

Kämpf-Dern, Annette

Working Paper

Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben: Definitions-und Leistungskatalog des Immobilienmanagements

Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 15

Provided in Cooperation with:

Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre, Technische Universität
Darmstadt

Suggested Citation: Kämpf-Dern, Annette (2009) : Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben: Definitions-und Leistungskatalog des Immobilienmanagements, Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 15, Technische Universität Darmstadt, Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft, Darmstadt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/59063>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements

Annette Kämpf-Dern



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

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

Forschungszentrum Betriebliche
Immobilienwirtschaft



Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,
Band Nr. 15, März 2009

Zitierempfehlung:

Annette Kämpf-Dern (2009): Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15.

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

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

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

Abstract

Im Beitrag „Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben“¹ wird eine Struktur entwickelt, die einerseits als Raster zum Ordnen immobilienwirtschaftlicher Aufgaben in der Unternehmenspraxis und andererseits als Gliederungsschema zur Einordnung wissenschaftlicher Forschungsarbeiten eingesetzt werden kann. Um sowohl bestehenden Ansätzen als auch künftigen Entwicklungen Raum zu geben, bleibt das Konzept zunächst bewusst allgemeiner.

Der vorliegende Beitrag baut auf dem Grundkonzept auf und vertieft es bezüglich des anlage- und nutzungsorientierten Immobilienmanagements. Dabei werden die jeweiligen Perspektiven für alle Managementebenen beschrieben, definiert und durch die Zuordnung von im Allgemeinen üblichen Leistungen konkretisiert. Hierdurch erschließt sich der praktische Nutzen für die angesprochenen anlage- bzw. nutzungsorientierten Akteure sowie die weitere Forschung.

Nach der Darstellung von Problem und Zielsetzung in Abschnitt 1 werden im Abschnitt 2 die wesentlichen Aspekte des Grundkonzepts des Immobilienmanagements und die diesbezügliche Definition rekapituliert.

Im Abschnitt 3 folgen Konkretisierung und Definitionen der finanzwirtschaftlichen Perspektive in Bezug auf die Kapitalanlage sowie der nutzungs- und immobilientechnologischen Perspektiven. Dabei werden auch die Unterschiede zwischen den Perspektiven hervorgehoben, die entsprechend des Grundkonzepts des Immobilienmanagements in unterschiedlichen Zwecken und Zielen der immobilienwirtschaftlichen Aktivitäten bestehen.

Abschnitt 4 ist der wesentliche Teil dieses Beitrags. Hier werden die Ebenen des Immobilienmanagements mit den auf die jeweilige Ebene bezogenen Managementkonzepten (REIM, REPM, REAM, PrM, REFM) verbunden und für letztere konkrete Definitionen entwickelt. Darüber hinaus werden zu jeder Ebene und ihrem Managementkonzept umfassend die im Allgemeinen zu erwartenden Leistungen aufgeführt. Dies erfolgt für jedes Managementkonzept gegliedert nach den Managementphasen Planung, Steuerung und Kontrolle.

In Abschnitt 5 werden die Ausführungen in einer auf dem Grundkonzept des Immobilienmanagements basierenden Rahmenstruktur zusammengefasst und dabei die Managementtätigkeiten, die nicht zum Immobilienmanagement gehören, deutlich abgegrenzt.

Abschnitt 6 geht abschließend kurz auf die Einordnung bestehender und sich entwickelnder *spezifischer* ebenenübergreifender Managementkonzepte (nach Institutionen bzw. Nutzungsarten) in die Rahmenstruktur ein. Für die bisher nicht eindeutige Bezeichnung des institutionellen Managements von Immobilien-Kapitalanlagen wird der Begriff „Institutional Investment REM (IIREM)“ vorgeschlagen.

Im Fazit werden die wesentlichen Aussagen resümiert und Ausblicke auf sich anschließende Forschungsarbeiten sowie die Einsatzmöglichkeiten in der Praxis gegeben.

1 Kämpf-Dern/Pfnür (2009)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	II
1 Problemstellung und Zielsetzung	1
2 Immobilienmanagement - Grundkonzept und Definition	2
3 Immobilienmanagement-Perspektiven	3
3.1 Finanzwirtschaftliche Perspektive, Schwerpunkt Kapitalanlage	4
3.2 Nutzungsorientierte Perspektive	5
3.3 Immobilientechnologische Perspektive	5
4 Managementebenen und Immobilienmanagement-Aktivitäten	6
4.1 Investmentebene - Real Estate Investmentmanagement	6
4.2 Portfolioebene - Real Estate Portfoliomanagement	7
4.3 Objektebene - Strategisches Objektmanagement	9
4.4 Objektebene - Operatives Objektmanagement	12
4.4.1 Propertymanagement	12
4.4.2 Real Estate Facilitymanagement	13
5 Rahmenstruktur des anlage- und nutzungsorientierten Immobilienmanagements	16
6 Spezifische Immobilienmanagementkonzepte	18
7 Fazit	20
Anhang	21
Literatur	27

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundkonzept des Immobilienmanagements	2
Abbildung 2: Management immobilienwirtschaftlicher Transformationsprozesse . .	2
Abbildung 3: Kern-Dimensionen des Immobilienmanagements	3
Abbildung 4: Dreieckiges Kontinuum der Immobilienperspektiven	4
Abbildung 5: Abgrenzung von Portfolio- und Assetmanagement	11
Abbildung 6: Rahmenstruktur des anlage- und nutzungsorientierten Immobilien- managements	17
Abbildung 7: Spezifische Immobilienmanagementkonzepte - nach Institutionen . .	18
Abbildung 8: Spezifische Immobilienmanagementkonzepte - nach Nutzungsarten .	19

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionen sowie im Allgemeinen übliche Leistungen je Ebene . . .	22
--	----

1 Problemstellung und Zielsetzung

Die schnelle Entwicklung der Immobilienpraxis und -forschung der letzten Jahre hat dazu geführt, dass sich parallel Forschungsschwerpunkte und Begrifflichkeiten entwickelten, die teilweise dieselben Bezeichnungen für unterschiedliche Aspekte verwenden oder auch unterschiedliche Bezeichnungen für sich überlagernde Aspekte nutzen, ohne diese eindeutig voneinander abzugrenzen.² Dies setzt sich fort in einer Fülle von Berufsbezeichnungen ohne gemeinsames Verständnis ihrer Bedeutung: Neben Hausverwaltern, Objektmanagern, An-/Verkäufern oder Portfoliomanagern nehmen heute Assetmanager, Propertymanager, Facilitymanager, Property Controller, Asset Administratoren, Transaktionsmanager, Investmentmanager, Lettingmanager, Vermietungskoordinatoren, ... immobilienwirtschaftliche Management-, Verwaltungs- und Ausführungsaufgaben wahr. Dabei zeigt eine aktuelle Untersuchung der Autorin, dass beispielsweise das Aufgabenspektrum eines „Technischen Assetmanagers“ von der hochstrategischen Risiko-Rendite-Einschätzung eines Portfolios und der Vorbereitung des Ankaufs an einem Ende des Spektrums bis zur ausschließlichen Steuerung der Instandhaltungs- und Wartungsarbeiten am anderen Ende reicht.

Diese Problematik wurde bereits von Teichmann (2007) aufgegriffen und versucht zu lösen, nach Ansicht der Autorin in Teilen nicht zufriedenstellend, was in der entsprechenden Entgegnung Kämpf-Dern (2008) dargestellt ist. Bereits in der Stellungnahme wurde ein überarbeiteter Ansatz zur Strukturierung und Einordnung der Immobilienmanagementbegriffe unterbreitet. Allerdings beschränkten sich sowohl Struktur als auch Text darauf, die Inkonsistenzen der Systematisierung von Teichmann zu korrigieren; ein in sich geschlossener, vollständiger Vorschlag, der die verwendeten Dimensionen in ein Gesamtkonzept einbettet sowie alle Einzelbegriffe darauf abgestimmt definiert und erläutert, stand jedoch aus. Dies soll mit diesem Beitrag geändert werden.

Ziel dieses Beitrags ist es, auf der Grundlage des „Grundkonzepts des Immobilienmanagements“ einen in sich konsistenten, aber auch mit anderen Managementdisziplinen kompatiblen Definitionskatalog für das Immobilienmanagement zu entwickeln, der allen Marktteilnehmern eine gemeinsame Basis für ihre Kommunikation und Aktivitäten schafft. Während sich hierbei die *Definitionen* jeweils auf alle drei Perspektiven des Immobilienmanagements beziehen, erfolgt die *Ausformulierung der im Allgemeinen üblichen Aufgaben und Leistungen* auf den einzelnen Ebenen angesichts des diesbezüglichen aktuellen Bedarfs zunächst nur für die erstgenannten Perspektiven.³

Da es nicht Ziel des Beitrags ist, neue Konzepte zu entwickeln, sondern den bestehenden einen gemeinsamen Rahmen zu geben, erfolgt zum Ende des Beitrags eine beispielhafte Einordnung der verbreitetsten Managementkonzepte in die Rahmenstruktur. Ebenfalls ist nicht Ziel des Beitrags, zusätzliche Begrifflichkeiten einzuführen. Allerdings hat ein Definitionskatalog auch die Aufgabe, Mehrdeutigkeiten aufzuzeigen und Alternativvorschläge zu unterbreiten. Dies ist bei dem Begriff „REIM Real Estate Investmentmanagement“ der Fall und soll entsprechend gelöst werden.

2 Begriffe wie z.B. Real Estate Investmentmanagement für das gesamte Management von Immobilien-Kapitalanlagen einerseits und für die Investmentebene andererseits bzw. gleichbedeutende Verwendung von Objektmanagement, Gebäudemanagement, Facilitymanagement.

3 Bei der immobilientechnologischen Perspektive gibt es u.a. durch die HOAI oder die AHO-Reihe (Publikationen des Ausschusses für die Honorarordnung e.V.) bereits sehr ausführliche Leistungsbeschreibungen, die auch die Managementaufgaben auf Objektebene beinhalten.

2 Immobilienmanagement - Grundkonzept und Definition

Abgeleitet aus dem allgemeinen Verständnis der betriebswirtschaftlichen Managementlehre und entsprechend des Grundkonzepts des Immobilienmanagements⁴ (vgl. Abbildung 1) soll für das Immobilienmanagement gelten:

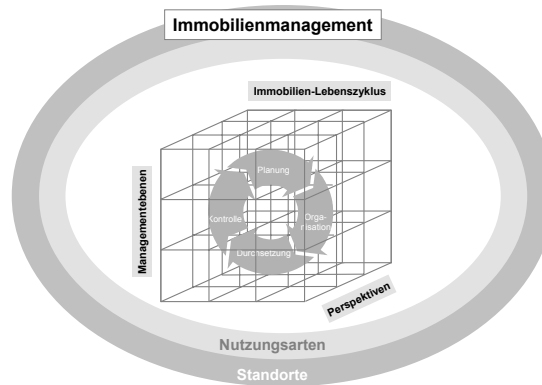


Abbildung 1: Grundkonzept des Immobilienmanagements⁵

Definition: Immobilienmanagement bzw. Real Estate Management ist die branchenspezifische Führungslehre der Immobilienwirtschaft. Das Immobilienmanagement beschäftigt sich mit der Führung, d.h. der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung, von sozialen Systemen der Immobilienwirtschaft. Hauptaufgaben des Immobilienmanagements sind die Planung (Zielvorgabe und Strategieentwicklung), Steuerung (Organisation und Durchsetzung = Strategieumsetzung) und Kontrolle der auf den Erfahrungsgegenstand Immobilie gerichteten ziel- und zweckabhängigen Transformationsprozesse (vgl. Abbildung 2).

