilienmanagement an den Bedürfnissen der Nutzer auszurichten hat.<sup>269</sup> Diese Maßgabe bezieht sowohl auf unternehmensinterne als auch auf externe Nutzer. Die zentrale Stellung des Nutzers ergibt sich aus der Tatsache, daß eine Immobilie für sich genommen keinen intrinsischen Wert besitzen, „sondern erst durch eine ökonomisch sinnvolle Nutzung im Rahmen des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses ihren wirtschaftlichen Charakter erhält.“<sup>270</sup> Entspricht eine Immobilie nicht den Anforderungen des Nutzers, kann dies zu schwerwiegenden Störungen des Leistungserstellungsprozesses führen, wodurch der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens negativ beeinflußt werden kann.

Die Nutzerorientierung ist auch für immobilienbezogene Dienstleistungen entscheidend. Im Vordergrund der Dienstleistung muß dabei die Problembezogenheit stehen, also die Ausrichtung auf die individuellen Problemstellungen der Nutzer und dem daraus resultierenden Dienstleistungsbedarf. Mangelnde Nutzerorientierung äußert sich beispielsweise in leerstehenden Objekten und nicht nachgefragten Dienstleistungen.

- *Innovationsfähigkeit:*

Eng mit der Nutzerorientierung verbunden ist die Innovationsfähigkeit. Es wurde bereits darauf eingegangen, daß die dynamische Entwicklung der Unternehmensumwelt zu ständig neuen Anforderungen eines Unternehmens

---

<sup>268</sup> In Anlehnung an Frese, der die folgenden Kriterien unterscheidet: Nutzung vorhandener Ressourcen, Berücksichtigung von Marktinterdependenzen, Dispositionsfähigkeit, Innovationsfähigkeit. Vgl. Frese, Organisation, S. 456 ff.

<sup>269</sup> „A key determinant in the provision and management of buildings is the focus on the user who is now more important.“ Edie/Blythe, Buildings, S. 6.

<sup>270</sup> Schäfers, Strategisches Management, S. 16.

an Immobilien und immobilienbezogene Dienstleistungen führt. Mit dem Kriterium „Innovationsfähigkeit“<sup>271</sup> wird sowohl die Fähigkeit des betrieblichen Immobilienmanagements beschrieben, sich an veränderte Umweltbedingungen anpassen zu können, als auch die Fähigkeit, durch eigene Innovationen die Umwelt mitzugestalten. Dabei kommt es darauf an, einerseits Veränderungen bei den Nutzern, andererseits Veränderungen am Immobilienmarkt rechtzeitig zu erkennen und zu prognostizieren und sich um innovative Neuerungen zu bemühen und umzusetzen.

- ***Dispositionsfähigkeit:***

Eine Innovation setzt voraus, daß das betriebliche Immobilienmanagement Ideen besitzt, diese zu einem Innovationsvorschlag führt und entsprechend durchsetzt. Mit Hilfe der Dispositionsfähigkeit wird beurteilt, in welcher Zeitspanne es dem betrieblichen Immobilienmanagement möglich ist, auf eine veränderte Problemsituation, z.B. einem veränderten Flächenbedarf, zu reagieren. Dies setzt Entscheidungsspielräume voraus, die es überhaupt ermöglichen, neuartige Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder Strukturen zu entwickeln und durchzusetzen.

- ***Berücksichtigung von Marktinterdependenzen:***

Der Berücksichtigung von Marktinterdependenzen kommt bei der organisatorischen Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements eine besondere Bedeutung zu. Das betriebliche Immobilienmanagement steht in enger Beziehung zu fast allen Bereichen eines Unternehmens. Hierbei handelt es sich nicht nur um jene Bereiche, die als direkte Nutzer von Immobilien oder immobilienbezogenen Dienstleistungen auftreten, sondern auch um Bereiche wie die Unternehmensplanung und –entwicklung oder das Finanzmanagement. Darüber hinaus bestehen auch Interdependenzen zum externen Markt, beispielsweise zu Beschaffungsmärkten wie dem Energie-

---

<sup>271</sup> Es können drei Arten von Innovationen unterschieden werden: 1) Produktinnovationen, d.h. Neuerungen bezüglich der Angebotsleistungen; 2) Verfahrensinnovationen, d.h. Neuerungen im Leistungserstellungsprozeß; 3) Sozialinnovationen, d.h. Neuerungen im menschlichen Bereich. Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 453 f.

markt. Auf dem Beschaffungsmarkt muß es die Zielsetzung des betrieblichen Immobilienmanagements sein, durch Konzentration der Nachfrage, zur Stärkung der Marktmacht beizutragen. Die mangelnde Berücksichtigung von Marktinterdependenzen schlägt sich in ungünstigen Einkaufskonditionen und mitunter auch in Qualitätseinbußen nieder. Das Kriterium „Berücksichtigung von Marktinterdependenzen“ ermöglicht in diesem Zusammenhang eine Beurteilung, welchen Koordinationsaufwand die Berücksichtigung möglicherweise entstehender Marktinterdependenzen erfordert.<sup>272</sup>

- *Nutzung vorhandener Ressourcen:*

Das Kriterium „Nutzung vorhandener Ressourcen“ bezieht sich darauf, in welchem Maße die Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements die effiziente Nutzung der im Unternehmen vorhandenen Ressourcen gewährleistet. Als Ressourcen werden zum einen die Immobilien selbst verstanden<sup>273</sup>, aber auch die mit den Aufgaben des Immobilienmanagements betrauten Mitarbeiter, die hierfür eingesetzten finanziellen Mittel und benötigten technischen Hilfsmittel. Organisationsstrukturen führen tendenziell dann zu einer ineffizienten Ressourcennutzung, wenn die Entscheidungskompetenz über den Einsatz vorhandener Ressourcen auf mehrere Einheiten verteilt ist. Ineffiziente Ressourcennutzung äußert sich unter anderem in Leerkapazitäten und der problematischen Allokation knapper Ressourcen.

Neben den dargestellten Zielen der organisatorischen Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements, muß auch der Rahmen betrachtet werden, innerhalb dessen sich der Gestaltungsprozeß vollzieht.

---

<sup>272</sup> Vgl. Frese, Organisation, S. 459.

<sup>273</sup> Beispielsweise ist der Kostenanteil der Immobilien am Endprodukt bei dem britischen Einzelhandelskonzern Marks & Spencer weniger als ein Drittel dessen, was die Wettbewerber für die Nutzung ihrer Immobilien aufwenden müssen; vgl. Collis/Montgomery, Ressourcen, S. 49.

### 3.4 Gestaltungsbedingungen

Die organisatorische Gestaltung vollzieht sich vor dem Hintergrund einer Vielzahl von Einflußgrößen, die die Situation eines Unternehmens und somit auch die Gestaltungsspielräume bestimmen. Diese Einflußgrößen können im Rahmen der organisatorischen Gestaltung weder verändert, noch angestrebt werden.<sup>274</sup> Sie markieren vielmehr die Grenzen des organisatorischen Gestaltungsspielraumes.<sup>275</sup> Obgleich das Postulat der Situationsadäquanz heute kaum noch bestritten wird, darf der Ansatz nicht unkritisch übernommen werden. Die Kritik bezieht sich insbesondere auf die Erfassung und Beurteilung der Gestaltungsbedingungen. So müssen aus der Vielzahl der die Situation eines Unternehmens beeinflussenden Größen jene ausgesucht werden, die für die spezifische Gestaltungsaufgabe relevant sind.<sup>276</sup> Hinzu kommt, daß zwischen den organisatorischen Rahmenbedingungen ebenfalls Wechselwirkungen bestehen können, denn die Wirkungen zweier Bedingungen können sich ergänzen oder abschwächen.<sup>277</sup> Komplex ist schließlich auch die Ermittlung des Wirkungsbereichs und die Beurteilung der Wirkungsstärke der relevanten Einflußgrößen. In einigen Fällen sind die Zusammenhänge klar erkennbar und stringent, in anderen Fällen ist der Streubereich außerordentlich hoch. Die Bedeutung der situativen Rahmenbedingungen wird schließlich dadurch relativiert, daß es mitunter auch das Ziel der organisatorischen Gestaltung ist, die Situation zu beeinflussen.<sup>278</sup>

In der Literatur finden sich zahlreiche Kataloge von Einflußgrößen.<sup>279</sup> Abbildung 15 gibt einen Überblick über einige, die organisatorische Gestaltung beeinflussenden Faktoren.

---

<sup>274</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 319.

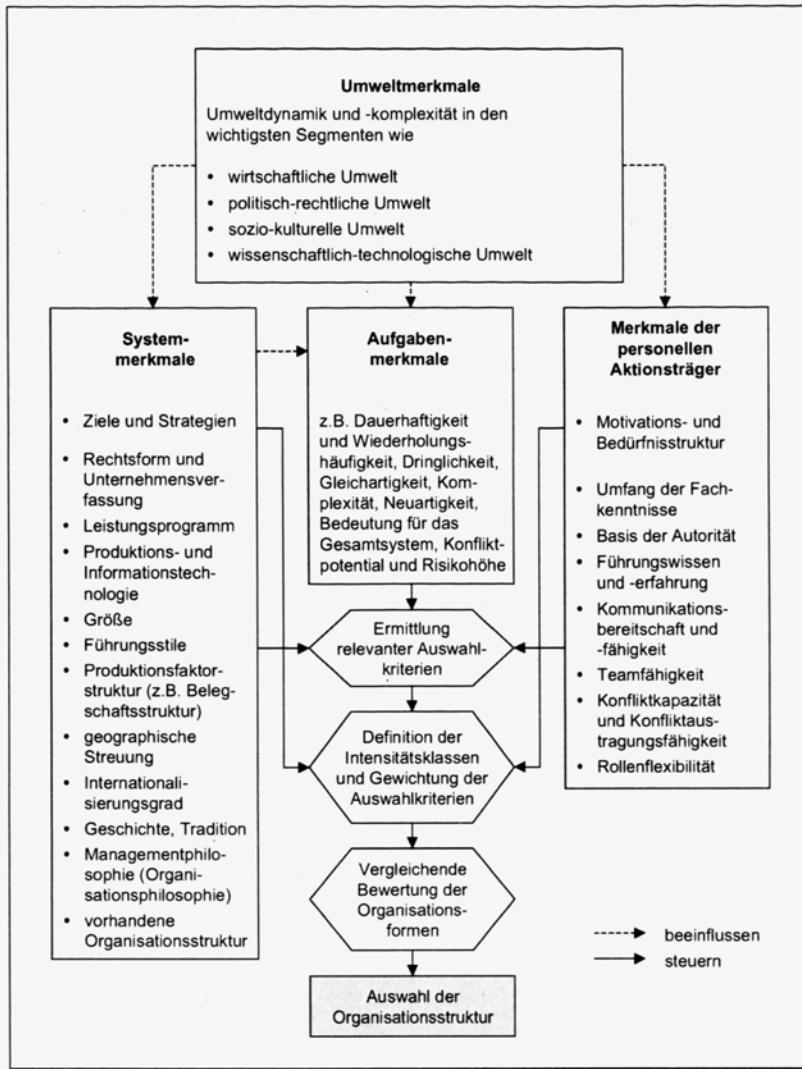
<sup>275</sup> Vgl. Krüger, Unternehmung, S. 52.

<sup>276</sup> Vgl. Grochla/Thom, Organisationsformen, Sp. 1497.

<sup>277</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 112.

<sup>278</sup> Vgl. Krüger, Unternehmung, S. 53.

<sup>279</sup> Eine sehr ausführliche Zusammenstellung findet sich bei Wolnik, Einflußgrößen, Sp. 593 ff., siehe auch Schanz, Organisationsgestaltung, S. 311 ff.

Abbildung 15: Rahmenbedingungen der organisatorischen Gestaltung<sup>280</sup><sup>280</sup> Gochla/Thom, Organisationsformen, Sp. 1496.

Für die weitere Erörterung werden jene Rahmenbedingungen als relevant angesehen, unter deren Einfluß sich die Prozesse des betrieblichen Immobilienmanagements im Unternehmen vollziehen und deren Dynamik und Komplexität durch strukturelle Maßnahmen Rechnung zu tragen ist.

- *Unternehmensgröße:*

Im Hinblick auf die Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements kommt der Unternehmensgröße – hier gemessen an der Mitarbeiterzahl – eine zweifache Bedeutung zu. Zum einen kann angenommen werden, daß große Unternehmen über einen umfangreichen Immobilienbestand verfügen, der ein entsprechendes Management notwendig macht.<sup>281</sup> Zwar gibt es in der Literatur keine Angaben hinsichtlich einer kritischen Größenordnung für die Institutionalisierung eines betrieblichen Immobilienmanagements. Zum anderen kann davon ausgegangen werden, daß sich mit zunehmender Unternehmensgröße die Aufgabenerfüllungsprozesse stärker spezialisieren, sowie verstärkt materielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen.

Die mit einem großen Immobilienbestand verbundene Komplexitätszunahme der zu erfüllenden immobilienbezogenen Aufgaben kann nur bewältigt werden, wenn eine Erhöhung der (funktionalen oder objektorientierten) Spezialisierung vorgenommen wird.

- *Branchenzugehörigkeit:*

Die Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements eines Unternehmens ist auch von dessen Branchenzugehörigkeit abhängig. Von der Branche wird die Struktur des Immobilienbestandes determiniert und damit die Anforderungen, die an die Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements gestellt werden. So kann davon ausgegangen werden, daß insbesondere bei Dienstleistungs- und Handelsunternehmen Immobilien eine vergleichsweise hohe Bedeutung im Leistungserstellungsprozeß einnehmen. Große Infrastrukturobjekte wie Flughäfen, Sportstätten, Veranstaltungshallen, Hotelkomplexe, Krankenhäuser, Seniorenummobilien erfordern eine un-

gleich höhere Leistungsintensität als Bürogebäude, Einkaufszentren oder gar Wohnimmobilien. Hiervon ist letztlich das Aufgabenspektrum des betrieblichen Immobilienmanagements abhängig. So werden beispielsweise an die Gestaltung von Industrieimmobilien meist so spezifische Anforderungen gestellt, daß diese durch eine Anmietung auf dem Markt nicht gedeckt werden können und daher durch das Unternehmen selbst errichtet werden müssen. Fremdvergabe ist vielfach nicht möglich, weil es keine Anbieter mit entsprechendem Know-how gibt.

- *Eigentumsverhältnis:*

Auch die immobilienbezogenen Eigentumsverhältnisse haben einen erheblichen Einfluß auf die Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements. Dabei kann davon ausgegangen werden, daß mit einer hohen Eigentumsquote bei Immobilien dem Management eine größere Aufmerksamkeit gewidmet wird. So sind mit eigenen Immobilien umfangreiche Aufgaben verbunden, z.B. obliegen die Instandhaltungsmaßnahmen oder Vermarktungsmaßnahmen meist dem Eigentümer.

- *Organisation des Unternehmens:*

Als wesentliche Randbedingung der Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements kann darüber hinaus die Organisation des Unternehmens gesehen werden. Von ihr ist die organisatorische Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements abhängig. Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang die geographische Verteilung des Unternehmens.<sup>282</sup> „*However, location is probably the major factor that will affect how a facilities department is organised.*“<sup>283</sup> So müssen international tätige Unternehmen in Hinblick auf ihre Immobilienaktivitäten die differierenden Systeme im Bau- und Planungsrecht, Miet-, Kauf- und Steuerrecht<sup>284</sup> oder auch die mit-

---

<sup>281</sup> Ähnlich Jordan, Facilities, S. 199.

<sup>282</sup> Vgl. auch Jordan, Facilities, S. 199.

<sup>283</sup> Barrett, Facilities, S. 4.

<sup>284</sup> Vgl. Straßheimer, Immobilien, S. 15.

unter unterschiedlichen technischen Standards beachten. Die Wahrnehmung der meisten Teilfunktionen des betrieblichen Immobilienmanagements erfordert in diesem Zusammenhang ein so hohes Maß an länderspezifischen Spezialwissen, daß beispielsweise eine Zentralisation nahezu ausscheidet. Auch bei der Anzahl der Betriebsstätten stellt sich die Frage nach der Zentralisation bzw. Dezentralisation des betrieblichen Immobilienmanagements. Gleiches gilt, wenn das Unternehmen sehr unterschiedliche Sparten hat, die ebenfalls wieder ein sehr spezielles Fachwissen erfordern.

- *Unternehmensstrategie:*

Eine wesentliche Bedingung für die Ausgestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements liegt in der Strategie des Unternehmens. Beschließt das Unternehmen beispielsweise, immobilienbezogene Leistungen zusätzlich extern zu vermarkten, so ist damit in der Regel auch die Erweiterung und/oder die Neubildung eines entsprechenden Geschäftsbereichs verbunden. Hier gewinnt das betriebliche Immobilienmanagement die Bedeutung eines neuen Produkt- bzw. Leistungsbereichs im Sinne einer Diversifikation. Werden die immobilienbezogenen Leistungen dagegen nur für das eigene Unternehmen erbracht, kann das betriebliche Immobilienmanagement durchaus mit anderen Unternehmensbereichen zusammengelegt sein. Ausdruck der Unternehmensstrategie ist aber auch die Entscheidung, ob ein Unternehmen eigene oder angemietete Immobilien nutzt.<sup>285</sup>

- *Fähigkeit und Motivation des Managements und der Mitarbeiter:*

Weiterhin determiniert das Fähigkeitspotential der mit immobilienbezogenen Aufgaben betrauten Manager und Mitarbeiter die Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements. Im einzelnen ist dabei das Wissen, Können und Verhalten des vorhandenen Personals zu betrachten.<sup>286</sup> Die konkreten

---

<sup>285</sup> So besitzt beispielsweise der gesamte XEROX-Konzern keine eigenen Immobilien. Alle benötigten Immobilien werden mit einer maximalen Vertragsdauer von fünf Jahren angemietet. Vgl. Altmannshofer, Outsourcing, S. 32. Auch bei Microsoft wurde eine Grundsatzentscheidung getroffen, daß außerhalb der USA kein Eigentum an Grund und Boden erworben wird, alle Gebäude werden nur angemietet; vgl. Gräber, Facility, S. 28.

<sup>286</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 126.

Auswirkungen des Fähigkeitspotentials auf die Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements können sehr unterschiedlich sein. Verfügt das Unternehmen z.B. über eine große Zahl hochqualifizierter Manager und Mitarbeiter, so ermöglicht dies nicht nur Durchführung der immobilienbezogenen Aufgaben im eigenen Haus, sondern erleichtert auch die Dezentralisation von Entscheidungen, die Vergrößerung der Leitungsspanne, die Einführung personenorientierter Koordinationsinstrumente sowie die Einführung ergebnisorientierter Kontrollen.<sup>287</sup> Steht dagegen nur ein weniger qualifiziertes Personal zur Verfügung, so ist es eher erforderlich, Aufgabenerfüllungsprozesse so weit wie möglich zu externalisieren, Entscheidungen in der Unternehmensspitze zu zentralisieren und eindeutige Regelungen zu schaffen.

- **Gebäudetechnologie:**

Auch die eingesetzte Gebäudetechnologie wirkt auf die Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements ein. Immer häufiger werden moderne Gebäudemanagementsysteme eingesetzt, die mittels innovativer Meß-, Steuer- und Regelungstechnik eine automatische Steuerung, Betriebsoptimierung und Kontrolle in den Bereichen Gebäude sicherheit, Gebäudetechnik,<sup>288</sup> Gebäudedienste und Gebäudeverwaltung ermöglichen.<sup>289</sup> Der Einsatz neuer Gebäudetechnologien führt insbesondere zu einer Obsolenz verschiedener Bereiche, beispielsweise den Pförtnerdiensten, oder gar zu einem veränderten Personalbedarf hinsichtlich Quantität und Qualität.

- **Markt:**

Beziehungen zwischen Unternehmen ergeben sich vor allem aus den vielfältigen Leistungsverflechtungen einer heute stark arbeitsteiligen Wirtschaft. Aus organisatorischer Sicht stellt zum einen die Komplexität der Beschaffung eine wesentliche Einflußgröße dar. Sie äußert sich beispielsweise in der Intensität der Beziehungen zu den Marktpartnern. In diesem Zusam-

---

<sup>287</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 126.

<sup>288</sup> Mittels Telematik können beispielsweise über Datennetze sämtliche gebäudetechnischen Anlagen von außen gesteuert werden, vgl. o.V., Intelligenz, S. 42.

<sup>289</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 57.

menhang ist einerseits der Markt für Immobilien, andererseits der für immobilienbezogene Dienstleistungen zu unterscheiden. Der Immobilienmarkt selbst ist als Spezialmarkt zu bezeichnen.<sup>290</sup> Er ist gekennzeichnet durch eine starke Aufteilung in Teilmärkte, geringe Marktransparenz, eine niedrige Anpassungselastizität an Marktänderungen, eine hohe Interdependenz zu vor- und nachgelagerten Märkten sowie einen starken Einfluß politisch-öffentlicher Faktoren. Auch der Markt für immobilienbezogene Dienstleistungen zeichnet sich durch eine geringe Transparenz aus. Beide Märkte determinieren die konkrete Ausgestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements. Auch der Markt für immobilienbezogene Dienstleistungen beeinflußt die organisatorische Ausgestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements. Hier üben externe Anbieter starken Preis- und damit Konkurrenzdruck auf das interne Immobilienmanagement aus. Des weiteren haben sich in den letzten Jahren auch Angebote für Dienstleistungen entwickelt, die zuvor nur unternehmensintern erbracht wurden.

Eine wesentliche Randbedingung sind marktliche Gegebenheiten aber auch dann, wenn ein Unternehmen plant, selbst als Anbieter von Immobilien oder immobilienbezogenen Leistungen aufzutreten. Dabei übt insbesondere der Markt für Leistungen des Gebäudemanagements seit einiger Zeit eine besondere Anziehungskraft aus. Einschlägige Publikationen sprechen von einem „Ein Milliardenmarkt entsteht“<sup>291</sup> Ein prognostiziertes Marktpotential von 100 Mrd. DM stellt für viele Unternehmen einen Anreiz dar, die bislang nur unternehmensintern erbrachten Leistungen auch extern anzubieten.<sup>292</sup> Gleichwohl verschärft sich die Wettbewerbssituation zunehmend. Zu viele Unternehmen agieren bereits auf dem Markt, weitere werden in nächster Zeit hinzukommen. Konzentrationsprozesse aufgrund des zunehmenden

---

<sup>290</sup> Vgl. Abromeit-Kremser, Immobilieninvestmentfonds, S. 113.

<sup>291</sup> Joas/Fleischhauer, Milliardenmarkt, S. 43.

<sup>292</sup> Vgl. Helbling Management Consulting, Facility, S. 68 f.

Verdrängungswettbewerbs werden die Folge sein. Bereits jetzt zeigt sich der Trend zu Fusionen und Akquisitionen.<sup>293</sup>

### 3.5 Zusammenfassung

Organisatorische Gestaltung wurde in den vorangegangenen Ausführungen als Mittel zur Schaffung einer Struktur eines Unternehmens bzw. Unternehmensteils – hier des betrieblichen Immobilienmanagements – verstanden, durch die eine zielkonforme Aufgabenerfüllung gewährleistet werden soll. Als Instrumente der organisatorischen Gestaltung wurden die Arbeitsteilung als Aufteilung der Aufgaben auf Aktionsträger, die Koordination als die Abstimmung interdependenten Aufgabenerfüllungsprozesse sowie die Konfiguration als die Festlegung der Anzahl der Hierarchieebenen vorgestellt.

Es wurde dargelegt, daß die reale Entscheidung für eine konkrete Organisationsstruktur jeweils in einer spezifischen Situation getroffen wird, die durch Umweltmerkmale, Aufgabenmerkmale und Merkmale der Aufgabenträger determiniert wird. Als für die Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements relevante Einflußgrößen wurden die Unternehmensgröße, die Branchenzugehörigkeit, die immobilienbezogenen Eigentumsverhältnisse, die Fähigkeiten und die Motivation der Aufgabenträger, die Gebäudetechnologie und der Markt für Immobilien und immobiliennahe Dienstleistungen hervorgehoben.

Darüber hinaus wurden die Ziele der Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements erarbeitet, die zur Bewertung alternativer Organisationsstrukturen herangezogen werden können. Abgeleitet aus der primären Zielsetzung des

---

<sup>293</sup> So hat die Thyssen Facility Management GmbH das externe Geschäft der Raab Karcher Facility Management, einer Tochter der Viterra AG übernommen; vgl. o.V. Aktivitäten, S. 4. Die M+W Zander Facility Management GmbH hat 49% der Anteile der GTG Gesellschaft für Technisches Gebäudemanagement GmbH erworben; vgl. o.V. Marktposition, S. 4. Mit dem Ziel die Marktposition auszubauen kaufte die Lufthansa Gebäudemanagement Holding GmbH die IVG Gebäudemanagement GmbH, ein Tochterunternehmen der IVG Holding, die ihrerseits mit dem Verkauf einen weiteren Schritt in Richtung Konzentration auf das Kerngeschäft ging; vgl. o.V., Mitbewerber, S. 11.

betrieblichen Immobilienmanagements, nämlich der Deckung des Bedarfs eines Unternehmens an Immobilien sowie der Senkung der hiermit verbundenen Aufwendungen und der Steigerung der Erträge, wurden die Nutzerorientierung, die Innovationsfähigkeit, die Dispositionsfähigkeit, die Berücksichtigung von Marktinterdependenzen und die effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen als Gestaltungsziele identifiziert.

In dem nun folgenden Kapitel werden die Gestaltungsinstrumente auf das betriebliche Immobilienmanagement angewendet.

#### **4. Integration des Immobilienmanagements in vorhandene Unternehmensstrukturen**

Die erfolgreiche Durchführung der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements hängt wesentlich davon ab, inwieweit es gelingt, das Aufgabengefüge so in die vorhandenen Unternehmensstrukturen einzubinden, daß sowohl die Abstimmung der immobilienbezogenen Aufgaben mit den gesamten betrieblichen Zielen und Strategien, als auch die Abstimmung mit den anderen Unternehmensbereichen möglich ist. Als Parameter der organisatorischen Integration werden nachfolgend zunächst horizontale und vertikale Einbindungs möglichkeiten des betrieblichen Immobilienmanagements erörtert. Ausgehend von den Grundformen Funktionalorganisation, Divisionalorganisation und Matrixorganisation werden des weiteren verschiedene Varianten der organisatorischen Integration aufgezeigt und diskutiert. Soweit möglich, werden diese durch entsprechende Beispiele aus der Praxis unterlegt.<sup>294</sup> Abschließend werden besondere Aspekte der Implementierung des betrieblichen Immobilienmanagements dargelegt.

##### **4.1 Parameter der organisatorischen Integration**

Voraussetzung für die zielorientierte Erfüllung der Strategien und Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements sind geeignete organisatorische Strukturen. Dabei muß sich die Entwicklung und Einführung entsprechender Organisationsstrukturen an dem vorhandenen Grundgefüge des Unternehmens orientieren, denn in der Regel wird mit der Einführung einer Teilfunktion „betriebliches Immobilienmanagement“ keine Reorganisation der grundlegenden Rahmenstruktur des Unternehmens verbunden sein. Vielmehr gilt es, das betriebliche Immobilienmanagement in die bestehende Aufbauorganisation des Unternehmens einzubinden. In diesem Zusammenhang sind zwei Parameter zu berücksichtigen und zu regeln (vgl. Abbildung 16):

1. Die horizontale Einbindung bezieht sich auf die Konzentration der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements in einem eigenen Bereich, bzw. deren Diffusion auf verschiedene Unternehmensbereiche.
2. Im Rahmen der vertikalen Einbindung wird festgelegt, welche Stellung das Immobilienmanagement in der Unternehmenshierarchie einnehmen, mit anderen Worten, mit welchen Kompetenzen das betriebliche Immobilienmanagement ausgestattet wird.

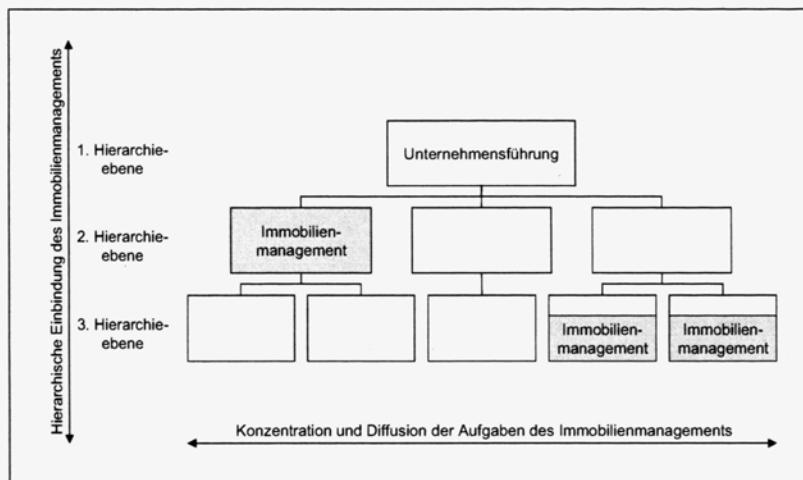


Abbildung 16: Parameter der Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements<sup>295</sup>

#### 4.1.1 Konzentration und Diffusion der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements

Konzentration und Diffusion sind die generellen Prinzipien der horizontalen Aufgabenverteilung.<sup>296</sup> Als Konzentration wird die Zusammenfassung von Aufga-

<sup>294</sup> Die genannten „Reinformen“ sind in der Praxis eher selten, wodurch sich nachfolgend nicht immer entsprechende Beispiele finden ließen.

ben in einem Teilbereich, beispielsweise in einem Bereich „Immobilienmanagement“, verstanden, als Diffusion die Verteilung von Aufgaben auf verschiedene Unternehmensbereiche.<sup>297</sup>

Generelle Aussagen über den optimalen Grad der Konzentration bzw. Diffusion der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements können nicht getroffen werden.<sup>298</sup> Es handelt sich vielmehr um ein äußerst komplexes Entscheidungsproblem, das von einer Vielzahl von Faktoren abhängig ist.<sup>299</sup> Konzentration und Diffusion sind allerdings keine absoluten Tatbestände. Sie müssen vielmehr vor dem Hintergrund des als relevant definierten Bezugs- bzw. Referenzsystems betrachtet werden. So stellt beispielsweise die Zusammenfassung aller Immobilienaktivitäten eines einzelnen Unternehmensbereichs eine Konzentration dar. In Bezug auf das Gesamtunternehmen, in dem auch in anderen Bereichen immobilienbezogene Aufgaben erfüllt werden, liegt dennoch eine Diffusionssituation vor. Bei der Wahl zwischen Konzentration und Diffusion müssen daher vor allem unternehmensinterne und -externe Interdependenzen beachtet werden.<sup>300</sup>

Interne Interdependenzen ergeben sich beim Immobilienmanagement aufgrund innerbetrieblicher Verflechtungen. Führt z.B. ein Geschäftsbereich selbstständig eine Software für das Instandhaltungsmanagement ein – die aus seiner Sicht problemadäquat und kostengünstig ist – kann sich diese unter Einbeziehung aller damit zusammenhängenden Programmier-, Vernetzungs- und Anpassungsmaßnahmen an ein zentrales CAFM-System trotzdem als unwirtschaftlich erweisen.

---

<sup>295</sup> In Anlehnung an Wolfram, Informationsmanagement, S. 184.

<sup>296</sup> Das Begriffspaar „Konzentration und Diffusion“ wurde von Frese eingeführt; vgl. Frese/Kloock, Organisation, S. 3; Frese, Umweltschutz, Sp. 2439 und Frese/Werder, Zentralbereiche, S. 11. Üblicher ist die Terminologie „Zentralisation und Dezentralisation“. Vgl. hierzu auch Fußnote 242 auf Seite 68.

<sup>297</sup> Vgl. Frese, Umweltschutz, Sp. 2439.

<sup>298</sup> Rodriguez/Sirmans stellen jedoch fest: „Overall, there is a significant positive market reaction to the formation of a corporate real estate unit on the stock price of the parent organization, and the level of wealth created varies among the organizational forms.“ Rodriguez/Sirmans, Managing, S. 25.

<sup>299</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 3.4.

Unternehmensexterne Interdependenzen entstehen, wenn verschiedene Unternehmensbereiche bezüglich der gleichen Aufgabenstellungen mit externen Institutionen, wie Energieversorgungsunternehmen, Versicherungen, Instandhaltungs- oder Reinigungsunternehmen verhandeln und Verträge schließen. Dies kann zu ungünstigen Einkaufskonditionen und unter Umständen zu Qualitäts-einbußen führen.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, daß die Berücksichtigung von Interdependenzen die Tendenz zur Konzentration fördert. Je größer die Interdependenzen sind, desto wichtiger ist es, die Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements in einem Bereich zusammenzufassen.<sup>301</sup>

Bei der Entscheidung zwischen Konzentration und Diffusion muß außerdem beachtet werden, inwieweit eine wirtschaftliche Erfüllung der Aufgaben des Immobilienmanagements gewährleistet wird. In diesem Zusammenhang gilt es, Spezialisierungs- und Synergieeffekte (z.B. durch den Einsatz professionalisierter Fach- und Führungskräfte) zu nutzen, hohen Koordinationsaufwand zu vermeiden (z.B. in Bezug auf den Abgleich unterschiedlicher Flächenbedarfssituationen der einzelnen Unternehmensbereiche), die Transparenz und Kontrollierbarkeit der Immobilienaktivitäten sicherzustellen sowie den kostengünstigen Einsatz spezifischer Sachmittel zu ermöglichen.<sup>302</sup> Tendenziell dürfte dies zu einer Konzentration der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements führen.

Die vorangegangenen Ausführungen haben die Komplexität des Entscheidungsproblems der Konzentration bzw. Diffusion deutlich gemacht. Ein möglicher Lösungsansatz für dieses Problem ist die Aufspaltung des Aufgabenspektrums des betrieblichen Immobilienmanagements in Teilaufgaben. Diese können dann hinsichtlich einer Konzentration bzw. Diffusion überprüft werden. Wird bei-

<sup>300</sup> Vgl. Frese/Kloock, Organisation, S. 23; Frese, Umweltschutz, Sp. 2442.

<sup>301</sup> Ähnlich Frese, Umweltschutz, Sp. 2443.

<sup>302</sup> In Anlehnung an Grochla, Grundlagen, S. 93.

spielsweise die in Abschnitt 2.3.2 vorgenommene Differenzierung der Immobilienaktivitäten in strategische, taktische und operative Aufgaben herangezogen, ergibt sich der in Abbildung 17 dargestellte idealtypische Zusammenhang zwischen diesen Aufgaben und der Tendenz zur Konzentration bzw. Diffusion.

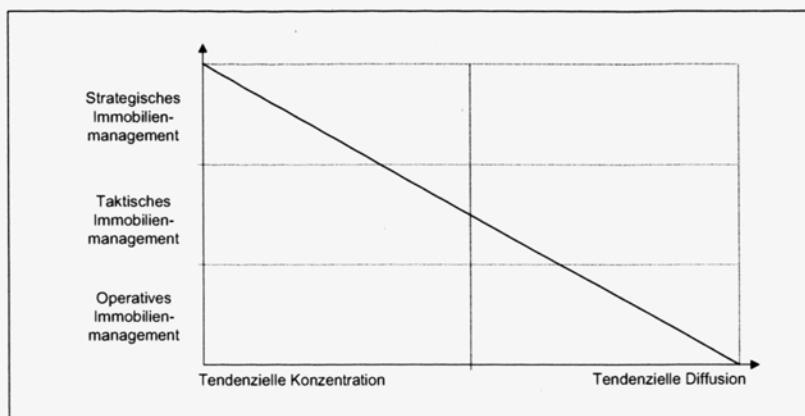


Abbildung 17: Zusammenhang zwischen den Aufgabendimensionen des betrieblichen Immobilienmanagements und Konzentrations- bzw. Diffusionstendenzen<sup>303</sup>

In der Praxis lässt sich in jüngster Zeit bei mittelgroßen und großen Unternehmen eine Tendenz zur Konzentration der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements feststellen. Eine empirische Untersuchung von SCHÄFERS zeigt, daß 45,4 % der befragten Unternehmen die Immobilienaktivitäten auf der Ebene der Mutter- oder Holdinggesellschaft konzentrieren, weitere 9,3 % in einer eigenständigen Tochtergesellschaft. Lediglich bei 18,5 % der Unternehmen ist das betriebliche Immobilienmanagement diffundiert in den einzelnen Geschäftseinheiten bzw. Tochtergesellschaften eingebunden.<sup>304</sup>

<sup>303</sup> In Anlehnung an Wolfram, Informationsmanagement, S. 195.

<sup>304</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 308.

#### 4.1.2 Hierarchische Integration des betrieblichen Immobilienmanagements

Die Stellung, die das betriebliche Immobilienmanagement in der Hierarchie eines Unternehmens einnimmt, ist ein wesentliches Merkmal des Handlungspotentials. Sie fixiert den Kompetenzumfang, den das Immobilienmanagement im Verhältnis zu den anderen Unternehmensbereichen hat.

In Anlehnung an die in Abschnitt 3.1.2 aufgeführten stellenbezogenen Handlungsrechte, können auch für die Immobilieneinheit verschiedene Abstufungen der Kompetenz unterschieden werden. Die hier aufgeführten Kompetenzarten sind nach dem Grad der mit ihnen verbundenen Autonomie aufgelistet. Die erste beinhaltet die geringste Autonomie, die letzte die größte:<sup>305</sup>

- **Ausführungskompetenz:**

Mit der Ausführungskompetenz sind die geringsten Rechte verbunden. Während andere Unternehmensbereiche über die Art der immobilienbezogenen Maßnahmen entscheiden („Ob“ und „Was“), obliegt der Immobilieneinheit lediglich das Recht, über das „Wie“ der Auftragserfüllung zu entscheiden. Die Immobilieneinheit übernimmt gleichsam eine Servicefunktion.

- **Verfügungskompetenz:**

Mit der Verfügungskompetenz erhält der Immobilienbereich das Recht, auf bestimmte Objekte, beispielsweise gebäudetechnische Anlagen, zugreifen zu können. Die Verfügungskompetenz kann sich auch auf Informationen beziehen. Sie beinhaltet dann das Recht, Informationen von einer anderen Unternehmenseinheit zu verlangen.

- **Antragskompetenz:**

Durch die Antragskompetenz erhält die Immobilieneinheit das Recht, zu be-

---

<sup>305</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 230. Nachfolgende Ausführungen in Anlehnung an Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 125 ff.; Picot, Organisation, S. 126 und Freese, Organisation, S. 464 f.

antragen, daß erstens über ein bestimmtes Objekt – beispielsweise eine Immobilie – entschieden wird und daß zweitens in einer bestimmten Richtung – z.B. dem Verkauf – entschieden wird. Es handelt sich um ein Initiativrecht, bei dem die Entscheidungsvorbereitung mehr oder weniger vollständig auf den Immobilienbereich übertragen wird. Die übergeordneten Instanzen überprüfen, ob die beantragten Entscheide im größeren Rahmen richtig sind, modifizieren diese gegebenenfalls bzw. lehnen sie ab.

- ***Mitsprachekompetenz:***

Mit der Mitsprachekompetenz ist für den Immobilienbereich das Recht verbunden, bei immobilienbezogenen Entscheidungen anderer Unternehmensbereiche mitzuwirken. Es kann sich hierbei um ein bloßes Mitberatungsrecht (Anhörungsrecht), ein Mitentscheidungsrecht (dessen stärkste Ausprägung das Vetorecht ist) oder ein Fachentscheidungsrecht handeln. Mit letzterem ist die Kompetenz verbunden, bei Entschlüssen, die Immobilien betreffen, abschließend entscheiden zu können.

- ***Entscheidungskompetenz:***

Es können zwei Abstufungen der Entscheidungskompetenz unterschieden werden: die Maßnahmenkompetenz und die Richtlinienkompetenz. Die mit Maßnahmenkompetenz ausgestattete Immobilieneinheit hat das Recht, in ihrem Bereich, also dem Immobilienbereich, zwischen Handlungsalternativen (beispielsweise zwischen Eigenerstellung oder Fremdbezug immobilienspezifischer Dienstleistungen) zu wählen.

Erhält der Immobilienbereich Richtlinienkompetenz, so obliegen ihm allein immobilienbezogene Grundsatzentscheidungen. Hierzu können beispielsweise Entscheidungen über generelle Strategien der Immobilienbereitstellung (Projektentwicklung, Kauf, Miete, Leasing), oder auch die Vorgabe der Fläche pro Mitarbeiter zählen. Im Hinblick auf immobilienbezogene Aufgaben ist das mit Richtlinienkompetenz ausgestattete Immobilienmanagement gegenüber anderen Unternehmenseinheiten weisungsberechtigt.

- **Anordnungskompetenz:**

Erhält der Immobilienbereich Anordnungskompetenz, so hat er das Recht, anderen Unternehmenseinheiten ein bestimmtes Tun oder Unterlassen anzuhören. Anordnungen sind die Voraussetzung, um nach der Willensbildung (Entscheidung) die Durchsetzung der getroffenen Entscheidungen zu sichern. Eine mit Entscheidungskompetenz ausgestattete Immobilieneinheit muß daher auch Anordnungskompetenz haben, denn eine Entscheidungskompetenz ohne Anordnungsrecht bleibt wirkungslos.

- **Vertretungskompetenz:**

Mit der Vertretungskompetenz ist das Recht verbunden, den Immobilienbereich nach außen zu vertreten, wobei zwischen der Verpflichtungskompetenz und der Forderungskompetenz differenziert werden kann. Als Verpflichtungskompetenz wird das Recht bezeichnet, sich gegenüber Dritten vertraglich zu verpflichten. Intern ist das Recht auf die Aufgaben des Immobilienmanagements eingeschränkt, extern wird diese Kompetenz unbeschränkt oder eingeschränkt bekanntgegeben (Unterschriftsberechtigung, Prokura, Organ einer juristischen Gesellschaft). Die Forderungskompetenz beinhaltet das Recht, Rechte – z.B. aus Vertrag, Irrtum oder unerlaubter Handlung – gegenüber Dritten wahrzunehmen.