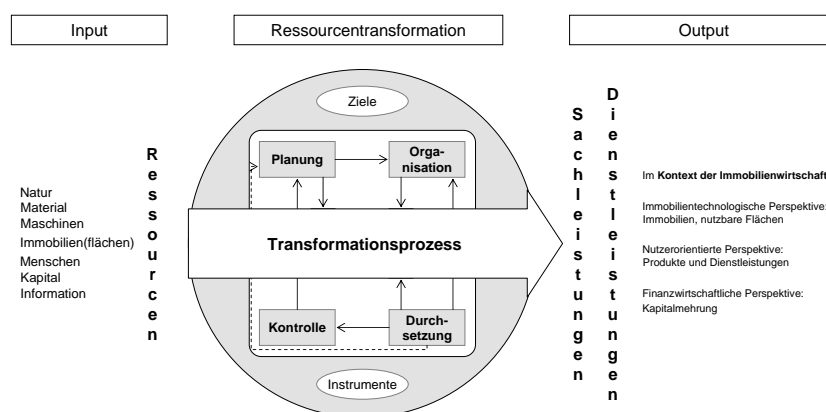


Abbildung 2: Management immobilienwirtschaftlicher Transformationsprozesse⁶

⁴ Zur genauen Herleitung vgl. Kämpf-Dern/Pfnür (2009).

⁵ Quelle: Kämpf-Dern/Pfnür (2009)

⁶ In Anlehnung an Zahn/Schmid (1996), S. 7

3 Immobilienmanagement-Perspektiven

Das Immobilienmanagement unterscheidet entsprechend den Hauptzwecken und Zielen, die die Akteure des Immobilienmanagements mit ihren immobilienwirtschaftlichen Aktivitäten verfolgen, drei Perspektiven⁷ (vgl. Abbildung 3):

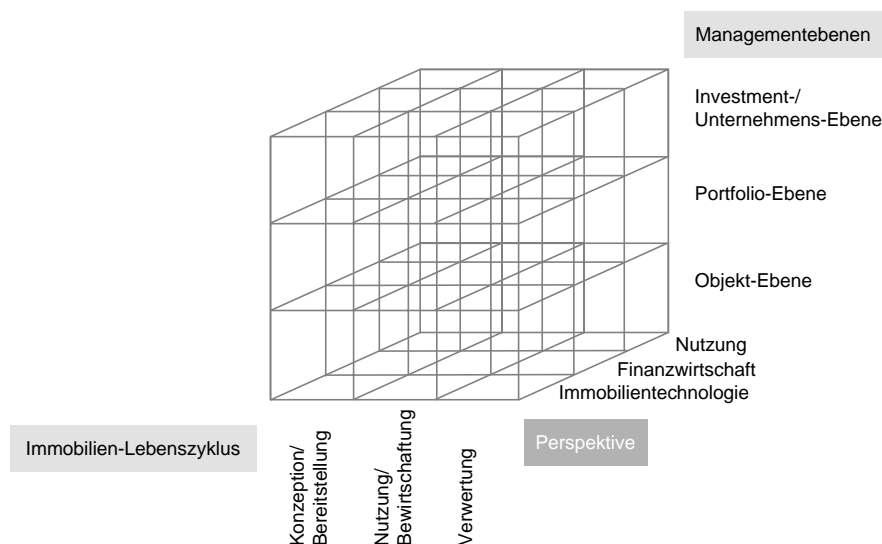


Abbildung 3: Kern-Dimensionen des Immobilienmanagements⁸

1. Die *nutzungsorientierte Perspektive* fokussiert auf den Beitrag von Immobilienflächen zur betrieblichen Leistungserstellung, zur Erstellung von öffentlichen Gütern und Dienstleistungen oder zur Daseinsvorsorge bzw. dem privaten Wohlergehen, mit dem Ziel, das Kosten-Leistungs-Verhältnis dieses Beitrags zu optimieren. Immobilien gehören im diesbezüglichen Transformationsprozess zu den Ressourcen.
2. Schwerpunkte der *finanzwirtschaftlichen Perspektive* sind die Finanzierung von und Investition in Immobilien, so dass Immobilienaktivitäten unter dem Gesichtspunkt der Kapitalanlage⁹ und mit dem Ziel der Optimierung von Wertsicherheit, Rentabilität, Liquidität und Risiko erfolgen. Der diesbezügliche Transformationsprozess nutzt vor allem Kapital und Humanressourcen als Input für eine Kapitalmehrung. Immobilien als „underlying assets“ sind dabei eine Art Zwischenprodukt.
3. Bei der *immobilientechnologischen Perspektive* stehen die physikalische Bereitstellung, Bewirtschaftung und Verwertung bzw. Entsorgung von Immobilien mit dem Ziel der Optimierung von Qualität, Kosten und Terminen im Fokus. Dabei sind die Immobilie bzw. den Ansprüchen der Nutzer genügende Immobilienflächen der Output des Transformationsprozesses.

⁷ Im Detail vgl. Kämpf-Dern/Pfnür (2009).

⁸ Quelle: Kämpf-Dern/Pfnür (2009)

⁹ Als Kapitalanlage gelten hier „Investitionen, die der Erhaltung des Kapitals während der Anlagedauer sowie der Ertragerzielung dienen“ (vgl. Walbröhl (2001), S. 13). Nach S.E. Ropeter (1998) sind „Triebfedern für das Immobilieninvestment [...] – in der Terminologie der Investitionsrechnung – Entnahme- oder Endwertmaximierung“. Ziel ist demgemäß eine positive Gesamtrendite (Total Shareholder Value) aus Wertentwicklung und Ausschüttungen. Hierbei ist auch das Anlagerisiko zu berücksichtigen.

Die Perspektiven können grundsätzlich nicht isoliert betrachtet werden, sondern stellen die Ecken eines Dreiecks dar, in dem die spezifische Ausgestaltung der Immobilienmanagementaktivitäten einzelner Akteure von deren individuellen Zwecken und Zielen abhängt und somit die Lage des Immobilienmanagements innerhalb des Dreiecks definiert (vgl. Abbildung 4).

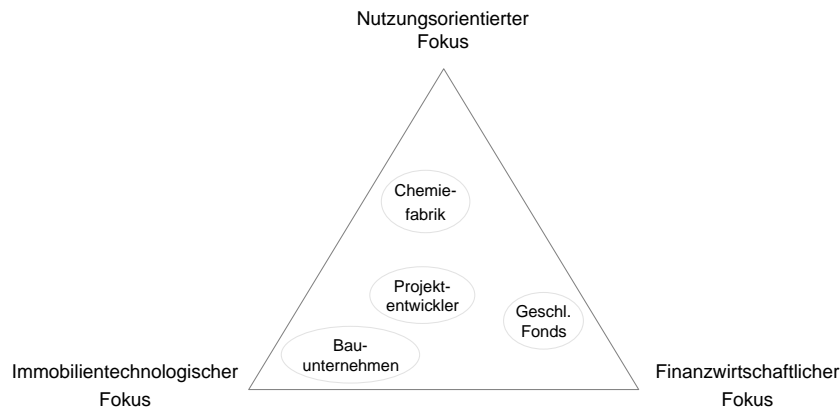


Abbildung 4: Dreieckiges Kontinuum der Immobilienperspektiven mit plakativer Einordnung von Akteuren¹⁰

Die nachfolgenden Ausführungen definieren die jeweiligen Perspektiven. Dabei erfolgt die Betrachtung der finanzwirtschaftlichen Perspektive mit Schwerpunkt auf die Kapitalanlage in Immobilien als Kerngeschäft eines diesbezüglichen Akteurs. Sonstige finanzwirtschaftliche Ziele und Leistungen werden nicht betrachtet.

3.1 Finanzwirtschaftliche Perspektive, Schwerpunkt Kapitalanlage

Der Teil des Immobilienmanagements, dessen Hauptzweck die *Kapitalanlage* ist, wird als „Anlageorientiertes Immobilienmanagement“ bezeichnet.

Damit gilt folgendes¹¹:

Definition: Anlageorientiertes Immobilienmanagement (Return-oriented REM¹²) ist das umfassende, an den Vorgaben des *Investors* ausgerichtete Management (Planung, Steuerung, Kontrolle) eines Immobilienvermögens unter *Kapitalanlage*gesichtspunkten. Das Immobilienvermögen kann neben Direktinvestitionen auch indirekte Investitionen in Immobilien umfassen und bezieht sich angesichts der Ausrichtung in der Regel auf fremdgenutzte Immobilien.

¹⁰ Eigene Darstellung

¹¹ Entsprechend der GIF REIM Richtlinie vgl. gif (2004).

¹² REM = Real Estate Management

3.2 Nutzungsorientierte Perspektive

Der Teil des Immobilienmanagements, dessen Hauptzweck die Optimierung der *Nutzung* ist, wird als „Nutzungsorientiertes Immobilienmanagement“ (Nutzungsorientiertes REM) bezeichnet.

In Analogie zum anlageorientierten Immobilienmanagement gilt folgendes:

Definition: Nutzungsorientiertes Immobilienmanagement (Use-oriented REM) ist das umfassende, an den Vorgaben des *Nutzers* ausgerichtete Management (Planung, Steuerung und Kontrolle) eines Immobilienbestands unter *Nutzungsgesichtspunkten*. Der Immobilienbestand kann neben Flächen im Eigentum auch angemietete oder gepachtete Flächen umfassen.

3.3 Immobilientechnologische Perspektive

Der Teil des Immobilienmanagements, dessen Hauptzweck die *physikalische Bereitstellung, Bewirtschaftung und Entsorgung* von Immobilien ist, wird als „Technologisches Immobilienmanagement“ bezeichnet.

Hierfür gilt folgendes:

Definition: Technologisches Immobilienmanagement (Technological REM) ist das an den Vorgaben der potenziellen bzw. aktuellen *Investoren und/oder Nutzer* ausgerichtete Management (Planung, Steuerung und Kontrolle) der Geschäftsprozesse zur physikalischen Bereitstellung, Bewirtschaftung und/oder Entsorgung von Immobilien. Zu Immobilien zählen hierbei Grund und Boden, Gebäude und infrastrukturelle Anlagen.

4 Managementebenen und Immobilienmanagement-Aktivitäten

Das Immobilienmanagement besteht aus mehreren Führungs-/Managementebenen, die bezeichnend für die auf diesen Ebenen stattfindenden Immobilienmanagementaktivitäten sind:

- Investment-/Unternehmensebene: Real Estate Investmentmanagement (REIM)
- Portfolioebene: Real Estate Portfoliomanagement (REPM)
- Strategische und operativen Objektebene: Strategisches und operatives Objektmanagement (SOM und OOM) bzw. Real Estate Assetmanagement (REAM), Propertymanagement (PrM) und Real Estate Facilitymanagement (REFM)

Diese Ebenen und die diesbezüglichen Konzepte werden im Folgenden definiert und die im Allgemeinen hiermit verbundenen Aufgaben/Leistungen getrennt nach den Managementphasen Planung, Steuerung (Organisation und Durchsetzung) sowie Kontrolle (Controlling, Reporting und Rechnungswesen) dargestellt (vgl. zur Gegenüberstellung korrespondierender Aufgaben auf den verschiedenen Ebenen Tabelle 1 im Anhang). Auf die Ausformulierung für die immobilientechnologische Perspektive auf Objektebene wird zunächst verzichtet, da hierfür u.a. durch die HOAI oder die AHO-Reihe bereits sehr ausführliche Leistungsbeschreibungen existieren.

4.1 Investment-/Unternehmensebene - Real Estate Investmentmanagement

Auf der Investment-/Unternehmensebene werden die übergeordneten Ziele, Werte und Normen (d.h. die Investmentpolitik / Investmentphilosophie des Immobilienmanagements festgelegt, die als „Richtlinie“ normativen Charakter haben.¹³ Dies gilt gleichermaßen für alle Perspektiven; beispielsweise wird auch beim nutzungsorientierten Immobilienmanagement auf dieser Ebene festgelegt, wo und wie viele Standorte gesucht oder beibehalten werden, ob Immobilien gekauft oder angemietet werden sollen, welche grundsätzlichen Qualitäten/Funktionen das Kerngeschäft benötigt, etc..¹⁴ Damit gilt für das Real Estate Investmentmanagement:

Definition: **Real Estate Investmentmanagement (REIM)** ist das rahmengebende Management von Immobilienbeständen oder -geschäftsfeldern. Es erkundet die immobilienbezogenen Ziele und Möglichkeiten des Investors/Unternehmens, definiert auf dieser Basis die prinzipiellen Vorgaben für Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen, trifft die hierfür relevanten Entscheidungen und kontrolliert die Zielerreichung ihrer Umsetzung.

Die Aufgaben/Leistungen des Real Estate Investmentmanagements umfassen im Allgemeinen¹⁵:

¹³ Hier wird die oben angesprochene Ausrichtung des Immobilienmanagements innerhalb des Dreiecks festgelegt und präzisiert (vgl. Abbildung 4).

¹⁴ Vgl. auch Pierschke (2001), S. 48

¹⁵ Vgl. u.a. gif (2004), S. 3, Frensch/Fischer (2007), S. 9, 19.

a) Planung

- Bestandsaufnahme und Analyse der Investoren-/Nutzer-/Unternehmensziele sowie des Immobilienbestands
- Research der für die Investmententscheidungen relevanten Informationen zur Volkswirtschaft, den Immobilienmärkten, rechtlichen und steuerlichen Bedingungen sowie Finanzierungsbedingungen
- Entwicklung der Investmentstrategie und Abstimmung mit den Investoren bzw. Nutzern
- Financial Engineering (Finanzen, Recht, Steuern)

b) Steuerung (Organisation und Durchsetzung)

- Auswahl, Steuerung und Kontrolle des Portfoliomanagements bzw. des Assetmanagements¹⁶ sowie weiterer Dienstleister auf Investmentebene (z.B. Wirtschaftsprüfer)
- Entscheidungen über und Controlling von Portfolio-Budgets und -Beiträgen zur Zielerreichung sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen
- (Des)Investmententscheidungen¹⁷ von Portfolien, Projekten und Objekten
- Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Investment-/Unternehmensebene

c) Controlling, Reporting, Risikomanagement

- Monitoring und Sicherstellung der geplanten Investmentperformance
- Analyse und Bewertung des Portfolio-Beitrags zur Gesamtzielerreichung der Investoren und/oder Nutzer
- Analyse und Bewertung der Ergebnisse/Performance des Portfoliomanagements und anderer Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen
- Risikomanagement auf Investmentebene¹⁸
- Reporting an den Investor/Nutzer

4.2 Portfolioebene - Real Estate Portfoliomanagement

Auf der Portfolioebene werden unter Berücksichtigung der Investmentpolitik Portfoliostrategien entwickelt, indem aus den Investment-Vorgaben ein in sich schlüssiges Gesamtpaket von Maßnahmen abgeleitet wird. Dabei findet entsprechend des Portfolioansatzes auch die gegenseitige Beeinflussung von Strategien oder Maßnahmen Berücksichtigung.¹⁹

¹⁶ Sofern die Aufgaben des Portfoliomanagements nicht separat wahrgenommen werden.

¹⁷ Diese werden häufig nicht von einem „Investmentmanager“, sondern von den Investoren bzw. Investmentkomitees getroffen.

¹⁸ Volks-, finanz- und immobilienwirtschaftliche Risiken, investment-/unternehmensspezifische Risiken, Risiken der unternehmerischen Aufbau-/Ablauforganisation.

¹⁹ Z.B. finanzwirtschaftliche Risiko-Rendite-Aspekte bei der Auswahl von Nutzungsarten oder Standorten oder die Interdependenz zwischen Kerngeschäftsstrategien und Immobilienstrategien aus Nutzersicht.

Ziel sind der Aufbau neuer sowie der Erhalt bestehender Erfolgspotenziale durch eine geeignete Portfoliostruktur an Immobilien bzw. immobilienbezogenen Kerngeschäftsfeldern. Die Konkretisierung und Vorgabe von objektbezogenen Zielen ist Voraussetzung für die Umsetzungssteuerung und das Ergebniscontrolling.

Definition: Real Estate Portfoliomanagement (REPM) ist das aus den Vorgaben des Real Estate Investmentmanagements abgeleitete strategische Management von gebündelten Immobilienbeständen (Portfolien), bei denen die wechselseitige Beeinflussung der Assets und damit die Zusammensetzung der Immobilienbestände Auswirkungen auf die Gesamtzieelerreichung hat.²⁰ Ziel des REPM ist der Aufbau bzw. Erhalt von Erfolgspotenzialen durch eine systematische Portfoliostrukturierung.²¹ Hierfür entwickelt das Portfoliomanagement aus den Vorgaben des Investmentmanagements und unter Berücksichtigung der relevanten Rahmenbedingungen die Portfoliostrategie²², organisiert und steuert die Umsetzung auf Portfolioebene und kontrolliert die Zielerreichung.²³

Die Aufgaben/Leistungen des Real Estate Portfoliomanagements umfassen im Allgemeinen:

a) (Portfolio)Planung

- Bestandsaufnahme und Analyse des Portfolio-Immobilienbestandes nach den Größen Rendite-Risiko-Liquidität bzw. bezüglich des Leistungsbeitrags sowie den Vorgaben des Investmentmanagements
- Research der für das Portfoliomanagement relevanten Informationen, insbesondere zu internationalen, nationalen und regionalen Immobilienmärkten und ihren Sektoren
- Entwicklung der Portfoliostrategie (Zielstruktur, Vorgehen zur Bestandsanpassung durch Transaktionen²⁴ und Projektentwicklungen) und Abstimmung mit dem Investmentmanagement bzw. den Investoren/Nutzern
- Cash-Flow-Modeling, Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Szenarienanalysen auf Portfolioebene
- Erstellen von portfoliobezogenen Businessplänen inkl. der Budgetallokation auf Objekte

b) Steuerung (Organisation und Durchsetzung) = Portfoliorealisation

- Auswahl und Führung (strategische Vorgaben sowie Steuerung/Controlling) des Real Estate Assetmanagements, des Transaktionsmanagements sowie weiterer Dienstleister auf Portfolioebene (z.B. Projektentwickler, Steuerexperten, o.ä.)
- Laufende Analyse und Bewertung des Portfoliobestandes; Identifikation, Initiierung, Prüfung und ggf. Steuerung von für die Portfolio-Performance relevanten Investment und Desinvestmentopportunitäten

²⁰ Vgl. u.a. Pfnür (2002), S. 288f.

²¹ Vgl. u.a. Bone-Winkel (2000), S. 767, Schulte/Walbröhl (2002), S. 668 ff..

²² Diese beinhaltet die zielführende Zusammensetzung des Portfolios nach Kriterien wie Region, Sektor, Objektgröße und -alter (vgl. Loos (2005), S. 33) sowie den Rahmenplan der Umsetzung.

²³ Vgl. Schulte/Walbröhl (2002), Abb. 661

²⁴ An- und Verkauf, An- und Vermietung, Sale & Lease Back, etc.

- Anstoß und Organisation/Koordination von Due Diligence-Aktivitäten auf Portfolioebene sowie strategische Steuerung des Transaktionsmanagements
 - Entscheidungen (bzw. Vorbereitung von Entscheidungen) mit relevanten Auswirkungen auf die Portfolio-Performance (d.h. Transaktionen, Projektentwicklungen, Refurbishments, o.ä.)
 - Beratung des Investmentmanagements bzw. der Investoren/Nutzer in Bewertungsfragen sowie finanziellen, rechtlichen und prozessbezogenen Portfoliofragestellungen
 - Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Portfolioebene
- c) Controlling, Reporting, Risikomanagement = Portfoliokontrolle
- Monitoring und Sicherstellung der geplanten Portfolioperformance
 - Analyse und Bewertung der Objekt-Beiträge zur Gesamtzielerreichung der Investoren und/oder Nutzer sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen
 - Analyse und Bewertung der Ergebnisse/Performance des Assetmanagements und anderer Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen
 - Risikomanagement auf Portfolioebene²⁵
 - Reporting an das Investmentmanagement bzw. die Investoren/Nutzer

4.3 Objektebene - Strategisches Objektmanagement

Auf der Objektebene werden unter Berücksichtigung der Portfoliostrategie, d.h. vorgegebener objektbezogener Ziele²⁶, Objektstrategien entwickelt. Dies gilt sowohl für vorhandene als auch für potenzielle (zu beschaffende oder zu erstellende) Objekte.

Definition: Real Estate Assetmanagement (REAM)²⁷ ist das strategische Objektmanagement eines Immobilienbestandes im Interesse des Investors oder des Nutzers während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeptions-/Beschaffungs- sowie Verwertungsphase. Ziel ist das Erreichen oder Übertreffen der vom REPM oder REIM vorgegebenen Ziele/Beiträge für ein oder mehrere Objekte²⁸, sowie die Identifikation von diesbezüglichen Wert- oder Nutzungssteigerungspotenzialen²⁹. Die Berücksichtigung der Interdependenzen zwischen den Objekten oder der Immobilien-Objekte

²⁵ Spezifische wirtschaftliche/rechtliche/steuerliche Länder-/regionale/sectorale Risiken, Allokationsrisiken, übergeordnete Objekt- und Dienstleisterrisiken.