Grundsätzlich ist festzustellen, daß mit zahlreichen Aufgaben des Immobilienmanagements Entscheidungen verbunden sind, die zu den „*strategisch(st)en Entscheidungen in Unternehmen*“<sup>306</sup> zählen. So sind Entscheidungen in Bezug auf den Standort, die Wahl und Ausgestaltung von Investitions- bzw. Bereitstellungsformen oder der Art und Weise der Verwertung nicht betriebsnotwendiger Immobilien von grundlegender Bedeutung für das Gesamtunternehmen. Diese Entscheidungen zeichnen sich dadurch aus, daß sie langfristige Auswirkungen haben, erhebliche finanzielle und häufig auch personelle Ressourcen binden, meist eine hohe Bedeutung für die Vermögens- und Ertragslage des Unterneh-

---

<sup>306</sup> Schäfers, Strategisches Management, S. 149.

mens<sup>307</sup> haben und bedingt durch die besonderen Charakteristika von Immobilien mit hohen Risiken behaftet sind.<sup>308</sup>

Die vorangegangenen Ausführungen haben die Notwendigkeit einer hierarchisch hohen Positionierung des betrieblichen Immobilienmanagements deutlich gemacht.<sup>309</sup> Für die Praxis kann festgestellt werden, daß gegenwärtig die Immobilieninstanz überwiegend auf der zweiten und dritten Hierarchieebene angesiedelt ist: Nach der Erhebung SCHÄFERS ist bei 21,8 % der befragten Unternehmen das Immobilienmanagement in der höchsten, bei 41,6 % der Unternehmen in der zweithöchsten und bei 30,7 % der Unternehmen in der dritt-höchsten Hierarchieebene eingebunden. Lediglich bei 5,9 % der Unternehmen findet sich der Immobilienbereich in einer nachgelagerten Ebene.<sup>310</sup>

Neben den strategischen Aufgaben sind mit dem Management von Unternehmensimmobilien jedoch auch vielfältige taktische und operative Aufgaben verbunden. Sie zeichnen sich durch einen höheren Konkretisierungsgrad aus und beziehen sich kurz- bis mittelfristig auf einzelne Ausführungsaktivitäten bzw. auf bestimmte Unternehmensbereiche. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang z.B. das Betreiben der gebäudetechnischen Anlagen, Hausmeisterdienste, die Pflege der Außenanlagen oder Winterdienste. Diese Entscheidungen können – wie in Abbildung 18 dargestellt – auf nachgelagerte Hierarchieebenen übertragen werden.

---

<sup>307</sup> Immobilien gehören zu den größten Einzelinvestitionen eines Unternehmens; vgl. Kalusche, Gebäudeplanung, S. 8.

<sup>308</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 149.

<sup>309</sup> Dies stellt auch Schäfers fest; vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 90 f., Schulte/Schäfers, Einführung, S. 49. Ähnlich Chirgwin, Creating, S. 141 ff.

<sup>310</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 311.

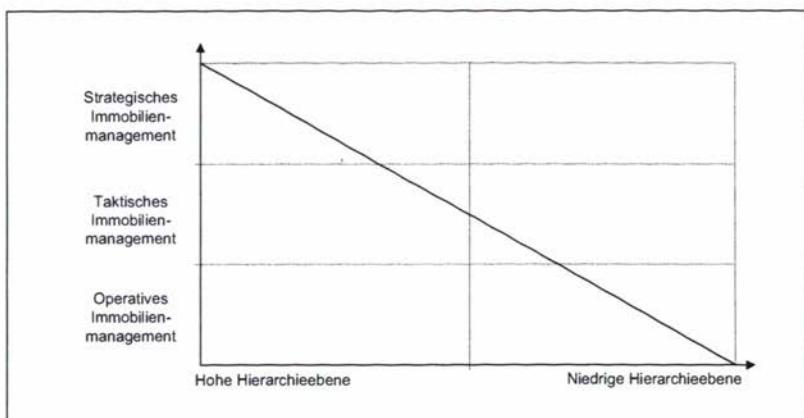


Abbildung 18: *Zusammenhang zwischen den Aufgabendimensionen des betrieblichen Immobilienmanagements und der hierarchischen Einbindung*

#### 4.2 Integrationsmöglichkeiten bei gegebenen Unternehmensstrukturen

Die aufgezeigten Möglichkeiten der hierarchischen Einbindung und Zuordnung der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements führen in der Praxis zu den verschiedensten organisatorischen Lösungen, die sich in ihrer Vielfalt kaum darstellen lassen. Um die Untersuchung der Frage zu erleichtern, wie die Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements in einem Unternehmen verankert werden können, wird nachfolgend von den im Regelfall anzutreffenden Unternehmensstrukturen Funktionalorganisation, Divisionalorganisation und Matrixorganisation ausgegangen. Auf eine umfassende Darstellung dieser Organisationsformen wird an dieser Stelle verzichtet, da sie in dem hier vorliegenden Zusammenhang lediglich das „Gerüst“ der Überlegungen bilden. Ausführlich wird in Kapitel 5 auf die genannten Organisationsmodelle eingegangen, wenn die Möglichkeiten der internen Strukturierung einer Immobilieneinheit aufgezeigt werden.

#### **4.2.1 Gestaltungsalternativen bei funktional organisierten Unternehmen**

Die älteste und wohl auch verbreitetste Organisationsform ist die Funktionalorganisation.<sup>311</sup> Sie stellt insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe die vorherrschende Organisationskonzeption dar,<sup>312</sup> findet typischerweise aber auch in Unternehmen Anwendung, die nur ein Produkt herstellen oder sich durch ein relativ homogenes Produktprogramm auszeichnen.<sup>313</sup> Die Funktionalorganisation basiert auf einer verrichtungsorientierten Arbeitsteilung auf der zweitobersten Hierarchieebene. Als Gliederungskriterium können die Kernfunktionen eines Unternehmens, wie Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Marketing, aber auch die unterstützenden Funktionen Personal, Finanzen, Technik und Verwaltung gelten. Welche Funktionsbereiche gebildet werden, hängt dabei von den organisationspolitischen Vorstellungen der Unternehmensleitung ab.

Die Einordnung des betrieblichen Immobilienmanagements in eine Funktionalorganisation kann als Stabslösung, als Anbindung an einen existierenden Funktionsbereich oder als eigenständige Abteilung erfolgen.

##### **4.2.1.1 Einbindung als Stabsstelle**

Insbesondere bei kleineren Unternehmen, die in der Regel nur wenig Fläche benötigen und daher nur im geringen Umfang Aufgaben des Immobilienmanagements wahrnehmen, wird sich ein eigenständiger Unternehmensbereich „Immobilienmanagement“ als nicht notwendig erweisen.<sup>314</sup> Vielmehr bietet sich die Installation einer entsprechenden Stabsstelle an. In der Organisationstheo-

---

<sup>311</sup> Vgl. zum Begriff sowie vertiefend zum Konzept der Funktionalorganisation Abschnitt 5.2.1.1.

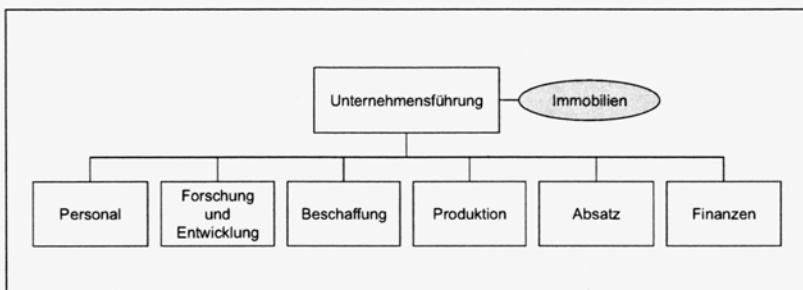
<sup>312</sup> Vgl. Frese, Organisation, S. 381.

<sup>313</sup> Vgl. Schreyögg, Organisation, S. 133. Besonders ausgeprägt sind funktionale Organisationsstrukturen in der Automobilindustrie, der Energiewirtschaft und der Verkehrswirtschaft, vgl. Frese, Organisation, S. 382.

<sup>314</sup> „Thus, in a relatively small company perhaps the personnel manager or finance director will carry responsibility for all property management issues.“ Jordan, Facilities, S. 199. Vgl. auch Barrett, Facilities, S. 4 f.; Cotts, Facility, S. 25.

rie wird dieses Konzept auch als Stab-Linien-Organisation bezeichnet. Üblicherweise werden Stäbe als Hilfsorgane begriffen, die der Entlastung von Instanzen, beispielsweise der Unternehmensleitung, dienen.<sup>315</sup> In diesem Fall ist die Stabsstelle einer Instanz direkt unterstellt und übernimmt für diese Assistentenfunktion.<sup>316</sup> Solche Stabsstellen werden auch als generalisierte Stabsstellen definiert. Sie entlasten die Instanz zumeist rein quantitativ, da sie diese bei allen zu bewältigenden Teilaufgaben unterstützen.

Darüber hinaus gibt es auch spezialisierte Stäbe, die zur fachspezifischen Unterstützung einer oder auch mehrerer Instanzen eingesetzt werden.<sup>317</sup> Die Bildung des Stabs erfolgt hierbei durch die Konzentration gleichartiger Stabsaufgaben aus mehreren Instanzen nach dem Prinzip der Zentralisation.<sup>318</sup> Häufig werden spezialisierte Stabsstellen in eine sogenannte Stabsabteilung eingebunden.<sup>319</sup> Die Variante einer spezialisierten Stabsstelle bietet sich für das betriebliche Immobilienmanagement an. Diese kann, wie in Abbildung 19 dargestellt, auf höchster Ebene angesiedelt sein – wodurch die Führungsrelevanz des Immobilienmanagements betont wird –, oder in einem Funktionsbereich auf der zweiten Hierarchieebene, wie dem Bereich „Finanzen“.



<sup>315</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.2 und die dort angeführte Literatur.

<sup>316</sup> Vgl. Staehle, Management, S. 663; Frese, Grundlagen, S. 320. In diesem Zusammenhang findet sich auch die Bezeichnung „adjutantiven Stab“, siehe Krüger, Organisation, S. 170.

<sup>317</sup> Vgl. Frese, Grundlagen, S. 320.

<sup>318</sup> Vgl. Staehle, Management, S. 663.

<sup>319</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationstheorie 1, S. 198.

**Abbildung 19: Eingliederung des betrieblichen Immobilienmanagements in eine Funktionalorganisation als spezialisierte Stabsstelle**

Stabsstellen dienen vor allem der Entscheidungsvorbereitung, insbesondere der Beschaffung, Verarbeitung und Weiterleitung von Informationen. Darüber hinaus können Stäbe mit Planungs- und Beratungsaufgaben sowie der Kontrolle realisierter Entscheidungen betraut sein. Typische Aufgaben einer Stabsstelle „Immobilienmanagement“ sind in diesem Sinne:<sup>320</sup>

- die fachliche Beratung und Information, z.B. die Wirtschaftlichkeitsanalyse von Immobilienbereitstellungsalternativen;
- die Analyse der externen und internen Gegebenheiten, Trends und Entwicklungsmöglichkeiten, wie die Analyse des Immobilienangebotes oder die Feststellung des zukünftigen Flächenbedarfs;
- die Anregung und Erarbeitung von Zielen, Projekten, Plänen, Richtlinien und Weisungen, beispielsweise die Festlegung von Flächenstandards;
- die Anregung und Gestaltung von Neuerungen und Verbesserungen, wie die Einführung eines Immobilieninformationssystems;
- die Koordination von Maßnahmen, z.B. im Rahmen der Fremdvergabe immobilienbezogener Dienstleistungen;
- die fachliche Kontrolle und Analyse der durchgeführten Entscheide, Maßnahmen und Arbeitsergebnisse, beispielsweise in Bezug auf die fremdvergebenen Dienstleistungen;
- die Bearbeitung von Spezialproblemen und –aufträgen, wie die Bewertung des unternehmenseigenen Immobilienbestandes.

Wenngleich die Erfüllung der genannten Aktivitäten in der Regel eine hohe fachliche Kompetenz erfordert, besitzen Stabsstellen definitionsgemäß keine Entscheidungs- und Anordnungskompetenz. Es handelt sich hierbei um eine besondere Form der Arbeitsteilung, bei der eine Entscheidungsaufgabe in die

---

<sup>320</sup> In Anlehnung an Staerkle, Stabsstellen, S. 2098; vgl auch Steinle, Stabsstellen, Sp. 2315.

Entscheidungsvorbereitung und die Entscheidungsfindung zerlegt wird.<sup>321</sup> Dem Stab obliegt die Entscheidungsvorbereitung, während die Entscheidungsfindung und Durchsetzung Aufgabe der Leitungsfunktion ist.

Diese in der Organisationstheorie formulierte Trennung führt in der Realität nicht selten zu erheblichen Problemen. So hängt die Wirksamkeit der Stabsstelle aufgrund der fehlenden Entscheidungs- und Anordnungskompetenz in der Regel vom „guten Willen“ der Linieninstanz zur Zusammenarbeit und nicht von sachlichen Notwendigkeiten und der Qualität der Stabsarbeit ab.<sup>322</sup> Einerseits hat dies häufig eine demotivierende Wirkung auf die Initiative der Stabsmitglieder und kann nicht zuletzt auch die Ursache erheblicher Konflikte werden. Unterschiede in Ausbildung, beruflicher Sozialisation und Orientierung können weitere Konflikte hervorrufen.<sup>323</sup> Andererseits können Stabsmitglieder auch beträchtliche informelle Macht ausüben.<sup>324</sup> Darüber hinaus ist die klare Trennung der Aufgaben von Stab und Linie in der Praxis häufig nicht gegeben. Dies kann zum einen zu Doppelarbeit führen, da mitunter gleiche Aufgabeninhalte sowohl von Stabsstellen, als auch von Linieninstanzen wahrgenommen werden.<sup>325</sup> Zum anderen kann die unklare Abgrenzung von Kompetenzen zwischen Stab und Linie Kompetenzstreitigkeiten zur Folge haben. Nicht zuletzt führt die dem Stab-Linien-System zugrundeliegende Aufgabenteilung zu einer Trennung der Arbeitszusammenhänge.

#### 4.2.1.2 Einbindung als eigenständiger Funktionsbereich

Die Einordnung des betrieblichen Immobilienmanagements in eine Funktionalorganisation als eigenständiger Funktionsbereich ist ebenfalls möglich. Dabei wird dieser gleichberechtigt neben den anderen unterstützenden Funktionen

---

<sup>321</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Frese, Grundlagen, S. 319 f.

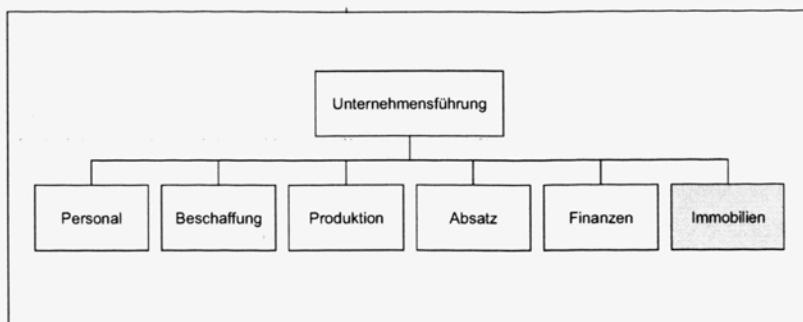
<sup>322</sup> Vgl. Staehle, Management, S. 664.

<sup>323</sup> Vgl. Staerkle, Stabsstellen, Sp. 2103; Steinle, Stabsstelle, Sp. 2317; Frese, Organisation, S. 321 f.

<sup>324</sup> Vgl. Staerkle, Stabsstellen, Sp. 2103; Frese, Organisation, S. 323 f..

<sup>325</sup> Vgl. Staehle, Management, S. 664.

auf der zweiten Hierarchieebene verankert. Diese Möglichkeit wird in Abbildung 20 graphisch dargestellt.



*Abbildung 20: Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements als eigenständiger Funktionsbereich*

Eine weitere Möglichkeit besteht in der Anbindung des betrieblichen Immobilienmanagements als Hauptabteilung an einen bereits existierenden Unternehmensbereich. In Frage kommt dafür die Eingliederung in die Bereiche Finanzen, Technik oder Verwaltung. Diese Eingliederung ist überwiegend historisch begründet.<sup>326</sup>

#### 4.2.2 Gestaltungsalternativen bei divisional organisierten Unternehmen

In großen Unternehmen mit diversifiziertem Leistungsprogramm ist die Spartenorganisation<sup>327</sup> heute die vorherrschende Organisationsform.<sup>328</sup> Divisional organisierte Unternehmen weisen auf der zweithöchsten Hierarchieebene eine Objektgliederung auf<sup>329</sup>, d.h. sie sind entweder nach Produkten oder Regionen

<sup>326</sup> Vgl. Schwarze, Facility, S. 225.

<sup>327</sup> Diese Organisationsstruktur wird in Literatur und Praxis auch als Spartenorganisation, Geschäftsbereichsorganisation oder M-Form-Organisation bezeichnet.

<sup>328</sup> Vgl. Bühner, Spartenorganisation, Sp. 2275.

<sup>329</sup> Vgl. zum Begriff sowie vertiefend zum Konzept der Funktionalorganisation Abschnitt 5.2.2.1.

gegliedert.<sup>330</sup> Intern sind Divisionen<sup>331</sup> üblicherweise funktional strukturiert, d.h. ihnen werden alle Verrichtungen zugeordnet, die für die Bearbeitung des betreffenden Objektbereichs notwendig sind. Dies sind zumindest alle leistungsbezogenen Funktionen wie die Leistungsgestaltung, -erstellung und -abgabe.<sup>332</sup>

In Abhängigkeit des Autonomiegrades werden zentrale und dezentrale Spartenorganisationen unterschieden. Zentrale Spartenorganisationen sind durch eine geringe Autonomie der einzelnen Sparten charakterisiert, da zahlreiche Aufgabenfelder (wie das Personalwesen, das Marketing oder das Finanzwesen) in sog. Zentralbereichen<sup>333</sup> zusammengefaßt werden. Dagegen werden in dezentralen Spartenorganisationen möglichst wenige Aufgaben auf Zentralbereiche übertragen.<sup>334</sup>

Für die Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements ergeben sich hieraus verschiedene Möglichkeiten. Tendenziell werden divisionale organisierte Unternehmen mit einem hohen Grad an Spartenautonomie eher dezentrale Lösungen in Form einer Integration auf Spartenebene aufweisen, während die Organisation des Immobilienmanagements als Zentralbereich eher bei Unternehmen zu finden sein wird, deren Divisionen durch einen geringen Autonomiegrad gekennzeichnet sind. Darüber hinaus ist eine Diversifikation<sup>335</sup> des Unternehmens dergestalt denkbar, daß eine eigenständige Sparte „Immobilien“ gebildet wird.

---

<sup>330</sup> Vgl. Bühner, Spartenorganisation, Sp. 2276.

<sup>331</sup> Neben dem Terminus „Division“ finden sich auch die Begriffe „Sparte“, „Geschäftsbereich“ oder „Operative Einheit“. Diese Ausdrücke werden nachfolgend synonym verwendet.

<sup>332</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 178; Thommen, Betriebswirtschaftslehre Band 3, S. 184.

<sup>333</sup> Eine ausführliche Darstellung von Zentralbereichen erfolgt in Abschnitt 4.2.2.2.

<sup>334</sup> Vgl. Bühner, Spartenorganisation, Sp. 2280.

<sup>335</sup> Unter Diversifikation wird die Ausweitung der Unternehmensaktivitäten auf neue Produkte in Kombination mit neuen Märkten verstanden, vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 1, S. 272. Viele Unternehmen verschaffen sich auf diese Weise ein „zweites Standbein“.

#### 4.2.2.1 Dezentrale Einbindung auf Divisionsebene

Die dezentrale Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements auf der Ebene einzelner Divisionen bietet sich vor allem für jene Unternehmen an, deren Sparten eine hohe Autonomie besitzen. Diese Voraussetzung findet sich in der Regel bei Unternehmen, die eine sehr heterogene Produktstruktur oder eine starke regionale Verteilung aufweisen.<sup>336</sup> Das betriebliche Immobilienmanagement wird in diesem Fall von jeder Division – wie in Abbildung 21 dargestellt – selbst wahrgenommen.<sup>337</sup>

Für die dezentrale Verankerung des betrieblichen Immobilienmanagements spricht vor allem die hohe Nutzerorientierung. Aufgrund der organisatorischen Nähe kann das Immobilienmanagement genau auf die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Divisionen ausgerichtet werden. Sie ermöglicht darüber hinaus eine rasche und unkomplizierte Koordination zwischen den mit den Immobilienaktivitäten betrauten Aufgabenträgern und den eigentlichen Immobiliennutzern, wodurch veränderte Bedürfnisse und schneller aufgenommen und bearbeitet werden können.<sup>338</sup> Nicht zuletzt stärkt die Verantwortung für die Immobilien als Vermögens- und Erfolgsposition den Grundsatz der Kosten- und Ergebnisautonomie der Geschäftsbereiche.<sup>339</sup>

Als wesentliche Schwäche der dezentralen Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements auf Divisionsebene wird vor allem die ungenügende Abstimmung zwischen den einzelnen Divisionen hinsichtlich „unterschiedlicher Flächenbedarfssituationen im Gesamtunternehmen und die Ausnutzung von Marktpotentialen durch Bündelung von Bedarfen gegenüber Anbietern der Bau- und Immobilienwirtschaft“<sup>340</sup> genannt. Dieser Kritikpunkt muß allerdings relativiert werden, da ein Flächenabgleich zwischen Divisionen, deren Produkte in

---

<sup>336</sup> Vgl. Bühner, Spartenorganisation, Sp. 2279.

<sup>337</sup> Vgl. Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 17; Gadiant/Hook, Organizing, S. 67; Köllgen/Wolf, Facility, S. 37.

<sup>338</sup> Vgl. Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 18 f. und Schäfers, Strategisches Management, S. 207.

<sup>339</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 207; vgl. hierzu auch Bühner, Management-Holding, S. 16.

keiner Verbindung zueinander stehen, nicht immer möglich ist. So führt die Erzeugung medizinischer Technik zu ganz anderen Anforderungen an die Produktionsgebäude, als die Herstellung von Verkehrstechnik. Auch bei national oder international verteilten Standorten ist die Möglichkeit eines Flächenabgleichs nicht gegeben.

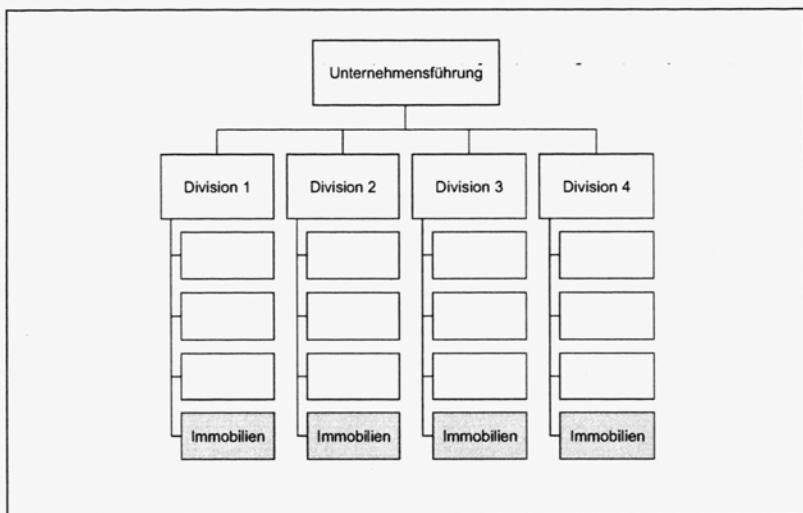


Abbildung 21: Dezentrale Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements auf Divisionsebene

Problematischer ist auf jeden Fall die mangelnde Berücksichtigung von Interdependenzen auf dem Beschaffungsmarkt. Dies gilt aus besagten Gründen weniger für die Beschaffung von Immobilien, als für die Versorgung mit immobilienbezogenen Dienstleistungen (Instandhaltung, Reinigungs- oder Sicherheitsdienste, Versicherungsleistungen etc.).<sup>341</sup>

Gegen die dezentrale Einbindung des Immobilienmanagements auf der Ebene einzelner Divisionen spricht vor allem die Ausdehnung der personellen Kapazi-

<sup>340</sup> Schäfers, Strategisches Management, S. 207.

<sup>341</sup> Vgl. Köggen/Wolf, Facility, S. 37.

täten, da bestimmte Aufgabenbereiche in jeder Division besetzt werden müssen.<sup>342</sup> Dabei ist zu bedenken, daß adäquat qualifizierte Immobilienspezialisten nicht nur mitunter schwer zu finden sind, sondern auch entsprechend hoch entlohnt werden. Insbesondere bei kleineren Divisionen, die nur über einen kleinen Immobilienbestand verfügen, kann dies zur Folge haben, daß die immobilienbezogenen Aufgaben durch andere Funktionsbereiche, beispielsweise dem Bereich Produktion übernommen werden.<sup>343</sup> Dies birgt aber die Gefahr, daß die umfassenden Aufgaben und Zielsetzungen des Immobilienmanagements nicht intensiv genug wahrgenommen und verfolgt werden und durch die untergeordnete Einbindung möglicherweise nur ein „verkümmertes“ Immobilienmanagement entsteht.<sup>344</sup> Hinzu kommt, daß die mit den Immobilienaufgaben betrauten Mitarbeiter in der Regel hierarchisch relativ weit unten angesiedelt sind und deshalb eine nur unzureichende Verbindung zur strategischen Planung der Geschäftsbereiche haben. Dies erschwert aber die frühzeitige und antizipative Orientierung an den Bedürfnissen der Divisionen.<sup>345</sup> Nicht zuletzt besteht die Gefahr, daß ein ganzheitliches Erscheinungsbild – festgemacht an Immobilien – durch eine Dezentralisierung nicht gewährleistet wird (ein Geschäftsbereich führt Modernisierungsmaßnahmen durch, ein anderer nicht).<sup>346</sup>

Die genannten Mängel dieser Einbindungsvariante können vermieden werden, indem die Immobilienaktivitäten teils dezentral in den Geschäftsbereichen, teils als Zentralbereich eingegliedert werden (siehe Abbildung 22).

---

<sup>342</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 207.

<sup>343</sup> Vgl. Schumacher, Stellungsfrage, S. 168.

<sup>344</sup> Vgl. Schwarze, Facility, S. 227.

<sup>345</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 208. Schäfers stellt in diesem Zusammenhang fest: „Mithin konterkariert die ungünstige hierarchische Stellung den Vorteil der organisatorischen Nähe.“

<sup>346</sup> Vgl. Schumacher, Stellungsfrage, S. 169.

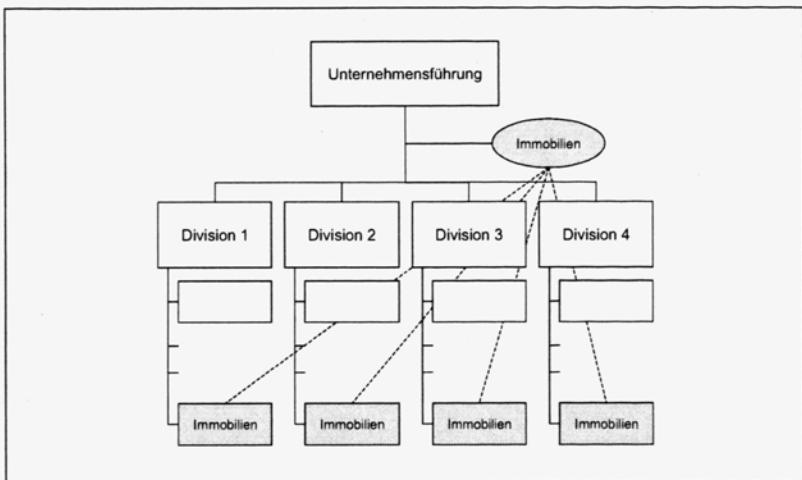


Abbildung 22: Dezentrale Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements bei teilweiser Zentralisation<sup>347</sup>

Je kurzfristiger der Planungs- und Entscheidungshorizont der Aufgaben, desto eher können diese dezentral den Divisionen zugeordnet werden, während bei strategischen Aufgaben (beispielsweise Standort-, Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen) eine Zentralisierung sinnvoll ist.<sup>348</sup> „The idea of decentralisation comes into play with this model, as it is probable that simple operational decisions can be made at the lesser sites, while problems are passed back to the headquarters.“<sup>349</sup>

#### 4.2.2.2 Einbindung als Zentralbereich

Eine weitere Möglichkeit, das betriebliche Immobilienmanagement in eine Divisionalorganisation einzubinden, besteht in der Bildung eines sogenannten Zent-

<sup>347</sup> In Anlehnung an Schäfers, Strategisches Management, S. 210.

<sup>348</sup> Vgl. Köllgen/Wolf, Facility, S. 37; ähnlich Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 17.

<sup>349</sup> Barrett, Facilities, S. 6.

ralbereiches.<sup>350</sup> Zentralbereiche entstehen durch die Zusammenfassung von gleichartigen Aufgaben in gesonderten, bereichsübergreifenden Einheiten.<sup>351</sup> Es handelt sich dabei in der Regel um Aufgaben, die allen Geschäftsbereichen eines Unternehmens zugute kommen.<sup>352</sup> Typische Zentralbereiche sind: Unternehmensplanung, Marktforschung, Organisation, Personalwesen, EDV, Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Revision, Steuern, Recht, Patent- und Lizenzwesen, Umweltschutz, Public Relations, Forschung und Entwicklung, Logistik und Materialwirtschaft.<sup>353</sup>

Hierarchisch können Zentralbereiche „neben“ und „über“ anderen Unternehmensbereichen angesiedelt sein. „Über“ den Unternehmensbereichen werden jene Zentralbereiche verankert, deren Aufgaben nicht delegierbar sind und daher auf der oberen Führungsebene eines Unternehmens wahrgenommen werden müssen, wie die Unternehmensplanung oder das Public Relations.<sup>354</sup>

Zentralbereiche „neben“ anderen Unternehmensbereichen entstehen, wenn aus diesen gleichartige Aufgaben ausgegliedert werden. Hierbei sind zwei Varianten zu unterscheiden. Zum einen kann die Ausgliederung dergestalt erfolgen, daß – wie in Abbildung 23 dargestellt – die betrachteten Aufgaben ausschließlich durch den entsprechenden Zentralbereich wahrgenommen werden und nicht mehr durch die einzelnen Divisionen. Zum anderen ist eine doppelte organisatorische Zuordnung denkbar (vgl. auch Abbildung 22). In diesem Fall sind bestimmte Aufgaben sowohl in den Geschäftsbereichen als auch zusätzlich in einem Zentralbereich angesiedelt.<sup>355</sup>

---

<sup>350</sup> Hill/Fehlbaum/Ulrich sprechen von „zentralen Dienststellen“, vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 199.

<sup>351</sup> Vgl. Frese, Organisation, S. 464.

<sup>352</sup> Nach Krüger sind Zentralbereiche der Inbegriff von Unterstützungseinheiten. Vgl. Krüger, Organisation, S. 205.

<sup>353</sup> Vgl. Kreikebaum, Zentralbereiche, Sp. 2604; Krüger, Organisation, S. 106.

<sup>354</sup> Vgl. Frese, Organisation, S. 463.

<sup>355</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Frese, Organisation, S. 463.

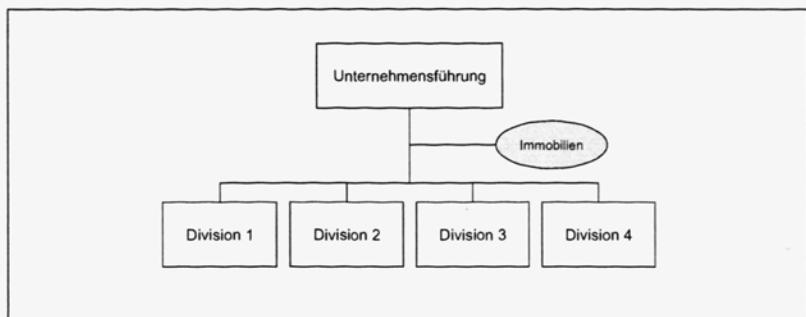


Abbildung 23: *Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements als Zentralbereich*

Je nach Einflußmöglichkeiten der einzelnen Geschäftsbereiche lassen sich für das betriebliche Immobilienmanagement fünf verschiedene Zentralbereichsmodelle unterscheiden:<sup>356</sup>

**1. Kernbereichsmodell:**

Diese Variante weist die stärkste Konzentration der Zentralbereichskompetenzen auf. Die Immobilienaktivitäten werden vollständig aus den Divisionen ausgelagert und einem Zentralbereich „Immobilien“ zugeordnet. Dieser entscheidet allein über die auszuführenden Aufgaben und besorgt auch deren Durchführung, unabhängig von den Divisionen, denen lediglich die Anwendung der getroffenen Entscheidungen verbleibt.

**2. Richtlinienmodell:**

Im Rahmen des Richtlinienmodells werden die immobilienbezogenen Aufgaben teils von einem Zentralbereich, teils von den Divisionen wahrgenommen. Der Zentralbereich „Immobilien“ ist mit Richtlinienkompetenz ausges-

<sup>356</sup> Vgl. nachfolgend in Anlehnung an Frese/Werder, Zentralbereiche, S. 39 ff.; Krüger, Organisation, S. 207; Frese, Organisation, S. 464 ff. In diesem Zusammenhang wird auch auf das Autarkiemodell verwiesen. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um eine Zentralbereichsvariante, da in oben definiertem Sinne die betrachteten Aufgaben dezentral in den einzelnen Divisionen institutionalisiert sind, auf die Bildung eines Zentralbereichs also verzichtet wird, vgl. hierzu auch die Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt. Das Autarkiemodell

tattet, ihm obliegen die Grundsatzentscheidungen (beispielsweise die Festlegung der Bereitstellungsstrategie), den Divisionen deren Umsetzung. Letztere können innerhalb der Vorgaben selbst (Detail-)Entscheidungen treffen. Hierdurch lässt sich sowohl eine einheitliche Aufgabenerfüllung als auch eine dezentrale Flexibilität sicherstellen.

### **3. Matrixmodell:**

Ein Matrixmodell liegt vor, wenn die Aufgaben des Immobilienmanagements sowohl in einem Zentralbereich, als auch in den Divisionen verankert sind. Der Zentralbereich und die Divisionen sind nur gemeinsam entscheidungsberechtigt. In der Regel bilden die beteiligten Einheiten dabei einen Ausschuß, den sogenannten Entscheidungs- oder Matrixausschuß, der die notwendigen Grundsatzentscheidungen trifft.

### **4. Servicemodell:**

Bei dieser Konstruktion entscheiden die Divisionen über die Art der immobilienbezogenen Maßnahmen und erteilen dem Zentralbereich „Immobilien“ die entsprechenden Aufträge. Dieser ist lediglich mit Ausführungskompetenz ausgestattet, ist also nur für die Ausführung der Aufträge verantwortlich. Eine Variante dieses Modells ist, daß die Unternehmensbereiche zwischen einer Auftragsvergabe an den internen Servicebereich und einer Vergabe an den externen Markt wählen können.<sup>357</sup>

### **5. Stabsmodell:**

Bei diesem Modell wirkt der Zentralbereich „Immobilien“ nach dem Stabsprinzip informierend und beratend an der Entscheidungsfindung der Divisionen mit. Er wird jedoch nicht wie beim Servicemodell mit der eigentlichen Aufgabenerfüllung betraut. Ebenso wie das Servicemodell ermöglicht das Stabsmodell einerseits die Autonomie der Unternehmensbereiche, andererseits den Zugriff auf Immobilienspezialisten in der Zentrale.

---

kann also vielmehr als das logische Gegenstück zum Kernbereichsmodell verstanden werden.

Der Zentralbereichsgedanke lässt sich auf das Bestreben zurückführen, eine professionelle und kostengünstige Versorgung mit Unterstützungsleistungen zu gewährleisten. So können durch die Zusammenfassung gleichartiger Aufgaben intern Größenvorteile nutzbar gemacht und nach außen ein größeres Gewicht zur Geltung gebracht werden.<sup>358</sup> Da jede Bildung eines Zentralbereiches mit einer Aufgabenspezialisierung verbunden ist,<sup>359</sup> kommt es gleichsam zu einer „Pooling“ von Expertenwissen. Dadurch kann das betriebliche Immobilienmanagement professionalisiert werden.<sup>360</sup>

Gleichwohl sind mit der Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements als Zentralbereich auch verschiedene Nachteile verbunden. Als wesentliche Kritik wird angebracht, daß Zentralbereiche zu einer ineffizienten und bürokratischen Überversorgung und damit zu einer unmäßigen Aufblähung der Overhead-Kosten beitragen.<sup>361</sup> Nicht selten orientieren sich Zentralbereiche am anspruchsvollsten Nutzer und machen dessen Bedürfnisse – mit entsprechender Kostenwirksamkeit – zum Standard.<sup>362</sup> Da ferner nicht alle dezentralen Stellen aufgegeben werden, unter anderem aufgrund notwendiger Zuarbeit, kommt es in der Regel zu einer Doppel- und Mehrarbeit.<sup>363</sup> Die genannten Probleme werden verstärkt, wenn die zentralen Immobilieneinheiten eine Monopolstellung

---

<sup>357</sup> Köllgen/Wolf sprechen in diesem Zusammenhang von „Shared Services“, vgl. Köllgen/Wolf, Facility, S. 38.

<sup>358</sup> Vgl. Köllgen/Wolf, Facility, S. 38.

<sup>359</sup> Vgl. Kreikebaum, Zentralbereiche, Sp. 2603.

<sup>360</sup> Vgl. Gadient/Hook, Organizing, S. 67; zu den Vorteilen auch Schäfers, Strategisches Management, S. 210.

<sup>361</sup> Vgl. Schreyögg, Organisatin, S. 140. Um diesem Problem beizukommen, werden Zentralbereiche mitunter auch als Cost-Center oder Profit-Center geführt, vgl. hierzu die Ausführungen des Abschnitts 4.2.2.3.1 bzw. 4.2.2.3.2.

<sup>362</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 206. Zu einer ähnlichen Feststellung kommen Avis/Gibson/Watts: „A strong central property department could lead to an insular approach. One senior operational manager highlighted this by commenting that the property group would provide a Rolls Royce solution when a Ford Sierra would do (...).“ Avis/Gibson/Watts, Assets, S. 48.

<sup>363</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 201.

einnehmen, die Nutzer also nicht die Möglichkeit haben, ihren Bedarf an Immobilien bzw. immobilienbezogenen Dienstleistungen extern zu decken.<sup>364</sup>

Darüber hinaus nimmt mit wachsender Distanz zwischen einer zentralen Immobilieneinheit und den Divisionen als nutzenden Einheiten der Koordinationsaufwand zu, wodurch sich Entscheidungswege verlängern<sup>365</sup> und die Dispositionsfähigkeit eingeschränkt wird. Dies führt unter Umständen zu einer eingeschränkten Nutzerorientierung.<sup>366</sup>

Ein Beispiel für die Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements als Zentralbereich liefert die HypoVereinsbank AG. Wie Abbildung 24 zeigt, handelt es sich bei der HypoVereinsbank AG um eine zentrale Spartenorganisation im oben dargestellten Sinne.

---

<sup>364</sup> Dies steht letztlich dem Postulat der Kosten- und Ergebnisautonomie der Divisionen entgegen; vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 211.

<sup>365</sup> In Anlehnung an Krüger, Organisation, S. 206.

<sup>366</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 211.

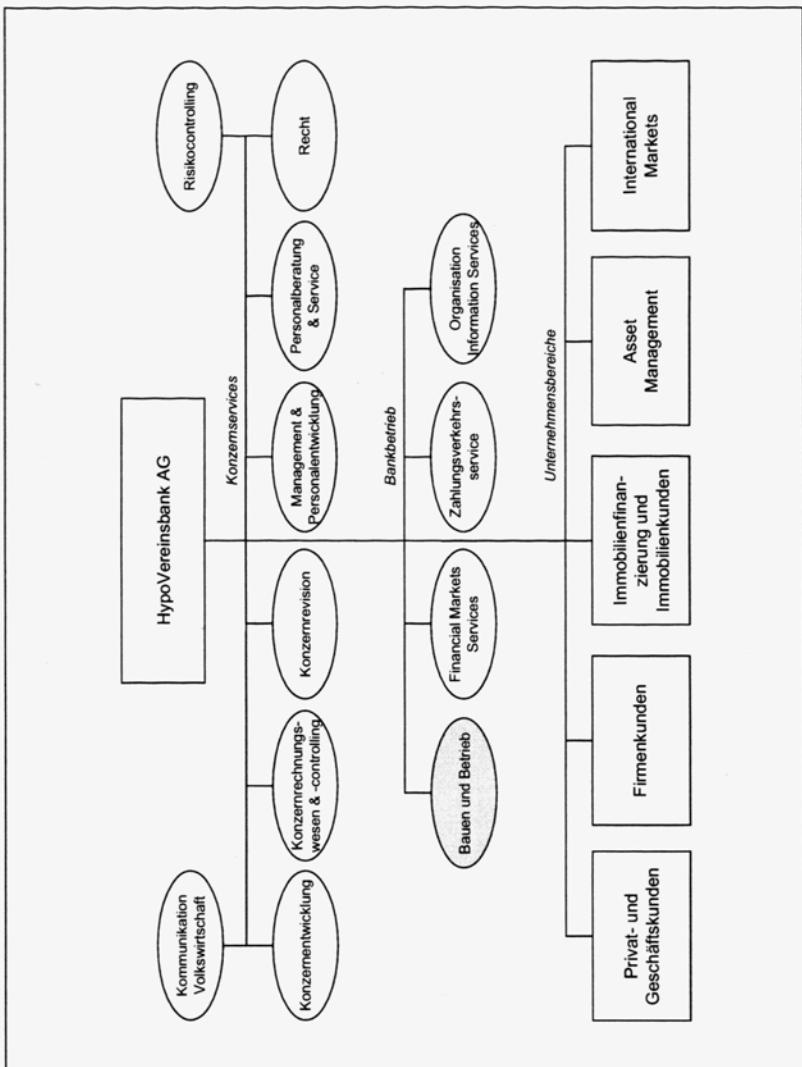


Abbildung 24: Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements bei der HypoVereinsbank AG (Stand 2000)<sup>367</sup>

<sup>367</sup> Vgl. HypoVereinsbank, Konzern, o.S.

Das operative Geschäft umfaßt die Unternehmensbereiche „Privat- und Geschäftskunden“, „Firmenkunden“, „Immobilienfinanzierungsgeschäft und Immobilienkunden“, „Asset Management“ sowie „International Markets“. Die internen Dienstleistungsaufgaben sind auf Zentralbereiche übertragen. Es werden in diesem Zusammenhang die Bereiche „Konzernservices“ und „Bankbetrieb“ unterschieden. Erstere umfassen Unterstützungsfunctionen; wie „Kommunikation und Volkswirtschaft“, „Konzerntwicklung und Vorstandssangelegenheiten“, „Konzernrechnungswesen und –controlling“, „Konzernrevision“, „Management und Personalentwicklung“, „Personalberatung und Services“, „Recht“ sowie „Risikocontrolling“.<sup>368</sup> Der Bereich „Bankbetrieb“ gewährleistet die technische und logistische Basis für die Geschäfte der Divisionen. Neben den Zentralbereichen „Financial Markets Services“, „Organisation und Information Services“ und dem „Zahlungsverkehrservice“ zählt hierzu auch der Zentralbereich „Bauen und Betrieb“.<sup>369</sup>

Der Zentralbereich „Bauen und Betrieb“ – der mit entsprechender Etat- und Kostenverantwortung ausgestattet ist und in direkter Linie an den Vorstand berichtet<sup>370</sup> – konzentriert alle Aufgaben, die zum Management der durch die Bank genutzten Immobilien notwendig sind, wie die Immobilienbereitstellung und – verwaltung oder die Service- und Betreiberdienste.<sup>371</sup> Weltweit ist die Immobilieneinheit der HypoVereinsbank AG für 1.460 Geschäftsstellen mit ca. 1,3 Mio. m<sup>2</sup> BGF zuständig.<sup>372</sup>

---

<sup>368</sup> Vgl. HypoVereinsbank, Konzern, o.S.

<sup>369</sup> Vgl. HypoVereinsbank, Konzern, o.S.

<sup>370</sup> Vgl. Zechel, HypoVereinsbank, S. 1.

<sup>371</sup> Vgl. Zechel, Facility, S. 12.

<sup>372</sup> Vgl. Zechel, HypoVereinsbank, S. 1.

#### 4.2.2.3 Einbindung als eigenständige Division

In zahlreichen Unternehmen entwickelt sich das betriebliche Immobilienmanagement von einer reinen Unterstützungsfunction zu einem eigenständigen Geschäftsfeld. Organisatorisch findet dies seinen Niederschlag in der Bildung einer entsprechenden Division.<sup>373</sup> In Abhängigkeit der Kompetenzausstattung können vier verschiedene Erscheinungsformen unterschieden werden: das Cost-Center, das Profit-Center, das Investment-Center und die Division mit eigener Rechtsform.<sup>374</sup>

##### 4.2.2.3.1 Einbindung als Cost-Center

Eine Division wird dann als Cost-Center bezeichnet, wenn ihr lediglich die Planung, Steuerung und Kontrolle von Kosten obliegt.<sup>375</sup> „Eine als Cost-Center konstituierte Division ist im Prinzip nichts anderes als eine grosse Kostenstelle.“<sup>376</sup> Häufig wird das Konzept daher auch eher in Teilbereichen einer Funktionalorganisation oder in Zentralbereichen angewendet.<sup>377</sup> Die Zielvorgabe eines Cost-Centers besteht entweder in der Einhaltung eines vorgegebenen Kostenbudgets oder in einer generellen Kostenminimierung innerhalb gewisser Restriktionen.<sup>378</sup>

Die Organisation des betrieblichen Immobilienmanagements als Cost-Center führt zu einer kostenorientierten Steuerung von Immobilien und immobilienbe-

<sup>373</sup> Vgl. Meyer, Geschäftsfeld, S. 209 ff.

<sup>374</sup> Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß es sich bei der Center-Konzeption grundsätzlich um eine Frage nach der Steuerung von funktionalen oder objektorientierten Teilheiten des Unternehmens geht; vgl. Krüger, Organisation, S. 203. Sowohl Cost-Center, als auch Profit- und Investment-Center können daher auch eine Erscheinungsform eines Zentralbereichs sein. Gleichzeitig kann auch eine rechtlich eigenständige Division als Profit- oder Investment-Center geführt werden.

<sup>375</sup> Vgl. Dellmann, Leistungsrechnung, S. 338;

<sup>376</sup> Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 180.

<sup>377</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 204. Zahlreiche Unternehmen führen ihre Immobilieneinheit als Cost-Center, da sie diese eben nicht als eigenständige Division sehen; vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 323.

zogenen Leistungen. In der Praxis findet diese Organisationsvariante derzeit weite Verbreitung. In der von Schäfers durchgeführten Befragung gaben 64,1 % der Unternehmen an, ihren Immobilienbereich als Cost-Center zu führen.<sup>379</sup> Für die Institutionalisierung des betrieblichen Immobilienmanagements als Cost-Center sprechen verschiedene Gründe:<sup>380</sup>

- der Gemeinkostencharakter von Immobilien,
- die meist fehlende (da nicht durchsetzbare) Ergebniseigenständigkeit und -verantwortung der mit dem Immobilienmanagement betrauten Instanzen,
- die Einfachheit und der geringe Managementaufwand des Konzeptes,
- die dem Konzept immanente Überprüfung der Kosteneffizienz der Immobilien Nutzung.

Da die verrechneten Kosten in der Regel auf historischen Anschaffungs- bzw. Herstellungswerten basieren, unterstützt das Konzept allerdings keinen Wettbewerbsdruck bei den unternehmensinternen Immobiliennutzern. Nachdem Kosten letztlich nur überwälzt werden, kommt es darüber hinaus auch nur zu einem geringen Druck auf die Leistungseffizienz des Immobilienmanagements. Aufgrund fehlender Kompetenzen nimmt das betriebliche Immobilienmanagement lediglich die Funktion des „Flächenbeschaffers und –verwalters“ ein, kann selbst auf Art und Inhalt der immobilienbezogenen Entscheidungen jedoch keinen Einfluß nehmen.<sup>381</sup>

#### **4.2.2.3.2 Einbindung als Profit-Center**

Das Profit-Center-Konzept erweitert demgegenüber den Entscheidungsspielraum des betrieblichen Immobilienmanagements. Wie die Bezeichnung Profit-

---

<sup>378</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 180; Thommen, Betriebswirtschaftslehre Band 3, S. 184; Jung, Betriebswirtschaftslehre, S. 266.

<sup>379</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 320. Zu einem anderen Ergebnis kommt eine Untersuchung von Pfnür, hier gaben lediglich 28,1 % der befragten Unternehmen an, das Cost-Center-Konzept anzuwenden; vgl. Pfnür, Immobilienmanagement, S. 21.

<sup>380</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 322.

---

Center erkennen läßt, liegt die wesentliche Zielsetzung in der Ausrichtung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an Erfolgsgrößen wie Gewinn, Rendite, Cash-Flow etc.<sup>382</sup>

Daraus resultiert die Bedingung, daß eine als Profit-Center geführte Division unmittelbaren Zugang zum externen Markt besitzen muß.<sup>383</sup> Fehlt dieser Zugang – wie es z.B. der Fall ist, wenn das Immobilienmanagement seine Leistungen nur unternehmensintern anbietet – muß mit Hilfe interner Verrechnungspreise ein fiktiver Markt gebildet werden.<sup>384</sup> Das Konzept setzt ferner voraus, daß alle gewinn- bzw. ergebnisbestimmenden Größen durch Maßnahmen des Profit-Centers beeinflußt werden können. Hierzu zählen neben den Kosten vor allem die Leistungen nach Art, Menge, Preis, Qualität und Zeit.<sup>385</sup> Das Profit-Center muß also mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet sein. Im Extremfall beziehen sich diese nicht nur auf die operative Leistungserstellung sondern auch auf strategische Aufgaben, etwa auf die Durchführung von Investitionsvorhaben.<sup>386</sup> Diese Variante wird als Investment-Center bezeichnet.<sup>387</sup> In diesem Sinne können Profit- bzw. Investment-Center als „Unternehmen im Unternehmen“<sup>388</sup> angesehen werden.

Auf das betriebliche Immobilienmanagement bezogen fördert die Profit-Center-Konzeption vor allem die effiziente Nutzung vorhandener Ressourcen. Aufgrund der Einführung von marktorientierten Miet- bzw. Verrechnungspreisen werden die Nutzer von Immobilien dazu angehalten, nur diejenigen Flächenressourcen in Anspruch zu nehmen, die sie wirtschaftlich vertreten können. Hierdurch wer-

---

<sup>381</sup> Vgl. Schäfers, Organisatorische Ausrichtung, S. 263.

<sup>382</sup> Vgl. Schweitzer, Profit-Center, Sp. 2078; Krüger, Organisation, S. 203; Thommen, Betriebswirtschaftslehre Band 3, 185.

<sup>383</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 204.

<sup>384</sup> Vgl. Frese, Organisation, S. 217.

<sup>385</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 204.

<sup>386</sup> Vgl. Frese, Organisation, S. 207.

<sup>387</sup> Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre Band 3, 185; Krüger, Organisation, S. 203; Jung, Betriebswirtschaftslehre, S. 266.

<sup>388</sup> Schreyögg, Organisation, S. 135.

den Leerstände oder nicht effizient genutzte Flächen vermieden.<sup>389</sup> Gleichermaßen gilt für immobilienbezogene Dienstleistungen.

Darüber hinaus konkurriert das betriebliche Immobilienmanagement mit externen Anbietern, da den Immobiliennutzern bei diesem Konzept häufig die Möglichkeit eingeräumt wird, ihren Bedarf auch extern zu decken. Dies fördert die nutzerorientierte Ausrichtung des Immobilienmanagements.<sup>390</sup> Oftmals ist die Organisation der Immobilieneinheit als Profit-Center auch die Vorstufe zu einer gesellschaftsrechtlichen Verselbständigung.<sup>391</sup>

Voraussetzung für die Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements als Profit-Center ist die Existenz von Verrechnungspreisen. Hierin liegt gleichzeitig die Kritik des Ansatzes. So ist die Bestimmung von marktorientierten Verrechnungspreisen für Spezialimmobilien, für die es keinen Markt gibt, sehr schwierig.<sup>392</sup>

Hinsichtlich des gegenwärtigen Einsatzes kann festgestellt werden, daß die Konstituierung des betrieblichen Immobilienmanagements als Profit-Center zwar in der Literatur eine bedeutende Rolle spielt, in der Praxis aber keine herausragende Stellung einnimmt. In der Studie von SCHÄFERS gaben lediglich 30,4 % der befragten Unternehmen an, ihren Immobilienbereich als Profit-Center zu führen.<sup>393</sup>

Ein Beispiel für die Führung des Immobilienbereichs als Profit-Center findet sich bei der DOUGLAS Holding AG. Neben den Geschäftsbereichen „Parfümerien“, „Schmuck“, „Mode/Sport“, „Bücher“ und „Süßwaren/Cafés“<sup>394</sup> gibt es verschiedene Dienstleistungsgesellschaften, die ausschließlich für den Eigenbedarf in-

---

<sup>389</sup> Vgl. Schäfers, Organisatorische Ausrichtung, S. 265.

<sup>390</sup> Vgl. Schäfers, Organisatorische Ausrichtung, S. 265.

<sup>391</sup> Vgl. Teichmann, Ausgegliedert, S. 39.

<sup>392</sup> Vgl. Schäfers, Organisatorische Ausrichtung, S. 265.

<sup>393</sup> Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 320.

<sup>394</sup> Vgl. DOUGLAS, Geschäftsbericht, S. 30 f.

nerhalb der Gruppe tätig sind.<sup>395</sup> Zu diesen zählt die DOUGLAS Immobilien GmbH & Co. KG. Nachdem ursprünglich sämtliche Entscheidungen in Immobilienfragen den Geschäftsführern der Tochtergesellschaften oblagen, wurden 1980 zunächst alle Immobilienaktivitäten in einer Stabsabteilung gebündelt. 1993 wurde schließlich die DOUGLAS Immobilien GmbH & Co. gegründet. Die hierarchische Verankerung erfolgt durch ein eigenes Vorstandsmandat „Immobilien und Investitionscontrolling“ auf höchster Ebene.<sup>396</sup>

In Form eines Profit-Centers<sup>397</sup> leistet die Gesellschaft heute „ein umfassendes Immobilienmanagement für sämtliche Standorte der DOUGLAS-Gruppe.“<sup>398</sup> Der Flächenbestand umfaßt über 350.000 m<sup>2</sup> Fläche, wobei sich nur ein sehr geringer Teil des Immobilienportfolios im Eigentum der Holding befindet.<sup>399</sup> Das Portfolio setzt sich derzeit aus mehr als 2.500 Mietverträgen zusammen.<sup>400</sup> Mangels Eigentum an Immobilien, deren Kosten im Rahmen der konzerninternen Nutzung den Tochtergesellschaften belastet werden könnten, berechnet die DOUGLAS Immobilien GmbH & Co. KG lediglich ihre Managementleistungen weiter. Die Managementgebühren sind an Marktpreisen orientiert, wobei die Gebührensätze etwas unterhalb der Marktpreise angesetzt werden.<sup>401</sup>

#### 4.2.2.3.3 Einbindung als rechtlich eigenständiges Unternehmen

Die weitestgehende Form der Autonomie des betrieblichen Immobilienmanagements liegt in der Einbindung als rechtlich selbständige Einheit. Diese Lösung bietet sich vor allem für jene Unternehmen an, die ihre Immobilienaktivitäten als eigenständiges Geschäftsfeld sehen.

<sup>395</sup> Vgl. Strohmann/Strecker, Douglas, S. 707.

<sup>396</sup> Siehe DOUGLAS, Geschäftsbericht, S. 6.

<sup>397</sup> Vgl. Strohmann/Strecker, Douglas, S. 724.

<sup>398</sup> DOUGLAS, Geschäftsbericht, S. 46.

<sup>399</sup> Vgl. Strohmann/Strecker, Douglas, S. 713.

<sup>400</sup> Vgl. DOUGLAS, Geschäftsbericht, S. 46.

<sup>401</sup> Vgl. Strohmann/Strecker, Douglas, S. 724.

Das betriebliche Immobilienmanagement wird zu diesem Zweck aus dem Unternehmen herausgelöst und rechtlich verselbständigt. Die rechtliche Verselbständigung erfolgt durch die Gründung einer neuen Gesellschaft (Tochtergesellschaft, Untergesellschaft), in die das ausgründende Unternehmen (Muttergesellschaft, Obergesellschaft) als Einlage Sachvermögen (Immobilien, Maschinen etc.) und Barvermögen einbringt. Die Intensität der Bindung von Muttergesellschaft zu Tochtergesellschaft hängt einerseits von der kapitalmäßigen Verflechtung, andererseits von der Gestaltung des Gesellschaftsvertrages ab.<sup>402</sup> Eine schematische Darstellung der unterschiedlichen Beteiligungsformen und die damit verbundenen Einflußmöglichkeiten zeigt Abbildung 25.

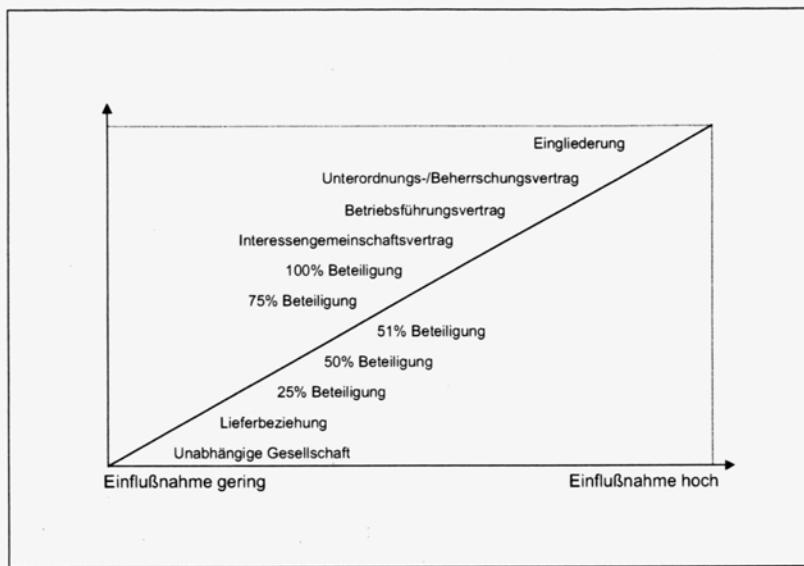


Abbildung 25: Einflußmöglichkeiten unterschiedlicher Beteiligungsformen<sup>403</sup>

Die rechtliche Verselbständigung des betrieblichen Immobilienmanagements kann als Instrument der strategischen Unternehmensplanung gesehen werden, das verschiedene Vorteile aufweist. Zu nennen sind einerseits positive Auswir-

<sup>402</sup> Vgl. Bühner, Organisationslehre, S. 284.

kungen auf die Motivation der Mitarbeiter. Leitende Angestellte werden beispielsweise zu mehr Leistung motiviert, da sie in der Regel eine ranghöhere Stellung (z.B. Geschäftsführer statt Hauptabteilungsleiter) erhalten. Die größere Autonomie fördert die Kreativität und Initiative der Mitarbeiter der Tochtergesellschaft; die bessere Überschaubarkeit dieses Unternehmensteils erhöht die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Ferner steigern die klare Erfolgs- bzw. Mißerfolgszurechnung<sup>404</sup> den Gewinndruck und das Verantwortungsbewußtsein des Managements der Tochtergesellschaft. Im Gegensatz zu den Erfolgsrechnungen rechtlich unselbständiger Unternehmensbereiche weisen diese insbesondere Zinsen und Steuern auf, die nicht als geschlüsselte Größen, sondern als echte Aufwandspositionen erscheinen. Auf diese Weise kommt die „wirkliche“ Leistungsfähigkeit des betrieblichen Immobilienmanagements besser zum Ausdruck. Nicht zuletzt fördert die Bilanzierung der Verbindlichkeiten eine langfristige Finanzplanung und verdeutlicht den Verantwortlichen die Notwendigkeit der Schuldentlastung.<sup>405</sup>

Auch in Bezug auf die Marktanpassung weist die rechtliche Verselbständigung des betrieblichen Immobilienmanagements einige Vorteile auf. Zum einen kann ein Firmenname gewählt werden, der den Geschäftszweck der Tochtergesellschaft dokumentiert (z.B. DeTelimmobilien & Services GmbH).<sup>406</sup> Hierdurch wird der Marktauftritt unterstützt. Darüber hinaus kann eine rechtlich eigenständige Tochtergesellschaft eher als Lieferant oder Abnehmer von in direkter Konkurrenz zur Muttergesellschaft stehenden Unternehmen auftreten.<sup>407</sup> Die Neuorientierung von Unternehmen kann nicht nur den Einstieg in neue Märkte sondern auch den Rückzug aus stagnierenden und rückläufigen Bereichen umfassen.

---

<sup>403</sup> Vgl. Böhner, Organisationslehre, S. 284.

<sup>404</sup> Unabhängig von ihrer Rechtsform ist für jede Tochtergesellschaft die Aufstellung einer Bilanz sowie einer Gewinn- und Verlustrechnung obligatorisch. Diese regeln sich für Offene Handelsgesellschaften und Kommanditgesellschaften nach §§ 242 ff. HGB, für Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien nach §§ 264 ff. HGB.

<sup>405</sup> Vgl. Blaschka, Profit, S. 400.

<sup>406</sup> Um die neue strategische Ausrichtung der RAG EBV AG, in der sämtliche Immobilienaktivitäten sowie die baunahmen Dienstleistungen des RAG Konzerns gebündelt sind, wird diese in RAG Immobilien AG umfirmiert; vgl. Donnerbauer, Akquisitionen, S. 51.

<sup>407</sup> Vgl. Everling, Beteiligungsgesellschaft, S. 286.

Der Verkauf eines rechtlich eigenständigen Unternehmensbereichs lässt sich in der Regel schneller und unproblematischer realisieren, als die organisatorisch und bilanziell umständliche Herauslösung einer einzelnen Abteilung aus dem Gesamtunternehmen.

Die rechtliche Verselbständigung des betrieblichen Immobilienmanagements ist auch unter finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten von Vorteil. So kann der Immobilienbereich als rechtlich selbständige Einheit selbst Eigenkapital beschaffen und ist damit in geringerem Maße von der Finanzkraft der Muttergesellschaft abhängig. Die individuelle Finanzkraft der Tochtergesellschaft bestimmt deren Investitionsmöglichkeiten und sorgt damit für eine effiziente Allokation der Investitionsmittel.<sup>408</sup> Durch Verrechnungspreise für Leistungen zwischen den Gesellschaften und durch gegenseitige Kreditgewährung können Gewinne „verschoben“ werden. Sofern kein Organvertrag zwischen den Gesellschaften besteht und eine der Gesellschaften Verluste schreibt, führt dies zu steuerlichen Vorteilen. Der Erwerb einer rechtlich selbständigen Gesellschaft mit Verlustvortrag ermöglicht für die Zeit bis zum Verlustvortragsausgleich einen latenten Steuervorteil. Weist die erworbene Gesellschaft längerfristige Verluste aus, so kann der Beteiligungswert in der Bilanz der Muttergesellschaft abgeschrieben und somit eine Steuerersparnis erzielt werden.

Gleichwohl können mit der rechtlichen Verselbständigung der Immobilieneinheit auch Gefahren verbunden sein: „*The danger lies in the fact that the importance of the independent units prevails over the common interests of the organization as a whole. As long as the independent organisational unit can still operate in an old-fashioned manner as a sort of staff organization (without every little task having to be paid for), this danger is not very great. Strategic policy and organization form must be linked. The combination of (internal) market forces with a certain measure of central control seems to have the most to offer for the future.*“<sup>409</sup>

---

<sup>408</sup> Vgl. Blaschka, Profit, S. 400.

<sup>409</sup> Kooijman, Building, S. 14.

Neben allgemeinen civil- und steuerrechtlichen Aspekten sind bei dieser organisatorischen Variante vor allem gesellschaftsrechtliche Fragen zu berücksichtigen.<sup>410</sup> Nach juristischem Verständnis handelt es sich bei der rechtlichen Verselbständigung des betrieblichen Immobilienmanagements um eine Ausgliederung von Betriebsteilen, die entweder durch Einzelübertragung oder nach Maßgabe des sog. Umwandlungsgesetzes erfolgt.<sup>411</sup> Bei der Ausgliederung durch Einzelübertragung wird in einem ersten Schritt eine neue Gesellschaft – beispielsweise in der Rechtsform einer GmbH oder einer GmbH & Co. KG – gegründet, auf die der betreffende Betriebsteil übertragen wird. Die Wahl dieser Gesellschaftsform ist vor allem eine Frage des zeitlichen und finanziellen Gründungsaufwandes, der Handlungs- und Kreditfähigkeit, der Haftungsminimierung, der Flexibilität bei geänderten Verhältnissen und nicht zuletzt auch der Optimierung in steuerlicher Hinsicht.<sup>412</sup> Die Ausgliederung geschieht entweder durch Kauf- und Übertragungsverträge zwischen dem ausgliedernden Unternehmen und der neugegründeten Gesellschaft oder auf dem Wege einer Kapitalerhöhung durch Sacheinlage gegen Gewährung von Gesellschaftsrechten. Hierbei ist es nicht ausreichend, den Betriebsteil pauschal zu bezeichnen, es müssen vielmehr sämtliche Vermögensgegenstände des Betriebsteils einzeln übertragen werden. Darüber hinaus muß geregelt werden, ob und welche Mitarbeiter des ausgliedernden Unternehmens übernommen werden (müssen).

Eine Vereinfachung dieses Procederes erlaubt das Umwandlungsgesetz. Dieses ermöglicht durch eine Ausgliederung eine zusammengefaßte Übertragung des Immobilienbereichs.<sup>413</sup> Gleichwohl ist auch das Verfahren zur Durchführung einer Ausgliederung relativ aufwendig:<sup>414</sup>

---

<sup>410</sup> Vgl. Hamann, Rechtsfragen, S. 65.

<sup>411</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Hamann, Problemstellungen, S. 65 ff.

<sup>412</sup> Vgl. Maschmeier, Kapitalgesellschaften, S. 413 ff.

<sup>413</sup> Zur Ausgliederung und den weitesten Formen der Spaltung (Aufspaltung, Abspaltung) vgl. ausführlich Hamann, Problemstellungen, S. 74.

<sup>414</sup> Vgl. Rückert, Outsourcing, S. 14 und die dort aufgeführte Literatur.

- Es ist ein notariell zu beurkundender Ausgliederungs- und Übernahmevertrag bzw. ein Ausgliederungsplan mit gesetzlich festgelegtem Mindestinhalt erforderlich.<sup>415</sup>
- Der für die Ausgliederung gesetzlich vorgesehene, von den Leitungsgremien der beteiligten Unternehmen zu erstellende Ausgliederungsbericht<sup>416</sup> hat in der Praxis keine Bedeutung, da in der Regel sämtliche Anteilseigner auf ihn verzichten.<sup>417</sup>
- Die für die Spaltung eigentlich vorgesehene Spaltungsprüfung<sup>418</sup> findet bei einer Ausgliederung nicht statt.<sup>419</sup>
- Ferner bedarf es je eines notariell zu beurkundenden zustimmenden Spaltungsbeschlusses<sup>420</sup> seitens der beteiligten Unternehmen sowie der Eintragung der Spaltung in die jeweiligen Handelsregister.

Darüber hinaus kann die rechtliche Verselbständigung des Immobilienbereichs auch in Form einer Ausgliederung mit Börseneinführung erfolgen.<sup>421</sup> Dabei können verschiedene Wege beschritten werden, die für die Aktionäre der Muttergesellschaft unterschiedliche Auswirkungen haben. Eine Variante besteht darin, die Anteile der als AG geführten Immobilientochter an die Aktionäre der Muttergesellschaft zu übertragen. Nach der Börseneinführung werden die Anteile der Muttergesellschaft und der Tochter nebeneinander an der Börse gehandelt. Eine weitere Möglichkeit ist die Aufteilung des gesamten Unternehmens in neue Tochtergesellschaften, wobei das ursprüngliche Unternehmen aufhört zu existieren. Die Aktionäre werden zu Anteilseignern der neuen Tochtergesellschaften. Eine andere Alternative ist der Gang der Immobilientochter an die Börse,

---

<sup>415</sup> Vgl. § 126 UmwG.

<sup>416</sup> Vgl. § 127 UmwG.

<sup>417</sup> Zur Möglichkeit des Verzichts auf den Ausgliederungsbericht vgl. § 127 Satz 2 i.V.m. § 8 Absatz 3 UmwG.

<sup>418</sup> Vgl. § 129 UmwG.

<sup>419</sup> Vgl. § 125 Satz 2 UmwG.

<sup>420</sup> Vgl. § 125 Satz 1 i.V.m. § 13 UmwG.

<sup>421</sup> Vgl. Haub, Erfolgschancen, S. 147 ff.

die Anteile der Tochtergesellschaft werden hierbei zumindest teilweise von „unternehmensfremden“ Aktionären übernommen.<sup>422</sup>

Eine Variationsmöglichkeit der rechtlichen Verselbständigung ist die Beteiligung an oder die gemeinsame Gründung einer Gesellschaft mit einem externen Anbieter.<sup>423</sup> Hiermit ist der Vorteil verbunden, daß das fehlende Know-how im eigenen Unternehmen durch das eines spezialisierten Anbieters ergänzt werden kann. Ein Beispiel für die Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft mit einem externen Anbieter ist die Lufthansa Gebäudemanagement GmbH. Sie wurde 1994 als gemeinsames Tochterunternehmen der Lufthansa AG und der Krantz-TKT gegründet.<sup>424</sup>

In der Regel wird sich die Variante einer rechtlich eigenständigen Immobilieneinheit vor allem bei Unternehmen finden, die als Konzern<sup>425</sup> organisiert sind.<sup>426</sup> Ein Beispiel für ein solches Vorgehen ist die Deutsche Telekom AG. Im Zuge einer Umstrukturierung des Unternehmens wurde Anfang 1996 durch den Zusammenschluß des Telekom Geschäftsbereichs „Immobilien-Service-Management“ und der früheren Bautochter DeTeBau die DeTe Immobilien gegründet.<sup>427</sup> Ein anderes Beispiel ist die Hoechst AG, die ihre Grundstücke und Gebäude in zwölf eigenständige Kommanditgesellschaften, den sogenannten InfraServ-Gesellschaften, eingebracht hat. Diese betreiben die Standorte der Hoechst AG als Industrieparks und übernehmen an diesen die Versorgung mit

<sup>422</sup> Vgl. Haub, Erfolgsschancen, S. 147.

<sup>423</sup> Vgl. Hamann, Problemstellungen, S. 4; Staudt/Kriegesmann/Thomzik, Facility Management, S. 83.

<sup>424</sup> Vgl. o.V. Joint Venture, S. 6.

<sup>425</sup> Bei einem Konzern handelt es sich um einen Zusammenschluß mehrerer rechtlich selbstständig bleibender Unternehmen unter einer einheitlichen Leitung. Juristisch sind Konzerne durch § 18 AktG definiert: „Sind ein herrschendes und ein oder mehrere abhängige Unternehmen unter der Leitung des herrschenden Unternehmens zusammengefaßt, so bilden sie einen Konzern; die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen.“

<sup>426</sup> Zu den unterschiedlichen Formen der Konzernorganisation vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 1, S. 76 f. oder Krüger, Organisation, S. 208 ff.

<sup>427</sup> Vgl. o.V., Intelligenz, S. 42.

Waren, Diensten, Energie, Lägern, technischem Service, Kommunikations- und Transportleistungen sowie die Entsorgung von Reststoffen und Abwässern.<sup>428</sup>

Ein weiteres Beispiel für die Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements als rechtlich eigenständige Einheit liefert der Siemens Konzern. Wie Abbildung 26 zeigt, gliedert sich der Siemens Konzern in Geschäftsbereiche (Energie, Industrie, Verkehr, Information und Kommunikation, Medizin, Licht und Bauelemente), Zentralabteilungen und regionale Einheiten. Die Geschäftsbereiche sind die Träger des operativen Geschäfts.<sup>429</sup> Im Sinne eines Investment-Centers tragen sie die wirtschaftliche Verantwortung für Investitionen und haben vor diesem Hintergrund einen maßgeblichen Einfluß auf Immobilienangelegenheiten.

Weltweit umfaßt der Immobilienbestand des Siemens Konzerns etwa 43 Mio. m<sup>2</sup> Grundstücksfläche und 19 Mio. m<sup>2</sup> Gebäudefläche an ca. 800 Standorten.<sup>430</sup> Um die Kostensenkungs- und Ertragspotentiale innerhalb des Immobilienvermögens besser erfassen und nutzen zu können, wurden die Immobilienaktivitäten 1994 in der Siemens Immobilien Management GmbH & Co. OHG vereinigt.<sup>431</sup> Hierzu wurden zunächst die projektorientierten Bereiche der ehemaligen Zentralabteilung „Bauten und Anlagen“ in die SIAT Bauplanung und Ingenieurleistungen GmbH & Co. OHG ausgegliedert. Alle übrigen Aktivitäten der Bauabteilung (Flächenordnung, Projektsteuerung und Architektur) wurden zusammen mit den für wirtschaftliche Fragen des Immobilienmanagements zuständigen Ressorts aus der Finanzabteilung in der Siemens Immobilien Management GmbH & Co. OHG konzentriert. Diese ist organisatorisch dem Finanzvorstand zugeordnet.

---

<sup>428</sup> Vgl. Heinzmann, Chemie, S. 26.

<sup>429</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Niehaus/Fleige/Dobler, Siemens, S. 556.

<sup>430</sup> Vgl. Niehaus/Fleige/Dobler, Siemens, S. 558.

<sup>431</sup> Vgl. Niehaus/Fleige/Dobler, Siemens, S. 561. „Dank der neuen Organisationsform habe die Siemens AG in den zurückliegenden Jahren pro Jahr rund 100 Millionen Mark an Kosten im Immobilienbereich einsparen können.“ Dühmann, Kerngeschäft, S. 54.

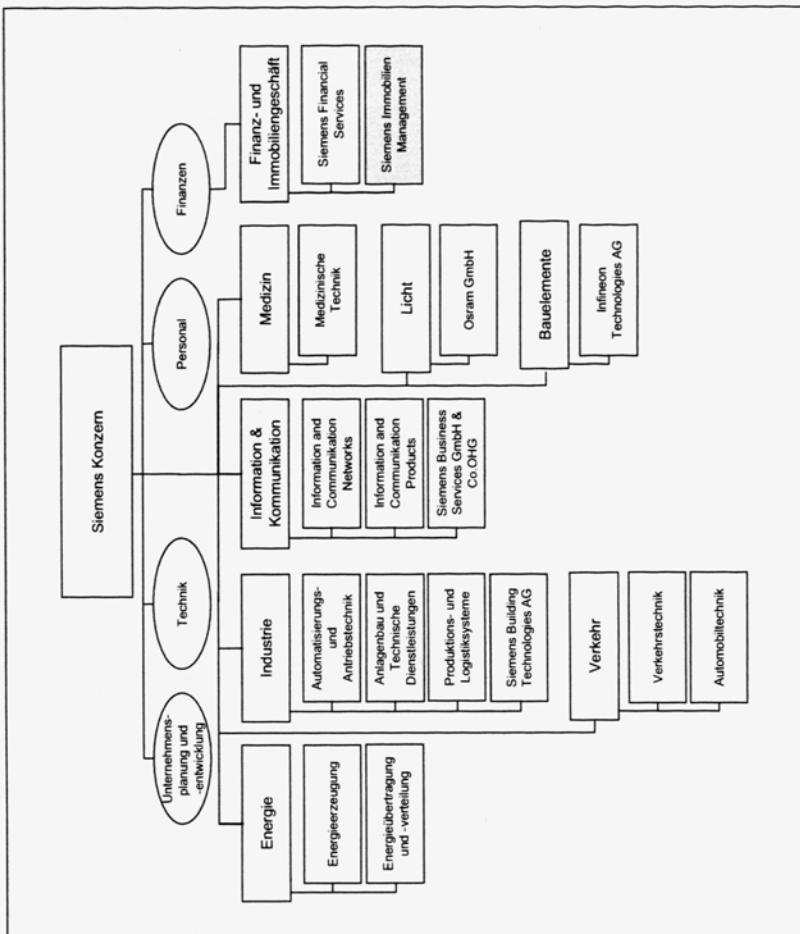


Abbildung 26: *Immobilienmanagement beim Siemens Konzern (Stand 2000)*<sup>432</sup>

<sup>432</sup> In Anlehnung an Siemens, Geschäftsbericht, o.S.

Die Siemens Immobilien Management GmbH & Co. OHG nimmt die Eigentümerfunktion für das inländische Immobilienvermögen des Siemens Konzerns wahr und ist verantwortlich „*für das professionelle und ertragsorientierte Immobilienmanagement, die kostengünstige Bereitstellung von Flächen sowie die Verwertung nicht betriebsnotwendiger Flächen.*“<sup>433</sup>

#### 4.2.3 Gestaltungsalternativen bei matrixorganisierten Unternehmen

Die steigende Unternehmensgröße, die zunehmende Spezialisierung und die rasch fortschreitende Internationalisierung des Geschäfts hat in einigen Unternehmen zu einer Modifikation der divisionalen Struktur geführt.<sup>434</sup> Dabei wurde die objektorientierte Dimension durch eine Regionaldimension erweitert, wodurch eine Matrixstruktur entsteht.<sup>435</sup>

Grundsätzlich ergeben sich bei der Matrixorganisation für die Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements die gleichen Möglichkeiten wie bei der zuvor thematisierten Funktional- und Divisionalorganisation: Die Immobilieneinheit kann dezentral oder zentral als Stabsstelle, Zentralbereich oder Geschäftsbereich integriert werden. Die Einbindung als rechtlich eigenständiger Geschäftsbereich in ein Unternehmen mit einer Matrixstruktur wird am Beispiel des weltweit operierenden ABB Konzerns kurz dargestellt. Abbildung 27 zeigt die Organisationsstruktur der ABB, die zum einen nach Geschäftsbereichen und zum anderen nach Regionen gegliedert ist.

---

<sup>433</sup> Siemens, Geschäftsbericht, S. 29.

<sup>434</sup> Vgl. Schreyögg, Organisation, S. 180 f.

<sup>435</sup> Vgl. zum Begriff sowie vertiefend zum Konzept der Funktionalorganisation Abschnitt 5.2.3.1.

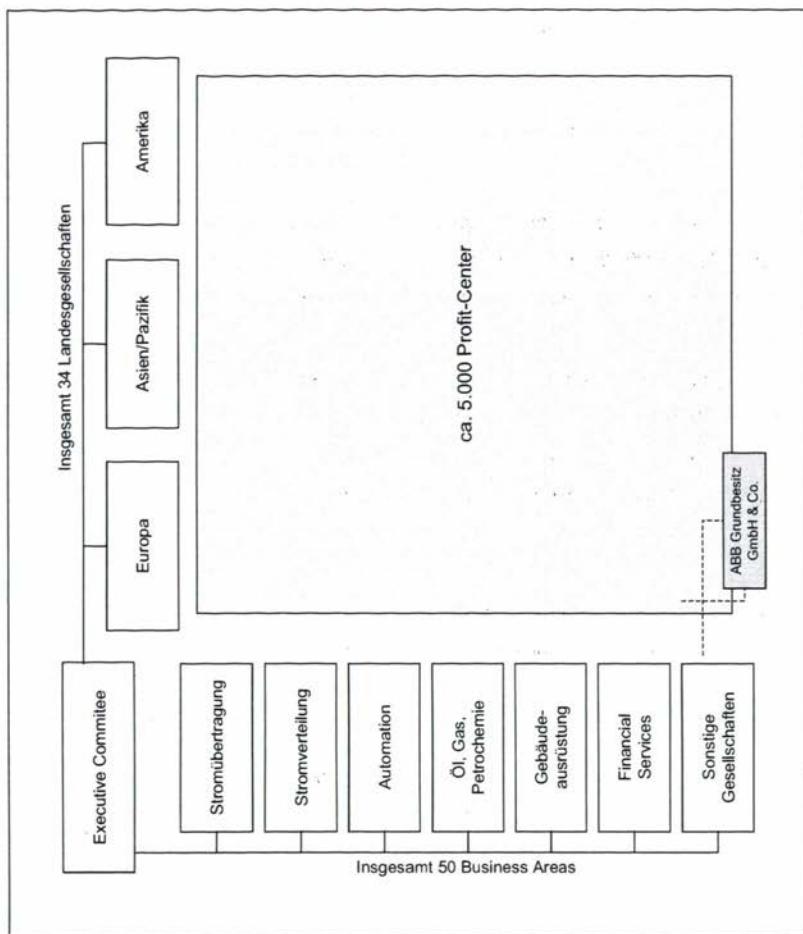


Abbildung 27: *Integration des Immobilienmanagements beim ABB Konzern (Stand 2000)*<sup>436</sup>

Auf der regionalen Ebene tragen 34 Landesgesellschaften die Verantwortung gegenüber dem Kunden und auch die Ergebnisverantwortung im Rahmen der Konzernziele.<sup>437</sup> Auf der Geschäftsbereichsebene stellen 50 sogenannte Busi-

<sup>436</sup> In Anlehnung an Koerber, ABB, S. 1060; Asea Brown Boveri, Geschäftsbericht, S. 22 ff.

<sup>437</sup> Vgl. Frese, Organisation, S. 446.

ness Areas die regionenübergreifende Nutzung von technologischen Know-how und die weltweite Koordination der Produktstrategien. Ergebnis dieser Matrixlösung sind ca. 5.000 lokale, rechtlich selbständige Gesellschaften, die als Profit-Center geführt werden. Auf regionaler Ebene unterstehen die Profit-Center der jeweiligen nationalen ABB-Holding, auf Produktebene dem Leiter der jeweiligen Business Area.

Nach diesem Prinzip erfolgt auch die Integration des betrieblichen Immobilienmanagements. Die ABB Grundbesitz GmbH & Co. ist eine rechtlich eigenständige Tochtergesellschaft, in deren Eigentum sich die meisten Immobilien von ABB-Gesellschaften befinden. Die Leitung der ABB Grundbesitz GmbH & Co. berichtet auf regionaler Ebene dem Vorstand der Asea Brown Boveri AG in Mannheim, auf Produktebene an den Leiter der Business Area „Immobilien“ in Zürich.<sup>438</sup>

#### 4.3 Aspekte der organisatorischen Implementierung

Neben der Entwicklung verschiedener Möglichkeiten, das betriebliche Immobilienmanagement in vorhandene Unternehmensstrukturen zu integrieren, ist die Implementierung als Prozeß der Realisierung einer gewählten Gestaltungsalternative von zentraler Bedeutung.<sup>439</sup> Dieser Realisierungsprozeß bedarf seinesseits der Gestaltung.<sup>440</sup>

Die organisatorische Implementierung läßt sich als komplexer Planungsprozeß verstehen, der – in Analogie zu den zahlreichen bekannten Phasenschemata

<sup>438</sup> Stuecklin/Beretitsch/Scheins, ABB Grundbesitz GmbH & Co. OHG, S. 539.

<sup>439</sup> Vgl. Marr/Kötting, Implementierung, Sp. 827.

<sup>440</sup> „Weil man erkannt hat, daß es heute oft schwieriger ist, eine neue Organisation einzuführen und durchzusetzen als sie zu entwickeln, findet diese Gestaltungsphase in Theorie und Praxis zunehmend an Bedeutung. Ohne Zweifel hängt der Erfolg jedes Organisators letztlich davon ab, ob die neue Struktur akzeptiert wird, d.h. die personellen Aktionsträger sich entsprechend den Regeln verhalten und die maschinellen Aktionsträger nach den programmierten Regeln funktionieren.“ Grochla, Grundlagen, S. 71. In der traditionellen Organisationslehre wurde die Umsetzung einer organisatorischen Lösung lediglich als planerisches Problem und Frage der korrekten Anweisung begriffen.

von Entscheidungsprozessen – durch verschiedene Teilschritte strukturiert werden kann. Idealtypisch können acht Phasen des Implementierungsprozesses unterschieden werden:<sup>441</sup>

1. Problemerkennung,
2. Initiierung und Förderung des Gestaltungsprozesses,
3. Aufnahme und Analyse des Problemfeldes,
4. Problemdiagnose und Vorgabe von Gestaltungszielen,
5. Generierung von Gestaltungsalternativen,
6. Bewertung und Auswahl von Gestaltungsalternativen,
7. Einführung und Durchsetzung der gewählten Gestaltungsalternative,
8. Kontrolle und Weiterentwicklung der eingeführten Organisationslösung.