²⁶ Wie Funktion, Standort, Größe, Qualität, ...

²⁷ Als *Real Estate* Assetmanagement mit deutlich anderer Bedeutung als das *alle* Assetklassen umfassende, finanzwirtschaftliche Assetmanagement. Letzteres ist gleichzusetzen mit dem deutschen Begriff „Vermögensverwaltung“, deren Aufgabe es ist, nach der Zielanalyse der Investoren die hierauf basierende strategische Verteilung des Kapitals auf unterschiedliche Assetklassen (Aktien, Renten, Immobilien, ...) vorzunehmen und die damit verbundene Zielerreichung zu steuern und zu kontrollieren.

²⁸ Vgl. Soens/Brown (1994), S. 5

²⁹ Vgl. Frensch/Fischer (2007), S. 11

zu anderen Zielsetzungen des Investors bzw. Nutzers ist nicht Bestandteil des Asset-, sondern des Portfoliomanagements.

Die Aufgaben/Leistungen des REAM umfassen im Allgemeinen³⁰ :

a) Planung

- Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Portfoliomanagement oder Investmentmanagement vorgegebenen Objektziele (z.B. Objektqualität/Objektwert, Nutzungsmöglichkeiten, Rendite-/Leistungsbeitrag) und Identifikation vorhandener Entwicklungspotenziale
- Regionale/lokale Markt- und Standortanalysen
- Marktbeobachtung sowie Beziehungsmanagement zu weiteren Marktteilnehmern
- Entwicklung der Objektstrategie unter Berücksichtigung der Zielvorgaben des Portfolio- bzw. Investmentmanagements und der Umfeldbedingungen (Vermietungs-/Marketingkonzepte, Instandhaltungs-/Modernisierungs-/ Refurbishmentmaßnahmen) und Abstimmung mit dem Portfolio- bzw. Investmentmanagement
- Machbarkeitsanalysen, Operationalisierung von Parametern wert-/nutzensteigernder oder kostensenkender Maßnahmen, Wertentwicklungs-/ Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Cash-Flow-Modeling und Szenarienanalysen auf Objektebene
- Erstellen von objektbezogenen Businessplänen inkl. der Budgetallokation auf wesentliche objektoptimierende Maßnahmen

b) Steuerung (Organisation und Durchsetzung)

- Auswahl und Führung (strategische objektbezogene Vorgaben sowie Steuerung/Controlling) des Propertymanagements, des Real Estate Facilitymanagements und weiterer Dienstleister auf Objektebene (z.B. Maklerunternehmen, Marketing-Agenturen, Projektentwickler, Architekten/Ingenieure, Bauunternehmen, Rechtsanwälte, o.ä.)
- Laufende Analyse und Bewertung des Bestandes; Identifikation, Initiierung, Prüfung und ggf. Steuerung von cashflow- und wertsteigernden Maßnahmen (z.B. Projektentwicklungs-, Redevelopment-, Modernisierungs-, Instandhaltungsmaßnahmen oder Desinvestmentitionen)
- Unterstützung/Beratung bei Due Diligence Fragen auf Objektebene, teilweise auch operative Steuerung des Transaktionsmanagements bzw. des Due Diligence Prozesses
- Entscheidungen (bzw. Vorbereitung von Entscheidungen) mit relevanten Auswirkungen auf die Objektbeiträge (d.h. wichtige Vermietungen, größere Mieterausbauten, Instandsetzungsmaßnahmen, Refurbishments, o.ä.)
- Leerstandsmanagement und Flächenmanagement (Entwicklung und Controlling von An-/Vermietungsstrategien, Marketingmaßnahmen für Vermietung/Verkauf bzw. Suchmaßnahmen für Anmietung/Ankauf, strategisch wichtige Mietvertragsverhandlungen) sowie Key-Account Mietermanagement bzw. Vermietermanagement

³⁰ Vgl. u.a. Fensch/Fischer (2007), S. 23, Teichmann (2007), S. 19, Eurogroup Consulting (2007).

- Beratung des Portfolio- oder Investmentmanagements in Objekt-Bewertungsfragen sowie finanziellen, rechtlichen und prozessbezogenen Fragestellungen auf Objektebene
 - Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Objektebene
- c) Controlling, Reporting, Risikomanagement
- Monitoring und Sicherstellung der geplanten Objektperformance sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen
 - Controlling von Objekt-Budgets
 - Analyse und Bewertung der Ergebnisse/Performance des Propertymanagements, Facilitymanagements und anderer Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen
 - Risikomanagement auf Objekt- und Prozessebene³¹
 - Sicherstellen der Dokumentation auf Objektebene sowie Reporting an das Portfolio- oder Investmentmanagement

Das strategische Objektmanagement und das Portfoliomanagement haben insofern ähnliche Funktionen, allerdings mit unterschiedlichen Bezugsebenen.³² Eine Gegenüberstellung zeigt Abbildung 5.

Portfolio-Manager	Asset-Manager
<p>Role: Create value through a unique [investor-specific] design of the portfolio</p> <p>Duties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategic planning, including assessing the various types of risks associated with the portfolio continuously over the holding period • Supervision of the asset management company • Cash flow management of the portfolio • Reporting requirements and timing • Hiring/replacing attorney and other professionals at the portfolio level • Sales/purchases/refinancing activity <p>Important Information material</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ownership term • Ownership interest (debt/equity) • Owners acceptance of risk • Liquidity of the portfolio • Management strategy (class of asset) • Diversification by asset type or region 	<p>Role: Ensure that the operations of an asset are focused on achieving the ultimate goal of the owner and of the investment¹</p> <p>Duties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervision of the property management company and the leasing company • Hiring/replacing attorneys/other professionals • Physical condition/capital improvements • Cash flow management and bank accounts • Reporting requirements and timing • Tax return preparation • Refinancing/sales/purchase/activity² • Contract adherence <p>Important Information material</p> <ul style="list-style-type: none"> • Location, size, purchase price, loans, operational costs of asset • Structural/physical aspects of the asset • Market information • Tenant status information • Business/industry/regulatory environment

¹ Diese sind i.d.R. wirtschaftlicher Natur, allerdings nicht zwangsläufig

² Only support, if portfolio management exists

Abbildung 5: Abgrenzung von Portfolio- und Assetmanagement³³

31 Z.B. Mieter-Bonitäten/Ausfallwahrscheinlichkeiten, Kostenrisiken, Datenqualität, Prozesssicherheit.

32 Vgl. Soens/Brown (1994)

33 In Anlehnung an Soens/Brown (1994), S. 12, 39 f., 160 ff., 366 ff.

4.4 Objektebene - Operatives Objektmanagement

Auf der operativen Objektmanagementebene werden die Objektstrategien in konkrete Maßnahmen (Programme, Tätigkeiten und benötigte Mittel) zur Zielerreichung übersetzt sowie deren operative Umsetzung durch die Führung der Mitarbeiter und/oder der Nachunternehmer gesteuert und kontrolliert. Unabhängig vom Managementfokus steuert das operative Objektmanagement schwerpunktmäßig kaufmännische, technische und infrastrukturelle Aufgaben, fokusabhängig ergänzt um einerseits investorenorientierte Aufgaben wie Immobilienmarketing oder Vermietungsmanagement oder andererseits nutzerorientierte Aufgaben wie Flächenmanagement oder Umzugsplanung. Damit trägt das operative Objektmanagement die Verantwortung für eine bestmögliche Mittelverwendung der genehmigten Budgets und die dazugehörige Kontrolle der Kosten und Leistungen.

4.4.1 Propertymanagement

Definition: Propertymanagement (PrM) ist das *anlageorientierte, operative* Management von Immobilienobjekten im Interesse des Investors während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeptions-/Beschaffungs- sowie Verwertungsphase. Ziel ist die effiziente Umsetzung der vorgegebenen Objektstrategie mit Schwerpunkt auf die *renditeoptimierende* Bewirtschaftung der Immobilie im *Investoreninteresse*.³⁴

Die Aufgaben/Leistungen des Propertymanagements umfassen im Allgemeinen³⁵

a) Planung

- Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Assetmanagement vorgegebenen Objektziele (z.B. Objektzustand, Vermietungs-/Leerstandsquote/Fluktuation, Mieterqualität, Bewirtschaftungseffizienz, Instandhaltungsaufwand, Budgeteinhaltung)
- Research und Verarbeitung markt-/objektrelevanter Daten zur Erstellung von Handlungsempfehlungen auf Objektebene
- Entwicklung und Umsetzungsplanung operativer Optimierungsmaßnahmen zur Sicherstellung investorenspezifischer, öffentlich-rechtlicher und technischer Vorgaben und Abstimmung mit dem Assetmanagement
- Quantifizierung von wertsteigernden und kostensenkenden Maßnahmen
- Operative Cash-Flow-Forecasts auf Jahres- und Mehrjahresebene
- Budgetplanung auf Objektebene (Vermietungsplanung, Instandhaltungs-, Modernisierungs-, Optimierungsplanung)

b) Steuerung (Organisation und Durchsetzung)

- Auswahl, Steuerung und Controlling der Mitarbeiter sowie interner und externer operativer Dienstleister (z.B. für kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen, operative Rechtsberatung, o.ä.)

³⁴ Vgl. gif (2004), Rondeau/Brown/Lapides (2006), S. 4

³⁵ Vgl. u.a. Fensch/Fischer (2007), S. 22, Teichmann (2007), S. 20.

- Laufende Analyse der Einnahmen-/Ausgabensituation sowie Identifikation, Initiierung, Prüfung und Steuerung von effizienzsteigernden Maßnahmen
- Unterstützung von Due Diligences/Transaktionsmaßnahmen (insbesondere Vermietung/Verkauf) durch Aufbereitung/Verfügbarmachung von objekt-/standortbezogenen Daten
- Vergabe, Steuerung und Controlling von Wartungs-, Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen³⁶
- Operatives Vermietungsmanagement entlang der vorgegebenen Vermietungsstrategie, Umsetzung(sssteuerung) der vereinbarten Marketing- und Vermietungsmaßnahmen, Betreuung von Mietern und Objektnutzern
- Beratung des Assetmanagements zu operativen Fragestellungen auf Objektebene (Standort-, Mieterstrukturveränderungen, technische Objektveränderungen, etc.)
- Zusammenstellung von Einnahmen/Ausgaben bzw. Kosten/Erträgen von/für operative Bewirtschaftungs- bzw. Optimierungsmaßnahmen sowie Ermittlung der Mieterzufriedenheit
- Koordination und Überwachung der Miet- und Objektbuchhaltung einschließlich des Zahlungsverkehrs/Mahnwesens (Miete, Nebenkosten, Kautionen, Versicherungen, Steuern)

c) Controlling, Reporting, Risikomanagement

- Monitoring, Analyse und Bewertung der Mieter sowie der internen und externen Dienstleister im Vergleich zu vereinbarten Vertragsleistungen und -kosten
- Monitoring und Sicherstellung der Budgeteinhaltung
- Analyse/Bewertung der Ergebnisse/Performance der Mitarbeiter und Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen
- Risikoüberwachung und operatives Risikomanagement auf Objektebene³⁷
- Erstellen von Dokumentationen und Reportings an das Assetmanagement

4.4.2 Real Estate Facilitymanagement

Während das umfassende Führungskonzept des Facilities Management als „Management von Sekundärprozessen und -ressourcen“ zum einen weit über die Facility Immobilie hinausgeht und dabei sämtliche Managementebenen abdeckt³⁸, bezieht sich in der Immobilienpraxis Facilitymanagement auf das operative Management von Immobilienprozessen³⁹

³⁶ Direkt an die ausführenden Unternehmen oder indirekt über eingeschaltete Dienstleister/Berater.

³⁷ Z.B. Einholen von Mieterbonitätsinformationen, Mietvertragsmanagement (Fristen-, Index-, Optionscontrolling), (vorausschauende) Sicherstellung des Gebäudebetriebs.

³⁸ Vgl. u.a. Pierschke (2000)

³⁹ Kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen sowie „zusätzliche Dienste auf der Fläche“ sowie ein „lebenszyklusumfassendes Angebot“, vgl. u.a. Hellerforth (2006), S.109ff.; Preuß/Schoene (2006), S. 49.

im *Nutzerinteresse*⁴⁰. Entsprechend wird Real Estate Facilitymanagement wie folgt definiert:

Definition: Real Estate Facilitymanagement (REFM) ist das lebenszyklusbezogene, *nutzungsorientierte, operative* Management immobilienbezogener Prozesse im Interesse des *Nutzers* bzw. zur zielgemäßen Sicherstellung der Nutzung. Ziel ist die effiziente Umsetzung der vorgegebenen Objektstrategie mit Schwerpunkt auf die den *Qualitäts-, Termin- und Kostenanforderungen der Nutzer* entsprechende Bereitstellung immobilienbezogener Leistungen.⁴¹

Die Leistungen des Real Estate Facilitymanagements umfassen im Allgemeinen⁴²

a) Planung

- Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Assetmanagement vorgegebenen Objektziele (z.B. Flächenangebot/Flächengestaltung, Arbeitsumgebung, Infrastruktur, Service-Angebote, Nebenkosten, Budgeteinhaltung)
- Research und Verarbeitung markt-/unternehmens- und nutzungsrelevanter Daten und Anforderungen zur Erstellung von Handlungsempfehlungen auf Objektebene
- Planung aller immobilienbezogenen Prozesse zur leistungs- und kostenoptimalen Bereitstellung der dem Nutzerbedarf entsprechenden Fläche, Infrastruktur⁴³ und Arbeitsumgebung⁴⁴
- Quantifizierung von wertsteigernden und kostensenkenden Maßnahmen
- Operative Kosten- und Leistungs-Forecasts auf Jahres- und Mehrjahresebene
- Budgetplanung auf Objektebene (auf Basis Flächenbedarf u.ä.)

b) Steuerung (Organisation und Durchsetzung)

- Auswahl, Steuerung und Controlling der Mitarbeiter sowie interner und externer operativer Dienstleister (z.B. für kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen, u.ä.)
- Laufende Analyse der Leistungs-/Kostensituation sowie Prüfung von nutzungssteigernden Maßnahmen
- Unterstützung von Due Diligences/Transaktionsmaßnahmen (insbesondere Anmietung/Ankauf) durch Aufbereitung/Verfügbarmachung von nutzungsbezogenen Anforderungen
- Vergabe, Steuerung und Controlling von nutzerbezogenen Flächenoptimierungen bzw. Aus- und Umbauten sowie gebäudenotwendigen Wartungs-, Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen⁴⁵

⁴⁰ Laut Rondeau/Brown/Lapides (2006), S. 4 ist „the mission of this person [the facility professional] to provide high-quality, cost-effective service to in-house customers in support of the corporate business plan“.

⁴¹ Vgl. gif (2004)

⁴² Vgl. u.a. gif (2004), Teichmann (2007), S. 24.

⁴³ Informations- und Kommunikationssystem, Logistik.

⁴⁴ U.a. Einrichtung, Büroservice, aber auch Arbeitsschutz.

⁴⁵ Direkt an die ausführenden Unternehmen oder indirekt über eingeschaltete Dienstleister/Berater.

- Integration aller REFM-Prozesse in die primären Nutzerprozesse
 - Optimierung von Flächennutzungen innerhalb der Nutzerorganisation sowie Vermietung/Vermarktung nicht mehr selbst benötigter Flächen (operatives Flächenmanagement)
 - Beratung des Assetmanagements zu operativen Fragestellungen auf Objektebene (Anforderungsveränderungen, technische Objektveränderungen, etc.)
 - Zusammenstellung von Einnahmen/Ausgaben bzw. Kosten/Erträgen von/für operative Bewirtschaftungs- bzw. Optimierungsmaßnahmen sowie Ermittlung von Flächeneffizienz und Nutzerzufriedenheit
 - Koordination und Überwachung der objekt-/flächenbezogenen Kosten einschließlich des Zahlungsverkehrs sowie interner/externer Verrechnungen (Miete, Nebenkosten, Kauttionen, Versicherungen, Steuern)
- c) Controlling, Reporting, Risikomanagement
- Monitoring und Analyse der Nutzerbedürfnisse sowie der internen und externen Dienstleister im Vergleich zu vereinbarten Vertragsleistungen und -kosten
 - Monitoring und Sicherstellung der Budgeteinhaltung
 - Analyse/Bewertung der Ergebnisse/Performance der Mitarbeiter und Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen
 - Prozesskoordination und Prozessmanagement; Risikoüberwachung und operatives Risikomanagement auf Objektebene⁴⁶
 - Erstellen von Dokumentationen und Reportings an das Assetmanagement

⁴⁶ Z.B. (vorausschauende) Sicherstellung des Gebäudebetriebs, Kosten-/Mieterhöhungen.

5 Rahmenstruktur des anlage- und nutzungsorientierten Immobilienmanagements

Die gesamte Rahmenstruktur des anlage- und nutzungsorientierten Immobilienmanagements zeigt Abbildung 6:

Das Immobilienmanagement mit Hauptfokus auf Finanzwirtschaft (hier zum Zweck der Kapitalanlage, als anlageorientiertes Immobilienmanagement bezeichnet) gehört ebenso wie das mit Hauptfokus auf die Nutzung zum übergeordneten Immobilienmanagement⁴⁸ (IM) bzw. Real Estate Management (REM). Facilities außerhalb Immobilien (z.B. sonstige Anlagen o.ä.) sowie deren Management (Facilities Management) sind nicht Gegenstand des Immobilienmanagements und werden deshalb hier nicht betrachtet.

Primärziel der Kapitalanlage ist die Optimierung von Risiko, Rendite und Liquidität; Primärziel der Nutzung ist die Optimierung des Leistungsbeitrags bzw. der Daseinsvorsorge.

Das anlageorientierte REM und das nutzungsorientierte REM stellen die Endpunkte eines Kontinuums dar. Das konkrete Zielsystem der jeweiligen Akteure bestimmt die Ausgestaltung des Immobilienmanagements.⁴⁹

In Anlehnung an die Managementebenen Investment-/Unternehmensebene, Portfolioebene und Objektebene werden - unabhängig vom Fokus - die Immobilienmanagementfunktionen Real Estate Investmentmanagement (REIM), Real Estate Portfoliomanagement (REPM), Real Estate Assetmanagement (REAM) / Strategisches Objektmanagement (SOM) und Operatives Objektmanagement (OOM) bezeichnet, wobei sich letztere fokusabhängig als Propertymanagement (PrM) oder Real Estate Facilitymanagement (REFM)/ Operatives immobilienbezogenes Facilitymanagement ausbilden. Für jede dieser Ebenen und Funktionen bestehen typische Verantwortungen und Aufgaben-/Leistungsschwerpunkte, wobei die konkrete Aufgaben- und Organisationsgestaltung stark fokus- und organisationsabhängig ist. Beide Kontinuen werden durch die fließenden Übergänge zwischen den Perspektiven und den Ebenen/Funktionen veranschaulicht.

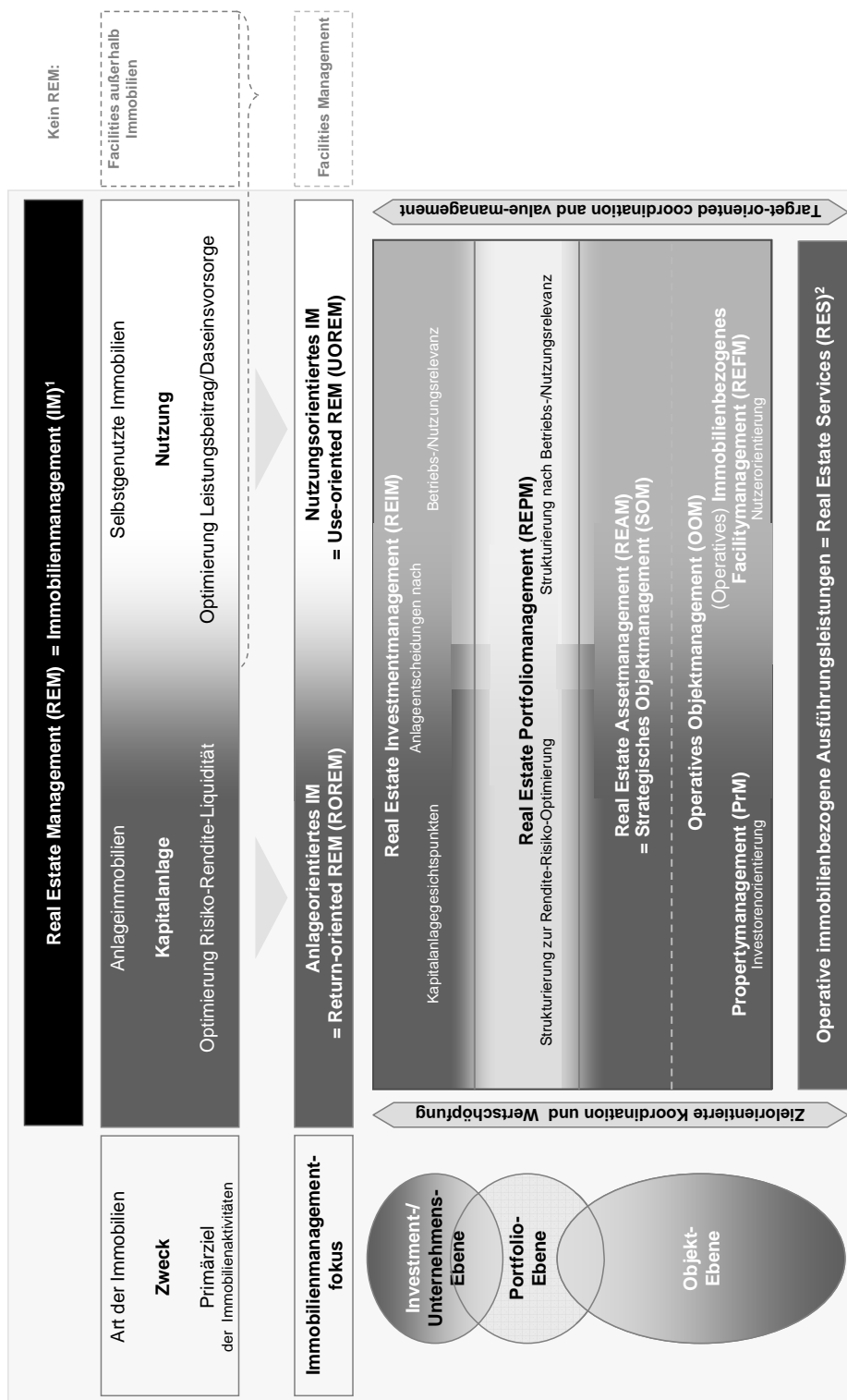
Nicht mehr Bestandteil, sondern Gegenstand des Immobilienmanagements sind alle internen oder externen operativen immobilienbezogenen Ausführungsleistungen bzw. Real Estate Services (RES).