Bei dieser Aufzählung handelt es sich eher um eine logische Ordnung als um eine strenge zeitliche Abfolge, da zwischen den einzelnen Phasen zahlreiche Rückkopplungsbeziehungen bestehen.<sup>442</sup> So dürften – wie in Abbildung 28 schematisch aufgezeigt – insbesondere die Phasen Aufnahme und Analyse des Problemfeldes, Problemdiagnose und Vorgabe von Gestaltungszielen, Generierung sowie Bewertung und Auswahl von Gestaltungsalternativen wiederholt durchlaufen werden.

#### *Ad 1) Problemerkennung*

Generell kann von organisatorischen Problemen immer dann gesprochen werden, wenn die bestehenden organisatorischen Regelungen nicht oder nicht in genügendem Maße zur Realisierung der Ziele eines Unternehmens oder eines Unternehmensbereichs beitragen. Die Gründe hierfür können entweder in einer Änderung Unternehmensziele bzw. der unternehmensinternen oder –externen Bedingungslage liegen, oder in grundlegenden organisatorischen Mängeln.<sup>443</sup>

<sup>441</sup> Vgl. Gochla, Grundlagen, S. 44.

<sup>442</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Gochla, Grundlagen, S. 44 f.

<sup>443</sup> Vgl. Gochla, Grundlagen, S. 48 ff.; Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 205.

Typische organisatorische Mängel des betrieblichen Immobilienmanagements sind beispielsweise Doppelarbeiten, unklare Zuständigkeiten oder auch fehlende Informationen. Als Beispiel für die Änderung eines Unternehmensziels kann die Entscheidung angeführt werden, die Immobilienaktivitäten zu einem eigenen Geschäftsfeld auszubauen.

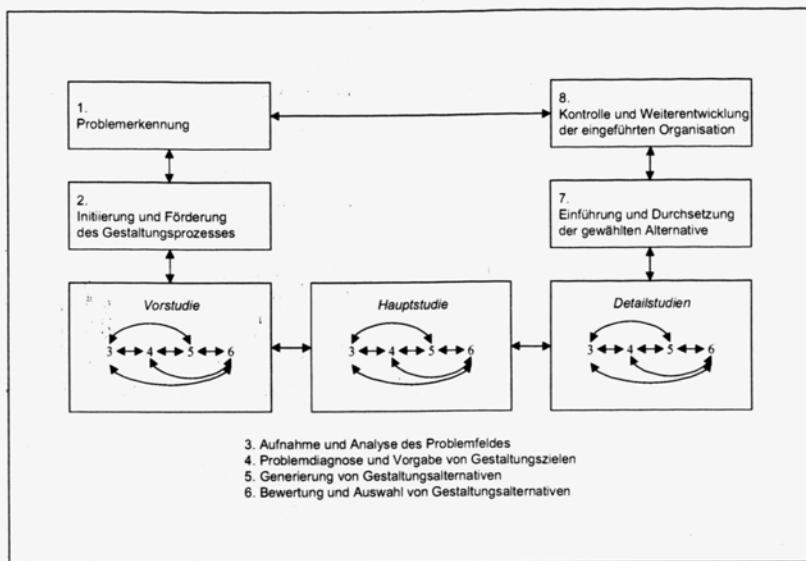


Abbildung 28: Phasen des organisatorischen Gestaltungsprozesses<sup>444</sup>

#### Ad 2) Initiierung und Förderung des Gestaltungsprozesses

Mit der Erkennung eines organisatorischen Problems ist nicht zwangsläufig die Aufnahme eines Gestaltungsprozesses verbunden, vielmehr müssen zunächst Chancen und Risiken abgewogen werden, die mit einer Reorganisation verbunden sein können. Zum einen sind mit organisatorischen Maßnahmen Ausgaben verbunden (beispielsweise für an der Entwicklung beteiligte Mitarbeiter, für externe Beratungsleistungen oder Analysen) diese sind den erwarteten Leis-

<sup>444</sup> Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 204.

tungsbeiträgen einer Organisationsalternative gegenüberzustellen.<sup>445</sup> Zum anderen kann eine Reorganisation zu Folgeproblemen führen, die es sinnvoll erscheinen lassen, bestehende Organisationsstrukturen als das „kleinere Übel“ beizubehalten.<sup>446</sup>

#### *Ad 3) Aufnahme und Analyse des Problemfeldes*

Nach der Initiierung beginnt mit der Aufnahme und Analyse des Problemfeldes die eigentliche Organisationsarbeit. Hierzu zählt die Ermittlung und Analyse der bestehenden organisatorischen Regelungen, die Bestimmung relevanter Gestaltungsbedingungen sowie die Prognose ihrer zukünftigen Entwicklung, die Festlegung grundsätzlicher Anforderungen an das System organisatorischer Regeln sowie die Beurteilung der vorhanden Regeln vor dem Hintergrund dieser Anforderungen.<sup>447</sup>

#### *Ad 4) Problemdiagnose und Vorgabe von Gestaltungszielen*

Im Anschluß an die Aufnahme und Analyse des zu behandelnden Problemfeldes beginnt die Phase der Problemdiagnose und die Vorgabe von Gestaltungszielen. Im Rahmen der Problemdiagnose werden die Ursachen der erkannten Schwachstellen und Mängel ermittelt. Eine umfängliche Problemdiagnose ist die Grundlage für die Generierung sinnvoller Gestaltungsalternativen.<sup>448</sup> So können organisatorischen Mängeln unterschiedliche Ursachen zugrunde liegen. Mängel beim Betreiben gebäudetechnischer Anlagen können z.B. auf Überlastung der zuständigen Mitarbeiter beruhen; es kann aber auch sein, daß die Ursache in unklaren Kompetenzabgrenzungen und fehlender Orientierung der Aufgabenträger liegt.

---

<sup>445</sup> „Die Organisation läßt sich wirtschaftlich als eine Investitionsentscheidung auffassen.“ Bühner, Organisationslehre, S. 12.

<sup>446</sup> Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 205.

<sup>447</sup> Vgl. Gochla, Grundlagen, S. 56 f.

<sup>448</sup> Vgl. Gochla, Grundlagen, S. 58 ff.

#### *Ad 5) Generierung von Gestaltungsalternativen*

In der Regel gibt es verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten, um die herausgearbeiteten und festgelegten Ziele zu erreichen; diese gilt es zu ermitteln. Dabei kann meist nicht auf einen vorliegenden Katalog möglicher Gestaltungsalternativen zurückgegriffen werden, vielmehr handelt es sich einen kreativen Prozeß, bei dem, ausgehend von einem groben Konzept, sukzessive detaillierte Lösungsvorschläge generiert werden müssen.<sup>449</sup> So besitzt insbesondere die Organisation des betrieblichen Immobilienmanagements einen hohen Neuigkeitsgrad, der dazu führt, daß bezüglich etwaiger Gestaltungsalternativen nur an wenige in der Vergangenheit gewonnene Erfahrungen und Erkenntnisse angeknüpft werden kann.

#### *Ad 6) Bewertung und Auswahl von Gestaltungsalternativen*

Die erarbeiteten Ziele dienen nicht nur der Generierung von Gestaltungsalternativen, sondern auch deren Bewertung,<sup>450</sup> um darauf aufbauend die Auswahl der günstigsten Alternative vornehmen zu können. Dabei handelt es sich gleichsam „um die ‚Ratifizierung‘ oder ‚Verbindlichmachung‘ eines Gestaltungsvorschla- ges.“<sup>451</sup>

#### *Ad 7) Einführung und Durchsetzung der gewählten Gestaltungsalternative*

Nach Abschluß der geschilderten Phasen kommt es zu der eigentlichen Implementierung der gewählten Gestaltungsalternative. Charakteristisch für den Implementierungsprozeß ist sein hoher Konfliktgehalt. Bezogen auf das betriebliche Immobilienmanagement ergibt sich dieser beispielsweise dadurch, daß Kompetenzen neu verteilt, Abteilungen zusammengelegt und Mitarbeitern anderen Stellen zugeordnet werden. Im Rahmen der Implementierung gilt es, die hierbei entstehenden Barrieren abzubauen. In diesem Zusammenhang kann zwischen verschiedenen Implementierungsstrategien gewählt werden, die letzt-

---

<sup>449</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 65 ff.

<sup>450</sup> Generierung sowie Bewertung und Auswahl von Gestaltungsalternativen sind in einem engen Zusammenhang zu sehen; vgl. Grochla, Grundlagen, S. 68 f.

<sup>451</sup> Grochla, Grundlagen, S. 69.

lich von der beabsichtigten Taktik der Konflikthandhabung und Akzeptanzsicherung abhängen.<sup>452</sup> Zu nennen sind insbesondere der „top-down-Prozeß“, der „both-directions-Prozeß“ und der „bottom-up-Prozeß“.

#### *Ad 8) Kontrolle und Weiterentwicklung der eingeführten Organisationslösung*

Nach der Implementierung der gewählten Organisationslösung ist die Erreichung des Gestaltungszwecks zu überprüfen.<sup>453</sup> Ist dieser nicht erreicht worden, beispielsweise weil die eingeführte Organisationsstruktur Mängel oder Schwachstellen enthält, die Struktur nicht akzeptiert wird bzw. aufgrund fehlender personeller Voraussetzungen nicht realisiert werden kann,<sup>454</sup> ist der Gestaltungsprozeß weiterzuentwickeln bzw. ein neuer zu initiieren.<sup>455</sup> Die Initiierung eines neuen Gestaltungsprozesses kann aber auch notwendig werden, weil sich die organisatorischen Ziele und Rahmenbedingungen im Zeitablauf ändern und Organisationsstrukturen dadurch zwangsläufig eine beschränkte Geltungsdauer aufweisen.

### **4.4 Beurteilung und Zusammenfassung**

Die Integration des betrieblichen Immobilienmanagements in vorhandene Unternehmensstrukturen war Gegenstand des vorangegangenen Kapitels. In diesem Zusammenhang wurden verschiedene Möglichkeiten diskutiert, das betriebliche Immobilienmanagement in funktional, divisional bzw. matrixorganisierte Unternehmen einzubinden. Untersucht wurden einerseits die Stellung, die das Immobilienmanagement in der Unternehmenshierarchie einnehmen sollte. Zahlreiche Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements sind von strategischer Bedeutung für das Unternehmen und daher entsprechend hoch in der Unternehmenshierarchie anzusiedeln. Weitere Gründe für eine hohe Ansiedlung liegen in der Tatsache, daß einige immobilienbezogene Aufgaben mit be-

---

<sup>452</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Marr/Kötting, Implementierung, Sp. 834.

<sup>453</sup> Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 207.

<sup>454</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 73 f.

<sup>455</sup> Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 207.

reichsübergreifenden Maßnahmen verbunden sind und vor diesem Hintergrund auch bereichsübergreifende Kompetenzen erfordern.

Andererseits wurde die Konzentration der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements in einem eigenen Bereich bzw. deren Diffusion auf verschiedene Bereiche untersucht. Das Spektrum der Konzentration reicht dabei von der Schaffung einer Stabsstelle, über die Errichtung von Zentralbereichen, die Gründung eines Cost- bzw. Profit-Centers bis hin zur Ausgründung einer rechtlich eigenständigen Gesellschaft.

Die aufgezeigten Möglichkeiten, das betriebliche Immobilienmanagement in bestehende Unternehmensstrukturen einzubinden, lassen sich letztlich auch als Entwicklungsstufen des betrieblichen Immobilienmanagements interpretieren. Diese Entwicklung lässt sich anhand der Abbildung 29 beschreiben.

Die Entwicklung beginnt mit einer Professionalisierung des betrieblichen Immobilienmanagements im eigenen Hause. Diese ist in der Regel verbunden mit einer Konzentration der immobilienbezogenen Aufgaben in einer organisatorischen Einheit. Es kann sich hierbei um eine Stabsstelle, einen Zentralbereich oder einen eigenständigen Funktionsbereich handeln. Häufig wird der Immobilienbereich als Cost-Center geführt. Die Leistungen werden ausschließlich für unternehmensexterne Nutzer erbracht. Für die Durchführung der Leistungen wird sowohl auf eigene Mitarbeiter als auch auf externe Anbieter zurückgegriffen.

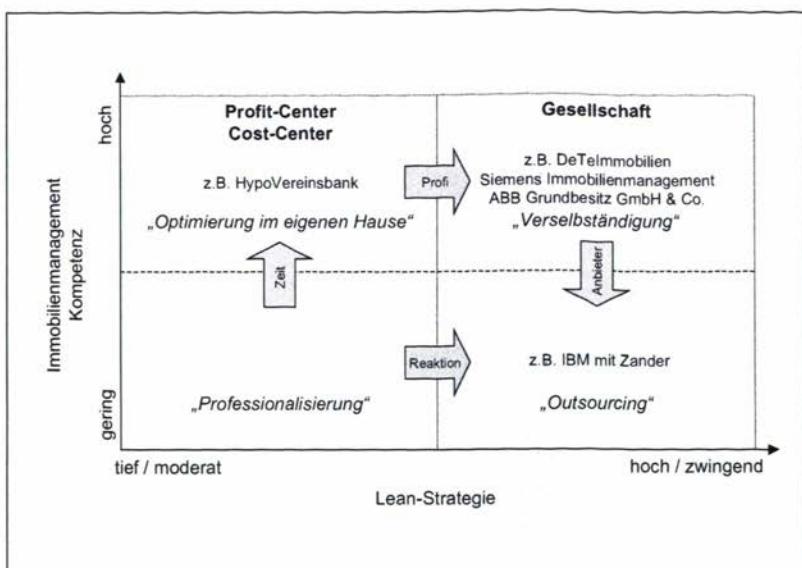


Abbildung 29: Entwicklungsstufen des betrieblichen Immobilienmanagements<sup>456</sup>

Auf einer weiteren Entwicklungsstufe wird das betriebliche Immobilienmanagement als Profit-Center etabliert. Es werden wettbewerbsfähige Leistungen erbracht, die nicht nur im eigenen Hause, sondern zunehmend auch unternehmensexternen Kunden angeboten werden. Die Weiterentwicklung des Profit-Centers ist die Gründung einer rechtlich eigenständigen Gesellschaft, deren Geschäftszweck die Erbringung immobilienbezogener Leistungen ist.

<sup>456</sup> In Anlehnung an Frutig/Messerli, Facility, S. 31.

## 5. Interne Strukturierung des betrieblichen Immobilienmanagements

Neben der Einbindung einer Immobilieneinheit in die gegebene Grundstruktur eines Unternehmens muß im Rahmen der organisatorischen Gestaltung außerdem die interne Struktur des betrieblichen Immobilienmanagements festgelegt werden. Hierbei ist vor allem die geplante Leistungstiefe zu beachten, also die Frage, welche immobilienbezogenen Aufgaben unternehmensintern und welche unternehmensextern erfüllt werden sollen. Es erscheint darüber hinaus notwendig, nicht nur die aufbauorganisatorischen, sondern auch die prozeßorganisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten des betrieblichen Immobilienmanagements zu betrachten.

### 5.1 Interne und externe Erfüllung von Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements

Die Entscheidung über das Ausmaß der internen respektive externen Erfüllung der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements ist als wesentliche Rahmenbedingung der internen Strukturierung der Immobilieneinheit anzusehen. Durch sie wird das zu strukturierende Aufgabenspektrum festgelegt.

#### 5.1.1 Unternehmerische Bedeutung

Ein zentrales organisatorisches Grundproblem betrifft die Frage, welche Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements innerhalb und welche außerhalb des Unternehmens zu erfüllen sind. Aus theoretischer Sicht handelt es sich hierbei um das klassische Problem der optimalen Leistungstiefe. Entscheidungen über die Leistungstiefe werden in Literatur und Praxis als Eigen-/Fremd-Entscheidungen bzw. Make-or-Buy-Entscheidungen bezeichnet.<sup>457</sup>

---

<sup>457</sup> Vgl. Picot, Leistungstiefe, S. 338.

*„Make-or-Buy bedeutet, daß ein Produkt oder eine Leistung im eigenen Unternehmen erstellt bzw. erbracht wird („Make“), oder („or“) daß dieses Produkt bzw. diese Leistung durch Kauf von externen Anbietern fremd bezogen wird („Buy“).“<sup>458</sup>*

Eine besondere Ausprägung der Make-or-Buy-Problematik ist das sogenannte „Outsourcing“. Der aus der anglo-amerikanischen Wirtschaftssprache stammende Terminus „Outsourcing“ ist eine Kontraktion der Begriffe „Outside Resource Using“ und bezieht sich speziell auf die Auslagerung von Dienstleistungen.<sup>459</sup> Eine weitere Besonderheit ist, daß Outsourcing-Entscheidungen sich üblicherweise immer nur auf Leistungen beziehen, die bereits im Unternehmen durchgeführt werden; Make-or-Buy-Entscheidungen werden hingegen meist in einem sehr frühen Stadium, häufig schon vor Beginn der Produktentwicklung getroffen.<sup>460</sup>

Die Leistungstiefe hat vielfältige Auswirkungen auf die wettbewerbsstrategische Ausgangsposition und auf die Struktur eines Unternehmens(bereichs). Sie determiniert

- den Umfang der internen Aufgabenerfüllung und die damit verbundenen Kompetenzen und Qualifikationen;
- das Ausmaß der Kapitalbindung;
- die Anzahl der Mitarbeiter;

<sup>458</sup> O.V., Make-or-Buy, S. 75. Zur Make-or-Buy-Problematik ausführlich vgl. Männel, Fremdbezug.

<sup>459</sup> Vgl. Bliesener, Outsourcing, S. 278 f. Anders Bruch: „Generell meint Outsourcing zunächst einfach die Nutzung außerhalb der Unternehmung liegender Ressourcen und stellt damit eine typische Ausprägung arbeitsteiligen Wirtschaftens dar. Outsourcing kann sich nach dieser Auffassung prinzipiell auf Sach- und Dienstleistungen beziehen.“ Bruch, Outsourcing, S. 17.

<sup>460</sup> Vgl. Bliesener, Outsourcing, S. 278 f. Bliesener führt in diesem Zusammenhang weiter aus: „Gegenteilige Überlegungen, etwas wieder selbst herzustellen (Make) werden wesentlich seltener angestellt. Der zu Outsourcing analoge Begriff Insourcing existiert daher nicht.“

- die Höhe und die Struktur der Kosten, vor allem das Verhältnis zwischen fixen und variablen Kosten und daraus resultierend auch den break-even-Punkt;
- die Flexibilität der Leistungserstellung (die Anpassung interner Kapazitäten an Änderungen des Leistungsprogramms kann sich gegebenenfalls schwerfälliger gestalten, als die externer Kapazitäten, die durch einen Lieferantenwechsel oder durch Einflußnahme auf die bisherigen Lieferanten mitunter einfacher zur bewältigen ist);
- nicht zuletzt die Verhandlungsposition gegenüber Marktpartnern, wenn diese beispielsweise nicht nur mit Kenntnissen durch eigene Erfahrungen über Qualitäts- oder Kostenwerte, sondern auch mit unternehmensinternen Leistungserstellungskapazitäten konfrontiert werden können.<sup>461</sup>

### **5.1.2 Motive und Problembereiche der externen Aufgabenerfüllung im Immobilienmanagement**

Outsourcing-Entscheidungen im Rahmen des betrieblichen Immobilienmanagements sind im wesentlichen durch zwei Motive geprägt:

1. Erzielen von Kostenvorteilen
2. Erlangen von Wettbewerbsvorteilen.

Kostenaspekte waren lange Zeit das vorherrschende Motiv für Outsourcing.<sup>462</sup> In der Praxis wird regelmäßig davon ausgegangen, daß externe Anbieter Leistungen des Immobilienmanagements kostengünstiger erstellen können. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Wie in der Produktion können auch bei der Erstellung von Dienstleistungen sogenannte Skaleneffekte entstehen. Diese sind darauf zurückzuführen, daß mit zunehmendem Leistungsvolumen eine weitergehende Arbeitsteilung und eine vermehrte Automation wirtschaftlich wird, au-

---

<sup>461</sup> Vgl. Picot, Leistungstiefe, S. 338.

<sup>462</sup> Vgl. Bruch, Outsourcing, S. 5 und S. 31.

Bei dem größeren Materialmengen zu geringeren Preisen eingekauft werden können. Für den externen Anbieter von Immobilienmanagement-Leistungen stellen diese das Kerngeschäft dar.<sup>463</sup> Er kann daher nicht nur entsprechend spezialisiertes Personal zum Einsatz bringen, sondern auch Spezialgeräte (z.B. Hebebühnen für die Fassadenreinigung) und neueste Technologien, deren Anschaffung aufgrund der Kapital- und Kostenwirksamkeit nur bei einer hohen Auslastung wirtschaftlich sinnvoll ist.<sup>464</sup> Hinzu kommt, daß externe Anbieter ihre Mitarbeiter häufig zu günstigeren Tarifen entlohen können, als Unternehmen, die ihre gesamten Mitarbeiter, so beispielsweise auch die Reinigungskräfte, auf Basis eines – meist höheren – Firmenarifvertrages entlohen müssen. Darüber hinaus führt auch die Konkurrenzsituation zwischen den externen Dienstleistern zu einem erheblichen Preisdruck, von dem die nachfragenden Unternehmen profitieren. Nicht zuletzt wird durch Outsourcing-Maßnahmen die Bindung personeller und finanzieller Ressourcen aufgehoben, wodurch das Unternehmen eine größere finanzielle Flexibilität erlangt. Fixe Kosten werden gewissermaßen in variable Kosten umgewandelt.

Die erhöhte Kostentransparenz birgt darüber hinaus einen psychologischen Effekt: Mitunter werden sogenannte „nice to have“-Leistungen – die häufig einen großen Teil der Aktivitäten interner Abteilungen ausmachen – nicht mehr nachgefragt, da die Kosten der Leistungen im Zuge der Abrechnung konkret ersichtlich sind.<sup>465</sup>

Die Orientierung der Outsourcing-Entscheidung an Kostenkalkülen erweist sich jedoch aus mehreren fachlichen und praktischen Gründen als problematisch. Eine Fremdvergabe unter Kostenaspekten ist nur sinnvoll, wenn die Preise der externen Anbieter mit den entscheidungsrelevanten Kosten der internen Leistungserstellung verglichen werden können. Vielen Unternehmen sind diese Kosten aber nicht bekannt.<sup>466</sup>

---

<sup>463</sup> In Anlehnung an Bruch, Outsourcing, S. 31.

<sup>464</sup> Vgl. Jicha, Outsourcing, S. 212.

<sup>465</sup> Vgl. Rommel/Püschel, Outsourcing, S. 126.

<sup>466</sup> Vgl. Bandow, In or out, S. 42.

Neben den eigentlichen Kosten der Leistungserstellung müssen auch die sogenannten Transaktionskosten betrachtet werden. Hierunter sind jene Kosten zu verstehen, die durch Organisation und Abwicklung arbeitsteiliger Aufgaben anfallen.<sup>467</sup> Hierzu zählen

- die Anbahnungskosten, z.B. Reise-, Kommunikations- und Beratungskosten, die im Rahmen der Auswahl eines Dienstleistungspartners anfallen;
- die Vereinbarungskosten, z.B. Kosten für Rechtsberatung, Verhandlungsführung etc.;
- die Abwicklungskosten, z.B. Kosten für die Abstimmung und Planung zwischen externen Dienstleistern und betroffenen Unternehmensbereichen;
- die Kontrollkosten, z.B. Kosten, die durch die Überwachung von Dienstleistungen hinsichtlich Terminen, Qualitäten, Mengen und Preisen anfallen;
- die Anpassungskosten, z.B. Kosten, die bei der Durchsetzung etwaiger Termin-, Qualitäts-, Mengen-, und Preiskorrekturen aufgrund veränderter Bedingungen während der Laufzeit der Vereinbarung entstehen.<sup>468</sup>

Allerdings lassen sich die genannten Kosten in der Regel noch schwerer darstellen und monetär bewerten, als die der eigentlichen Leistungserstellung.

Neben Kostenvorteilen sollen durch das Outsourcing von Leistungen des betrieblichen Immobilienmanagements auch Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Diese können sich zum einen auf die Ebene des Gesamtunternehmens beziehen. So ermöglicht die Fremdvergabe dem Unternehmen die Konzentration auf die eigentliche Kernkompetenz.<sup>469</sup> Aufforderungen wie „*Do what you can do best, outsource the rest.*“<sup>470</sup> oder „*Sell the mailroom!*“<sup>471</sup> veranschaulichen auf

---

<sup>467</sup> Vgl. Picot, Transaktionskostenansatz, S. 270; Michaelis, Transaktionskosten, S. 70 ff. Es wird in diesem Zusammenhang auch von Koordinationskosten gesprochen.

<sup>468</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Picot, Organisation, S. 107.

<sup>469</sup> Vgl. Jicha, Outsourcing, S. 213; Bandow, In or out, S. 42; Bruch, Outsourcing, S. 11 f.

<sup>470</sup> Voß/Chalupsky, Outsourcing, S. 65.

<sup>471</sup> Kölgen, Kernkompetenzen, S. 55 zitiert nach Drucker.

prägnante Weise, daß durch das Outsourcing strategisch unbedeutender Leistungen Managementkapazitäten und Kapital freigesetzt und im strategisch wichtigen Kerngeschäft eingesetzt werden können. Die Konzentration auf das Kerngeschäft führt tendenziell zu geringeren Kosten und zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit.<sup>472</sup>

Zum anderen können sich die Wettbewerbsvorteile auch auf die Ebene des eigentlichen Immobilienmanagements beziehen. So kann das Unternehmen durch die Fremdvergabe von immobilienspezifischen Leistungen auf Know-how zurückgreifen, das intern nicht verfügbar ist.<sup>473</sup> Insbesondere in Branchen mit permanenten technologischen Innovationen sind Unternehmen, die in diesen Bereichen über keine Kernkompetenz verfügen, kaum in der Lage, mit dem ständigen Wandel Schritt zu halten und sich den Marktgegebenheiten anzupassen.<sup>474</sup> Vor dem Hintergrund der eigenen Konkurrenzfähigkeit muß hingegen der externe Dienstleister den Stand der Produkt- und Prozeßentwicklungen genau kennen, einen Überblick über den Wettbewerb haben und gegebenenfalls eigene kostensenkende und leistungssteigernde Maßnahmen entwickeln.<sup>475</sup> Dies verspricht eine qualitativ verbesserte Leistungserstellung.

Die genannten Argumente gelten jedoch nicht uneingeschränkt: Beispielsweise bleibt offen, ob mit der Fremdvergabe von immobilienbezogenen Aufgaben tatsächlich eine höhere Leistungsqualität verbunden ist. Zahlreiche Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements, wie das Flächenmanagement, setzen das genaue Verständnis der betrieblichen Prozesse voraus. Für externe Dienstleister ist es jedoch sehr schwierig, diese Unternehmenskenntnis zu erwerben. Sie müssen hierfür letztendlich eng in das Betriebsgeschehen eingehen.

---

<sup>472</sup> Vgl. Köllgen, Kernkompetenzen, S. 56.

<sup>473</sup> „Corporate real estate (CRE) departments have come under pressure from their companies to outsource services whenever they are not the highest-value provider of a specific service for the lowest cost, and in many cases they are choosing to outsource their traditional tasks and to focus on aligning real estate assets with core competencies.“ Glagola, Outsourcing, S. 41.

<sup>474</sup> Vgl. Bruch, Outsourcing, S. 34.

<sup>475</sup> Vgl. Schneider, Outsourcing, S. 72 f.

bunden werden.<sup>476</sup> Damit kann wiederum ein erhebliches Sicherheitsrisiko verbunden sein, da dem Dienstleister weitgehende Einblicke in das Unternehmen ermöglicht werden.<sup>477</sup>

Mit Outsourcing-Entscheidungen ist in der Regel der Abbau interner Kapazitäten verbunden. Dies führt zum Verlust des eigenen Know-hows in diesem Bereich. Die Folge kann einerseits eine mangelnden Kontrolle der Leistungsinhalte und –ergebnisse sein. Andererseits können zunehmende Abhängigkeiten von den Dienstleistern entstehen, die darüber hinaus zu einer nachhaltigen Schwächung der Verhandlungsposition führen können. Neben dem Abbau des eigenen Know-hows trägt auch die lange Laufzeit vieler Outsourcing-Verträge dazu bei, daß eine Rückkehr zur Eigenerstellung der Leistung oder auch der Wechsel des Dienstleisters nur mit großem – auch finanziellen – Aufwand möglich ist.<sup>478</sup> Diese Problematik gewinnt um so mehr an Gewicht, je stärker sich negative Folgen aus einem fehlgeleiteten Immobilienmanagement für das Kerngeschäft des Unternehmens ergeben.

Zu hinterfragen ist auch der Kostenvorteil. Nicht selten bieten Dienstleister, um gegen die Angebote des Wettbewerbs konkurrieren zu können, unter Selbstkosten an. Nach Vertragsabschluß kompensieren sie ihre Anfangsverluste, indem sie bei nicht vorgesehenen, aber notwendigen Leistungen überhöhte Preise verlangen. Dabei nutzen sie natürlich auch ihren zwischenzeitlich gewonnenen Informationsvorteil und die besondere Situation des Unternehmens aus.<sup>479</sup> Aber auch im Rahmen vertraglicher Vereinbarungen können Preiserhöhungen vorgesehen sein, die die anfänglich realisierten Kosteneinsparungen möglicherweise verringern können.<sup>480</sup>

---

<sup>476</sup> Balck appelliert in diesem Zusammenhang: „Externe werden Interne“; vgl. Balck, Unternehmensinfrastruktur, S. 755.

<sup>477</sup> Vgl. Jicha, Outsourcing, S. 213; Bandow, In or out, S. 42.

<sup>478</sup> Vgl. Bruch, Outsourcing, S. 7 und S. 35 f.

<sup>479</sup> Vgl. Picot, Leistungstiefe, S. 342. Picot spricht in diesem Zusammenhang auch von der „Strategie des trojanischen Pferdes“.

<sup>480</sup> Vgl. Rommel/Püschel, Outsourcing, S. 119.

Nicht zuletzt muß auf die grundsätzliche Problematik der Wahl des Dienstleisters hingewiesen werden. Insbesondere das Angebot für Leistungen des Facilities Managements ist sehr unübersichtlich. Die meisten Angebote konzentrieren sich auf Einzelleistungen, qualifizierte Partner für umfassende Dienste sind nur schwer zu finden.<sup>481</sup> Dieser Sachverhalt wird durch die Analyse der Anbieterstruktur begreiflich. Wie in Abbildung 30 dargestellt, kommen die Anbieter von Facilities-Management-Leistungen aus sehr unterschiedlichen Branchen.

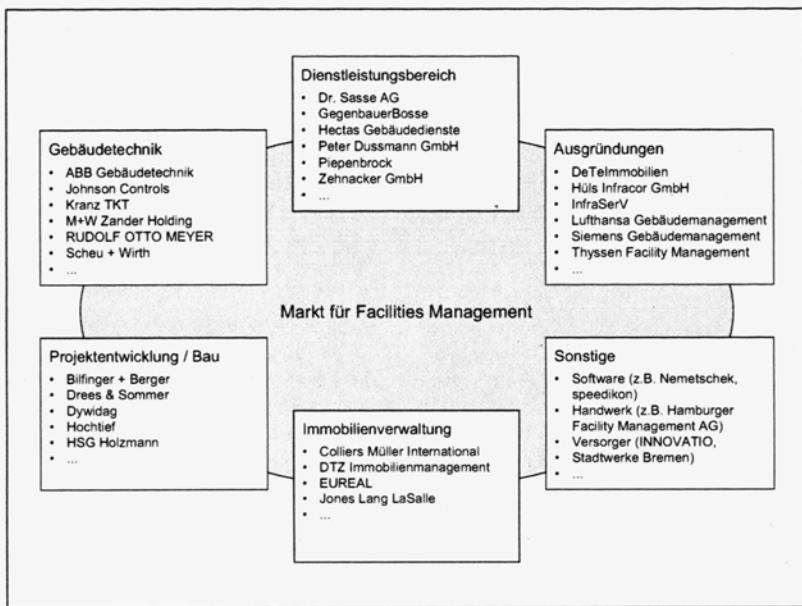


Abbildung 30: Markt für Facilities Management<sup>482</sup>

In Deutschland waren es zuerst Unternehmen aus dem technischen Segment, wie etwa dem Anlagenbau, der Gebäudeautomation oder der Instandhaltung, die Facilities Management als Abrundung für Dienstleistungen rund um die Ge-

<sup>481</sup> Vgl. Schneider, Outsourcing, S. 73 und 191 f.

bäudetechnik entdeckten. Es folgten Anbieter aus dem klassischen Gebäude- dienstleistungssektor, insbesondere aus den Bereichen Gebäudereinigung und Sicherheit. Auch typische Immobilienunternehmen wie Projektentwickler, Bau- unternehmen und Immobilienverwalter wollen durch die Verlängerung ihrer Wertschöpfungskette den Markt für Facilities Management erschließen und durch Erweiterung ihres Leistungsprogramms das oftmals rückläufige Kerngeschäft kompensieren. Zunehmend entdecken aber auch Unternehmen, deren originäres Kerngeschäft nicht im Immobilienbereich liegt, wie z.B. Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen, Facilities Management als neues Geschäftsfeld. Sie verfügen über Erfahrungen aus der Bewirtschaftung des eigenen, oft sehr großen Immobilienbestandes und bieten immer häufiger die bislang unternehmensintern erbrachten Leistungen auf dem Markt Dritten an. Vor diesem Hintergrund ist verständlich, daß die meisten Dienstleister nur Teilbereiche des Facilities Managements abdecken können. Da Stärken und Schwächen der Dienstleister unterschiedlich verteilt sind, sind die Angebote nur schwer vergleichbar.<sup>483</sup>

### **5.1.3 Varianten der externen Aufgabenerfüllung im betrieblichen Immobilienmanagement**

Grundsätzlich lässt sich zunächst zwischen internem und externem Outsourcing differenzieren.<sup>484</sup> Überträgt das Unternehmen Leistungsbereiche des betrieblichen Immobilienmanagements auf ein rechtlich und kapitalmäßig unabhängiges Unternehmen, spricht man von externem Outsourcing.<sup>485</sup> Hier liegt Outsourcing im eigentlichen Sinne vor, da auf Ressourcen außerhalb des Unternehmens zurückgegriffen wird. Dagegen bezeichnet das interne Outsourcing eher eine Form der unternehmensinternen Organisation. In aller Regel handelt es sich um eine Verlagerung der Aufgaben von einem Unternehmensbereich auf einen an-

---

<sup>482</sup> In Anlehnung an Staudt/Kriegesmann/Thomzik, Facility, S. 191; Helbling Management Consulting, Facility, S. 53 sowie eigene Recherchen.

<sup>483</sup> Vgl. Schneider, Outsourcing, S. 73.

<sup>484</sup> Vgl. dazu Köhler-Frost, Outsourcing, S. 13.

deren, wobei der übernehmende Bereich entweder als eigenständiger Funktionsbereich im Unternehmen integriert ist oder in unterschiedlichem Ausmaß selbstständig ist, beispielsweise als Tochtergesellschaft.<sup>486</sup> In beiden Fällen werden die Leistungen mit eigenen personellen und finanziellen Ressourcen durchgeführt. Diese Variante wurde bereits ausführlich in Abschnitt 4.2.2.3.3 dargestellt. Die nachfolgenden Ausführungen betreffen daher das externe Outsourcing.

Outsourcing-Entscheidungen werden häufig nur als „Entweder-Oder-Entscheidungen“ begriffen. Wie in Abbildung 31 dargestellt, gibt es zwischen den Alternativen „vollständige Eigendurchführung“ und „vollständige Fremdvergabe“ jedoch viele für die Praxis relevante Mischformen.

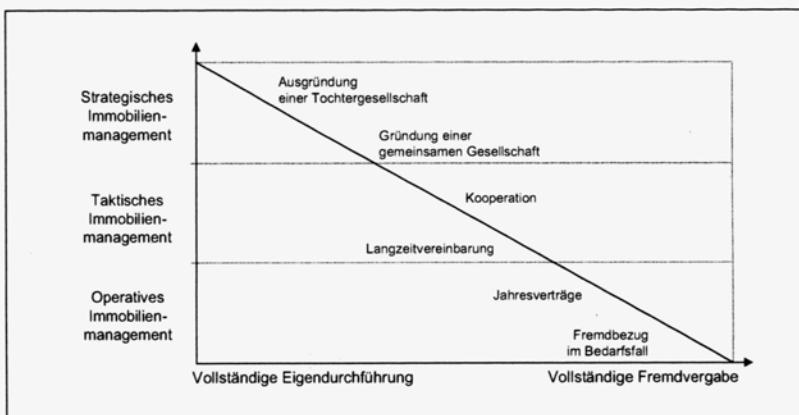


Abbildung 31: Zusammenhang zwischen den Aufgabendimensionen des betrieblichen Immobilienmanagements und der tendenziellen Leistungstiefe<sup>487</sup>

<sup>485</sup> Vgl. Bliesener, Outsourcing, S. 279. Vgl. Hierzu auch die Ausführungen des Abschnitts .

<sup>486</sup> Vgl. Bleicher, Outsourcing, S. 279.

<sup>487</sup> In Anlehnung an Picot, Leistungstiefe, S. 340.

Für die Frage nach dem optimalen Grad des Outsourcing gibt es keine verbindliche Empfehlung oder Lösung. Er ist vielmehr abhängig von den Eigenschaften der jeweiligen Leistung. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang

- ihre strategische Bedeutung,
- die Spezifität der Leistung,
- die Häufigkeit, mit der die Leistung anfällt und
- die Unsicherheit in Hinblick auf qualitative, quantitative, terminliche oder technische Leistungsänderungen.<sup>488</sup>

Das wichtigste Entscheidungskriterium für die Eigendurchführung bzw. Fremdvergabe ist die strategische Bedeutung der Leistung bzw. Teilleistung für das Unternehmen. In der Regel sind strategisch wichtige Leistungen gleichzeitig ausgesprochen unternehmensspezifische Leistungen, mit denen sich das Unternehmen ganz gezielt von anderen Wettbewerbern differenzieren will. Es wird in diesem Zusammenhang auch von den Kernkompetenzen eines Unternehmens gesprochen.<sup>489</sup> Strategisch bedeutsame Leistungen können nicht fremdvergeben werden, da dies zu einem Verlust von Wettbewerbsvorteilen führen würde. Mit zunehmender Konzentration auf das Kerngeschäft kommt es jedoch zu einem gezielten Outsourcing strategisch nicht bedeutsamer Aktivitäten.

Die Outsourcing-Entscheidung ist zudem von der Spezifität einer Aufgabe abhängig. Ist beispielsweise eine Leistung so individuell, daß sie nur von einem oder wenigen Unternehmen nachgefragt wird, ist eine Fremdvergabe unter Umständen mit sehr viel Aufwand verbunden. So muß nicht nur der geeignete Anbieter gefunden werden, aufgrund fehlender Vergleichspreise müßte eine angemessene Preisvereinbarung erst durch – in der Regel langwierige – Verhandlungen ermittelt werden. Diese ist letztlich eine Frage der Verfügbarkeit externer

---

<sup>488</sup> Vgl. Picot, Leistungstiefe, S. 345 ff.

<sup>489</sup> Unter Kernkompetenzen können jene Unternehmensressourcen und –funktionen verstanden werden, die die Identität eines Unternehmens bestimmen und die Basis für die wesentlichen komparativen Wettbewerbsvorteile bilden: sie eröffnen potentiell den Zugang zu einem Spektrum von Märkten, sie tragen erheblich zu den vom Kunden wahrgenommenen

Bezugsquellen. Mit zunehmender Spezifität erhöht sich darüber hinaus die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Unternehmen und Dienstleister, da im Extremfall das Unternehmen der einzige Abnehmer und der Dienstleister der einzige Anbieter der spezifischen Leistung ist.<sup>490</sup> Wird eine entsprechende Outsourcing-Entscheidung getroffen, verlangt diese nach einem stabilen und integrativen Rahmen, beispielsweise durch langfristige Verträge, Kooperationen oder auch die Gründung einer gemeinsamen Tochtergesellschaft.

Je standardisierter hingegen die benötigte Leistung ist, desto leichter ist der Anbietervergleich, die Leistungsbewertung, Vertragsformulierung und die Kontrolle. Das Outsourcing einer solchen Leistung ist mit deutlich geringeren Transaktionskosten verbunden, als die interne (oftmals bürokratische) Verwaltung bei Eigenerstellung.

Die Outsourcing-Entscheidung hängt auch von der Häufigkeit ab, mit der die Leistung zu erbringen ist. Je häufiger eine Leistung zu erbringen ist, desto stärker ist die Tendenz, diese im Unternehmen zu belassen. Der Grund hierfür ist, daß sich die Kapazitäten für die Eigenerstellung meist erst ab einer gewissen Größe wirtschaftlich rechnen. Daher ist die Tendenz zur Eigendurchführung spezifischer Leistungen bei großen Unternehmen stärker, als bei kleinen Unternehmen, die sich eher auf eine Zusammenarbeit mit Dritten stützen müssen.

Insbesondere das Facilities Management hat sich in Deutschland zu einem eigenen und dynamischen Markt entwickelt. Überschriften wie „*Ein Milliardenmarkt entsteht*“<sup>491</sup> oder „*Facility Management – der Kampf um einen 800-Milliarden-Markt hat begonnen*“<sup>492</sup> verdeutlichen stellvertretend die Bedeutung, die diesem Markt zugesprochen wird. Dazu beigetragen haben nicht zuletzt die Marktanalysen einiger namhafter Unternehmensberatungen.