Wesentliche Herausforderung, aber auch Kernaufgabe aller Funktionen, ist die Sicherstellung der Koordination zur gemeinsamen Erreichung der Ziele und der jeweils angestrebten Wertschöpfung. Die Notwendigkeit einer entsprechenden Führung und Zusammenarbeit sowie übergreifender bzw. interagierender Controlling- und Reporting-Systeme wird durch die beidseitig verlaufenden Pfeile symbolisiert.

47 Eigene Darstellung, entwickelt in Abstimmung mit dem GIF-Arbeitskreis Real Estate Investment Management

48 Dessen dritte Perspektive „Immobilientechnologie“ wird hier nicht weiter thematisiert, ist aber analog darzustellen.

49 Der Aspekt des Kontinuums wird durch verlaufende Farbgebung symbolisiert.



¹ Die Darstellung zeigt Managementebenen und diesbezügliche Tätigkeitsbündel, *nicht* Organisationseinheiten.

Dabei werden in dieser Abbildung nur die ganzheitlichen RE-Managementleistungen, d.h. ohne (phasen-)spezialisierte Managementleistungen wie Transaktions-/Projekt-/Baumanagement dargestellt (bezüglich *aller* Lebenszyklusphasen siehe Kämpf-Dern/Pfnür (2009))

² Kfm./techn./infrastrukturelle Gebäudedienstleistungen sowie Maklertätigkeiten, Bautätigkeiten, Werbemaßnahmen, etc.

Abbildung 6: Rahmenstruktur des anlage- und nutzungsorientierten Immobilienmanagements⁴⁷

6 Spezifische Immobilienmanagementkonzepte

Bereits im Jahr 2000 konstatierte Homann⁵⁰, dass sich „aus dem übergeordneten Zweck der Immobilien [...] unterschiedliche Zielsetzungen [ergeben], die durch das Immobilienmanagement verfolgt werden.“ Ein Management von Immobilien, das sich an unterschiedlichen Zielen bzw. Zielsystemen orientiert, bedingt zwangsläufig unterschiedliche Strategien zur Zielerreichung, hat trotz übergeordnet vergleichbarer Aufgaben unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte und bedarf unterschiedlicher Ausgestaltungen hinsichtlich organisatorischer Rahmenparameter wie Strukturen, Prozessen und Ressourceneinsatz. Dies führte zur Entwicklung spezifischer Managementkonzepte, deren erstes tiefgehend erforschtes das „Corporate Real Estate Management“ bzw. „Betriebliche Immobilienmanagement“ war. Entsprechend der kontinuierlichen Differenzierung im Immobilienmanagement entstanden seitdem weitere Konzepte wie das „Public Real Estate Management“ und das „Private Real Estate Management“. Ebenfalls im Entstehen begriffen ist ein „Non-Profit Organizations Real Estate Management“ und voraussichtlich werden weitere Spezifizierungen und Detaillierungen folgen.

Abstrahiert und beispielhaft können diese Konzepte bezüglich der Gewichtung von finanzwirtschaftlichen und Nutzungsinteressen in das dargestellte Kontinuum eingeordnet werden (vgl. Abbildung 7).⁵¹

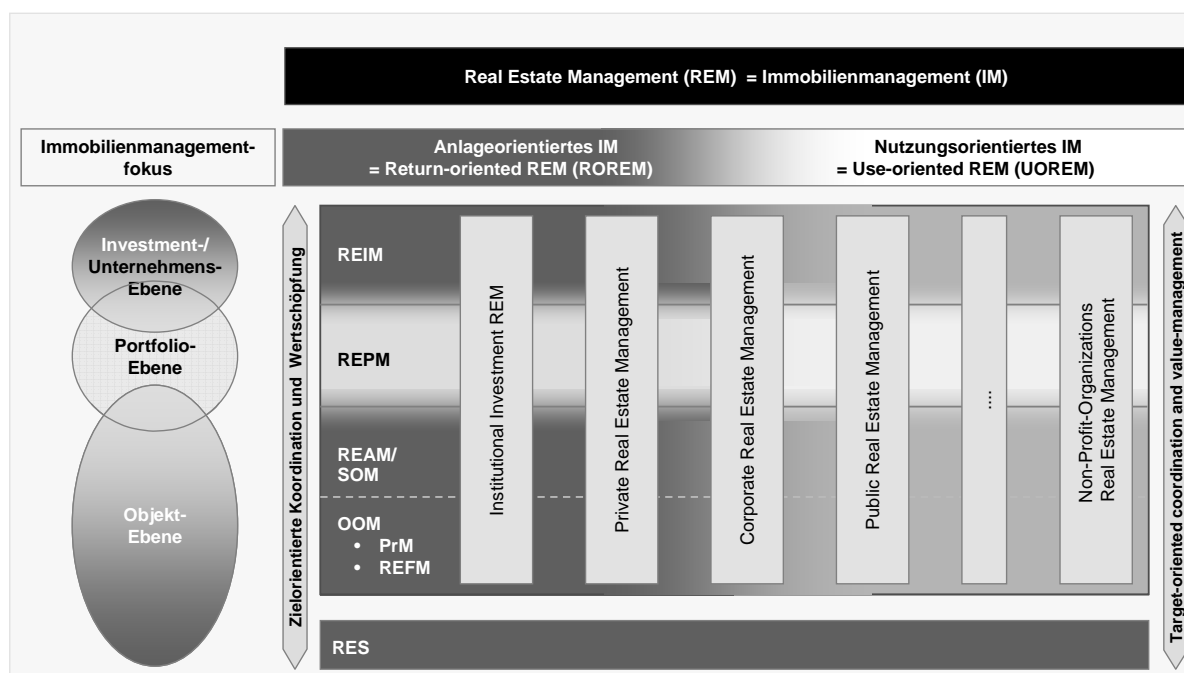


Abbildung 7: Spezifische Immobilienmanagementkonzepte - nach Institutionen⁵²

Das spezifische Konzept, das den Zweck der Kapitalanlage in den Vordergrund stellt, wurde bisher in begrifflicher, aber nicht inhaltlicher Überschneidung ebenso wie die Ma-

⁵⁰ Homann (2000), S. 710

⁵¹ Diese erste Einschätzung kann wissenschaftlich als Proposition gewertet werden und sollte durch weitere empirische Forschung überprüft werden.

⁵² Eigene Darstellung

nagementebene des gesamten Immobilienmanagements in Deutschland als „Real Estate Investment Management“ bezeichnet. In Abgrenzung zur Managementebene sowie in Analogie zu den anderen, *institutionell* abgeleiteten Bezeichnungen der spezifischen Konzepte, müsste hierfür eine andere Bezeichnung gefunden werden. Homann (2000) nennt es „kommerzielles“ Immobilienmanagement. Dies differenziert jedoch nicht von z.B. CREM-Dienstleistern. Angelehnt an die Praxis, relevante Investorengruppen wie Versicherungen/-Pensionskassen und Fonds als „Institutionals“ zu bezeichnen, wäre auch „Institutional REM“ denkbar, überlappt sich aber mit der allgemeinen, breiten Definition von „Institutionen“. „Investment REM“ ist funktional statt institutionell abgeleitet.⁵³ Insofern bliebe als Vorschlag „Institutional Investment REM“ (IIREM), der in der Graphik und für folgende Ausarbeitungen der Autorin verwendet wird.

Der Darstellung nach Institutionen folgend würde eine Darstellung nach Nutzungsarten/Segmenten z.B. das „Residential Real Estate Management“ stärker nutzungsorientiert einordnen als das Immobilienmanagement von Büros während das Immobilienmanagement von Industrieanlagen (bereits existent als „Industrial Real Estate Management“) ganz rechts läge (vgl. Abbildung 8).

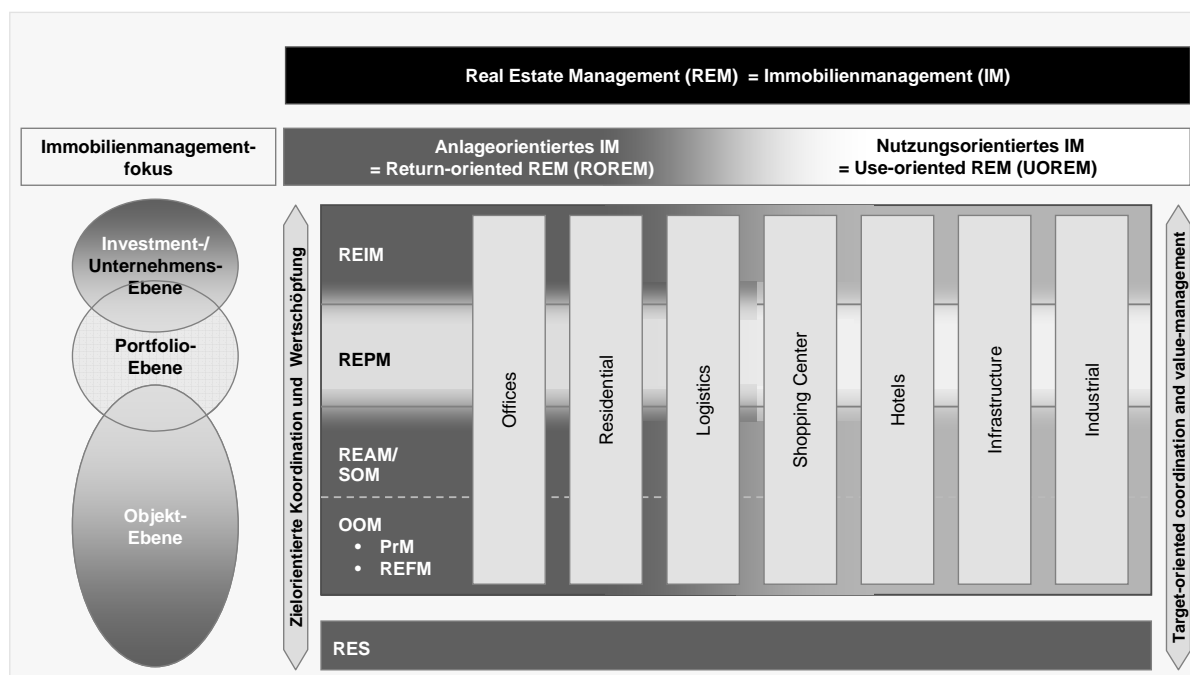


Abbildung 8: Spezifische Immobilienmanagementkonzepte - nach Nutzungsarten⁵⁴

⁵³ Darüber hinaus ist die Abkürzung IREM[®] ein eingetragenes Warenzeichen des Institute of Real Estate Management

⁵⁴ Eigene Darstellung

7 Fazit

Ziel des Beitrags ist es, Forschung und Praxis einen Definitionskatalog der immobilienwirtschaftlichen Managementaufgaben zur Verfügung zu stellen, der

- sich logisch ableitet aus einem übergeordneten Konzept des Immobilienmanagements
- in sich konsistent sowie mit anderen nationalen und internationalen Definitionen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und der Finanzwirtschaft kompatibel ist und
- perspektivenübergreifend die einzelnen Managementebenen und die jeweiligen Aufgaben/Leistungen eindeutig definiert und voneinander abgrenzt.

Der vorliegende Vorschlag baut auf dem „Grundkonzept des Immobilienmanagements“⁵⁵ auf, das zeitgleich Forschung und Praxis zur Diskussion gestellt wird, und erfüllt insofern den ersten Anspruch. Die interne Konsistenz und externe Kompatibilität der Begrifflichkeiten wurden bereits in einem vorhergehenden Beitrag⁵⁶ diskutiert. Die Definition und Abgrenzung der Managementebenen mit Aufgaben und Leistungen basieren sowohl auf vorherigen Ausarbeitungen als auch auf mehreren Sitzungen und Diskussionen mit dem gif⁵⁷-Arbeitskreis REIM, in denen Wissenschaftler und Praktiker aus allen Bereichen vertreten waren.

Die Bedeutung für Forschung und Praxis liegt auf der Hand: Eindeutige Bezeichnungen und Funktionen sind die Grundlage für gezielte weitere Forschungsaktivitäten. So setzt auf diesen Definitionen und Aufgabenpaketen bereits heute die vertiefte Analyse einer performanceorientierten Organisationsgestaltung von Immobilienmanagementunternehmen mit Schwerpunkt auf die strukturelle Ausgestaltung des anlageorientierten Real Estate Assetmanagements auf, bei der die diesbezügliche Stellenbildung, die Anforderungen an die Qualifikation von verschiedenen Arten von Assetmanagern sowie die Maßnahmen, die bezüglich eines effektiven Personalmanagements seitens der Unternehmen ergriffen werden sollten, untersucht werden.

Auch für die Praxis sind Definitionskatalog und Aufgabenzusammenstellung eine wichtige Unterstützung der Kommunikation, um schnell ein gemeinsames Verständnis zu Inhalten des Immobilienmanagements herzustellen, beispielsweise bei der Vergabe von Leistungen oder bei der Suche nach Mitarbeitern. Neben dem Arbeitskreis REIM der gif e.V. ist insofern auch der Arbeitskreis Human Resources der gif in die Zusammenstellung von Leistungsbildern als Grundlage abgestimmter Berufsprofile im Immobilienmanagement involviert.

Die Autorin würde es deshalb sehr begrüßen, wenn dieser Beitrag die Begriffsvielfalt, die derzeit an die Verhältnisse wie beim Turmbau zu Babel erinnert, kanalisieren und durch ein gemeinsames Verständnis des Immobilienmanagements und seiner Inhalte die Grundlage für eine verbesserte Kommunikation und höhere Effizienz im Immobilienmanagement schaffen würde.

⁵⁵ Kämpf-Dern/Pfnür (2009)

⁵⁶ Kämpf-Dern (2008)

⁵⁷ Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.

Anhang

Tabelle 1: Definitionen sowie im Allgemeinen übliche Leistungen je Ebene

	Investmentmanagement	Portfolio-Management	Assetmanagement	Propertymanagement	Facilitymanagement
Definition	Real Estate Investmentmanagement (REIM) ist das <i>rahmengebende Management von Immobilienbeständen oder Geschäftsfeldern</i> . Es erkundet die immobilienbezogenen Ziele und Möglichkeiten des Investors/Unternehmens, definiert auf dieser Basis die prinzipiellen Vorgaben für Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen, trifft die hierfür relevanten Entscheidungen und kontrolliert die Zielerreichung ihrer Umsetzung.	Real Estate Portfolio-Management (REPM) ist das aus den Vorgaben des Real Estate Investmentmanagements abgeleitete <i>strategische Management von gebündelten Immobilienbeständen (Portfolien)</i> , bei denen die wechselseitige Beeinflussung der Assets und damit die Zusammensetzung der Immobilienbestände Auswirkungen auf die Gesamtzieldarreichung hat. Ziel des REPM ist der direkte oder mittelbare Aufbau bzw. Erhalt von Erfolgspotenzialen durch eine systematische Portfoliostrukturierung.	Real Estate Assetmanagement (REAM) ist das <i>strategische Objektmanagement eines Immobilienbestandes</i> im Interesse des Investors oder des Nutzers während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeptions-/Beschaffungs- sowie Verwertungsphase. Ziel ist das Erreichen oder Übertreffen der vom REPM oder REIM vorgegebenen Ziele/Beiträge für ein oder mehrere Objekte sowie die Identifikation von diesbezüglichen Wert- oder Nutzungspotenzialen. Die Berücksichtigung der Interdependenzen zwischen den Objekten oder der Immobilien-Objekte zu anderen Zielsetzungen des Investors bzw. Nutzers ist nicht Bestandteil des Asset-, sondern des Portfolio-Managements.	Propertymanagement (PrM) ist das <i>anlagensorientierte, operative Management von Immobilienobjekten</i> im Interesse des Investors während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeptions-/Beschaffungs- sowie Verwertungsphase. Ziel ist die effiziente Umsetzung der vorgegebenen Objektstrategie mit Schwerpunkt auf die den <i>Qualitäts-, Termin- und Kostenanforderungen der Nutzer</i> entsprechende Bereitstellung immobilienbezogener Leistungen.	Real Estate Facilitymanagement (REFM) ist das <i>lebenszyklusbezogene, nutzungsorientierte, operative Management immobilienbezogener Prozesse</i> im Interesse des Nutzers bzw. zur zielgemäßen Sicherstellung der Nutzung. Ziel ist die effiziente Umsetzung der vorgegebenen Objektstrategie mit Schwerpunkt auf die den <i>Qualitäts-, Termin- und Kostenanforderungen der Nutzer</i> entsprechende Bereitstellung immobilienbezogener Leistungen.
Planung	Bestandsaufnahme und Analyse der Investoren-/Nutzer-/Immobilienbestände	Bestandsaufnahme und Analyse des Portfolio-Immobilienbestandes nach den Größen Rendite-Risiko-Liquidität bzw. bezüglich des Leistungsbeitrags sowie den Vorgaben des Investmentmanagements	Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Investmentmanagement vorgegebenen Objektziele (z.B. Objektqualität/Objektwert, Nutzungsmöglichkeiten, Rendite-/Leistungsbeitrag) und vorhandener Entwicklungspotenziale	Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Assetmanagement vorgegebenen Objektziele (z.B. Flächenangebot/Flächengestaltung, Arbeitsumgebung, Infrastruktur, Service-Angebote, Nebenkosten, Budgeteinhaltung)	Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Assetmanagement vorgegebenen Objektziele (z.B. Flächenangebot/Flächengestaltung, Arbeitsumgebung, Infrastruktur, Service-Angebote, Nebenkosten, Budgeteinhaltung)

Investmentmanagement	Portfoliomanagement	Assetmanagement	Propertymanagement	Facilitymanagement
Research der für die Investimentsentscheidungen relevanten Informationen zur Volkswirtschaft, den Immobilienmärkten, rechtlichen und steuerlichen Bedingungen sowie Finanzierungsbedingungen	Research der für das Portfoliomanagement relevanten Informationen, insbesondere zu internationalen, nationalen und regionalen Immobilienmärkten und ihren Sektoren	Regionale/lokale Markt- und Standortanalysen; Marktbeobachtung sowie Beziehungsmanagement zu weiteren Marktteilnehmern	Research und Verarbeitung markt-/objektrelevanter Daten zur Erstellung von Handlungsempfehlungen auf Objektebene	Research und Verarbeitung markt-/unternehmensnutzungsrelevanter Daten und Anforderungen zur Erstellung von Handlungsempfehlungen auf Objektebene
Entwicklung der Investimentstrategie und Abstimmung mit den Investoren bzw. Nutzern	Entwicklung der Portfoliostrategie (Zielstruktur, Vorgehen zur Bestandsanpassung durch Transaktionen (An- und Verkauf, An- und Vermietung, Sale & Lease Back, etc.) und Projektentwicklungen) und Abstimmung mit dem Investmentmanagement bzw. den Investoren/Nutzern	Entwicklung der Objektstrategie unter Berücksichtigung der Zielvorgaben des Portfolio- bzw. Investmentmanagements und der Umfeldbedingungen (Vermietungs-/Marketingkonzepte, Instandhaltungs-/Modernisierungs-/ Refurbishmentmaßnahmen) und Abstimmung mit dem Portfolio- bzw. Investmentmanagement	Entwicklung und Umsetzungsplanung operativer Optimierungsmassnahmen zur Sicherstellung investorenspezifischer, öffentlich-rechtlicher und technischer Vorgaben und Abstimmung mit dem Assetmanagement	Planung aller immobilienbezogenen Prozesse zur leistungsgerechten und kostenoptimalen Bereitstellung der dem Nutzerbedarf entsprechenden Fläche, Infrastruktur (Informations- und Kommunikationssystem, Logistik) und Arbeitsumgebung (u.a. Einrichtung, Büroservice, aber auch Arbeitsschutz)
Financial Engineering (Finanzen, Recht, Steuern)	Cash-Flow-Modeling, Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Szenarienanalysen auf Portfolioebene	Machbarkeitsanalysen, Operationalisierung von Parametern wert-/nutzensteigernder oder kostensenkender Maßnahmen, Wertentwicklungs-/Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Cash-Flow-Modeling und Szenarienanalysen auf Objektebene	Quantifizierung von wertsteigernden und kostensenkenden Massnahmen	Quantifizierung von wertsteigernden und kostensenkenden Massnahmen
	Erstellen von portfoliobezogenen Businessplänen inkl. der Budgetallokation auf Objekte	Erstellen von objektbezogenen Businessplänen inkl. der Budgetallokation auf wesentliche objektoptimierende Massnahmen	Operative Cash-Flow-Forecasts auf Jahres- und Mehrjahresebene; Budgetplanung auf Objektebene (auf Basis Vermietungs-, planung, IH-, Modernisierungs-, Optimierungplanung)	Operative Kosten- und Leistungs-Forecasts auf Jahres- und Mehrjahresebene; Budgetplanung auf Objektebene (auf Basis Flächenbedarf, u.a.)