---

Vorteilen des Endproduktes bei und sie sind von der Konkurrenz nur schwer imitierbar. Vgl. hierzu auch Abschnitt 5.3.

<sup>490</sup> Vgl. Picot, Leistungstiefe, S. 345.

<sup>491</sup> Joas/Fleischhauer, Milliardenmarkt, S. 43.

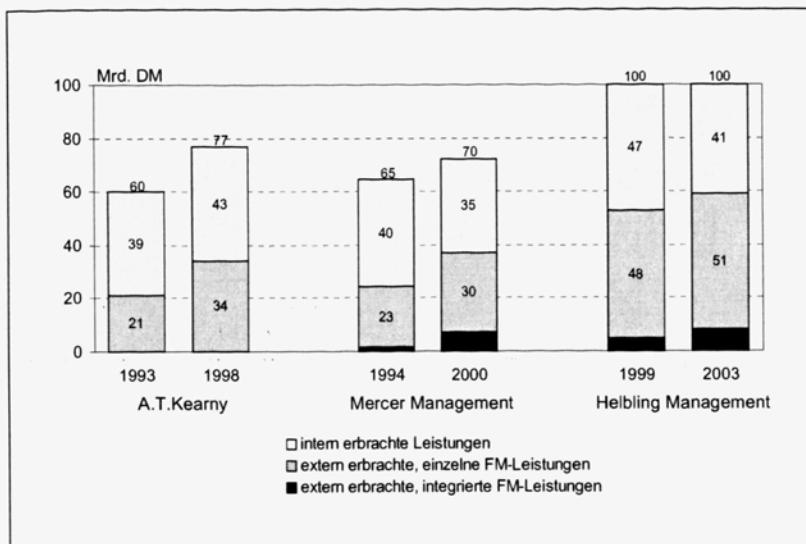


Abbildung 32: *Marktvolumen und –potential für Facilities Management in Deutschland*

Erste umfassende Marktuntersuchungen hat die internationale Unternehmensberatung A. T. Kearny zwischen 1992 und 1994 im Auftrage verschiedener Klienten durchgeführt. Gemäß den 1995 veröffentlichten Recherchen, betrug 1993 das Marktpotential ca. 60 Mrd. DM. Das Marktpotential umfaßt alle FM-relevanten, fremd vergebenen sowie innerbetrieblich erbrachten Leistungen. Das zu diesem Zeitpunkt erschlossene Marktvolumen (hierbei handelt es sich um alle extern erbrachten Leistungen) wurde mit 21 Mrd. DM angegeben. Bis zum Jahre 1998 wurden zweistellige Wachstumsraten erwartet, so wurde das realisierte Marktvolumen mit 34 Mrd. DM prognostiziert, das gesamte Marktpotential mit 77 Mrd. DM.<sup>493</sup>

Zu einem ähnlichen Ergebnis kam eine Jahr später die Marktanalyse der Mercer Management Consulting. Die Autoren bezifferten das Marktpotential auf ca.

<sup>492</sup> Kriegesmann/Thomzik, Kampf, S. 20.

<sup>493</sup> Vgl. Kreuz, Markt, S. 13.

65 Mrd. DM, das Marktvolumen auf 24,5 Mrd. DM, wobei 1,5 Mrd. DM auf integrierte Leistungspakete im Sinne eines ganzheitlichen Facilities Managements entfielen. Die Prognose fiel zurückhaltender als bei A. T. Kearny aus: Für das Jahr 2000 wurden die extern erbrachten Leistungen auf 27 Mrd. DM geschätzt, das gesamte Marktpotential lediglich auf 70 Mrd. DM. Sehr hohe Wachstumsraten (30 bis 40% jährlich) erwartete Mercer Management Consulting allerdings für integrierte Facilities-Management-Leistungen, diese wurde mit 7 Mrd. DM prognostiziert.<sup>494</sup>

Daß die Prognosen von A. T. Kearny und Mercer Management Consulting eher zu zurückhaltend waren, geht aus einer in diesem Jahr veröffentlichten Marktuntersuchung von Helbling Management Consulting hervor. Nach dieser betrug 1999 das gesamte Marktpotential für Facilities Management ca. 100 Mrd. DM. Davon entfielen 48 Mrd. DM auf extern erbrachte Einzelleistungen und 5 Mrd. DM auf extern erbrachte, integrierte Facilities-Management-Leistungen. Die Autoren gehen allerdings davon aus, daß das Marktpotential in den nächsten Jahren konstant bleibt, ein Marktwachstum primär aus der Verlagerung von interner zu externer Leistungserstellung entsteht. Das durch Neubauvolumen und Modernisierungsmaßnahmen bedingte Wachstum wird durch Rationalisierungseffekte wie Prozeßoptimierungen, höhere Automatisierungsgrade und die zunehmende Ausschöpfung von Synergien kompensiert.<sup>495</sup>

Auf mehr als das achtfache beziffert die ebenfalls kürzlich publizierte Studie des Instituts für angewandte Innovationsforschung das Marktpotential für Facilities Management. Für diese Marktabschätzung wurde als Basis der Wert des Immobilienbestandes in Deutschland zuzüglich der zu erwartenden Neubautätigkeit herangezogen; darauf wurden die Kostengrößen, die der Nutzungsphase dieser Immobilien zuzurechnen sind, bezogen. Hieraus ergibt sich ein Marktpotential von mindestens 816 Mrd. DM.<sup>496</sup>

---

<sup>494</sup> Vgl. Joas/Fleischhauer, Milliardenmarkt, S. 43.

<sup>495</sup> Vgl. Helbling Management Consulting, Facility, S. 44.

Abbildung 33 stellt den Entscheidungsprozeß des Outsourcing entsprechend der erörterten Motive der Fremdvergabe schematisch dar.

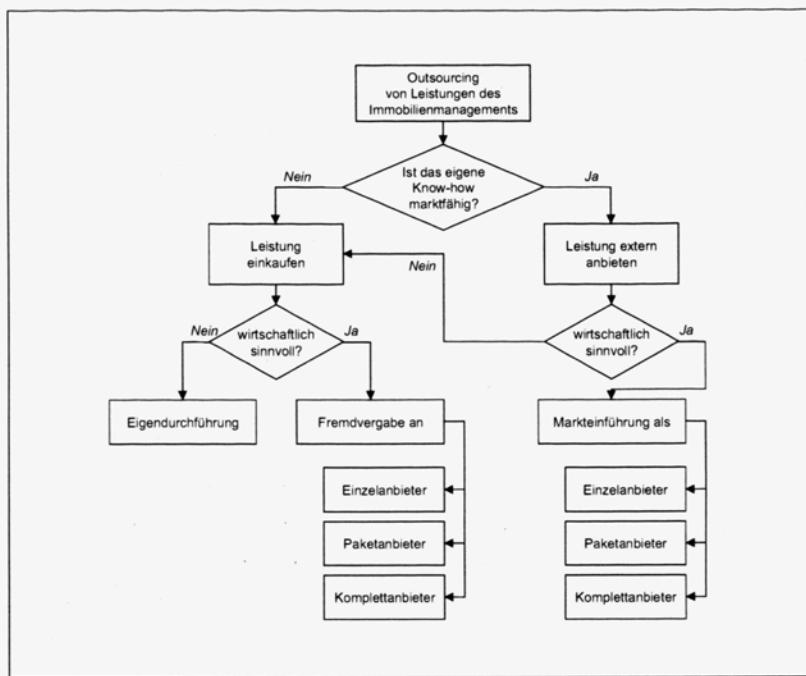


Abbildung 33: Prozeß der Outsourcing-Entscheidung<sup>497</sup>

#### 5.1.4 Möglichkeiten der Einbindung externer Dienstleistungspartner

Für zahlreiche Unternehmen stellt sich weniger die Frage, ob im Rahmen des betrieblichen Immobilienmanagements Outsourcing-Maßnahmen ergriffen werden sollen, als die nach dem Umfang der Fremdvergabe.<sup>498</sup>

<sup>496</sup> Vgl. Staudt/Kriegesmann/Thomzik, Facility Management, S. 131 f.

<sup>497</sup> Vgl. Ahrens, Outsourcing, S. 39.

<sup>498</sup> Vgl. Glagola, Outsourcing, S. 41.

Generell kann zwischen drei Grundformen unterschieden werden, die in der Praxis jedoch durch zahlreiche Mischformen bzw. Hybride ergänzt werden:<sup>499</sup>

- das anlaßbezogene Outsourcing einzelner Teilleistungen an eine Vielzahl verschiedener Dienstleister,
- das Outsourcing von Leistungspaketen an einige wenige Anbieter sowie
- das Outsourcing des gesamten Leistungsspektrums an einen einzigen Dienstleistungspartner.

Abbildung 34 zeigt das anlaßbezogene Outsourcing einzelner Teilleistungen. Hierbei werden Aufgaben wie die Instandhaltung gebäudetechnischer Anlagen, das Energiemanagement, Reinigungs- oder Sicherheitsdienste usw. jeweils an verschiedene Einzeldienstleister vergeben. Tendenziell werden in diesem Zusammenhang eher kurzfristige Verträge geschlossen. Diese, eher als traditionell zu bezeichnende Variante, ist die für Leistungen des Gebäudemanagements bevorzugte Vergabeform. „*Dispersed contract management is generally the organisationally immature end of the spectrum, although for some organisations the arrangement may be very appropriate.*“<sup>500</sup> Gemäß einer Trendstudie der Zeitschrift Gebäudemanagement vergeben 67% der Unternehmen, die Gebäudemanagement-Leistungen outsourcen, diese an spezialisierte Einzeldienstleister.<sup>501</sup> Die Gründe hierfür sind vielfältiger Natur. So wird den einzelnen Anbietern auf ihrem jeweiligen Leistungsgebiet eine höhere Fachkompetenz und Qualifikation zugesprochen, die Preise gelten als besser verhandelbar, die Leistungen als besser überprüfbar und reklamierbar. Auch wird mit der anlaßbezogenen Einzelvergabe eine größere Flexibilität und Unabhängigkeit verbunden.<sup>502</sup>

<sup>499</sup> Vgl. Barret, Facilities, S. 129 f.; Pierschke, Facilities, S. 304.

<sup>500</sup> Jordan, Facilities, S. 203.

<sup>501</sup> Vgl. Gebäudemanagement, Outsourcing, S. 27. Befragt wurden insgesamt 1.546 Unternehmen und 100 Dienstleister aus der Vertriebs- und Kundenkartei der Zeitschrift.

<sup>502</sup> Vgl. Gebäudemanagement, Outsourcing, S. 28.

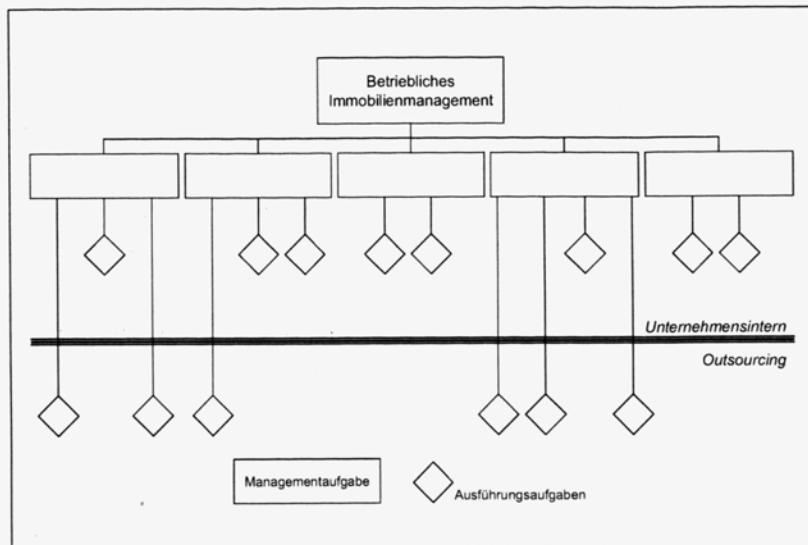


Abbildung 34: Anlaßbezogenes Outsourcing einzelner Teilleistungen

Das Outsourcing von Leistungspaketen an einige wenige Anbieter wird in Abbildung 35 dargestellt. Bei dieser Variante werden einzelne Teilleistungen zusammenfaßt und als Leistungspaket jeweils einem Dienstleister übertragen. Typische Leistungspakete sind technische, infrastrukturelle und kaufmännische Gebäudemanagement-Leistungen. In der Praxis gewinnt diese Vergabeform zunehmend an Bedeutung.<sup>503</sup> Sie hat gegenüber der Vergabe von Einzelleistungen den Vorteil einer leichteren Koordination und Kommunikation, da sich die Zahl der Ansprechpartner verringert. Als weitere Vorteile werden der geringere Kontroll- und Zeitaufwand und bessere Preiskonditionen genannt.<sup>504</sup>

<sup>503</sup> 22% der Unternehmen, die Gebäudemanagement-Leistungen outsourcing, bevorzugen eine gebündelte Auftragsvergabe; vgl. Gebäudemanagement, Outsourcing, S. 27. Vgl. auch Helbling Management Consulting, Facility, S. 68; Jordan, Facilities, S. 204.

<sup>504</sup> Vgl. Gebäudemanagement, Outsourcing, S. 28.

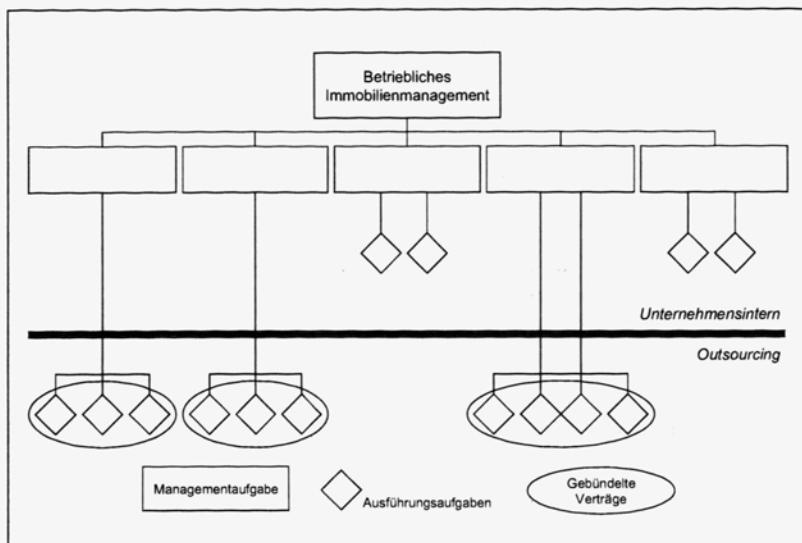


Abbildung 35: Outsourcing von Leistungspaketen an einige wenige Anbieter

Die Vergabe des gesamten Leistungsspektrums an einen einzigen Dienstleistungspartner wird in Abbildung 36 veranschaulicht. Dieser übernimmt gleichsam die Funktion eines Generaldienstleisters, der vom Unternehmen alle zu erbringenden Aufgaben übernimmt, wobei er von Leistung zu Leistung auf verschiedene Subunternehmer zurückgreift, aber einzelne selbst erbringt.<sup>505</sup> „However, it does mean that one company can manage the range of services specified as a series of individual contracts for each service, bundling where appropriate.“<sup>506</sup>

<sup>505</sup> In der Bauwirtschaft wird diese Rolle als „Generalunternehmer“ bezeichnet; vgl. Pfarr, Bauwirtschaft, S. 271.

<sup>506</sup> Jordan, Facilities, S. 204.

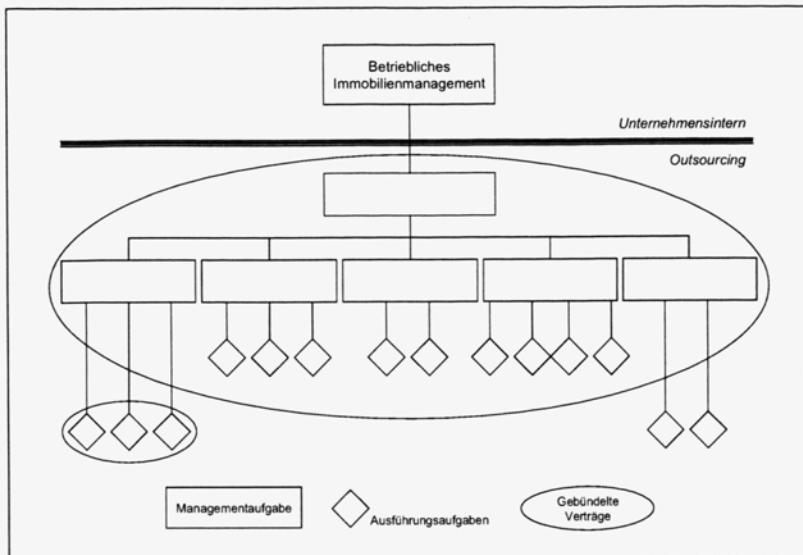


Abbildung 36: *Outsourcing des gesamten Leistungsspektrums an einen einzigen Dienstleister*

Die Vergabe des gesamten Leistungsspektrums des betrieblichen Immobilienmanagements an einen einzigen Dienstleistungspartner ist in der Praxis bislang nur selten anzutreffen. Das bekannteste Beispiel ist die IBM Deutschland Informationssysteme GmbH, die das komplette Gebäudemanagement für alle Geschäftsstellen und Immobilien in Deutschland, Österreich, Schweiz sowie für neun weitere mittel- und osteuropäische Staaten an die Zander Gebäudemanagement GmbH vergeben hat. Der Vertrag hat bei einer Laufzeit von fünf Jahren ein Volumen von insgesamt 500 Mio. DM und umfaßt die Betreuung von 1 Mio. m<sup>2</sup> Gebäudefläche.<sup>507</sup>

Jüngstes Beispiel ist die XEROX Deutschland GmbH, die das Facilities Management ihrer bundesweiten Liegenschaften komplett an die HSG, ein Tochterunternehmen der Philipp Holzmann AG, outgesourct hat. Die HSG ist für das

<sup>507</sup> Vgl. o.V., Großauftrag, S. 10.

Management der Unternehmenszentrale in Neuss, der Niederlassungen in Berlin, Neu-Isenburg, Hamburg, Stuttgart und München sowie diverser Document Center, Lagerräume und Wohnungen mit einer Gesamtfläche von rund 65.000 m<sup>2</sup> zuständig. Das Aufgabenspektrum umfaßt neben den üblichen operativen Dienstleistungen des technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagements insbesondere das Flächenmanagement, die Optimierung von Ver- und Entsorgungsverträgen, die Mietverhandlungen und Nebenkostenabrechnungen bei bestehenden und zukünftigen Gebäuden sowie die Abwicklung von Umbau- und Umzugsmaßnahmen. Darüber hinaus ist die HSG die komplette buchhalterische Verwaltung der Kosten des Facilities Managements zuständig.<sup>508</sup>

Bei der XEROX Deutschland GmbH selbst gibt es nur noch eine Stabsstelle, die direkt der Geschäftsführung zugeordnet ist. Diese nimmt durch die Komplettvergabe des Facilities Managements nur noch Controllingfunktion wahr: „Früher hatten wir gut 300 Lieferanten für die ganzen unterschiedlichen FM-Leistungen, heute ist es nur noch einer – die HSG.“<sup>509</sup>

## 5.2 Aufbauorganisatorische Gestaltungsmöglichkeiten des Immobilienmanagements

Die Gestaltung der Aufbauorganisation ist eine wichtige Determinante der Fähigkeit zur internen Erfüllung der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements. Im folgenden werden die traditionellen aufbauorganisatorischen Strukturen dargestellt und hinsichtlich ihrer Eignung für das betriebliche Immobilienmanagement beurteilt. Dabei wird davon ausgegangen, daß die immobilienbezogenen Aufgaben in einer Einheit – sei es als Zentralbereich, als eigenständige Division oder als rechtlich eigenständiges Unternehmen – zusammengefaßt sind.

---

<sup>508</sup> Vgl. Altmannshofer, Outsourcing, S. 32 ff.

<sup>509</sup> Daniel Kapp, Facilities Manager bei der XEROX Deutschland GmbH zitiert nach Altmannshofer, Outsourcing, S. 33.

Während im vierten Kapitel auf eine umfassende Darstellung der klassischen Organisationsformen verzichtet wurde, da hier vor allem die Integrationsmöglichkeiten bei gegebenen Unternehmensstrukturen von Bedeutung waren, wird nun in einem ersten Schritt auf die verschiedenen Strukturen ausführlich eingegangen. Auf dieser Grundlage wird in einem zweiten Schritt die Anwendbarkeit der Organisationsformen auf das Immobilienmanagement diskutiert.

## 5.2.1 Funktionale Organisation des betrieblichen Immobilienmanagements

### 5.2.1.1 Grundmodell

Eine Möglichkeit der internen Strukturierung des betrieblichen Immobilienmanagements ist die Funktionalorganisation.<sup>510</sup> Von einer funktionalen Organisation wird gesprochen, wenn die zweitoberste Hierarchieebene eines Stellengefüges (beispielsweise eines Unternehmens oder eines Unternehmensbereichs) eine Spezialisierung nach Verrichtungen vorsieht.<sup>511</sup> Hierbei wird in der Regel an den Realgüterstrom angeknüpft<sup>512</sup> und in die Funktionsbereiche Beschaffung, Produktion und Absatz gegliedert. Die Funktionalorganisation ist ein typisches eindimensionales Organisationsmodell mit einer Tendenz zur Entscheidungszentralisation.<sup>513</sup> Das Grundmodell einer funktionalen Organisation ist in Abbildung 37 dargestellt.

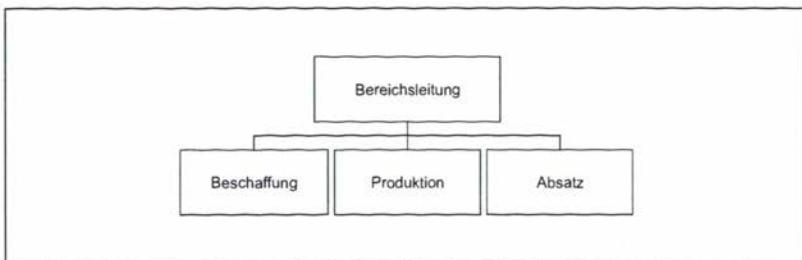
---

<sup>510</sup> Häufig findet sich auch die Bezeichnung Verrichtungsorganisation, z.B. Bleicher, Organisation, S. 83.

<sup>511</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 131; Laux/Liermann, Organisation, S. 289; Schreyögg, Organisation, S. 132.

<sup>512</sup> Vgl. Bleicher, Organisation, S. 84; Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 181.

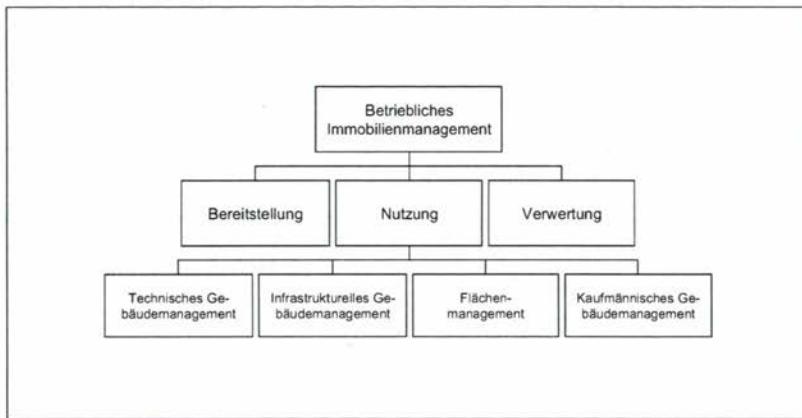
<sup>513</sup> Vgl. Lochstampfer, Funktionale Organisation, Sp. 757; Grochla, Grundlagen, S. 131.



*Abbildung 37: Grundmodell einer Funktionalen Organisation*

### 5.2.1.2 Lösungen für das betriebliche Immobilienmanagement

Auf das betriebliche Immobilienmanagement übertragen, kann die funktionale Organisation beispielsweise an die Phasen des Immobilienlebenszyklus anknüpfen. Ausgehend von der in Abschnitt 2.2.3 vorgenommenen Untergliederung der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements in Immobilienbereitstellung, -nutzung und -verwertung ergibt sich auf der zweiten Hierarchieebene, direkt unter der Leitung des betrieblichen Immobilienmanagements, die in Abbildung 38 dargestellte Grundstruktur.



*Abbildung 38: Grundmodell der Funktionalen Organisation des betrieblichen Immobilienmanagements*

Ideale Anwendungsbedingungen der funktionalen Organisationsform sind vor allem bei kleineren Immobilieneinheiten mit einem homogenen Immobilienportfolio gegeben, da dieses Organisationsmodell wenig geeignet ist, kurz- und mittelfristige Umweltveränderungen zu bewältigen.<sup>514</sup> Je geringer die Zahl der Mitarbeiter und Sachmittel ist, die wenige verwandte Produkte oder Dienstleistungen erstellen, desto begrenzter sind die Umweltsegmente, mit denen eine Organisationseinheit in Beziehung steht und desto niedriger ist auch die Varietät der die Einheit betreffenden Änderungen.<sup>515</sup>

Ein Beispiel für die funktionale Strukturierung des betrieblichen Immobilienmanagements findet sich bei der ABB Grundbesitz GmbH. Rund 20 Mitarbeiter<sup>516</sup> sind für die „Koordination und Durchführung der verschiedenen Immobilienaktivitäten – in Abstimmung mit den industriellen Interessen der deutschen ABB und des daraus erwachsenden Immobilienbedarfs“<sup>517</sup> zuständig. Der Immobilienbestand umfaßt ca. 2 Mio. m<sup>2</sup> Gebäudefläche und teilt sich in ca. 70% Industrie- bzw. Produktionsflächen und ca. 30% Büroflächen auf.<sup>518</sup> Wie in Abbildung 39 dargestellt, unterteilt sich die ABB Grundbesitz GmbH in die Bereiche Baumanagement, Verwertung, Flächenmanagement, Recht, Altlasten und in den kaufmännischen Bereich.

Im Rahmen des Baumanagements umfassen die Aufgaben der ABB Grundbesitz GmbH die Realisierung von Umbauten, Neubauten und den Grunderwerb, die Projektbegleitung und das Projektmanagement, Finanzierungsmodelle, Begutachtung von bestehenden Anlagen, die Unterstützung bei Bauanfragen und Genehmigungen, die Kostenermittlung, die Ausschreibung und Durchführung der Vergabe, die Planung von Baumaßnahmen, das Baupreiscontrolling und die Abnahme sowie die Unterstützung bei Instandhaltungsmaßnahmen.<sup>519</sup>

<sup>514</sup> In Anlehnung an Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 181; Frese, Organisation, S. 382.

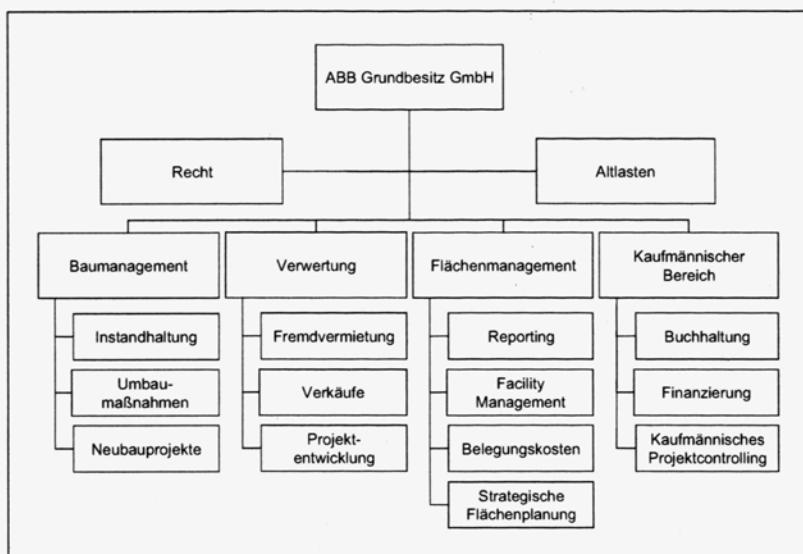
<sup>515</sup> Vgl. Lochstampfer, Funktionale Organisation, Sp. 763.

<sup>516</sup> Vgl. Stuecklin/Beretisch/Scheins, Fallstudie, S. 535.

<sup>517</sup> Asea Brown Boveri, Deutschland, S. 26.

<sup>518</sup> Vgl. Stuecklin/Beretisch/Scheins, Fallstudie, S. 533; Straßheimer, Corporate, S. 264.

<sup>519</sup> Vgl. ABB Grundbesitz, Immobilienmanagement, S. 11.



*Abbildung 39: Interne Organisation der ABB Grundbesitz GmbH  
(Stand 1999)*<sup>520</sup>

Zu den Aufgaben der Immobilienverwertung zählen die Entwicklung von Nutzungskonzepten in Abstimmung mit der Markt- und Standortsituation, die Akquisition von neuen Nutzern und Investoren, die Schaffung des wirtschaftlichen Baurechts, die Realisierung von Nutzungsanforderungen in Übereinstimmung mit behördlichen Auflagen sowie die Projektbegleitung und das Controlling zur Sicherung der Interessen von ABB.<sup>521</sup>

Die strategische Standort- und Raumplanung, die Erarbeitung neuer Standortnutzungskonzepte, die Flächenoptimierung, die Flächenverwertung und die Beratung bei der Gestaltung und Verhandlung von Mietverträgen gehören zu den Leistungen des Flächenmanagements.<sup>522</sup>

<sup>520</sup> Vgl. Stuecklin/Beretisch/Scheins, Fallstudie, S. 540.

<sup>521</sup> Vgl. ABB Grundbesitz, Immobilienmanagement, S. 12.

<sup>522</sup> Vgl. ABB Grundbesitz, Immobilienmanagement, S. 8.

Weitere Aufgaben der ABB Grundbesitz GmbH sind zum einen die Unterstützung bei der Gestaltung von Verträgen sowie die juristische und technische Beratung bei der Lösung von Altlastenproblemen, zum anderen die Altlastenerkundung, die damit zusammenhängende Risikoabschätzung, die Detailuntersuchung an Schadensschwerpunkten, die Sanierungsplanung, die Durchführung von Machbarkeitsstudien, die Einholung von behördlichen Genehmigungen sowie die Ausschreibung der beschlossenen Sanierungsleistungen.<sup>523</sup>

### **5.2.1.3 Beurteilung funktionaler Strukturen des betrieblichen Immobilienmanagements**

Der wesentliche Vorteil der Funktionalorganisation ist in hohen Effizienz der Aufgabenlösung zu sehen. Mit einer funktionalen Strukturierung des betrieblichen Immobilienmanagements lässt sich – verglichen mit anderen Strukturierungskonzepten – eine höchstmögliche Nutzung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen erreichen.<sup>524</sup> So kann z.B. die Beschaffung Immobiliendienstleistungen, wie Hausmeister- oder Sicherheitsdienstleistungen, rationeller einkaufen und günstigere Lieferkonditionen aushandeln. Gleichzeitig können bei Leistungen, die intern erbracht werden, Losgrößenvorteile und die Fixkostendegression bei spezialisiertem Maschineneinsatz (beispielsweise Hebebühnen für die Fassadenreinigung) genutzt werden. Bei der Verwertung von Immobilien können die Vertriebswege rationalisiert werden und die Marketinginstrumente gezielt eingesetzt werden.<sup>525</sup> Darüber hinaus unterstützt diese Organisationsform die Herausbildung von Spezialisten mit hoher Verfahrensinnovationsorientierung (Innovationsfähigkeit),<sup>526</sup> hemmt jedoch die Entwicklung von Generalisten.<sup>527</sup>

---

<sup>523</sup> Vgl. ABB Grundbesitz, Immobilienmanagement, S. 15.

<sup>524</sup> In Anlehnung an Bühner, Organisationslehre, S. 98; Lochstampfer, Funktionale Organisation, Sp. 759.

<sup>525</sup> In Anlehnung an Bühner, Organisationslehre, S. 99.

<sup>526</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 195.

<sup>527</sup> Vgl. Grochla/Thom, Organisationsformen, Sp. 1509; Grochla, Grundlagen, S. 136.

Die konsistente Ausrichtung der einzelnen Funktionen auf ihre Teilaktivitäten birgt zugleich die größte Schwäche der Funktionalorganisation. Sie fördert ein Bereichsdenken und schafft Ressortegoismus, der nicht selten zu Suboptimierungen führt.<sup>528</sup> Da jeder Teilbereich der funktionalen Organisation sich nur an der Erfüllung seiner jeweiligen Aufgaben orientiert, ohne zu berücksichtigen, welche Konsequenzen daraus für den Erfolg des Gesamtbereichs resultieren, können Interessenkonflikte entstehen.<sup>529</sup> Klassisches Beispiel ist hier der Konflikt zwischen Bauabteilung und den für die Bewirtschaftung zuständigen Bereichen. Zugunsten einer niedrigeren Erstinvestition wird häufig auf Lösungen verzichtet, die während der Nutzungsphase ein Vielfaches der Bewirtschaftungskosten einsparen ließe.

Die starke Arbeitsteilung führt zudem zu einer hohen Zahl an Schnittstellen und somit zu einem größeren Koordinationsbedarf zur Erreichung der Gesamtaufgabe.<sup>530</sup> Da vielfältige Interdependenzen zwischen den Teilbereichen bestehen, müssen – um eine ganzheitliche Problemlösung zu gewährleisten – zahlreiche Stellen und Aufgabenträger in den Entscheidungsprozeß eingebunden werden. Die Folge sind zeitraubende Kommunikationsvorgänge und der Einsatz entsprechender Koordinationsmechanismen und –instrumente.<sup>531</sup> Dies erhöht den Zeitbedarf bis zur Entscheidungsfindung und verhindert ein schnelles Reagieren auf veränderte Nutzungsanforderungen.<sup>532</sup> Die Immobiliennutzer sind darüber hinaus aufgefordert, bei auftretenden Problemen oder konkreten Bedürfnissen, sich jeweils an den zuständigen Funktionsbereich im Immobilienmanagement zu wenden. Hier kann Abhilfe geschaffen werden, indem eine gesonderte Einheit, z.B. ein Service-Center für alle Benutzerwünsche und –anforderungen eingerichtet wird.

---

<sup>528</sup> Vgl. Bühner, Organisationslehre, S. 99 ff.; Schreyögg, Organisation, S. 133; Laux/Liermann, Organisation, S. 289.

<sup>529</sup> Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 181.

<sup>530</sup> Vgl. Grochla/Thom, Organisationsformen, Sp. 1505; Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 182; Schreyögg, Organisation, S. 133.

<sup>531</sup> Vgl. Grochla/Thom, Organisationsformen, Sp. 1507; Lochstampfer, Funktionale Organisation, Sp. 762.

Der hohe Koordinationsaufwand birgt außerdem die Gefahr der Überlastung der Leitungsinstantz.<sup>533</sup> Ein weiteres Problem der Funktionalorganisation liegt zudem in der Zuordnungsproblematik, welche sich ergibt, wenn (unerwartete) Aufgaben, die keiner Funktion eindeutig zugeordnet werden können, erfüllt werden müssen.<sup>534</sup> Abschließend sei darauf hingewiesen, daß sich die der Funktionalorganisation immanente starke Arbeitsteilung negativ auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken kann (uninteressante Arbeitsinhalte, Monotonie, fehlende Sinnbezüge).<sup>535</sup>

## 5.2.2 Divisionale Organisation des betrieblichen Immobilienmanagements

### 5.2.2.1 Grundmodell

Die zweite grundsätzliche Alternative, einen Unternehmensbereich zu strukturieren ist die divisionale Organisation. Hierbei wird das Prinzip der Objektgliederung angewendet. Die Objektbereiche können nach Produkten bzw. Produktgruppen, Kundengruppen oder Regionen gebildet werden.<sup>536</sup> Dabei entstehen sogenannte Divisionen,<sup>537</sup> die intern für gewöhnlich funktional gegliedert sind.<sup>538</sup> Typische Formen des Divisionalisierungskonzeptes sind die produktorientierte und die marktorientierte Organisation. Bei einer produktorientierten Strukturierung<sup>539</sup> werden alle für die Realisation eines Produktziels erforderlichen Entscheidungskompetenzen bezüglich Ressourceneinsatz und Marktaktivitäten in

---

<sup>532</sup> Vgl. Schreyögg, Organisation, S. 133.

<sup>533</sup> Vgl. Bleicher, Organisation, S. 87 f.; Krüger, Organisation, S. 195.

<sup>534</sup> Vgl. Schreyögg, Organisation, S. 133.

<sup>535</sup> Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 182; Schreyögg, Organisation, S. 133.

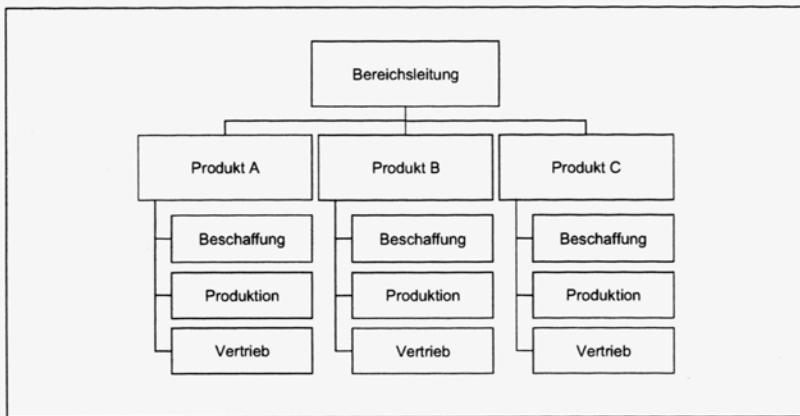
<sup>536</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 137.

<sup>537</sup> Andere Bezeichnungen sind „Geschäftsbereich“ oder „Sparte“.

<sup>538</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 137.

<sup>539</sup> Frese bezeichnet lediglich produktorientierte Organisationsstrukturen als Spartenorganisation; vgl. Frese, Organisation, S. 397. In der Regel findet sich der Terminus „Spartenorganisation“ aber als allgemeine Bezeichnung für die Organisation nach dem Objektprinzip; vgl. z.B. Wöhle, Betriebswirtschaftslehre, S. 193; Schreyögg, Organisation, S. 135; Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 184.

einer Einheit konzentriert.<sup>540</sup> Der Grundgedanke einer produktorientierten Organisation ist es, ein heterogenes Produktprogramm durch das Prinzip der Objektgliederung in homogene, leichter zu handhabende Einheiten aufzuteilen.<sup>541</sup> Das Grundmodell einer produktorientierten Organisation wird in Abbildung 40 verdeutlicht.



*Abbildung 40: Grundmodell einer produktorientierten Organisation*

Von einer marktorientierten Organisation wird gesprochen, wenn alle Entscheidungen, die sich auf die Gesamtheit der Produkte beziehen, die auf einem bestimmten Markt abgesetzt werden, in einer organisatorischen Einheit zusammengefaßt werden. Für die organisatorische Gliederung von Unternehmensbereichen ist die Ausrichtung nach bestimmten Kundengruppen (z.B. Großhandel und Einzelhandel), nach Branchen (z.B. Dienstleistungen und Industrie) vor allem aber die Ausrichtung nach geographischen Absatzgebieten gebräuchlich.<sup>542</sup> Letztere wird auch als Regionalorganisation bezeichnet. Sie ist meist Folge einer räumlichen Expansion nationaler bzw. internationaler Aktivitäten. Das Regionalprinzip ermöglicht die Entwicklung länderspezifischer Produktstrategien

<sup>540</sup> Vgl. Frese, Organisation, S. 399.

<sup>541</sup> Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 184. Ähnlich Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 193.

<sup>542</sup> Vgl. Frese, Organisation, S. 436.

(Produkt- bzw. Preisdifferenzierung, unterschiedliche Lebenszyklen etc.) und erleichtert die gebietsspezifische Anpassung an die jeweiligen Kundenwünsche.<sup>543</sup> In Abbildung 41 wird das Grundmodell einer Regionalorganisation dargestellt.

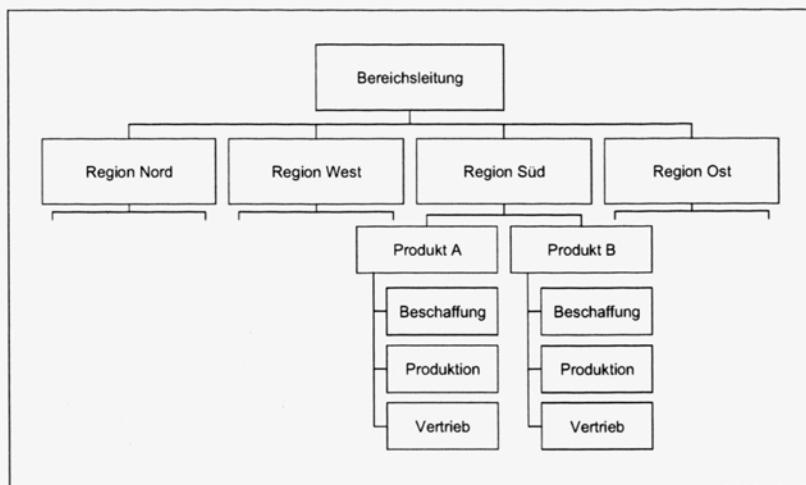


Abbildung 41: Grundmodell einer Regionalorganisation

Typisch für das Konzept der Divisionalorganisation ist, daß die Divisionen häufig als quasi-autonome Teileinheiten in Form von Cost-, Profit- oder Investment-Center geführt werden. Die bedeutet, daß eine Division mit allen Entscheidungskompetenzen ausgestattet sein muß, die für den Erfolg dieser Einheit ausschlaggebend sind.<sup>544</sup>

### 5.2.2.2 Lösungen für das betriebliche Immobilienmanagement

Für die interne Gliederung des betrieblichen Immobilienmanagements bieten sich sowohl produktorientierte als auch marktorientierte Strukturen an. Aus-

<sup>543</sup> Vgl. Staehle, Management, S. 695.

gangspunkt für die Implementierung divisionaler Strukturen im Immobilienmanagement ist die Festlegung von Kriterien, die für die Bildung der Sparten herangezogen werden können. Grundsätzlich ist hierfür jedes Kriterium geeignet, das die Segmentierung der Immobilieneinheit in homogene, weitgehend voneinander unabhängige Bereiche ermöglicht. Diese Maßgabe gilt sowohl intern hinsichtlich einer getrennten Ressourcennutzung als auch extern in Bezug auf Marktinterdependenzen.<sup>545</sup>

Eine produktorientierte Strukturierung des Immobilienmanagements ist sinnvoll, wenn z.B. hinsichtlich der bearbeiteten Märkte ausreichend Differenzierungsmöglichkeiten bestehen. Dies ist beispielsweise bei einer Gliederung nach Immobilientypen der Fall. Mit den einzelnen Immobilientypen werden nicht nur verschiedene Marktsegmente bearbeitet, sie verlangen aufgrund unterschiedlicher Anforderungen in bezug auf die Grundstücks- bzw. Objektakquisition, die Projektentwicklung, die Bewirtschaftung und die Vermarktung auch eine getrennte Ressourcennutzung.<sup>546</sup> Ein entsprechender Organisationsvorschlag ist in Abbildung 42 dargestellt.

---

<sup>544</sup> Vgl. Gochla, Grundlagen, S. 137, Schreyögg, Organisation, S. 135.

<sup>545</sup> In Anlehnung an Schreyögg, Organisation, S 144.

<sup>546</sup> Ähnlich Kemmler, Organisation, S. 701.

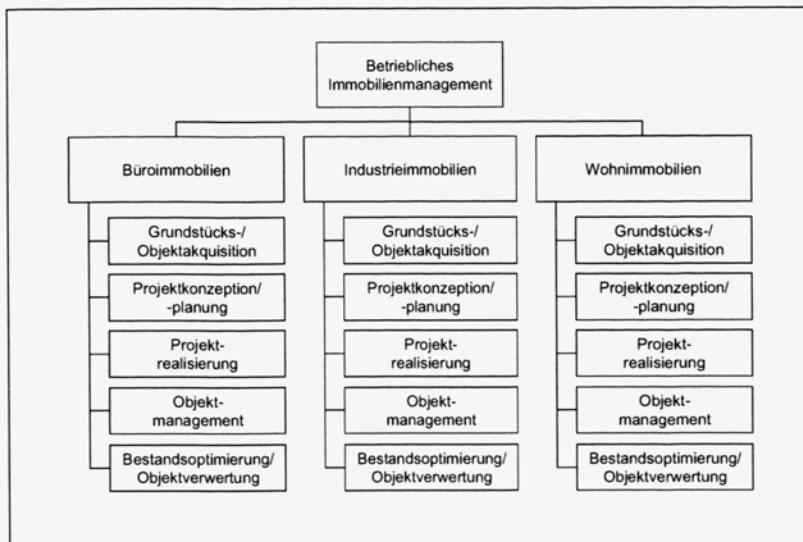


Abbildung 42: Vorschlag einer produktorientierten Struktur des betrieblichen Immobilienmanagements

Eine Regionalorganisation bietet sich für das betriebliche Immobilienmanagement dann an, wenn – wie dies beispielsweise bei zahlreichen Aufgaben des technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagements der Fall ist – große Entfernung eine Rolle spielen oder regionale Spezifika beachtet werden müssen.

Ein Praxisbeispiel für die divisionale Organisation des betrieblichen Immobilienmanagements bietet die Thyssen Krupp Immobilien GmbH. Wie Abbildung 43 zeigt, ist die Thyssen Krupp Immobilien GmbH in vier zentrale Produktsparten gegliedert, denen wiederum verschiedene Gesellschaften zugeordnet sind.

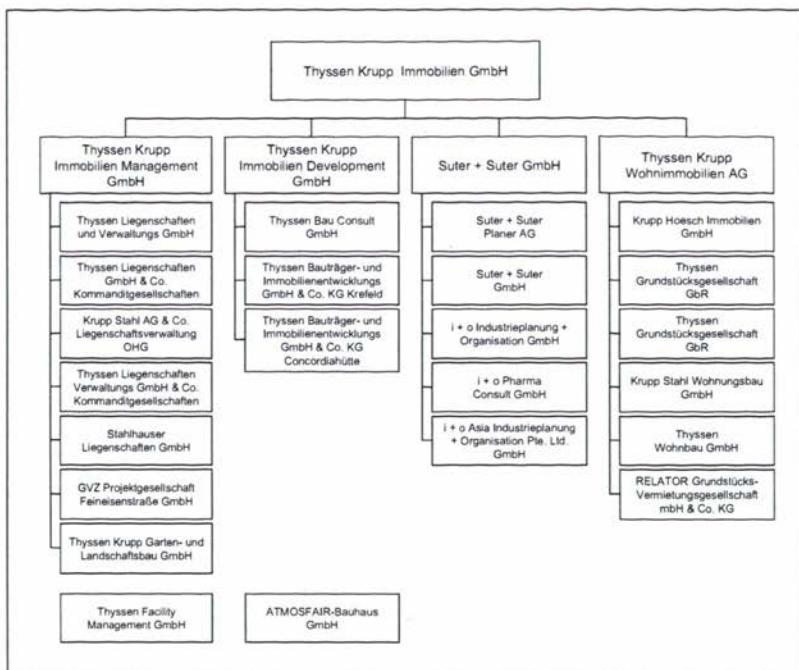


Abbildung 43: Divisionale Organisation der Thyssen Krupp Immobilien GmbH  
(Stand 2000)<sup>547</sup>

Die Divisionen sind hinsichtlich Aufgabenbereichen und Zielsetzungen klar voneinander abgegrenzt:

- Der Bereich „Immobilien Management“ umfaßt neben dem konzerninternen Corporate Real Estate Management und Facilities Management auch allgemeine Immobiliendienstleistungen wie umwelt- und vermessungstechnische Dienstleistungen sowie den Garten- und Landschaftsbau. Als Führungsgesellschaft fungiert die Thyssen Krupp Immobilien Management GmbH, der diverse Verwaltungsgesellschaften unterstellt sind, auf die die betriebsneutralen Grundstücke des Konzerns übertragen sind. Zu den Kernkompetenzen der Thyssen Krupp Immobilien Management GmbH gehören der Immobilie-

<sup>547</sup> In Anlehnung an Thyssen Krupp Immobilien, Struktur, o.S.

nan- und -verkauf, die Immobilienan- und –vermietung, das Grundstücksmanagement, die Umwelttechnik und das Vermessungswesen.<sup>548</sup>

- Der Bereich „Immobilien Development“ zielt auf die Projektentwicklung und das Bauträger- und Generalübernehmerge schäft ab. Dieses Geschäftsfeld wird von der Thyssen Krupp Immobilien Development GmbH und ihren Tochtergesellschaften Thyssen Bau Consult GmbH, Thyssen Bauträger und Immobilienentwicklungs GmbH & Co. KG Krefeld und Thyssen Bauträger und Immobilienentwicklungs GmbH & Co. KG Concordiahütte belegt. Die Thyssen Krupp Immobilien Development GmbH befaßt sich mit der Entwicklung von Nutzungskonzepten für Wohn-, Gewerbe- und Sonderimmobilien, der Durchführung von Machbarkeitsanalysen, der Finanzierung, der Vermietung und Vermarktung sowie dem Projektmanagement.<sup>549</sup>
- In der Sparte „Immobilien Consulting“ sind die Aktivitäten der Suter + Suter Gruppe sowie der i + o Industrieplanung und Organisation GmbH zusammengefaßt. Sie wurden von der ehemaligen Thyssen Immobilien GmbH als Kompetenzbereiche für interdisziplinäre Architektur- und Generalplanung, Bauleitplanung, Gebäudetechnikplanung, Projektsteuerung und Funktionsplanung für Gewerbe-, Industrie- und Sonderimmobilien erworben.<sup>550</sup>
- Zum Bereich „Wohnimmobilien“ gehören die Thyssen Krupp Wohnimmobilien AG und die von ihr geführten Wohnungsgesellschaften. Die Gesellschaften halten derzeit mehr als 37.000 Wohnungen im Bestand und verwalten ca. 2.000 Wohneinheiten für Dritte.<sup>551</sup> Zu den Aufgaben der Thyssen Krupp Wohnimmobilien AG gehören die Verwaltung und Bewirtschaftung eigener und fremder Wohnbestände, die Durchführung von Instandhaltungs-, Umbau- und Modernisierungsmaßnahmen, die Wohnungsbaufinanzierung sowie die Portfolio steuerung.<sup>552</sup>

---

<sup>548</sup> Vgl. Lampe/Lechtenböhmer, Thyssen, S. 593 f.; Thyssen Krupp Immobilien, Immobilien-Gruppe, o.S.

<sup>549</sup> Vgl. Thyssen Krupp Immobilien, Immobilien-Gruppe, o.S.

<sup>550</sup> Vgl. Lampe/Lechtenböhmer, Thyssen, S. 594; Thyssen Krupp Immobilien, Immobilien-Gruppe, o.S.

<sup>551</sup> Vgl. Lampe/Lechtenböhmer, Thyssen, S. 595.

<sup>552</sup> Vgl. Thyssen Krupp Immobilien, Immobilien-Gruppe, o.S.

Als wichtige Beteiligungsgesellschaften sind darüber hinaus die Thyssen Facility Management GmbH und die ATMOSFAIR-Bauhaus GmbH zu nennen. Die Thyssen Facility Management GmbH bietet auf den individuellen Kundenbedarf zugeschnittene FM-Dienstleistungen in einer Generalunternehmerfunktion an. Die operative Auftragsabwicklung vor Ort erfolgt über weitere Konzerngesellschaften.<sup>553</sup>

Ein Beispiel einer Regionalgliederung liefert die Siemens Immobilien Management. Das Immobilienportfolio umfaßt Büro-, Produktions-, Lager- und Spezialimmobilien an 840 Standorten weltweit.<sup>554</sup> Nach dem Grundsatz „*All Business is local – für Immobilien gilt das erst recht*“<sup>555</sup> ist die Struktur der Siemens Immobilien Management durch eine regionale Orientierung geprägt. Diese wird in Abbildung 44 graphisch veranschaulicht.

Die Kernaufgabengebiete der Siemens Immobilien Management sind

- das Asset Management,
- das Management von Vermietung und Services sowie
- die Entwicklung und Führung von Bauprojekten.<sup>556</sup>

Das Asset Management zielt auf das aktive Management des Immobilienvermögens ab. Das Aufgabenspektrum umfaßt die Standortplanung, die Investitionsberatung, die Entwicklung von Immobilienkonzepten und die Standortwahl, die Flächenbereitstellung und die Mietpreisfindung, das Portfoliomangement, die Immobilienentwicklung und –verwertung, Finanzierungsmodelle, die Immobilienbeurteilung und das Altlastenmanagement sowie die Vertragsgestaltung.<sup>557</sup>

---

<sup>553</sup> Vgl. o.V., Thyssen, S. 6.

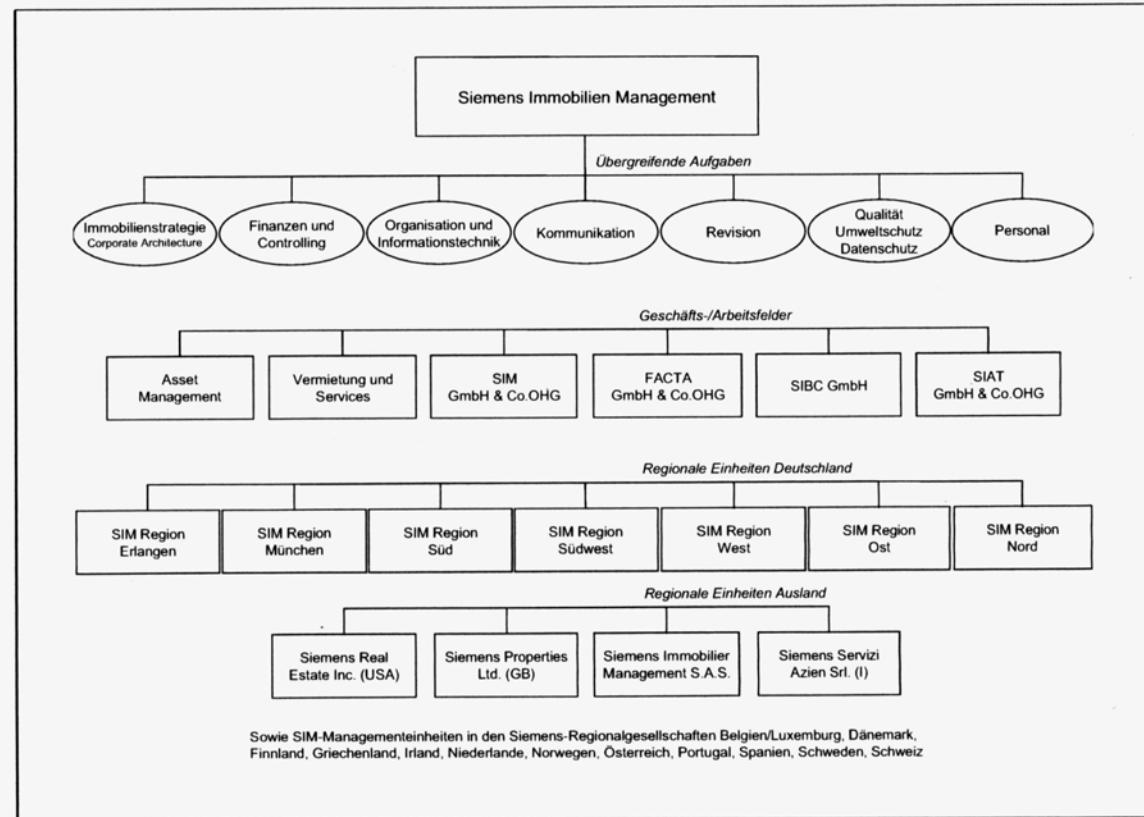
<sup>554</sup> Vgl. Siemens, Wer wir sind, o.S.

<sup>555</sup> Siemens, Struktur, o.S.

<sup>556</sup> Vgl. Siemens, Wer wir sind, o.S.; Düthmann, Kerngeschäft, S. 55.

<sup>557</sup> Vgl. Siemens, Asset, o.S.

**Abbildung 44: Regionale Organisation der Siemens Immobilien Management (Stand 2000)** <sup>558</sup>



<sup>558</sup> In Anlehnung an Siemens, Struktur, o.S.

Zu den Schwerpunkten des Geschäftsgebietes „Vermietung und Services“ gehört die Vertretung des Immobilieneigentümers vor Ort, das Vertrags- und Flächenmanagement sowie die Beschaffung und das Controlling der gebäude-technischen und infrastrukturellen Services. Zu den Aufgaben zählen insbesondere die regionale Standort- und Flächenplanung, das Immobilienmarketing, das Account- und Objektmanagement, das kaufmännische Immobilienmanagement, das Instandhaltungs- und Investitionsmanagement, das Energiemanagement sowie das Management der technischen Gebäudedienste, der Sicherheitsdienste, der Reinigungsdienste, der logistischen Dienste, der Verpflegungsdienste, des Konferenz- und Büroservice, der Einrichtungsplanung, des Umzugsservice sowie des Umweltschutzes.<sup>559</sup>

Das Geschäftsfeld „Entwicklung und Führung von Bauobjekten“ umfaßt die Konzeption, das Management und das Controlling von Bauprojekten. Hierzu zählen insbesondere die Projektentwicklung für Büro-, Produktions- und Spezialimmobilien, die integrierte Projektführung mit technischem und finanziellem Controlling, das strategische Consulting in den Bereichen Masterplanning, Architektur und Technik sowie die Entwicklung von Corporate Design, Corporate Standards und Bürokonzepten.<sup>560</sup>

### **5.2.2.3 Beurteilung divisionaler Strukturen des betrieblichen Immobilienmanagements**

Der entscheidende Vorteil der divisionalen Organisation liegt in der spezifischen Nutzerorientierung, da dieses Organisationsmodell eine besonders engen Kontakt zu den (internen und externen) Auftraggebern und Nutzern der verschiedenen Produkte und Dienstleistungen des Immobilienmanagements fördert.<sup>561</sup> Die Position des Spartenleiters lässt sich mit der eines Unternehmers vergleichen,

---

<sup>559</sup> Vgl. Siemens, Servicesteuerung, o.S.

<sup>560</sup> Vgl. Siemens, Entwicklung, o.S.

<sup>561</sup> In Anlehnung an Schreyögg, Organisation, S. 147.

der flexibel und innovativ auf Veränderungen im Umfeld reagiert.<sup>562</sup> Auf quantitative und qualitative Veränderungen des Immobilienbedarfs kann im Rahmen der Divisionalorganisation angemessen reagiert werden, da die Koordination der internen Leistungsverflechtungen wesentlich weniger problematisch ist als bei der Funktionalorganisation. Auch die Innovationsfähigkeit ist bei der divisionalen Organisation tendenziell höher, da Anregungen aus dem Markt durch die erhöhte Marktsensibilität gut aufgenommen und durch die objektorientierte Strukturierung und die Verantwortungszuordnung mit ausreichendem Nachdruck umgesetzt werden können.<sup>563</sup>

Durch die relativ hohe Selbständigkeit der Teilbereiche wird unternehmerisches Denken gefordert und gefördert, wodurch Motivationspotential erschlossen wird.<sup>564</sup> Ein weiterer personalpolitischer Vorteil ist darin zu sehen, daß – aufgrund der eben genannten Autonomie – die Position des Spartenleiters eine gute Voraussetzung für die Vorbereitung auf Top-Management-Funktionen bietet.<sup>565</sup>

Ein weiterer Vorteil ist, daß relativ problemlos weitere objektorientierte Einheiten angegliedert werden können, ohne weitreichende Eingriffe in den Gesamtbereich vornehmen zu müssen.

Den Vorteilen einer divisionalen Organisationsstruktur stehen einige erhebliche Schwächen gegenüber. Hervorzuheben sind vor allem die Effizienzverluste durch mangelnde Teilbarkeit von Ressourcen.<sup>566</sup> Bei konsequenter Verwirklichung dieser Organisationsform, d.h. bei Ausstattung aller Sparten mit den jeweiligen personellen und sachlichen Ressourcen, kann die eingeschränkte Teilbarkeit dazu führen, daß

- vorhandene Kapazitäten nicht voll genutzt,

---

<sup>562</sup> Vgl. Bühner, Organisationslehre, S. 119; Krüger, Organisation, S. 198.

<sup>563</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 198.

<sup>564</sup> Vgl. Schreyögg, Organisation, S. 147.

<sup>565</sup> Vgl. Laux/Liermann, Organisation, S. 293.

<sup>566</sup> Vgl. Schreyögg, Organisation, S. 147.

- Spezialisierungsvorteile eingeschränkt und
- geringere „economies of scale“ erzielt werden können.<sup>567</sup>

Diese Tatsache führt daher häufig zu einer organisatorischen Modifizierung der reinen Spartenorganisation, beispielsweise durch die Schaffung von Zentralbereichen.<sup>568</sup>

Ein weiterer Problembereich betrifft die Marktinterdependenzen. Hervorzuheben sind insbesondere konditionenpolitische Interdependenzen, zu denen es kommt, wenn die Sparten einzeln auf dem Beschaffungsmarkt für Immobilien oder Immobiliendienstleistungen auftreten. Die Folge ist in der Regel eine schwächere Verhandlungsposition gegenüber den Marktpartnern.<sup>569</sup> Unter Umständen werden den Sparten auch unterschiedliche Konditionen gewährt.

Darüber hinaus sind noch andere spezifische Charakteristika der Spartenorganisation zu berücksichtigen. So wird der große Bedarf an qualifizierten Führungskräften häufig als Nachteil gesehen.<sup>570</sup> Auch birgt die quasi-autonome Stellung der Sparten die Gefahr einer weitreichenden Verselbständigung, die dazu führen kann, daß übergeordnete Gesichtspunkte des Gesamtunternehmens vernachlässigt und Verbundeffekte nur wenig genutzt werden.<sup>571</sup>

### 5.2.3 Matrixorganisation des betrieblichen Immobilienmanagements

#### 5.2.3.1 Grundmodell

Neben der funktionalen und der divisionalen Struktur bildet die Matrixstruktur die dritte organisatorische Grundform. Die Besonderheit der Matrixorganisation besteht darin, daß die Prinzipien der Verrichtungs- und der Objektgliederung

<sup>567</sup> Vgl. Laux/Liermann, Organisation, S. 293 f.

<sup>568</sup> Vgl. Frese, Organisation, S. 422 ff.

<sup>569</sup> Vgl. Laux/Liermann, Organisation, S. 291 f.

<sup>570</sup> Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 186; Schreyögg, Organisation, S. 147.

<sup>571</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 139.

gleichzeitig angewendet werden.<sup>572</sup> Typischerweise bildet dabei eine verrichtungsorientierte Organisationsstruktur die vertikale Grunddimension, die durch eine nach Produkten, Regionen oder Projekten gegliederte Objektdimension erweitert wird.<sup>573</sup> Dementsprechend werden sowohl verrichtungsorientierte Leitungsorgane – sie werden als Linieninstanzen oder Funktionsmanager bezeichnet – als auch objektorientierte Instanzen, sog. Matrixinstanzen bzw. Produkt- oder Projektmanager, gebildet. Während die Matrixinstanzen für die durchgängige Planung, Koordination und Kontrolle eines Produktes bzw. Projektes zuständig sind,<sup>574</sup> sind Linieninstanzen für die effiziente Durchführung der Aufgaben in ihren Funktionsbereichen verantwortlich.<sup>575</sup> Die konkrete Aufgabenerfüllung obliegt den sog. Matrixzellen. Sie sind der Linieninstanz und der Matrixinstanz gleichzeitig unterstellt. Dadurch entsteht ein System von zwei sich kreuzenden Weisungslinien.<sup>576</sup> In diesem Sinne ist die Matrixorganisation das klassische Beispiel einer Mehrlinienorganisation.<sup>577</sup> Das Grundmodell einer Matrixorganisation zeigt Abbildung 45.

---

<sup>572</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 140; Krüger, Organisation, S. 200.

<sup>573</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 200.

<sup>574</sup> Vgl. Staehle, Management, S. 666; Frese, Organisation

<sup>575</sup> Vgl. Schreyögg, Organisation, S. 182.

<sup>576</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 200. In diesem Zusammenhang wird auch von einem „System der dualen Führung“ bzw. dem „Prinzip des Weisungskompetenzdualismus“ gesprochen, vgl. Grochla, Grundlagen S. 140.

<sup>577</sup> Für einige Autoren – z.B. Krüger, Organisation, S. 200 – stellt die Matrixorganisation die moderne Variante des sog. Funktionsmeistersystems von Taylor dar. Dieses beruht auf der Überlegung, daß zur Sicherung von Spezialisierungseffekten für jeden Funktionsbereich ein Meister zuständig ist, der nur für seinen speziellen Bereich Anweisungen gibt; vgl. Wöhre, Betriebswirtschaftslehre, S. 191. Frese hält dem entgegen, daß die für die Matrixorganisation typischen Konflikte im Tayloristischen System als Störfaktor wirken und daher der Philosophie der operativen Rationalisierung widersprechen; vgl. Frese, Organisation, S. 339 f.

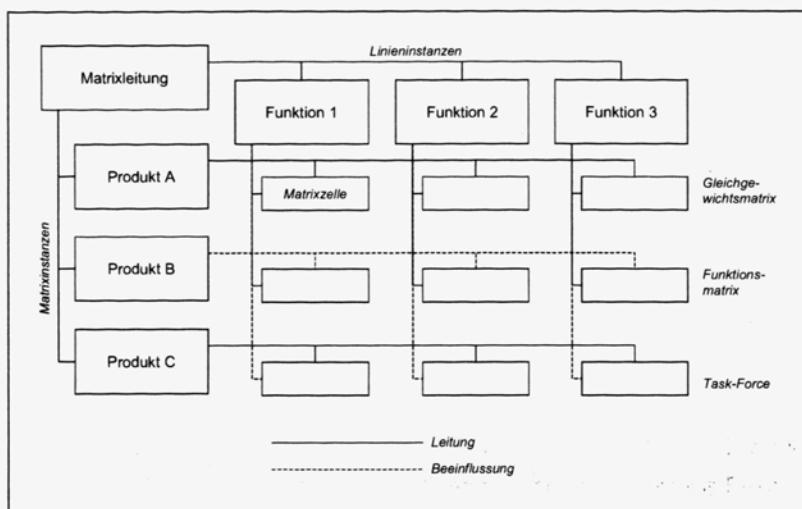


Abbildung 45: Grundmodell einer Matrixorganisation

Wie aus Abbildung 45 ersichtlich, sind Linien- und Matrixinstanz nicht zwangsläufig gleichberechtigt,<sup>578</sup> vielmehr können verschiedene Ausprägungen unterschieden werden:

- Bei einer Gleichgewichtsmatrix sind Linien- und Matrixinstanz mit den gleichen Kompetenzen ausgestattet. Beide Instanzen entscheiden gemeinsam. Wird keine Einigung erzielt, obliegt die Entscheidung der Matrixleitung.<sup>579</sup>
- Die Funktionsmanager dominieren die Matrixinstanzen. Diese Variante wird als Funktionsmatrix bezeichnet.<sup>580</sup> Dabei können zwei Abstufungen differenziert werden:<sup>581</sup>
  - Die Funktionsmanager haben das alleinige und uneingeschränkte Entscheidungsrecht, sie sind lediglich gehalten, die beteiligten Stellen zu informieren und sich beraten zu lassen (Entscheid mit Information).

<sup>578</sup> Vgl. Schreyögg, Organisation, S. 183.

<sup>579</sup> Vgl. Frese, Organisation, S. 342.

<sup>580</sup> Vgl. Schreyögg, Organisation, S. 184; Scholz, Matrixorganisation, Sp. 1304.

<sup>581</sup> Vgl. Frese, Organisation, S. 342.

2. Die Funktionsmanager sind verpflichtet, vor einer Entscheidung die Matrixinstanzen hinzuziehen und deren Meinung einzuholen. Diese haben das Recht (und die Pflicht), bei gravierenden Einwänden gegen den Entcheid der Funktionsmanager, bei der Matrixleitung Veto einzulegen (Entscheid nach Rücksprache).
- Haben die Matrixinstanzen Vorrang vor den Funktionsmanagern, wird von einer sog. Task-Force gesprochen.<sup>582</sup> Auch hier kann nach Entscheiden mit Information und Entscheiden nach Rücksprache abgestuft werden.<sup>583</sup> In der Regel wird die Task-Force auf Zeit gebildet.<sup>584</sup> Diese Variante wird auch als Matrix-Projektorganisation bezeichnet. Sie findet sich vor allem dort, wo das Geschäft im wesentlichen auf sehr großen Projekten beruht.<sup>585</sup> Das Projektmanagement kann sich aber auch zu einer permanenten horizontalen Gliederungsdimension verfestigen, in diesem Fall entsteht eine Matrix-Produktorganisation.<sup>586</sup>

Eine Erweiterung der Matrixorganisation stellt die Tensororganisation dar. Dieser liegt eine Gliederung nach drei Dimensionen zugrunde, beispielsweise nach Verrichtungen, Produkten und Regionen.<sup>587</sup> Sie entspricht in ihren Stärken und Schwächen der Matrixorganisation.<sup>588</sup>

### 5.2.3.2 Lösungen für das betriebliche Immobilienmanagement

Grundsätzlich kann das Matrixprinzip auch auf die interne Strukturierung des betrieblichen Immobilienmanagements angewendet werden. Da es sich bei der Matrixorganisation jedoch um eine sehr komplexe und – wie noch dargelegt

---

<sup>582</sup> Vgl. Scholz, Matrix-Organisation, Sp. 1304.

<sup>583</sup> Vgl. Frese, Organisation, S. 342.

<sup>584</sup> Vgl. Scholz, Matrix-Organisation, Sp. 1305.

<sup>585</sup> Vgl. Schreyögg, Organisation, S. 184.

<sup>586</sup> Vgl. Scholz, Matrix-Organisation, Sp. 1304 f.

<sup>587</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 143.

<sup>588</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 201.

wird – kostenintensive Organisationsform handelt, ist ihr Einsatz nur unter bestimmten Bedingungen zu rechtfertigen:<sup>589</sup>

1. Die erste Voraussetzung für den sinnvollen Einsatz einer Matrixorganisation ist die Existenz zweier unterschiedlicher Referenzsysteme und ein starker Druck, beiden gleichermaßen gerecht zu werden („Outside pressure for dual Focus“). Beispielsweise sind in der Projektentwicklung für gewöhnlich Zeit-, Qualitäts- und Kostenaspekte zu berücksichtigen, gleichzeitig besteht die Notwendigkeit einer klaren Ausrichtung auf die speziellen Wünsche des Auftraggebers. Dieser verlangt in der Regel einen offiziell ausgewiesenen Projektleiter, der die Koordination übernimmt.
2. Eine weitere Bedingung ist, daß die zu erfüllenden Aufgaben durch hohe Komplexität sowie durch hohen Neuigkeits- und Risikograd gekennzeichnet sind. Daraus resultiert ein höherer Informationsverarbeitungsbedarf („Pressures for high information-processing capacity“). So ändern sich z.B. die Inhalte und Randbedingungen im Rahmen einer Projektentwicklung sehr häufig, die Pläne bedürfen einer fortwährenden Anpassung. Hierfür müssen eine Vielzahl von Personen und Abteilungen einbezogen werden, dies erhöht den Informationsverarbeitungsbedarf. Der Effekt verstärkt sich, wenn verschiedene Projekte parallel nebeneinander laufen.
3. Die dritte Voraussetzung ist der Zwang zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen („Pressures for shared resources“). Vielfach ist es aus technischen oder ökonomischen Gründen nicht vertretbar, Expertenkenntnisse oder Spezialeinrichtungen zu teilen. Je stärker der Wettbewerb, desto stärker ist der Druck, vorhandene Ressourcen für die verschiedenen Produkte oder Projekte gemeinsam zu nutzen. In diesem Zusammenhang bedarf es eines kontinuierlichen Kapazitätsabgleichs innerhalb der Funktionsbereiche.

Die Matrixorganisation eignet sich also zum einen für jene Immobilieneinheiten, die zwar in mehrere voneinander abgrenzbare Objektbereiche zerlegbar sind, für die jedoch eine entsprechende Aufteilung der Ressourcen nach Objektbe-

---

<sup>589</sup> Allgemein hierzu Davis/Lawrence, Matrix, S. 11 ff. Vgl. auch Scholz, Matrix-Organisation,

reichen wirtschaftlich nicht sinnvoll ist. Dies wird vor allem bei Immobilieneinheiten mittlerer Größe der Fall sein. Zum anderen bietet sich die Matrixorganisation für solche Immobilienbereiche an, die stark projektbezogen arbeiten, also beispielsweise ihren Tätigkeitsschwerpunkt in der Projektentwicklung haben. Nicht zuletzt ist diese Organisationsform auch für Immobilieneinheiten denkbar, die national oder sogar international agieren, die objektbereichsspezifische Erfordernisse aber genauso berücksichtigen müssen, wie regionale Anforderungen.

Die Matrixorganisation des betrieblichen Immobilienmanagements wird in Abbildung 46 beispielhaft dargestellt. Dabei bilden die Bereiche „Grundstücks- und Objektakquisition“, „Projektkonzeption und –planung“, „Projektrealisierung“, „Objektbewirtschaftung“ und „Bestandsoptimierung und Objektverwertung“ die funktionsorientierte Vertikaldimension. Die horizontale Gliederung erfolgt nach Immobilienarten.

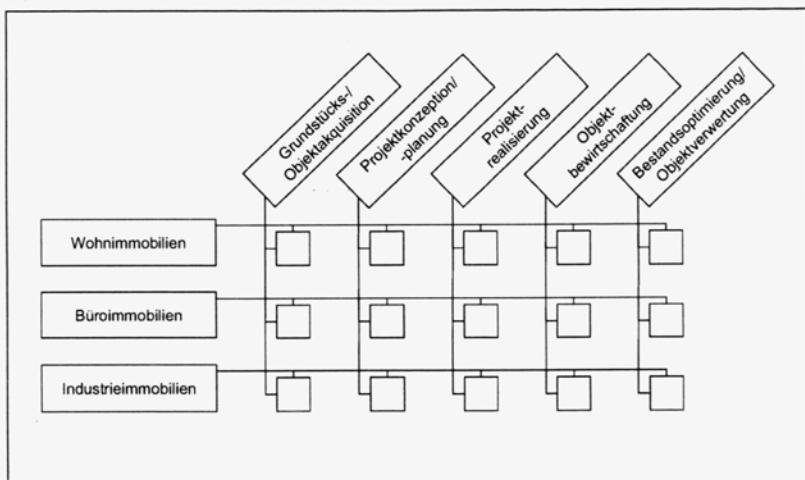


Abbildung 46: Matrixorganisation des betrieblichen Immobilienmanagements

Der für eine Immobilienart zuständige Matrixmanager ist verantwortlich für die Generierung und Aufbereitung der immobilienbezogenen unternehmensinternen und –externen Informationen, die Planung, Entwicklung und Realisierung marktgerechter Immobilien, den Entwurf von Bewirtschaftungsplänen und Marketingprogrammen sowie die Entwicklung langfristiger Wachstums- und Wettbewerbsstrategien. Er greift dabei auf die von den Funktionsbereichen bereitgestellten personellen und technischen Ressourcen zurück. Den Funktionsmanagern obliegt es, über die verschiedenen Objektbereiche hinweg für eine effiziente Nutzung der Ressourcen zu sorgen.

Eine reine Matrixorganisation des betrieblichen Immobilienmanagements ist in der Praxis bislang eher selten anzutreffen. Eine teilweise Anwendung des Modells findet sich bei der DOUGLAS Immobilien GmbH & Co. KG. Das Dienstleistungsspektrum der Gesellschaft umfaßt die Flächenbereitstellung, die zentrale Führung und Verarbeitung aller immobilienbezogenen Daten, die Performancekontrolle, Verwertungsentscheidungen, Investitionsentscheidungen für Filialeinbauten, das Filialdesign sowie die Sicherung der Corporate Identity.<sup>590</sup> Wie in Abbildung 47 dargestellt, gliedert sich die Gesellschaft in die Aufgabenbereiche „Controlling und Verwaltung“ und „Akquisition und Strategie“.

Der Bereich „Strategie und Akquisition“ ist als Matrix in nach Regionen und Vertriebsschienen organisierte Zuständigkeitsbereiche strukturiert, für die je ein Mitarbeiter verantwortlich ist.<sup>591</sup>

---

<sup>590</sup> Vgl. Strohmann/Strecker, Douglas, S. 716 f.

<sup>591</sup> Vgl. Strohmann/Strecker, Douglas, S. 723.

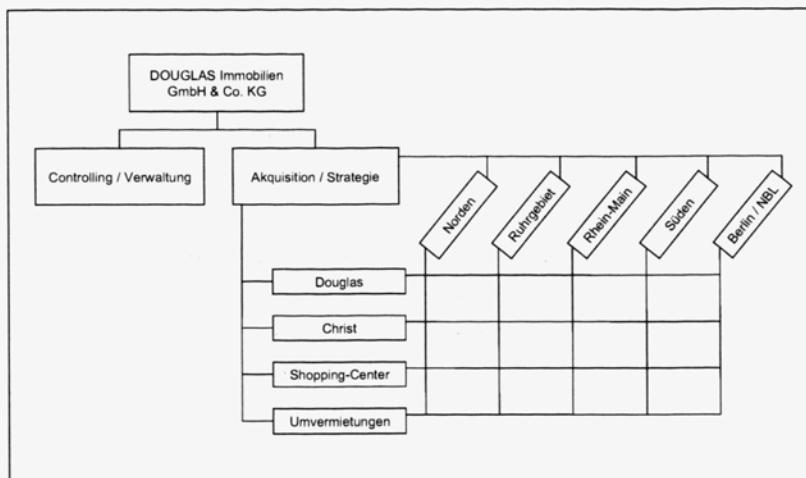


Abbildung 47: Interne Organisation der DOUGLAS Immobilien GmbH & Co. KG (Stand 2000)<sup>592</sup>

### 5.2.3.3 Beurteilung der Matrixorganisation des betrieblichen Immobilienmanagements

Der wesentliche Vorteil der Matrixorganisation liegt in der umfassenden Betrachtungsweise der immobilienbezogenen Aufgaben.<sup>593</sup> Die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven (z.B. Verrichtungs- versus Objektspezialisten) wird organisatorisch institutionalisiert. Durch eine Matrixorganisation lässt sich beispielsweise der Immobilienbereich an den Nutzern bzw. Kunden ausrichten – wodurch eine hohe Nutzerorientierung gewährleistet wird – ohne daß funktionelle Effizienzgesichtspunkte in den Hintergrund treten. Der Konflikt zwischen Differenzierungs- und Integrationsbestrebungen wird dabei als produktives Element verstanden, das Abstimmungsprobleme thematisiert und argumentativ zugänglich macht.<sup>594</sup> Diese „Institutionalisierung des Konfliktes“<sup>595</sup> wirkt sich

<sup>592</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Strohmann/Strecker, Douglas, S. 723 in Abstimmung mit Herrn Dr. Marcus Hüttermann, Geschäftsführer der DOUGLAS Immobilien GmbH & Co. KG.

<sup>593</sup> Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 187; Schreyögg, Organisation, S. 188.

<sup>594</sup> Vgl. Schreyögg, Organisation, S. 185 und S. 189.

positiv auf die Innovationsfähigkeit des Immobilienbereichs aus. Da Probleme aus den unterschiedlichsten Perspektiven betrachtet werden, sind Matrixstrukturen sehr viel mehr als traditionelle Einlinienorganisationen in der Lage, Innovationen anzuregen und aufzugreifen.<sup>596</sup>

Darüber hinaus zeichnet sich diese Organisationsform durch eine hohe Dispositionsfähigkeit und Flexibilität aus. So wird der Entscheidungsprozeß vor allem durch die direkten Kommunikationswege zwischen den Instanzen beschleunigt. Dies ermöglicht eine rasche Reaktion auf wechselnde Problemsituationen.<sup>597</sup> Außerdem kann ein nach dem Matrixprinzip organisierter Immobilienbereich durch die Schaffung bzw. Auflösung von Objektbereichen verhältnismäßig einfach an veränderte Aufgabenstellungen strukturell angepaßt werden. Z.B. ließe sich bei der in Abbildung 46 gezeigten Immobilieneinheit der Bereich „Wohnimmobilien“ unter organisatorischen Gesichtspunkten problemlos auflösen. Zudem ist es möglich, die quantitative und qualitative personelle Zusammensetzung der Objektbereiche dem Aufgabenvolumen anzupassen, ohne die Grundstruktur wesentlich zu ändern.<sup>598</sup>

Den genannten Vorteilen der Matrixorganisation stehen allerdings auch prinzipielle Nachteile gegenüber. Zu nennen sind insbesondere die vergleichsweise hohen Kosten der Matrixorganisation, da – bedingt durch die zusätzliche Leidungsdimension – eine größere Zahl von qualifizierten Führungskräften als in anderen Organisationsformen benötigt wird.<sup>599</sup>

Darüber hinaus sind mit der Matrixorganisation auch erhebliche Risiken verbunden. Besonders problematisch ist das hohe Konfliktpotential. Fehlen entsprechende Konfliktlösungsstrategien und –mechanismen, kehrt sich der intendierte positive Effekt in einen negativen um. Ein großes Problem sind in diesem

<sup>595</sup> Schreyögg, Organisation, S. 185 oder Grochla, Grundlagen, S. 145. Krüger spricht in diesem Zusammenhang auch von einer „produktiven Konfliktnutzung“, Organisation, S. 201

<sup>596</sup> Vgl. Schreyögg, Organisation, S. 189.

<sup>597</sup> Vgl. Drumm, Matrix-Organisation, Sp. 1299.

<sup>598</sup> Vgl. Grochla, Grundlagen, S. 145.

<sup>599</sup> Vgl. Drumm, Matrix-Organisation, Sp. 1299.

Zusammenhang Machtkämpfe zwischen den Linien- und Matrixinstanzen. Genseitiges Blockieren von Entscheidungen und langwierige Diskussionen führen zu Reibungsverlusten und können eine schnelle Reaktion auf Veränderungsnotwendigkeiten verhindern. Dies wirkt sich negativ auf die Innovationsfähigkeit und die Dispositionsfähigkeit des Immobilienbereichs aus.<sup>600</sup>

Ein besonderer Problembereich ergibt sich für die Mitarbeiter. Bei sich widersprechenden Anweisungen führt die Doppelunterstellung bei den Mitarbeitern zu belastenden Stresssituationen („Man wird zwischen den Fronten zerrieben“)<sup>601</sup>. Häufig sind es letztendlich die Mitarbeiter, die – aus einem Handlungsdruck heraus – ungelöste Konflikte entscheiden müssen. Damit verbunden sind auch schwere Loyalitäts- und Identifikationsprobleme.<sup>602</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, daß die Matrixorganisation ein sehr anspruchsvolles Organisationskonzept ist, das zwar große Chancen für die Bewältigung der hochkomplexen Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements bietet, das aber auch erhebliche Gefahren birgt, wenn die Zusammenarbeit zwischen verrichtungs- und objektorientierten Bereichen nicht gewährleistet ist.

### **5.3 Prozeßorganisatorische Gestaltungsmöglichkeiten des Immobilienmanagements**

Die in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Gestaltungsmöglichkeiten des betrieblichen Immobilienmanagements sind durch die Schaffung einer Vielzahl von organisatorischen Teileinheiten – sei es als Stelle oder als Abteilung – geprägt, die sich nur auf die ihr zugewiesenen Aufgaben konzentrieren. Aus der Perspektive der Gesamtaufgabe „Immobilienmanagement“ ist die Bildung spezialisierter Stellen und Abteilungen jedoch mit Unterbrechungen des

---

<sup>600</sup> Vgl. Drumm, Matrix-Organisation, Sp. 1300.

<sup>601</sup> Schreyögg, Organisation, S. 189.

<sup>602</sup> Schreyögg, Organisation, S. 188.

gesamten Leistungsflusses verbunden, da die Aufgabenteile von verschiedenen Personen, an verschiedenen Orten, zu unterschiedlichen Zeiten bearbeitet werden.<sup>603</sup> Hierdurch entstehen zwangsläufig zahlreiche Schnittstellen, die der Koordination bedürfen. „*Jede Schnittstelle ist aber eine Liegestelle, und jede Schnittstelle ist eine Irrtumsquelle.*“<sup>604</sup> Vor diesem Hintergrund gewinnt auch im Immobilienbereich der Ansatz der Prozeßorganisation zunehmend an Bedeutung. Ziel der Prozeßorganisation ist es, eine unnötige Zerteilung von Arbeitsabläufen zu vermeiden und so die – stets kosten- und zeitaufwendigen – Koordinationsmaßnahmen zu minimieren.<sup>605</sup>

Abbildung 48 verdeutlicht die dargestellte Problematik anhand des Beispiels der Inbetriebnahme einer gebäudetechnischen Anlage.

---

<sup>603</sup> In Anlehnung an Schreyögg, Organisation, S. 158.

<sup>604</sup> Osterloh, Gebäudemanagement, S. 125.

<sup>605</sup> Vgl. Schreyögg, Organisation, S. 123.

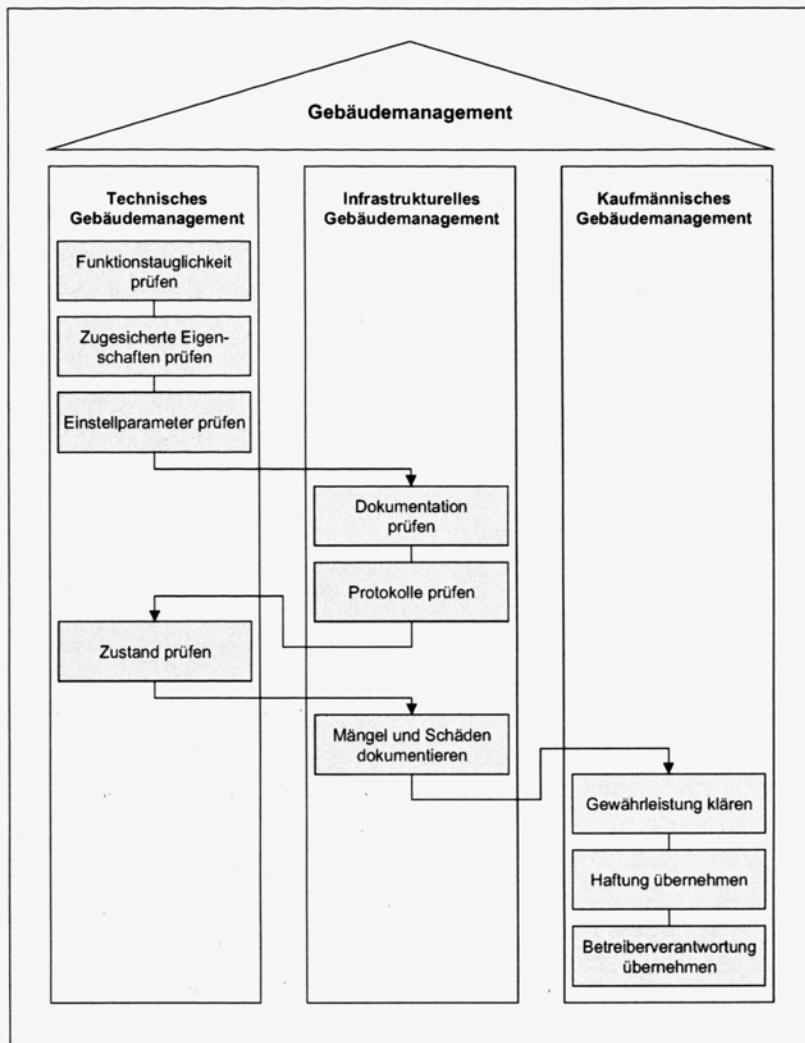


Abbildung 48: Schnittstellen bei der Inbetriebnahme einer gebäudetechnischen Anlage<sup>606</sup>

<sup>606</sup> Vgl. Glauche, Denkansätze, S. 30.

Die Inbetriebnahme einer gebäudetechnischen Anlage umfaßt sowohl Aufgaben des technischen Gebäudemanagements als auch solche des kaufmännischen und infrastrukturellen Gebäudemanagements. Erfolgt die Bearbeitung nach Verrichtungen orientiert, werden die einzelnen Aufgaben durch verschiedene Mitarbeiter durchgeführt, so daß zahlreiche Schnittstellen entstehen.

Die Prozeßorganisation wird in Literatur und Praxis häufig auch als „Business Reengineering“ bzw. „Business Process Redesign“ bezeichnet.<sup>607</sup> Business Reengineering bedeutet ein „fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmungen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.“<sup>608</sup> Die Begriffe „Prozeßorganisation“ und „Business Reengineering“ werden nachfolgend synonym verwendet.<sup>609</sup>

Die Prozeßorganisation ist nicht identisch mit der in Abschnitt 3.1.1 dargestellten Ablauforganisation.<sup>610</sup> Der prinzipielle Unterschied liegt in der Sichtweise. Für den bisherigen Denkansatz ist die Vorstellung prägend, daß die Ablauforganisation der Aufbauorganisation nachgelagert ist: In einem ersten Schritt werden Teileinheiten in Form von Stellen, Abteilungen, Funktionsbereichen oder Divisionen geschaffen, in die in einem zweiten Schritt die Abläufe gleichsam „hineinorganisiert“ werden. Die Dominanz der Aufbauorganisation führte zu verschiedenen Koordinationsproblemen, die nicht zuletzt durch immer komplexe re organisatorische Strukturen – wie z.B. der Matrixorganisation – gelöst wer-

---

<sup>607</sup> Dieser Begriff wurde mit der Veröffentlichung des Buches „Reengineering the Corporation“ durch die Autoren Hammer/Champy geprägt. Müller-Merbach weist darauf hin, daß Reengineering zahlreiche geistige Väter hat, zum einen aus der Organisationslehre, zum anderen aus dem Informations- und Kommunikationstechnologien und darüber hinaus aus dem Operational Research; vgl. Müller-Merbach, Reengineering, S. 99.

<sup>608</sup> Hammer/Champy, Reengineering, S. 48.

<sup>609</sup> Auch in der Literatur werden beide Begriffe selten unterschieden; vgl. z.B. Osterloh/Frost, Reengineering, S. 356 ff.; Krüger, Organisation, S. 173; Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 269 ff.

<sup>610</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 174 f.

den sollten.<sup>611</sup> Im Rahmen der Prozeßorganisation liegt der Fokus eindeutig bei den Prozessen – die Aufbauorganisation hat sich nach der Forderung „structure follows process“ an den Kernprozessen zu orientieren und auszurichten.<sup>612</sup>

Ein weiterer Unterschied ergibt sich aus dem Bezugsbereich. Während die ablauforganisatorische Gestaltung traditionell innerhalb von Abteilungen bzw. Funktionsbereichen vorgenommen wird, besitzt die Prozeßorganisation einen umfassenderen Bezugsbereich, der sowohl bereichs- als auch unternehmensübergreifend ausgeprägt sein kann. Prozesse sind in diesem Sinne nicht an Bereichs- oder Unternehmensgrenzen beendet. Der Kern der Prozeßorganisation ist also die Erkenntnis, „daß alle Aktivitäten, die in einer Unternehmung in Wertschöpfungsketten vernetzt sind und aufeinander einwirken, auf eine Leistungserstellung ausgerichtet sind.“<sup>613</sup>

In Abbildung 49 wird der Bedeutungswandel von der Dominanz der Aufbauorganisation hin zur Dominanz der Prozeßorganisation zusammengefaßt.

---

<sup>611</sup> Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 208. „Je mehr Spezialaufgaben oder Spezialobjekte ausgegliedert und eigenen Stellen und/oder Abteilungen zugewiesen werden, desto mehr Probleme entstehen zwischen diesen und für das System, diese wieder untereinander anzuschließen.“ Schreyögg, Organisation, S. 158.

<sup>612</sup> Osterloh/Frost, Reengineering, S. 359.

<sup>613</sup> Ghahremani, Infrastrukturplanung, S. 58.

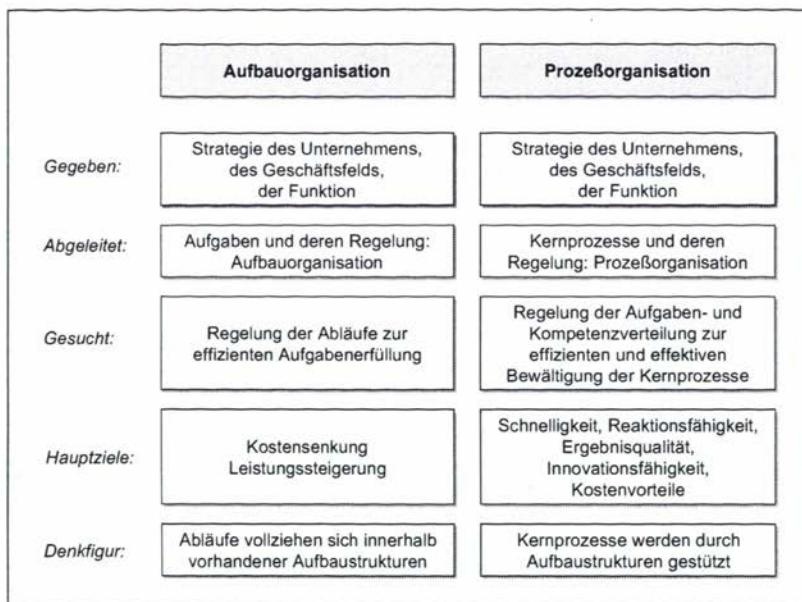


Abbildung 49: Wandel von der Aufbau- zur Prozeßorganisation<sup>614</sup>

Nachfolgend werden die Instrumente der organisatorischen Gestaltung auf die Prozeßorganisation übertragen. Ebenso wie bei der Aufbauorganisation stellt die Arbeitsteilung den Ausgangspunkt des Gestaltungsproblems dar. Die Grundlage der Gestaltung von Organisationsstrukturen bilden im Rahmen der Prozeßorganisation jedoch nicht mehr die Gliederungskriterien „Verrichtungen“ bzw. „Objekte“,<sup>615</sup> sondern die Prozesse eines Unternehmens oder Unternehmensbereichs.<sup>616</sup> Das zentrale Instrument der Produktivitätssteigerung wird nicht mehr länger in der Spezialisierung sondern in der Rückführung der Arbeitsteilung gesehen.<sup>617</sup> Das zentrale Problem der Prozeßorganisation besteht dabei in der Identifizierung der relevanten Prozesse. Nach der Bedeutung eines

<sup>614</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 174.

<sup>615</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 3.2.1.

<sup>616</sup> Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 208.

<sup>617</sup> Vgl. Schreyögg, Organisation, S. 206 und weiter „Der Bau eines Automobils oder die Errichtung eines Hochhauses würden solches niemals zulassen – es sei denn, man wäre bereit, ungeheure Produktivitätseinbußen hinzunehmen.“

Prozesses wird dabei häufig zwischen Kern- bzw. primären Prozessen, Steuerungs- sowie unterstützenden bzw. sekundären Prozessen differenziert.<sup>618</sup> Dieses – auch als SOS-Konzept bezeichnete – Analysemodell wird in Abbildung 50 dargestellt.

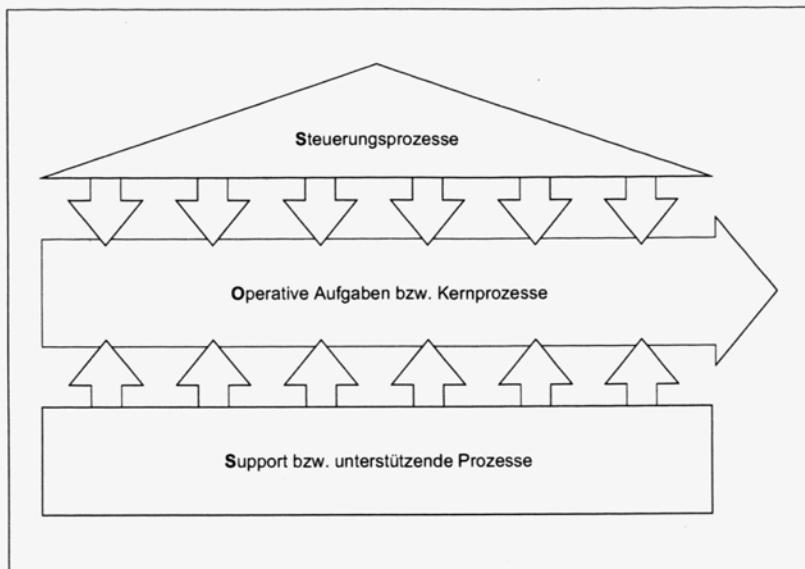


Abbildung 50: Prozeßtypen nach dem SOS-Konzept<sup>619</sup>

Zu den Steuerungsprozessen zählen insbesondere die klassischen Managementaufgaben wie die Strategieplanung und –umsetzung, die operative Planung, Zielbildung und Kontrolle sowie die Personalführung, –motivierung und –anreizgewährung.<sup>620</sup>

<sup>618</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 270. Ähnlich unterscheidet Müller-Merbach nach strategischen Kernprozessen (Entwicklung von Kompetenz, Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Herstellungsverfahren, Aufbau und Pflege von Kunden- und sonstigen Außenbeziehungen), operativen Kernprozessen (Leistungserstellung, Leistungsverwertung) sowie Prozesse der Finanzierung, der Koordination und der Unterstützung; vgl. Müller-Merbach, Reengineering, S. 100 ff.

<sup>619</sup> In Anlehnung an Krüger, Organisation, S. 182 sowie Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 270.

<sup>620</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 182.

Bei Supportprozessen handelt es sich um Prozesse, die zwar wichtig sind, aber der betrieblichen Leistungsstellung nicht direkt, sondern nur indirekt dienen. Sie sollen die Aufrechterhaltung und bestmöglichen Durchführung der Steuerungs- und Kernprozesse gewährleisten.<sup>621</sup>

Operative Aufgaben dienen der unmittelbar der eigentlichen Wertschöpfung. Im allgemeinen sind dies die Entwicklung, Erstellung sowie die marktliche Verwertung von Gütern oder Dienstleistungen. Es handelt sich hierbei um Prozesse, die für den Erfolg eines Unternehmens (oder eines Unternehmensteils) von entscheidender Bedeutung sind. Diese werden auch als Kernprozesse bezeichnet.<sup>622</sup> Kernprozesse beziehen sich auf ein gemeinsames Bearbeitungsobjekt und umspannen in diesem Zusammenhang immer mehrere Funktionen bzw. Teilaufgaben. Welche Prozesse als bedeutsam anzusehen sind, hängt dabei von der Branche und von der Definition der angestrebten Wettbewerbsvorteile ab. Im Grundsatz lassen sich Kernprozesse dadurch charakterisieren, daß sie

- für die Problemlösung oder die Zufriedenheit externer und interner Kunden von hoher Bedeutung sind,
- eine hohe Bedeutung für die Produktqualität,
- eine hohe Kostenintensität und Kapitalbindung und
- eine lange Prozeßdauer haben.<sup>623</sup>

Übertragen auf das betriebliche Immobilienmanagement können beispielsweise die Grundstücks- bzw. Objektakquisition, die Projektkonzeption und –planung, die Projektrealisation, das Gebäudemanagement oder die Bestandsoptimierung und Verwertung als Kernprozesse angesehen werden. Die Akquisition, die Aus- und Weiterbildung von Personal oder die Bereitstellung eines Informationsmanagementsystems können dagegen zu den Supportprozessen gezählt werden.

<sup>621</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 182; Müller-Merbach, Reengineering, S. 101 f.

<sup>622</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 177 f.

<sup>623</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 178; Picot/Dietl/Franck, Organisation, S. 276. Osterloh nennt als Merkmale von Kernprozessen 1) die Wahrnehmbarkeit des Kundennutzens, 2) die Unternehmensspezifität, 3) die Nicht-Imitierbarkeit und 4) die Nicht-Substituierbarkeit; vgl. Osterloh, Gebäudemanagement, S. 131.

Im Rahmen der Koordination gilt es, die Prozesse inhaltlich zu strukturieren. Dabei geht es um die Bestimmung und Festlegung der „optimalen“ Reihenfolge von Teilprozessen bzw. Prozeßschritten. Darauf aufbauend werden organisatorische Einheiten gebildet, die die Prozesse übernehmen. Im Vordergrund steht hierbei die integrierte Bearbeitung bzw. „Rundumbearbeitung aus einer Hand.“ Für jeden Prozeß gibt es nur noch einen Prozeßverantwortlichen und ein Prozeßteam, das sich im Wege der Selbstabstimmung koordiniert.<sup>624</sup> Der Prozeßverantwortliche übernimmt sowohl die interne Koordination von Teilprozessen, als auch die externe Abstimmung mit vor- und nachgelagerten Prozessen. Hierfür muß er mit den entsprechenden Entscheidungs- und Weisungsrechten ausgestattet sein, um sich gegenüber jenen Bereichen durchsetzen zu können, die auf den Prozeß Einflüsse ausüben.

Damit knüpft die Prozeßorganisation an das Konzept der Teamorganisation an. Im organisatorischen Sinne kann unter einem Team eine Stelle verstanden werden, „*deren Aufgabenbereich von einer Gruppe von Personen gemeinsam und weitgehend autonom bearbeitet wird.*“<sup>625</sup> Wesentlich für die Charakteristik und damit den Begriff des Teams ist die enge Zusammenarbeit der Mitglieder und die weitgehende Hierarchiefreiheit.<sup>626</sup> Zwar gibt es einen Teamleiter, dieser agiert im Innenverhältnis jedoch eher als Moderator und nimmt im Außenverhältnis die Rolle eines Sprechers wahr.

Grundsätzlich können Teams entweder als Ergänzung zu bestehenden traditionellen Organisationsstrukturen, oder als konstitutive Elemente einer eigentlichen Teamorganisation gebildet werden. Eine solche Organisation setzt sich – wie in Abbildung 51 schematisch dargestellt – ausschließlich aus Teams zusammen; es wird in diesem Zusammenhang auch von einer Teamkonzeption gesprochen.<sup>627</sup>

---

<sup>624</sup> Vgl. Osterloh, Gebäudemanagement, S. 126.

<sup>625</sup> Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 188. Siehe auch Jung, Betriebswirtschaftslehre, S. 270.

<sup>626</sup> Vgl. Krüger, Organisation, S. 168.

<sup>627</sup> Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 188.

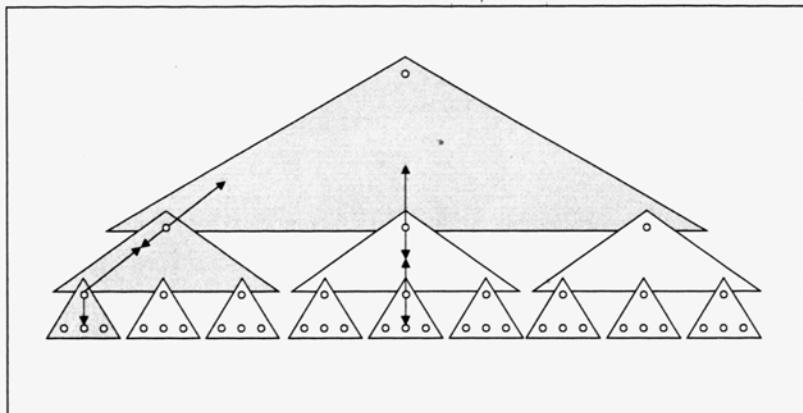


Abbildung 51: Grundmodell einer Teamkonzeption<sup>628</sup>

Der wesentliche Vorteil von Teams liegt in einer verbesserten Koordination. So führen Teams zu

- einer Verkürzung der Kommunikationswege und, eng damit verbunden,
- einer Minimierung von Konflikten durch die unmittelbaren persönlichen Kontakte,
- einer besseren Nutzung der Informationen, des Wissens und der Kreativität aller beteiligten Mitarbeiter („Nutzung des vereinten Expertentums“),
- einer erhöhten Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie
- einer größeren Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bei Umwelt- und Aufgabenänderungen.

Allerdings können mit der Bildung von Teams auch verschiedene Nachteile verbunden sein. Genannt werden in diesem Zusammenhang vor allem

- die Gefahr von Kompromissen und langen Diskussionen, sowie die hiermit verbundene Zeit- und Kostenproblematik,
- das Problem der Kompetenz- und Verantwortungsabgrenzung,

<sup>628</sup> Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 191.

- die Gefahr der Frustration von Minderheiten, deren Vorschläge nicht berücksichtigt wurden sowie
- die Mehrbelastung der Teammitglieder durch Teamsitzungen.<sup>629</sup>

Die zunehmende Dominanz der Prozeßorganisation über die Aufbauorganisation ist erst durch moderne Informationstechnologien und ihre enorm gestiegenen Anwendungsformen möglich geworden. Durch sie wurde die Voraussetzung geschaffen, Informationen an verschiedenen Orten zur gleichen Zeit zu nutzen und letztlich Expertenwissen zur allgemeinen Verfügung zu stellen.<sup>630</sup>

#### **5.4 Beurteilung und Zusammenfassung**

Gegenstand des fünften Kapitels war die interne Strukturierung des betrieblichen Immobilienmanagements. Von besonderer Bedeutung war hierbei zunächst die Problematik der optimalen Leistungstiefe. Unter dem Begriff Outsourcing wird die Fremdvergabe immobilienbezogener Aufgaben in jüngster Zeit ausführlich diskutiert. In Abhängigkeit von der Entscheidungsdimension der Aufgaben wurden verschiedene Intensitätsgrade des Outsourcing dargestellt, angefangen vom Fremdbezug im Bedarfsfall, über Jahresverträge, Langzeitvereinbarungen, Kooperationen, Gründung einer gemeinsamen Tochtergesellschaft mit einem externen Anbieter bis zur Ausgründung einer Tochtergesellschaft. Nach dem Umfang der Fremdvergabe wurden das anlaßbezogene Outsourcing einzelner Teilleistungen an eine Vielzahl verschiedener Dienstleister, das Outsourcing von Leistungspaketen an einige wenige Anbieter sowie das in der Praxis eher selten anzutreffende Outsourcing des gesamten Leistungsspektrums an einen einzigen Dienstleistungspartner unterschieden.

Für den Fall der weitgehenden Eigendurchführung des betrieblichen Immobilienmanagements wurden mit der Funktional-, Divisional- und Matrixorganisati-

---

<sup>629</sup> Vgl. Staehle, Management, S. 703; Thommen, Betriebswirtschaftslehre 3, S. 190.

<sup>630</sup> Vgl. Hammer/Champy, Reengineering, S. 112 ff.; Schreyögg, Organisation, S. 206.

on verschiedenen Möglichkeiten der internen Strukturierung einer Immobilieneinheit erörtert. Darüber hinaus wurde mit der Prozeßorganisation eine in der Praxis zunehmend an Bedeutung gewinnende Form der organisatorischen Gestaltung vorgestellt.

Die Anwendung der dargestellten Organisationsformen ist im Sinne des situativen Ansatzes von den Zielen und Vorgaben sowie den Rahmenbedingungen des Unternehmens bzw. Unternehmensteils abhängig. Deren Veränderungen im Zeitablauf kann die Einführung einer anderen organisatorischen Gestaltungsalternative notwendig machen.<sup>631</sup> So wurde in den vorangegangenen Ausführungen beispielsweise davon ausgegangen, daß die Funktionalorganisation die angemessene Organisationsform für die Immobilieneinheit eines Unternehmens mit einer mittleren Leistungstiefe ist, das im wesentlichen nur über eine Immobilienart verfügt und dessen Immobilienbestand sich in einer Region konzentriert. Eine Ausweitung der Aktivitäten des betrieblichen Immobilienmanagements kann nun eine Veränderung der Organisationsform notwendig machen. Erweitert die Immobilieneinheit z.B. ihren Bestand an Wohnimmobilien durch Gewerbeimmobilien und hat der Immobilienbereich darüber hinaus eine gehobenen Größe erreicht, ist eine Reorganisation in Richtung Divisionalorganisation zu prüfen. Die Aufnahme internationaler Aktivitäten kann zunächst ohne Änderung der Organisationsform, beispielsweise durch die Bildung regionaler Zentralabteilungen gestützt werden. Bei zunehmender Bedeutung der internationalen Tätigkeiten könnte als Übergangsform ein Sondergeschäftsbereich „Internationales Immobilienmanagement“ hinzukommen. Am Endpunkt einer fortschreitenden internationalen Markterschließung kann eine Matrixorganisati-

---

<sup>631</sup> Hierzu und zum folgenden in Anlehnung an Bleicher, Organisation, S. 251.

on stehen, bei der die Verrichtungs- und die Regionaldimension gleichgewichtig gegenüberstehen.

## 6. Zusammenfassung und Ausblick

Das Ausgangsproblem dieser Arbeit bildete die Feststellung, daß eine eingehende Auseinandersetzung mit organisatorischen Fragestellungen des betrieblichen Immobilienmanagements sowohl in der Praxis als auch in der Theorie bislang weitgehend unterblieben ist. Die wesentliche Zielsetzung wurde deshalb darin gesehen, Möglichkeiten der organisatorischen Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements aufzuzeigen und zu analysieren.

Hierzu wurden zunächst Konzeption und Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements vorgestellt. In diesem Zusammenhang kam der definitorischen und inhaltlichen Präzisierung der Konzepte „Corporate Real Estate Management“ und „Facilities Management“ eine besondere Bedeutung zu. Obgleich beide Ansätze seit geraumer Zeit umfassend diskutiert werden, existieren hinsichtlich der Konzepte und ihrer Inhalte noch immer sehr unterschiedliche, mitunter ungenaue Vorstellungen. Als wesentlicher Unterschied zwischen beiden Ansätzen wurde der Blickwinkel auf die Immobilie herausgearbeitet. Im Rahmen des Corporate Real Estate Managements dienen Immobilien nicht nur der Deckung des betrieblichen Eigenbedarfs, sie werden darüber hinaus als Investment begriffen, das einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern kann. Betrachtungsebene ist nicht die einzelne Immobilie sondern das gesamte Immobilienportfolio. Die Optimierung der Performance dieses Portfolios ist die zentrale Zielsetzung des Corporate Real Estate Managements.

Dahingegen werden Immobilien im Rahmen des Facilities Managements als Betriebsmittel und somit als wesentliche Bestandteile des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses gesehen. Das Facilities Management geht in diesem Zusammenhang über die rein immobilienbezogene Betrachtung hinaus, es zielt vielmehr auf die Integration von Menschen, Prozessen, Anlagen und Immobilien ab, um den Unternehmenszweck zu unterstützen und nachhaltig zu gewährleisten. Die Betrachtungsebene ist demzufolge das Arbeitsumfeld, einschließlich der für die Leistungserstellung benötigten Sachmittel.

Neben der begrifflichen Abgrenzung von Corporate Real Estate Management und Facilities Management bildete die Herausarbeitung der mit dem betrieblichen Immobilienmanagement verbundenen Aufgaben eine notwendige Voraussetzung für die Entwicklung und Einführung der benötigten Organisationsstrukturen. Ansatzpunkt war hierfür zum einen der Immobilienlebenszyklus. Nach dessen Phasen wurden Aufgaben im Zusammenhang mit der Immobilienbereitstellung, -nutzung und –verwertung unterschieden. Im Hinblick auf die Entscheidungsebene wurde zum anderen nach strategischen, taktischen und operativen Aufgaben differenziert.

Organisatorische Gestaltung wurde in der vorliegenden Arbeit als Mittel zur Schaffung einer Organisationsstruktur verstanden. Im Mittelpunkt der Überlegungen standen Gestaltungsinstrumente und Gestaltungsbedingungen, die sich letztlich in konkreten organisatorischen Strukturen niederschlagen, sowie Gestaltungsziele zur Beurteilung alternativer Organisationsstrukturen. Als grundlegende Gestaltungsinstrumente wurden die Arbeitsteilung als Aufteilung der Aufgaben auf Aktionsträger; die Koordination als die Abstimmung interdegener Aufgabenerfüllungsprozesse sowie die Konfiguration als die Festlegung der Anzahl der Hierarchieebenen vorgestellt.

Die Grenzen des organisatorischen Gestaltungsspielraumes werden durch verschiedene Rahmenbedingungen bestimmt. Als wesentliche Einflußgrößen der Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements konnten die Unternehmensgröße, die Branchenzugehörigkeit, die Eigentumsverhältnisse, die vorhandene Organisationsstruktur des Unternehmens, die Unternehmensgröße, die Fähigkeiten und Motivation der mit immobilienbezogenen Aufgaben betrauten Mitarbeiter, die vorhandene Gebäudetechnologie und der Markt für Immobilien und immobiliennahe Dienstleistungen identifiziert werden.

Da Organisation in der vorliegenden Arbeit als ein Mittel zur besseren Durchsetzung der Ziele des betrieblichen Immobilienmanagements verstanden wurde, lag es nahe, die Gestaltungsziele aus dem Zielsystem des Immobilienmanagements abzuleiten. Ausgehend von der quantitativen und qualitativen Deckung des Bedarfs eines Unternehmens an Immobilien und Dienstleistungen

als primäre Zielsetzung, sowie der Senkung der immobilienbezogenen Aufwendungen und der Steigerung der Erträge, wurden die Nutzerorientierung, die Innovationsfähigkeit, die Dispositionsfähigkeit, die Berücksichtigung von Marktinterdependenzen und die effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen als Ziele der organisatorischen Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements abgeleitet.

Auf dieser Grundlage wurde zum einem die Integration des betrieblichen Immobilienmanagements in vorhandene Unternehmensstrukturen, zum anderen die interne Strukturierung eines Unternehmensbereichs „Immobilienmanagement“ erörtert. Das betriebliche Immobilienmanagement wurde hierbei als eine Querschnittsfunktion verstanden, in deren Rahmen nicht nur strategische Entscheidungen zu treffen sind, sondern auch bereichsübergreifende Maßnahmen ergriffen werden, die bereichsübergreifende Kompetenzen erfordern. Daraus ergab sich die Notwendigkeit einer hierarchisch hohen Positionierung des betrieblichen Immobilienmanagements innerhalb der vorhandenen Unternehmensstruktur. Ausgehend von funktionalen, divisionalen und matrixorientierten Unternehmensstrukturen wurde in einem nächsten Schritt die Konzentration der Aufgaben in einem Bereich bzw. deren Diffusion auf verschiedene Bereiche untersucht. In bezug auf funktional organisierte Unternehmen wurde insbesondere das Konstrukt der Stabsstelle als Möglichkeit der organisatorischen Integration hervorgehoben. Für divisional organisierte Unternehmen reichte das Spektrum der identifizierten Integrationsmöglichkeiten von der Diffusion der immobilienbezogenen Aufgaben auf einzelne Sparteneinheiten, über die Konzentration der Aufgaben in einem Zentralbereich bis hin zur Einbindung als eigenständige Division, entweder als Cost-Center, als Profit-Center oder als rechtlich selbständige Einheit. Die aufgezeigten Alternativen konnten darüber hinaus als Entwicklungsstufen des betrieblichen Immobilienmanagements interpretiert werden.

Hinsichtlich der organisatorischen Implementierung des betrieblichen Immobilienmanagements wurde einigen Aspekten eine besondere Bedeutung beigemessen. Hervorgehoben wurde insbesondere der hohe Konfliktgehalt. Dieser ergibt sich dadurch, daß Kompetenzen neu verteilt, Abteilungen zusammenge-

legt und Mitarbeiter anderen Stellen zugeordnet werden. Darüber hinaus wurde aufgezeigt, daß die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements als komplexer Entscheidungsprozeß einzustufen ist, in dessen Rahmen für eine Vielzahl von Mitarbeitern unter Beachtung der unterschiedlichsten Bedingungen ein System von organisatorischen Regeln geschaffen und ein Ausgleich zwischen den bereichsspezifischen Anforderungen hergestellt werden muß.

Ein weiterer wichtiger Aspekt wurde in der internen Strukturierung des betrieblichen Immobilienmanagements gesehen. Hierbei wurde zunächst auf die Problematik der optimalen Leistungstiefe eingegangen, insbesondere auf das Outsourcing, das sich speziell auf die Fremdvergabe von Dienstleistungen bezieht. Als Motive für das Outsourcing von immobilienbezogenen Aufgaben wurden insbesondere Kostenvorteile und Wettbewerbsvorteile angeführt. Den Vorteilen wurden jedoch auch Nachteile, wie die Qualitätsproblematik, der Verlust von Know-how, die Sicherheitsfrage, die Gefahr der Abhängigkeit sowie die das Problem der Wahl des geeigneten Dienstleistungspartners gegenübergestellt. In Abhängigkeit von der Entscheidungsdimension der Aufgaben ließen sich verschiedene Intensitäten der Fremdvergabe aufführen, wobei das Spektrum von der vollständigen Fremdvergabe bis zur kompletten Eigendurchführung reichte. Nach der Form der Fremdvergabe wurden das anlaßbezogene Outsourcing einzelner Teilleistungen an eine Vielzahl verschiedener Dienstleister, das Outsourcing von Leistungspaketen an einige wenige Anbieter sowie das Outsourcing des gesamten Leistungsspektrums an einen einzigen Dienstleistungspartner als die drei wesentlichen Grundformen unterschieden, die in der Praxis jedoch durch zahlreiche Mischformen ergänzt werden können.

Für die Variante der weitgehenden Eigendurchführung des betrieblichen Immobilienmanagements konnten die Funktional-, die Divisional- und die Matrixorganisation als idealtypische Organisationsformen vorgestellt werden. Die Anwendung der funktionalen Organisation führte zu einer Strukturierung des betrieblichen Immobilienmanagements nach den Phasen des Immobilienlebenszyklus. Als zweite Alternative wurde die divisionale Organisation vorgestellt. Als besonders relevant für die Praxis wurde hierbei einerseits die Segmentierung nach

Immobilienarten wie Wohnimmobilien, Gewerbeimmobilien und Spezialimmobilien eingestuft, andererseits die Segmentierung nach Regionen. Mit der Matrixorganisation wurde eine weitere Alternative aufgezeigt, einen Unternehmensbereich „Immobilienmanagement“ intern zu organisieren.

Neben den aufbauorganisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten wurde abschließend die Prozeßorganisation auf das betriebliche Immobilienmanagement übertragen. Diese gewinnt vor dem Hintergrund einer immer größer werdenden Umfelddynamik auch für das Immobilienmanagement zunehmend an Bedeutung. Die strategische Ausrichtung des Immobilienbereichs muß daher verstärkt Anforderungen wie Flexibilität, Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit gerecht werden.

Aus der vorliegenden Arbeit ergeben sich für die weitere wissenschaftliche Forschung zur Immobilienökonomie zwei Ansatzpunkte, die zum Gegenstand weiterer Forschungsbemühungen werden sollten. Im Rahmen der Problembearbeitung konnte festgestellt werden, daß auch der Stand der Auseinandersetzung mit organisatorischen Fragen von Immobilienunternehmen bislang kaum befriedigen kann. Obgleich sich das in dieser Arbeit vorgestellte Instrumentarium der organisatorischen Gestaltung auch auf Immobilienunternehmen übertragen läßt, öffnet dieser Bereich doch ein weites Feld möglicher Forschungsansätze.

Ein weiterer Aspekt wissenschaftlicher Betätigung liegt im Bereich des Personalmanagements. Die Rolle der mit dem Immobilienmanagement betrauten Mitarbeiter hat sich grundlegend verändert – der Dienstleistungsaspekt hat an Bedeutung zugenommen, neue Technologien werden in zunehmenden Maße verwendet. Gefragt ist gleichsam der „hybride Manager“, der über technisches und kaufmännisches Know-how ebenso verfügt, wie über soziale und psychologische Kenntnisse. Damit einher gehen neue Anforderungen an die Führung, Leitung und Steuerung des Personals. Dies gilt ebenso für das Personal der Immobilienbereiche von Non-property-companies als auch für das von Immobilienunternehmen. Nicht zuletzt unterstützt das Personalmanagement auch die erfolgreiche Gestaltung des (betrieblichen) Immobilienmanagements.

## Literaturverzeichnis

**ABB Grundbesitz GmbH (Immobilienmanagement):** Ein kleiner Führer durch

die Welt des betrieblichen Immobilien- und Flächenmanagements,  
Heidelberg o.J.

**Abromeit-Kremser, B. (Immobilieninvestmentfonds):** Offene Immobilieninvestmentfond – Betriebswirtschaftliche Aspekte ihres Managements, Wien 1986.

**Ahrens, K. (Outsourcing):** Chancen beim Outsourcing, in: Der Facility Manager, 6. Jg., H. 7, Oktober 1999, S. 38-39.

**AIG (Gebäudemanagement):** Gebäudemanagement – Definition, Leistungen, Frankfurt a.M. 1994.

**Alexander, K. (Ed.) (Facilities):** Facilities Management, London u. a. 1997.

**Alexander, K. (Framework):** Facilities management: a strategic framework, in: Alexander, K. (Ed.), Facilities Management, London u. a. 1997, S. 2-13.

**Alexander, K. (Rahmenbedingungen):** Sozio-ökonomische Rahmenbedingungen, in: Harden, H./ Kahlen, H. (Hrsg.), Planen, Bauen, Nutzen und Instandhalten von Bauten, Stuttgart/ Berlin/ Köln 1993, S. 43-58.

**Altmannshofer, R. (Outsourcing):** Outsourcing in Reinkultur, in: Der Facility Manager, 7. Jg., H. 9, September 2000, S. 32-35.

**Arthur Andersen/ European Business School (Shareholder Value):** Steuerung von Immobilien-Gesellschaften nach dem Shareholder Value-Konzept, Eschborn/Oestrich-Winkel, o.J.

**Asea Brown Boveri AG (Deutschland):** ABB in Deutschland: Die Gesellschaften, ihre Leistungen und Kompetenzen, Mannheim 2000.

**Asea Brown Boveri AG (Geschäftsbericht):** Geschäftsbericht, Mannheim 1998.

- Avis, M./ Gibson, V./ Watts, J. (*Managing*): Managing Operational Property Assets, Reading 1989.**
- Baetge, J. (*Bilanzen*): Bilanzen, 4. Aufl., Düsseldorf 1996.**
- Balck, H. (*Flächenmanagement*): Flächenmanagement, in: Facility Management, H. 3, Juni 1999, S. 27-31.**
- Balck, H. (*Verwirrung*): Eine Strategische Verwirrung, in: Der Facility Manager, 3. Jg., H. 6, Dezember 1996, S. 46.**
- Balck, H. (*Unternehmensinfrastruktur*): Neue Servicekonzepte revolutionieren die Unternehmensinfrastruktur, in: Schulte K.-W./ Schäfers, W. (Hrsg.), Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 731-771.**
- Bandow, G/ Reck, M. (*Instandhaltung*): Instandhaltung im prozeßorientierten Unternehmen, in: Facility Management, H. 3, Juni 1997, S. 31-34.**
- Barrett, P. (Ed.) (*Facilities*): Facilities management: toward better practice, Cambridge 1995.**
- Barrett, P. (*Facility*): Facility Management: Optimierung der Gebäude- und Anlagenverwaltung, Wiesbaden/ Berlin 1998.**
- Bea, F. (*Führung*): Einleitung: Führung, in: Bea, F. X./ Dichtl/ E., Schweitzer, M. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Bd. 2, Stuttgart 1997, S. 1-19.**
- Becker, W. (*Anlagen*): Anlagen: Arten und Eignung, in: Kern, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1996, Sp. 34-47.**
- Bernard Williams Associates (Ed.) (*Facilities*): Facilities Economics, Bromley 1994.**
- Binder, S. (*Corporate*): Strategic Corporate Facilities Management, New York u.a. 1992.**

- Blaschka, B.** (*Profit*): Profit centers in gesellschaftsrechtlicher Form, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 52. Jg., 1982, S. 397-407.
- Bleicher, K.** (*Kompetenz*): Kompetenz, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1056-1064.
- Bleicher, K.** (*Organisation*): Organisation – Formen und Modelle, Wiesbaden 1981.
- Bleicher, K.** (*Organisatorische Gestaltung*): Organisatorische(n) Gestaltung, Theorie der, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1883-1900.
- Bliesener, M.-M.** (*Outsourcing*): Outsourcing als mögliche Strategie zur Kostenenkung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, H. 4, 1994, S. 277-289.
- Bobber, M./ Brade, K.** (*Immobilienmarketing*): Immobilienmarketing, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 1. Aufl., München/ Wien 1998, S. 583-644.
- Bon, R.** (*Corporate*): Corporate Real Estate Management in Europe and the US, in: Facilities, Vol. 12, No. 3, 1994, S. 17-20.
- Bon, R.** (*Immobilienstrategien*): Unternehmens- und Immobilienstrategien, in: Harden, H./ Kahlen, H. (Hrsg.), Planen, Bauen, Nutzen und Instandhalten von Bauten, Stuttgart/ Berlin/ Köln 1993, S. 189-196.
- Bone-Winkel, S.** (*Immobilienfonds*): Das strategische Management von offenen Immobilienfonds- unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 1, Köln 1994 (zugl. Diss. European Business School, Oestrich-Winkel 1994).
- Brade, K.** (*Marketingplanungsprozeß*): Strategischer Marketingplanungsprozeß für Büroimmobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 7, Köln 1998 (zugl. Diss. European Business School 1997).

- Braun, H. P./ Oesterle, E./ Haller, P. (Facility):** Facility Management – Erfolg in der Immobilienbewirtschaftung, Berlin u.a. 1996.
- Brittinger, T. (Industriebau):** Betriebswirtschaftliche Aspekte des Industriebaus – eine Analyse der baulichen Gestaltung industrieller Fertigungsstätten, Berlin 1992.
- Brown, R. K./ Lapidés, P. D./ Rondeau, E. P. (Corporate):** Managing Corporate Real Estate, New York u.a. 1994.
- Bruch, H. (Outsourcing):** Outsourcing – Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1998.
- Buch, B./ Kahlen, H. (Mehrfach-Sparen):** Zentrales Mehrfach-Sparen, in: Immobilienmanager, Nr. 3, Juni 1994, S. 48-51.
- Bühner, R. (Management-Holding):** Management-Holding, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg., H. 1, 1987, S. 40-49.
- Bühner, R. (Organisationslehre):** Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 3. Aufl., München/ Wien 1987.
- Bühner, R. (Spartenorganisation):** Spartenorganisation, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2274-2287.
- Bühner, R. (Transparenz):** Mehr Transparenz bis in die einzelnen Geschäftseinheiten, in: Blick durch die Wirtschaft, 27. September 1994, S. 1-2.
- Bundesverband Deutscher Investment-Gesellschaften e.V. (Investment 2000):** Investment 2000, Frankfurt am Main 2000.
- Collis, D./ Montgomery, C. (Ressourcen):** Wettbewerbsstärke durch hervorragende Ressourcen, in: Harvard Business Manager, Nr. 2, 1996, S. 47-57.
- Cotts, D. G. (Facility):** The Facility Management Handbook, 2. Auf., Bew York 1998.

**Cotts, D.G./Lee, M.** (*Facility*): The Facility Management Handbook, New York, 1992.

**Davis, S. M./ Lawrence, P. R.** (*Matrix*): Matrix, Reading u.a. 1977.

**Dawson, P. M.** (*Flächenmanagement*): Flächenmanagement, in: Lochmann, H.-D./ Köllgen, R. (Hrsg.), Facility Management, Wiesbaden 1998, S. 109-118.

**Dellmann, K.** (*Leistungsrechnung*): Kosten- und Leistungsrechnungen, in: Bitz, M. et al. (Hrsg.), Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre Bd. 2, 3. Aufl., München 1993, S. 315-404.

**Diederichs, C. J.** (*Grundlagen*): Grundlagen der Projektentwicklung, in: Schulte K.-W. (Hrsg.), Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 17-80.

**Deutsche Bundesbank** (*Kapitalmarktstatistik*): Kapitalmarktstatistik Dezember 1999, Frankfurt am Main 1999.

**DIN 31051** (*Instandhaltung*): Instandhaltung – Begriffe und Maßnahmen, Berlin 1985.

**DIN 32736** (*Gebäudemanagement*): Gebäudemanagement, Berlin 1999.

**Donnerbauer, R.** (*Akquisitionen*): RAG wächst durch Akquisitionen, in: Der Facility Manager, 7. Jg., H. 7/8, Juli/August 2000, S. 51.

**Drumm, H. J.** (*Matrix-Organisation*): Matrix-Organisation, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1291-1301.

**DOUGLAS** (*Geschäftsbericht*), Geschäftsbericht, Hagen 1999.

**Düthmann, C.** (*Kerngeschäft*): Konsequente Trennung vom Kerngeschäft, in: Real Estate, 1. Jg., H. 1, Januar/Februar 2000, S. 54-55.

- Edie, A./ Blythe, A. (*Buildings*): Buildings: Constraining or Enabling Change, in: International Journal of Facilities Management, Volume 2, Number 2, June 2000, S. 5-10.**
- Eisinger, B./ Reisenauer, K. (*Facility*): Facility-Management in der Immobilienwirtschaft – eine eigenständige Führungsfunktion?, in: Der Langfristige Kredit, 47. Jg., H. 7, 1996, S. 25-27.**
- Everling, W. (*Beteiligungsgesellschaft*): Betriebsabteilung oder Beteiligungsgesellschaft, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 29. Jg., 1977, S. 281-287.**
- Eversmann, M. (*Betriebsimmobilie*): Die Betriebsimmobilie als Produktionsfaktor: Verborgene Potentiale, in: Gablers Magazin, 1995, H. 6/7, S. 50-53.**
- Fayol, H. (*Verwaltung*): Allgemeine und industrielle Verwaltung, München/ Berlin 1929.**
- Frese, E. (*Grundlagen*): Grundlagen der Organisation, 2. Aufl., Wiesbaden 1984.**
- Frese, E. (*Organisation*): Grundlagen der Organisation, 7. Aufl., Wiesbaden 1998.**
- Frese, E. (*Organisationsstrukturen*): Organisationsstrukturen, mehrdimensionale, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1670-1688.**
- Frese, E. (*Umweltschutz*): Umweltschutz(es), Organisation des, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2433-2451.**
- Frese, E./ Kloock, J. (*Organisation*): Internes Rechnungswesen und Organisation aus Sicht des Umweltschutzes, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 41. Jg., 1989, S. 1-29.**

**Frese, E./ Werder, A. v. (Zentralbereiche):** Zentralbereiche: Organisatorische Formen der Effizienzbeurteilung, in: Frese, E./ Werder, A. v./ Maly, W. (Hrsg.) *Zentralbereiche: Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen*, Stuttgart 1993.

**Friedemann, J. (Immobilienmanagement):** Unternehmen entdecken das betriebliche Immobilienmanagement, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 30. Juli 1993, S. 31.

**Frutig, D./ Messerli, T. (Facility):** Facility Management – zukunftsweisende Verwaltungsfunktion der öffentlichen Hand?, in: *Facility Management*, H. 1, Februar 1998, S. 30-33.

**Frutig, D./ Reiblich, D. (Facility):** Facility Management – Objekt erfolgreich verwalten und bewirtschaften, Zürich 1995.

**Gabele, E. (Reorganisation):** Reorganisation, in: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2196-2211.

**Gradient, S. I./Hook, R. C. (Organizing):** Organizing, Staffing and Compensation the Corporate Real Estate Management Function, in: Silverman, R. A. (Ed.), *Corporate Real Estate Handbook*, New York u.a. 1987, S. 61-79.

**Gaitanides, M. (Ablauforganisation):** Ablauforganisation, in: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 3-18.

**Gaitanides, M. (Reengineering):** Business Reengineering / Prozeßmanagement – von der Managementtechnik zur Theorie der Unternehmung?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 58. Jg., H. 3, 1998, S. 369-381.

**Gebäudemanagement (Outsourcing):** Gebäudemanagement – Outsourcing von Dienstleistungen, Strukturen und Entwicklungen eines dynamischen Marktes II, Frankfurt am Main 1998.

**Gebäudemanagement (Immobilienwirtschaft):** Facility-Management in der Immobilienwirtschaft, Frankfurt am Main 1999.

- Glagola, J. (*Outsourcing*):** Outsourcing: Opportunities and challenges for corporate competitiveness, in: Journal of Corporate Real Estate, Vol. 2, No. 1, December 1999, S. 41-49.
- Glauche, U. (*Denkansätze*):** Neue Denkansätze im Facility- und Gebäudemanagement, in: Facility Management, H. 6, Dezember 1999, S. 28-31.
- GEFMA (*Betriebsführung*):** Betriebsführung von Gebäuden, gebäudetechnischen Anlagen und Außenanlagen, Richtlinie 122, Nürnberg 1996.
- GEFMA (*Erläuterungen*):** Erläuterungen zum Facility Management, in: [www.gefma.de](http://www.gefma.de), 24. Februar 2000.
- GEFMA (*Facility*):** Facility Management – Begriff, Struktur, Inhalte, Richtlinie 100, Nürnberg 1996.
- Ghahremani, A. (*Infrastrukturplanung*):** Integrale Infrastrukturplanung, Berlin/Heidelberg 1998.
- Goldstein, J. D./ Köllgen, R. (*Entwicklung*):** Die Entwicklung des Facility-Management-Marktes, in: Lochmann, H.-D./ Köllgen, R. (Hrsg.), Facility Management: Strategisches Management in der Praxis, Wiesbaden 1998, S. 43-53.
- Gomez, P./ Zimmermann, T. (*Unternehmensorganisation*):** Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik, Frankfurt a.M./ New York, 1993.
- Gräber, M. (*Facility*):** Facility Management vor neuen Aufgaben, in: Der Facility Manager, 7. Jg., H. 3, März 2000, S. 28-29.
- Grochla, E. (*Grundlagen*):** Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1995.
- Grochla, E. (*Organisatorische Gestaltung*):** Organisatorische Gestaltung, Theoretische Grundlagen der, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. .

**Grochla, E./ Thom, N. (Organisationsformen): Organisationsformen, Auswahl von, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1494-1517.**

**Gutenberg, E. (Betriebswirtschaftslehre): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, Berlin/ Göttingen/ Heidelberg 1955.**

**Gutenberg, E. (Unternehmensführung): Unternehmensführung – Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962.**

**Hackstein, R./ Orban, B. (Anlagenwirtschaft): Organisation der Anlagenwirtschaft, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 98-111.**

**Hamann, D. (Rechtsfragen): Gesellschaftsrechtliche Fragen des Outsourcing, Unterlagen im Rahmen des Kontaktstudiums Corporate Real Estate Management / Facilities Management an der ebs IMMOBILIENAKADEMIE GmbH, Oestrich-Winkel, 5. Februar 1999.**

**Hammer, M./ Champy, J. (Reengineering): Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt am Main 1994.**

**Haub, C. (Erfolgsschancen): Erfolgsschancen einer Ausgliederung des Immobilienbereichs in eine börsennotierte Aktiengesellschaft und deren Steuerung nach dem Shareholder Value-Konzept, in: Hens, M./ Haub, C./ Meyer, T., Shareholder Value und Immobilien, Köln 1998, S. 123-202.**

**Hauschmidt, J. (Struktur): Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen – Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 25. Jg., 1973, S. 709-738.**

**Hauschild, J. (Verantwortung): Verantwortung, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 1. Aufl., Stuttgart 1969, Sp. 1693-1702.**

**Heinzmann, D. (Chemie): Die Chemie stimmt, in: Der Facility Manager, 6. Jg., H. 1, Januar/Februar 1999, S. 26-28.**

**Helbling Management Consulting (Facility): Facility Management in Deutschland, Status und Perspektiven – Marktstruktur 2000**, München 2000.

**Hens, M. (Marktwertorientiertes Management): Marktwertorientiertes Management von Unternehmensimmobilien**, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), *Schriften zur Immobilienökonomie*, Bd. 13, Köln 1999 (zugl. Diss. European Business School, Oestrich-Winkel 1999).

**Hens, M. (Shareholder Value): Der immobilienspezifische Einsatz des Shareholder Value-Konzeptes**, in: Hens, M./ Haub, C./ Meyer, T., *Shareholder Value und Immobilien*, Köln 1998, S. 13-121.

**Hill, W. (Organisationsziele): Organisationsziele**, in: Grochla, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1814-1825.

**Hill, W./ Fehlbaum, R./ Ulrich, P. (Organisationslehre 1): Organisationslehre 1**, 4. Aufl., Bern/ Stuttgart 1989.

**Hoffmann, F. (Aufbauorganisation): Aufbauorganisation**, in: Frese, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 208-211.

**Hoffmann, F. (Führungsorganisation): Führungsorganisation**, Band 1, Tübingen 1980.

**Homann, K. (Ansatzpunkte): Immobiliencontrolling – Ansatzpunkte einer lebenszyklusorientierten Konzeption**, Wiesbaden 1999.

**Homann, K. (Immobiliencontrolling): Immobiliencontrolling**, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), *Immobilienökonomie*, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München/ Wien 1998, S. 707-738.

**Homann, K. (Instandhaltungsmanagement): Instandhaltungsmanagement von Gebäuden**, in: Schulte K.-W./ Schäfers, W. (Hrsg.), *Handbuch Corporate Real Estate Management*, Köln 1998, S. 309-344.

**HypoVereinsbank (Konzern): Konzern und Karriere**, in:  
[www.hypovereinsbank.de](http://www.hypovereinsbank.de), 30. Januar 2000.

**IFMA (Membership):** 1997 Membership Services Manuel, Houston 1997.

**IFMA (Ed.) (Report #1):** The IFMA Report #1, Ann Arbor 1984.

**Isenhofer, B. (Projektentwicklungsunternehmen):** Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 8, Köln 1998 (zugl. Diss. European Business School, Oestrich-Winkel 1997).

**Isenhofer, B./ Väth, A. (Lebenszyklus):** Lebenszyklus von Immobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 1. Aufl., München/ Wien 1998, S. 141-147.

**Jicha, W. (Outsourcing):** Facility Management – interne Dienstleistung oder Aufgabe für Dienstleistungsunternehmen, in: EWI Gesellschaft für Europäische Wirtschaftsinformation mbH (Hrsg.), Building Management Congresse, Bd. 3, München 1993, S. 207-218.

**Joas, A./ Fleischhauer, U. (Milliardenmarkt):** Ein Milliardenmarkt entsteht, in: Facility Management, 1. Jg. 1995, H. 1, S. 43-46.

**Jordan, A. (Facilities):** Facilities Management and the organisation, in: Spedding, A. (Ed.), CIOB Handbook of Facilities Management, Essex 1994, S. 196-215.

**Joroff, M./ Louargand, M./ Lambert, S./ Becker, F. (Resource):** Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate, in: Industrial Development, Vol. 162, No. 5, September/October 1993, S. 14-19.

**Jürgenson, I. v. (Corporate):** Strategische Optionen für das Corporate Real Estate Management – Beiträge zum Shareholder Value-Management, Diss., Wien 1997.

**Jung, H. (Betriebswirtschaftslehre):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München/ Wien 1994.

- Kahlen, H. (Facility):** Integrales Facility Management: Management des ganzheitlichen Bauens, Düsseldorf 1999.
- Kalusche, W. (Gebäudeplanung):** Gebäudeplanung und Betrieb, Berlin u.a. 1991.
- Kane, C. (Facilities):** Strategic Facilities Planning, The Organizational Imperative, in: Industrial Development, Vol. 159, No. 4, July/August 1990, S. 5-8.
- Kemmler, F. (Organisation):** Organisation von Immobilienunternehmen, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München/ Wien 1998, S. 687-706.
- Kieser, A./ Kubicek, H. (Organisation):** Organisation, 3. Aufl., Berlin/ New York 1992.
- Köhler-Frost, W. (Outsourcing):** Outsourcing: eine strategische Allianz besonderen Typs, Berlin 1993.
- Köllgen, R. (Kernkompetenzen):** Kernkompetenzen, Outsourcing und Allianzbildung, in: Lochmann, H.-D./ Köllgen, R. (Hrsg.), Facility Management: Strategisches Management in der Praxis, Wiesbaden 1998, S. 55-64.
- Köllgen, R./ Wolf, C. H. (Facility):** Der Facility-Management-Lebenszyklus in einem Unternehmen, in: Lochmann, H.-D./ Köllgen, R. (Hrsg.), Facility Management: Strategisches Management in der Praxis, Wiesbaden 1998, S. 31-42.
- Koerber, E. v. (ABB):** Geschäftssegmentierung und Matrixstruktur im internationalen Großunternehmen – Das Beispiel ABB, in Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., H. 12, 1993, S. 1060-1067.
- Kooijman, D. (Building):** The Office Building: Between Globalisation and Local Identity, in: International Journal of Facilities Management, Vol. 2, No. 2, June 2000, S. 11-21.

- Kosiol, E. (Aufbauorganisation):** Aufbauorganisation, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 180-187.
- Kosiol, E. (Organisation):** Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976.
- Kreikebaum, H. (Zentralbereiche):** Zentralbereiche, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2603-2610.
- Kreuz, W. (Markt):** Markt für Facility Management, Unterlagen im Rahmen der Euroforum Konferenz „Outsourcing von technischen und kaufmännischen Gebäudediensten“, 30./ 31. Januar 1995.
- Kriegesmann, B./ Thomzik, M. (Facility):** Facility Management – Der Kampf um einen 800-Milliarden-Markt hat begonnen, in: Der Facility Manager, 6. Jg., H. 4, Juni 1999, S. 20-21.
- Krüger, W. (Aufgabenanalyse):** Aufgabenanalyse und –synthese, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 221-236.
- Krüger, W. (Organisation):** Organisation, in: F. X./ Dichtl/ E., Schweitzer, M. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Bd. 2, Bea, Stuttgart 1997, S. 133-229.
- Krüger, W. (Unternehmung):** Organisation der Unternehmung, 3. Aufl., Stuttgart/ Berlin/ Köln 1994.
- Krumm, P. (Corporate):** Corporate Real Estate Management in Multinational Corporations, Nieuwegein 1999.
- Kyrein, R. (Projektmanagement):** Immobilien – Projektmanagement, Projektentwicklung und –steuerung, Köln 1997.

- Lampe, P./ Lechtenböhmer, A. (Thyssen):** Fallstudie Thyssen, in: Schulte K.-W./ Schäfers, W. (Hrsg.), Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 575-606.
- Laux, H./ Liermann, F. (Organisation):** Grundlagen der Organisation, 4. Aufl., Berlin u.a. 1997.
- Lochmann, H.-D. (Facility):** Facility Management im Umfeld des modernen Managements, in: Lochmann, H.-D./ Köllgen, R. (Hrsg.), Facility Management, Wiesbaden 1998, S. 13-22.
- Lochstampfer, P. (Funktionale Organisation):** Funktionale Organisation, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 756-766.
- Lorenz, W. (Gebäudemanagement):** Instandhaltungs-, Betreiber- und Gebäudemanagement, in: Facility Management, H. 1, März 1995, S. 30-35.
- Luczak, H./ Volpert, W. (Arbeitswissenschaft):** Arbeitswissenschaft: Kerndefinition, Gegenstand, Forschungsgebiete, 3. Aufl., Eschborn 1989.
- Männel, W. (Anlagenwirtschaft):** Anlagenwirtschaft, in: Kern, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1996, Sp. 72-87.
- Männel, W. (Fremdbezug):** Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, 2. Aufl., Berlin 1981.
- Mag, W. (Planung):** Planung, in: Bitz, M. et al. (Hrsg.), Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre Bd. 2, 3. Aufl., München 1993, S. 1-57.
- Marr, R./ Kötting, M. (Implementierung):** Implementierung, organisatorische, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 837-841.
- Massow, H. v. (Inbetriebsetzung):** Vorbereitungen zur Inbetriebsetzung von Anlagen, in: Motzel, E. (Hrsg.), Projektmanagement in der Baupraxis bei industriellen und öffentlichen Bauprojekten, Berlin 1993.

- May, A./ Eschenbaum, F./ Breitenstein, O. (CRE-Management): Projektentwicklung im CRE-Management, Berlin u.a. 1998.**
- Meyer, T. (Geschäftsfeld): Immobilien als strategisches Geschäftsfeld von Non Property Unternehmen, in: Hens, M./ Haub, C./ Meyer, T., Shareholder Value und Immobilien, Köln 1998, S. 203-290.**
- Michaelis, E. (Transaktionskosten): Organisation unternehmerischer Aufgaben – Transaktionskosten als Beurteilungskriterium, 1985.**
- Möller, D.-A./ Kalusche, W. (Bauökonomie): Planungs- und Bauökonomie, Band 2, Grundlagen der wirtschaftlichen Bauausführung, 3. Aufl., München 1996.**
- Moslener, W. (Wesen): Wesen und Bedeutung des Facility Management – Ein neues Konzept in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Diss., Linz 1988.**
- Mount, S. K. (Facilities): Strategic Facilities Planning as a Component of the Business Plan, in: Industrial Development, Vol. 159, July/August 1990, No. 4, S. 1-4.**
- Müller-Merbach, H. (Reengineering): Operative und strategische Kernprozesse: Die gesamte Unternehmung als Objekt des Reengineering, in: Technologie & Management, 43. Jg., H. 3., 1994, S. 99-102.**
- Mundahl, M. (Lieferantenmanagement): Lieferantenmanagement, in: Lochmann, H.-D./ Köllgen, R. (Hrsg.), Facility Management, Wiesbaden 1998, S. 79-86.**
- Nävy, J. (Facility): Facility Management: Grundlagen, Computerunterstützung, Einführungsstrategie, Praxisbeispiel, Berlin u.a. 1998.**
- Neuberger, O. (Organisation): Organisation und Führung, Stuttgart u.a. 1977.**
- Niehaus, P./ Fleige, P./ Dobler, R. (Siemens): Fallstudie Siemens, in: Schulte K.-W./ Schäfers, W. (Hrsg.), Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 551-574.**

**Nordsieck, F.** (*Grundlagen*): Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart  
1934.

**Osterloh, M.** (*Gebäudemanagement*): Gebäudemanagement als Prozeßmanagement, in: Sommer, D./ Uhl, J. (Hrsg.), Industriebau Markt Macht  
Stadt: Praxisreport, Hannover 1997, S. 124-131.

**Osterloh, M./ Frost, J.** (*Reengineering*): Business Reengineering: Modeerscheinung oder „Business Revolution“?, in: Zeitschrift für Organisation, H. 6, 1994, S. 356-363.

**o.V. (Aktivitäten)**: Ausdehnung der Aktivitäten, in: Facility Management, H. 2, März 2000, S. 4.

**o.V. (Großauftrag)**: Großauftrag im Gebäudemanagement, in: Facility Management, H. 3, Juni 1996, S. 10.

**o.V. (Intelligenz)**: Intelligenz für Gebäude, in: Der Facility Manager, 4. Jg., Januar/Februar 1997, H. 1, S. 42.

**o.V. (IVG)**: IVG auf dem Weg zum reinen Immobilienkonzern, in: WestSite Research aktuell, Nr. 42, 22. November 1999, o.S.

**o.V. (Joint Venture)**: Joint Venture zwischen der Lufthansa und Krantz TKT, in: Facility Management, o. Jg., H. 1, Februar 1998, S. 6.

**o.V. (Marktposition)**: Ausdehnung der Aktivitäten, in: Facility Management, H. 2, März 2000, S. 4.

**o.V. (Microsoft)**: Microsofts neue High-Tech-Zentrale, in: Facility Management, H. 1, Januar 2000, S. 19.

**o.V. (Mitbewerber)**: Mitbewerber übernommen, in: Facility Management, H. 5, September 2000, S. 11.

**o.V. (Siemens)**: Siemens wird im Immobilienbereich aktiv, in: Immobilien Zeitung, Nr. 16, 28. Juli 1994, S. 8-9.

**o.V. (Thyssen):** Thyssen Facility Management, in: Der Facility Manager, 4. Jg., H. 5, September/Oktober 1997, S. 6.

**o.V. (Zauberwort):** Das neue Zauberwort heisst Facility Management, in: Mensch & Büro, 1994, H. 6, S. 28-31.

**Pappas, L. (Corporate):** Corporate real estate's ongoing labor pains, in: National Real Estate Investor, Volume 41, Number 10, September 1999, S. 48-56.

**Park, A. (Facilities):** Facilities Management – An Explanation, Hounds mills 1994.

**Pfarr, K. (Baupreise):** Baupreise und Honorar, in: Consulting, H. 6, 1970, S. 8-10.

**Pfarr, K. (Bauwirtschaft):** Grundlagen der Bauwirtschaft, Essen 1984.

**Pfarr, K. (Handbuch):** Handbuch der kostenbewußten Bauplanung, Wuppertal 1976.

**Pfnür, A. (Immobilienmanagement):** Stand und Entwicklung der Organisation des Immobilienmanagements bei Großunternehmen in Deutschland, Arbeitspapier Nr. 24, Arbeitsbereich Öffentliche Wirtschaft der Universität Hamburg, Oktober 1998.

**Picot, A. (Leistungstiefe):** Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, H. 4, 1991, S. 336-375.

**Picot, A. (Organisation):** Organisation, in: Bitz, M. et al. (Hrsg.), Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre Bd. 2, 3. Aufl., München 1993, S. 103- 174.

**Picot, A. (Transaktionskostenansatz):** Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie – Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg., S. 267-284.

**Picot, A./ Dietl, H./ Franck, E. (Organisation):** Organisation – eine ökonomische Perspektive, 2. Aufl., Stuttgart 1999.

- Pierschke, B.** (*Facilities*): Facilities Management, in: Schulte K.-W./ Schäfers, W. (Hrsg.), Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 271-308.
- Pyhrr, S. A. et al.** (*Real Estate*): Real Estate Investment – Strategy, Analysis, Decisions, 2. Aufl., New York u.a. 1989.
- Rappaport, A.** (*Shareholder Value*): Shareholder Value – Wertsteigerung als Mass-Stab für die Unternehmensführung, Stuttgart 1994.
- Reiß, M.** (*Arbeitsteilung*): Arbeitsteilung, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 167-178.
- Reiß, M.** (*Spezialisierung*): Spezialisierung, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2287-2297.
- Richter, P.** (*Objekt-Management*): Objekt-Management, in: Nentwig, B. (Hrsg.), Baumanagement im Lebenszyklus von Gebäuden, Weimar 1999, S. 183-210.
- RICS** (*Facilities*): Facilities Management, London o.J.
- Rodriguez, M./ Sirmans, C. F.** (*Managing*): Managing Corporate Real Estate: Evidence from the Capital Markets, in: Journal of Real Estate Literature, Volume 4, Number 1, January 1996, S. 13-33.
- Rommel, K./ Püschel, M.** (*Outsourcing*): Outsourcing: quantitative und qualitative Aspekte, in: Wagner, H. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung: Aktuelle problemorientierte Konzepte, Wiesbaden 1992, S. 119-134.
- Rondeau, E. P./ Brown, R. K./ Lapidés, P. D.** (*Facility*): Facility Management, New York u. a. 1995.
- Ropeter, S.-E.** (*Investitionsanalyse*): Investitionsanalyse für Gewerbeimmobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 5, Köln 1998 (zugl. Diss. European Business School 1997).

**Rückert, T.** (*Outsourcing*): Gesellschaftsrechtliche Aspekte des Outsourcing, Unterlagen im Rahmen des Kontaktstudiums Corporate Real Estate Management / Facilities Management an der ebs IMMOBILIENAKADEMIE GmbH, Oestrich-Winkel, 29. Oktober 1999.

**Rühli, E.** (*Koordination*): Koordination, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1164-1175.

**RWE** (*Geschäftsbericht*): Geschäftsbericht, Essen 1999.

**Schäfers, W.** (*Organisatorische Ausrichtung*): Organisatorische Ausrichtung im Immobilienmanagement, in: Schulte K.-W./ Schäfers, W. (Hrsg.), Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 251-268.

**Schäfers, W.** (*Strategisches Management*): Strategisches Management von Unternehmensimmobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 3, Köln 1997 (zugl. Diss. European Business School 1996).

**Schäfers, W./ Schlarb, M.** (*Corporate*): Corporate Real Estate Management – Was ist das?, in: *immoefs NewsLetter*, Nr. 3, Dezember 1994, S. 1-3.

**Schanz, G.** (*Organisation*): Organisation, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1459-1471.

**Schanz, G.** (*Wissenschaftsprogramme*): Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, F. X./ Dichtl/ E., Schweitzer. M. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, 7. Aufl., Stuttgart 1997, S. 81-198.

**Schlag, A.** (*Kapitalanlage*): Innovative Formen der Kapitalanlage in Immobilien, Diss., Kiel 1995.

**Schlitt, M.** (*Herkunft*): Herkunft und Anfänge, in: Harden, H./ Kahlen, H. (Hrsg.), Planen, Bauen, Nutzen und Instandhalten von Bauten, Stuttgart/ Berlin/ Köln 1993, S. 13-16.

- Schmoigl, R. (Energiemanagement):** Energie- und Umweltmanagement von Gebäuden, in: Schulte K.-W./ Schäfers, W. (Hrsg.), Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 345-376.
- Schneider, H. (Outsourcing):** Outsourcing von Gebäude- und Verwaltungsdiensten, Stuttgart 1996.
- Scholz, C. (Effektivität):** Effektivität und Effizienz, organisatorische, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 533-552.
- Scholz, C. (Matrix-Organisation):** Matrix-Organisation, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1302-1315.
- Schreyögg, G. (Organisation):** Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden 1998.
- Schulte, K.-W. (Stille Reserven):** Stille Reserven, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 9. Juni 1995, S. 45.
- Schulte, K.-W. (Vorwort):** Vorwort des Herausgebers, in: Bone-Winkel, S., Das strategische Management von offenen Immobilienfonds- unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, Diss., Köln 1994, S. III-IV.
- Schulte, K.-W. et al. (Betrachtungsgegenstand):** Betrachtungsgegenstand der Immobilienökonomie, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 1. Aufl., München/ Wien 1998, S. 13-80.
- Schulte, K.-W./ Pierschke, B. (Gegenüberstellung):** Eine Gegenüberstellung – Facilities Management, Corporate Real Estate Management und Public Real Estate Management, in: Facility Management, H. 2, April 1998, S. 34-36.

**Schulte, K.-W./ Schäfers, W.** (*Einführung*): Einführung in das Corporate Real Estate Management, in: Schulte K.-W./ Schäfers, W. (Hrsg.), Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 25-52.

**Schulte, K.-W./ Schäfers, W.** (*Immobilienökonomie*): Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 1. Aufl., München/Wien 1998, S. 97-115.

**Schumacher, W. D.** (*Stellungsfrage*): Organisatorische Stellungsfragen, in: Harden, H./ Kahlen, H. (Hrsg.), Planen, Bauen, Nutzen und Instandhalten von Bauten, Stuttgart/ Berlin/ Köln 1993, S. 167-176.

**Schwarze, J.** (*Facility*): Informationsmanagement als Voraussetzung für ein erfolgreiches Facility Management, in: Zeitschrift für Planung, H. 3, 1991, S. 209-229.

**Schweitzer, M.** (*Planung*): Planung und Steuerung, in: Bea, F. X./ Dichtl/ E., Schweitzer, M. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Bd. 2, Stuttgart 1997, S. 21-131.

**Schweitzer, M.** (*Profit-Center*): Profit-Center, , in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2078-2089.

**Seicht, G.** (*Anlagenwirtschaft*): Industrielle Anlagenwirtschaft, in: Schweitzer, M. (Hrsg.), Industriebetriebslehre, München 1990, S. 333- 435.

**Seifert, F.** (*Facility*): Was ist Facility Management, in: Lochmann, H.-D./ Köllgen, R. (Hrsg.), Facility Management: Strategisches Management in der Praxis, Wiesbaden 1998, S. 23-30.

**Siemens** (*Asset*): Weltweite Steuerung des Immobilienvermögens: Geschäftsbereich Asset Management, in:  
[www.siemens.de/sim/de/leistungen/asset/index.html](http://www.siemens.de/sim/de/leistungen/asset/index.html), 5. September 2000.

**Siemens** (*Entwicklung*): Gesamtheitliche Entwicklung und Führung von Bauprojekten: Arbeitsgebiet Projekte Architektur und Technik, in:

[www.siemens.de/sim/de/leistungen/projekte/index.html](http://www.siemens.de/sim/de/leistungen/projekte/index.html), 5. September 2000.

**Siemens** (*Geschäftsbericht*): Geschäftsbericht, Berlin/ München 1999.

**Siemens** (*Servicesteuerung*): Flächenvertrieb und Servicesteuierung: Geschäftsbereich Vermietung und Services, in:

[www.siemens.de/sim/de/leistungen/service/index.html](http://www.siemens.de/sim/de/leistungen/service/index.html), 5. September 2000.

**Siemens** (*Struktur*): Wir sind da, wo Sie uns brauchen, in:

[www.siemens.de/sim/de/profil/struktur/index.html](http://www.siemens.de/sim/de/profil/struktur/index.html), 5. September 2000.

**Siemens** (*Wer wir sind*): Unsere Immobilienerfahrung – Ihr Vorteil, in:

[www.siemens.de/sim/de/profil/wer\\_wir\\_sind/index.html](http://www.siemens.de/sim/de/profil/wer_wir_sind/index.html), 5. September 2000.

**Smith, A.** (*Wohlstand*): Der Wohlstand der Nationen, München 1974.

**Soest, W.** (*Corporate*): Corporate Real Estate und Facility Management, in:  
Facility Management, H. 3, 1999S. 39-41.

**Sommer, H.** (*Projektmanagement*): Projektmanagement im Hochbau, Berlin/  
Heidelberg 1994.

**Spedding, A./ Holmes, R.** (*Facilities*): Facilities management, in: Spedding, A.  
(Ed.), CIOB Handbook of Facilities Management, Essex 1994, S. 1-8.

**Spengelin, F.** (*Sanierung*): Sanierung, in: Olshausen, H.-G. (Hrsg.), VDI-Lexikon Bauingenieurwesen, 2. Aufl., Berlin u.a. 1997, S. 539-540.

**Staehle, W.** (*Management*): Management, 6. Aufl., München 1991.

**Staerkle, R.** (*Stabsstelle*): Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, Bern  
1961.

**Staudt, E./ Kriegesmann, B./ Thomzik, M.** (*Facility Management*): Facility Management, Frankfurt am Main 1999.

**Steinle, C. (Stabsstelle):** Stabsstelle, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2310-2321.

**Straßheimer, P. (Corporate):** Internationales Corporate Real Estate Management, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.), Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 12, Köln 1999 (zugl. Diss. European Business School 1999).

**Straßheimer, P. (Immobilien):** Immobilien weltweit managen, in: Der Facility Manager, 6. Jg., H. 6, August/September 1999, S. 14-15.

**Strohmann, K. W./ Strecker, B. (Douglas):** Fallstudie Douglas Holding AG, in: Schulte K.-W./ Schäfers, W. (Hrsg.), Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 703-728.

**Stuecklin, W./ Beretitsch, S./ Scheins, J. (ABB Grundbesitz GmbH & Co. OHG):** Fallstudie ABB Grundbesitz GmbH & Co. OHG, in: Schulte K.-W./ Schäfers, W. (Hrsg.), Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 525-550.

**Taylor, F. (Betriebsführung):** Die Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung, München 1913.

**Teichmann, J. (Ausgegliedert):** Ausgegliedert, in: Der Facility Manager, 4. Jg., Mai/Juni 1997, S. 38-39.

**Then, S./ Akhlaghi, F. (Framework):** A Framework for Defining Facilities Management Education, in: Barrett, P. (Ed.), Facilities Management – Research Directions, London 1995, S. 15-22.

**Theuvsen, L. (Reengineering):** Business Reengineering – Möglichkeiten und Grenzen einer prozeßorientierten Organisationsgestaltung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., H. 1, S. 65-82.

**Thomas, M. (Performanceindex):** Die Entwicklung eines Performanceindexes für den deutschen Immobilienmarkt, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. 2, Köln 1997 (zugl. Diss. European Business School Oestrich-Winkel 1996).

**Thommen, J.-P. (Betriebswirtschaftslehre): Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, Bern/ Stuttgart 1988.**

**Thommen, J.-P. (Betriebswirtschaftslehre 1): Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Unternehmung und Umwelt, Marketing, Material- und Produktionswirtschaft, 4. Aufl., Zürich 1996.**

**Thommen, J.-P. (Betriebswirtschaftslehre 3): Betriebswirtschaftslehre, Band 3, Personal, Organisation, Führung, spezielle Gebiete des Managements, 4. Aufl., Zürich 1996.**

**Thyssen Krupp Immobilien (Immobilien-Gruppe): Thyssen Krupp Immobilien-Gruppe, Internes Papier, Oberhausen o.J.**

**Thyssen Krupp Immobilien (Struktur): Struktur der Thyssen Krupp Immobilien-Gruppe, Internes Papier, Oberhausen o.J.**

**VDMA-Einheitsblatt (VDMA 24196): Gebäudemanagement – Leistungen und Begriffe, Berlin 1996.**

**VEBA (Geschäftsbericht): Geschäftsbericht, Düsseldorf 1999.**

**Volkswagen (Geschäftsbericht): Geschäftsbericht, Wolfsburg 1998.**

**Voß, P./ Chalupsky, J. (Outsourcing): Outsourcing von betrieblicher Weiterbildung und Personalentwicklung in den neuen Bundesländern, in: QUEM-report, H. 34, 1995, S. 63-136.**

**Wagenberg, A. F. v. (FM-Blickwinkel): FM-Blickwinkel aus Holland, in: INTEC, 1996, H. 5/6, S. 23-24.**

**Weidner, W. (Organisation): Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., München/Wien 1984.**

**Winkler, W. (Hochbaukosten): Hochbaukosten Flächen Rauminhalte, 8. Aufl., Berlin/ Köln/ Frankfurt a.M. 1994.**

**Wöhe, G. (Betriebswirtschaftslehre): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl., München 1993.**

**Wolfram, G.** (*Informationsmanagement*): Organisatorische Gestaltung des Information-Managements, Köln 1990.

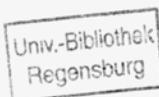
**Worthington, J.** (*Facilities*): Die Zukunft der Facilities, in: INTEC, H. 3/4, 1996, S. 33-36.

**Wübbenhorst, K.** (*Lebenszykluskosten*): Konzept der Lebenszykluskosten: Grundlagen, Problemstellungen und technologische Zusammenhänge, Darmstadt 1984.

**Wunderer, R./ Grunwald, W.** (*Führung*): Grundlagen der Führung, Berlin 1980.

**Zechel, P.** (*Facility*): Facility Management: Fakten und Trends, in: Zechel, P. u.a., Facility Management in der Praxis, Renningen-Malmsheim 1997, S. 1-21.

**Zechel, P.** (*HypoVereinsbank*): Facility Management in der Bayerischen Hypo- und Vereinsbank AG, Manuskript für Schulte, K.-W./ Pierschke, B. (Hrsg.), Handbuch Facilities Management, voraussichtlich Köln 2000, S. 1-15.



**BISHER IN DIESER REIHE ERSCHIENEN:**

**Band 1**

Stephan Bone-Winkel

**Das strategische Management von offenen Immobilienfonds** unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien  
ISBN 3-932687-15-9

**Band 2**

Matthias Thomas

**Die Entwicklung eines Performanceindexes für den deutschen Immobilienmarkt**  
ISBN 3-932687-23-X

**Band 3**

Wolfgang Schäfers

**Strategisches Management von Unternehmensimmobilien**  
Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
ISBN 3-932687-24-8

**Band 4**

Daniela Kirsch

**Public Private Partnership**

Eine empirische Untersuchung der kooperativen Handlungsstrategien in Projekten der Flächenerschließung und Immobilienentwicklung  
ISBN 3-932687-27-2

**Band 5**

Sven-Eric Ropeter

**Investitionsanalyse für Gewerbeimmobilien**  
ISBN 3-932687-30-2

**Band 6**

Gerrit Leopoldsberger

**Kontinuierliche Wertermittlung von Immobilien**  
ISBN 3-932687-28-0

**Band 7**

Kerstin Hiska Brade

**Strategischer Marketing-Planungsprozeß für Büroimmobilien**

ISBN 3-932687-34-5

**Band 8**

Björn Isenhofer

**Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen**

ISBN 3-932687-35-3

**Band 9**

Christoph Buse

**Strategisches Management von industrieverbundenen**

**Wohnungsunternehmen**

ISBN 3-932687-39-6

**Band 10**

Nicole Vaaßen

**Gewerbliches Immobilienleasing**

Eine quantitative und qualitative Analyse aus Sicht des Leasingnehmers

ISBN 3-932687-40-X

**Band 11**

Arno Väth

**Die Grundstücks-Investmentaktiengesellschaft als**

**Pendant zum REIT**

Entwicklung einer Konzeption auf der Basis der KAGG-Novelle '98

ISBN 3-932687-41-8

**Band 12**

Petra Straßheimer

**Internationales Corporate Real Estate Management**

Implikationen der Internationalisierung von Unternehmen auf das betriebliche

Immobilienmanagement

ISBN 3-932687-51-5

**Band 13**

Markus Hens

**Marktwertorientiertes Management von Unternehmensimmobilien**

ISBN 3-932687-52-3

**Band 14**

Barbara Pierschke

**Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen  
Immobilienmanagements**

ISBN 3-932687-71-X

**Band 15**

Victoria Walbröhl

**Die Immobilienanlageentscheidung im Rahmen des  
Kapitalanlagemanagements institutioneller Anleger**

– eine Untersuchung am Beispiel deutscher  
Lebensversicherungsunternehmen und Pensionskassen

ISBN 3-932687-78-7

**Band 16**

Ramon Sotelo

**Ökonomische Grundlagen der Wohnungspolitik**

ISBN 3-932687-80-9

**Band 17**

Marcel Crommen

**Finanzierung von Unternehmensimmobilien**

Eine Shareholder Value-orientierte Analyse

ISBN 3-932687-79-5





Seit geraumer Zeit gewinnt in Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen das Management von Immobilien stetig an Bedeutung. Hintergrund ist ein grundlegender Paradigmenwechsel: Besaßen die Immobilien eines Unternehmens in der Vergangenheit lediglich operative Relevanz, rücken sie heute in den Rang einer strategischen Herausforderung. Vor diesem Hintergrund diskutieren Forschung und Praxis unter den Stichworten „Corporate Real Estate Management“ und „Facilities Management“ neue Ansatzpunkte und Konzepte des Immobilienmanagements. Auf organisatorische Fragestellungen wird hierbei jedoch nur am Rande eingegangen.

Nur selten sind die organisatorischen Strukturen des betrieblichen Immobilienmanagements derzeit das Ergebnis bewusster Gestaltungsprozesse, meist sind sie historisch gewachsen, indem Einzellösungen für akute Probleme entwickelt wurden. Die Folgen dieses unkoordinierten Entwicklungsprozesses sind zersplitterte immobilienbezogene Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Immer mehr Unternehmen sind sich dieser Problematik bewusst und beginnen ihr Immobilienmanagement zu (re)organisieren: Zentraleinheiten werden gebildet, Immobilienaktivitäten zu eigenständigen Geschäftsfeldern ausgebaut, Tochtergesellschaften ausgegründet, strategische Allianzen ins Leben gerufen und Langzeitvereinbarungen getroffen.

Hier setzt die vorliegende Arbeit an, indem Entscheidungshilfen für eine planvolle und systematische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements entwickelt werden. Besonderer Wert wird hierbei auf die Möglichkeiten der hierarchischen Einbindung und der internen Strukturierung einer Unternehmensfunktion „Immobilienmanagement“ gelegt. Es werden zum einen die einzusetzenden Gestaltungsinstrumente skizziert, zum anderen Ziele und Kriterien erarbeitet, die zur Beurteilung der Effizienz der organisatorischen Lösung des betrieblichen Immobilienmanagements herangezogen werden können. Darüber hinaus werden Einflussgrößen analysiert, vor deren Hintergrund sich die organisatorische Gestaltung vollzieht und die somit auch die Gestaltungsspielräume bestimmen.

Dieses Buch ist in besonderem Maße für Vertreter der Unternehmenspraxis interessant, die sich mit organisatorischen Fragestellungen des betrieblichen Immobilienmanagements befassen. Es richtet sich darüber hinaus an Wissenschaftler und Studenten der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Immobilienökonomie und Personal.

ISBN 3-932687-71-X



9 783932 687716

[www.immobiliensmanager.de](http://www.immobiliensmanager.de)

 Rudolf Müller