	Investmentmanagement	Portfoliomanagement	Assetmanagement	Propertymanagement	Facilitymanagement
Steuerung	Auswahl, Steuerung und Kontrolle des Portfoliomanagements bzw. des Assetmanagements (sofern die Aufgaben des Portfoliomanagements nicht separat wahrgenommen werden) sowie weiterer Dienstleister auf Investmentebene (z.B. Wirtschaftsprüfer)	Auswahl und Führung (strategische Vorgaben sowie Steuerung/Controlling) des Real Estate Assetmanagements, des Transaktionsmanagements sowie weiterer Dienstleister auf Portfolioebene (z.B. Projektentwickler, Steuerexperten, o.ä.)	Auswahl und Führung (strategische objektbezogene Vorgaben sowie Steuerung/Controlling) des Propertymanagements, des Real Estate Facilitymanagements und weiterer Dienstleister auf Objektebene (z.B. Maklerunternehmen, Marketing-Agenturen, Projektentwickler, Architekten/Ingenieure, Bauunternehmen, Rechtsanwälte, o.ä.)	Auswahl, Steuerung und Controlling der Mitarbeiter sowie interner und externer operativer Dienstleister (z.B. für kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen, operative Rechtsberatung, o.ä.)	Auswahl, Steuerung und Controlling der Mitarbeiter sowie interner und externer operativer Dienstleister (z.B. für kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen, u.ä.)
	Entscheidungen über und Controlling von Portfolio-Budgets und -Beiträgen zur Zielerreichung sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen	Laufende Analyse und Bewertung des Portfoliobestandes; Identifikation, Initiierung, Prüfung und ggf. Steuerung von für die Portfolio-Performance relevanten Investitionen und Desinvestitionen	Laufende Analyse und Bewertung des Objektbestandes; Identifikation, Initiierung, Prüfung und ggf. Steuerung von cashflow- bzw. wertsteigernden Maßnahmen (z.B. Projektentwicklung, Redevelopment, Modernisierungs-/Instandhaltungmaßnahmen oder Desinvestitionen)	Laufende Analyse der Einnahmen-/Ausgabensituation sowie Identifikation, Initiierung, Prüfung und Steuerung von effizienzsteigernden Maßnahmen	Laufende Analyse der Leistungs-/Kostensituation sowie Identifikation, Initiierung, Prüfung und Steuerung von nutzungssteigernden Maßnahmen
	(Des)Investmententscheidungen von Portfolien, Projekten und Objekten	Anstoß und Organisation/Koordination von Due Diligence Aktivitäten auf Portfolioebene sowie strategische Steuerung des Transaktionsmanagements	Unterstützung/Beratung bei Due Diligence Fragen auf Objektebene, teilweise auch operative Steuerung des Transaktionsmanagements bzw. des Due Diligence Prozesses	Unterstützung von Due Diligences/Transaktionsmaßnahmen (insbesondere Vermietung/Verkauf) durch Aufbereitung/Verfügbarmachung von objekt-/standortbezogenen Daten	Unterstützung von Due Diligences/Transaktionsmaßnahmen (insbesondere Anmietung/Aufbereitung/Verfügbarmachung von nutzungsbezogenen Anforderungen)
		(Vorbereitung von bzw.) Entscheidungen mit relevanten Auswirkungen auf die Portfolio-Performance (d.h. Transaktionen, Projektentwicklung, Refurbishments, o.ä.)	(Vorbereitung von bzw.) Entscheidungen mit relevanten Auswirkungen auf die Objektbeiträge (d.h. wichtige An-/Vermietungen, größere Mieterausbauten, Instandsetzungsmaßnahmen, Refurbishments, o.ä.)	Vergabe, Steuerung und Controlling von Wartungs-, Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen	Vergabe, Steuerung und Controlling von nutzerbezogenen Flächenoptimierungen bzw. Aus- und Umbauten sowie gebäudenotwendigen Wartungs-, Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen

Investmentmanagement	Portfolio management	Assetmanagement	Propertymanagement	Facilitymanagement
<p>Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Investment-/ Unternehmensebene</p>	<p>Beratung des Investmentmanagements bzw. der Investoren/Nutzer in Bewertungsfragen sowie finanziellen, rechtlichen und prozessbezogenen Portfoliofragestellungen</p>	<p>Leerstandsmanagement und Flächenmanagement (Entwicklung und Controlling von An-/Vermietungsstrategien, Marketingmaßnahmen für Vermietung/Verkauf bzw. Suchmaßnahmen für Anmietung/Ankauf, strategisch wichtige Mietvertragsverhandlungen) sowie Key-Account Mietermanagement bzw. Vermietermanagement</p>	<p>Operatives Vermietungsmanagement entlang der vorgegebenen Vermietungsstrategie, Umsetzung(sssteuerung) der vereinbarten Marketing- und Vermietungsmaßnahmen, Betreuung von Mietern und Objektnutzern</p>	<p>Integration aller REFM-Prozesse in die primären Nutzerprozesse; Optimierung von Flächennutzungen innerhalb der Nutzerorganisation im Rahmen der vorgegebenen Strategie (operatives Flächenmanagement)</p>
<p>Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Portfolioebene</p>	<p>Beratung des Assetmanagements zu operativen Fragestellungen auf Objekt- (Standort-, Mieterstrukturveränderungen, technische Objektveränderungen, etc.)</p>	<p>Beratung des Portfolio- oder Investmentmanagements in Objekt-Bewertungsfragen sowie finanziellen, rechtlichen und prozessbezogenen Fragestellungen auf Objekt-ebene</p>	<p>Beratung des Assetmanagements zu operativen Fragestellungen auf Objekt-ebene (Anforderungsveränderungen, technische Objektveränderungen, etc.)</p>	<p>Beratung des Assetmanagements zu operativen Fragestellungen auf Objekt-ebene (Anforderungsveränderungen, technische Objektveränderungen, etc.)</p>
<p>Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Investment-/ Unternehmensebene</p>	<p>Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Portfolioebene</p>	<p>Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Objekt-ebene</p>	<p>Zusammenstellung von Einnahmen/Ausgaben bzw. Kosten/Erträgen von operativen Bewirtschaftungsmaßnahmen sowie Ermittlung der Mieterzufriedenheit</p>	<p>Zusammenstellung von Einnahmen/Ausgaben bzw. Kosten/Erträgen von operativen Bewirtschaftungsmaßnahmen sowie Ermittlung von Flächeneffizienz und Nutzerzufriedenheit</p>
<p>Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Investment-/ Unternehmensebene</p>	<p>Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Portfolioebene</p>	<p>Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Objekt-ebene</p>	<p>Koordinations- und Überwachungsmaßnahmen der Miet- und Objektbuchhaltung einschließlich des Zahlungsverkehrs/Mahnwesens (Miete, Nebenkosten, Kautioren, Versicherungen, Steuern)</p>	<p>Koordinations- und Überwachungsmaßnahmen der objekt-/flächenbezogenen Kosten einschließlich des Zahlungsverkehrs sowie interner/externer Verrechnungen (Miete, Nebenkosten, Kautioren, Versicherungen, Steuern)</p>

Fortsetzung

	Investmentmanagement	Portfoliomanagement	Assetmanagement	Propertymanagement	Facilitymanagement
Controlling, Rechnungs- wesen, Reporting	Monitoring und Sicherstellung der geplanten Investmentperformance	Monitoring und Sicherstellung der geplanten Portfolioperformance	Monitoring und Sicherstellung der geplanten Objektperformance sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen	Monitoring, Analyse und Bewertung der Mieter sowie der internen und externen Dienstleister im Vergleich zu vereinbarten Vertragsleistungen und -kosten	Monitoring und Analyse der Nutzerbedürfnisse sowie der internen und externen Dienstleister im Vergleich zu vereinbarten Vertragsleistungen und -kosten
	Analyse und Bewertung des Portfolio-Beitrags zur Gesamtzielreichung der Investoren und/oder Nutzer	Analyse und Bewertung der Objekt-Beiträge zur Gesamtzielreichung der Investoren und/oder Nutzer sowie Anpassungsmaßnahmen	Controlling von Objekt-Budgets	Monitoring und Sicherstellung der Budgeteinhaltung	Monitoring und Sicherstellung der Budgeteinhaltung
	Analyse und Bewertung der Ergebnisse/Performance des Portfoliomanagements und anderer Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen	Analyse und Bewertung der Ergebnisse/Performance des Assetmanagements und anderer Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen	Analyse und Bewertung der Ergebnisse/Performance des Propertymanagements, Facilitymanagements und anderer Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen	Analyse und Bewertung der Ergebnisse/Performance der Mitarbeiter und Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen	Analyse und Bewertung der Ergebnisse/Performance der Mitarbeiter und Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen
	Risikomanagement auf Investimentebene (volks-, finanz- und immobilienwirtschaftliche Risiken, investiment-/unternehmensspezifische Risiken, Risiken der unternehmerischen Aufbau-/Ablauforganisation)	Risikomanagement auf Portfolioebene (spezifische wirtschaftliche/rechtliche/steuerliche Länder-/regionale/sectorale Risiken, Allokations-Risiken, übergeordnete Objekt- und Dienstleisterrisiken)	Risikomanagement auf Objekt- und Prozessebene (z.B. Mieterbonitäten/Ausfallwahrscheinlichkeiten, Kostenrisiken, Datenqualität, Prozesssicherheit)	Risikoüberwachung und operatives Risikomanagement auf Objektebene (z.B. Einholen von Mieterbonitätsinformationen, Mietvertragsmanagement (Fristen-, Index-, Optionscontrolling), (vorausschauende) Sicherstellung des Gebäudebetriebs)	Prozesskoordination und Prozessmanagement; Risikoüberwachung und operatives Risikomanagement auf Objektebene (z.B. (vorausschauende) Sicherstellung des Gebäudebetriebs, Kosten-/Mieterhöhungen)
	Reporting an den Investor/Nutzer	Reporting an das Investmentmanagement bzw. die Investoren/Nutzer	Sicherstellen der Dokumentation auf Objektebene sowie Reporting an das Portfolio- oder Investmentmanagement	Erstellen von Dokumentationen und Reportings an das Assetmanagement	Erstellen von Dokumentationen und Reportings an das Assetmanagement

Literatur

- Bone-Winkel, Stephan (2000):** Immobilienportfolio-Management. In **Schulte, Karl-Werner (Hrsg.):** Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Band I, Immobilienökonomie, München u.a.: Oldenbourg, ISBN 3-486-25430-8, S. 765-811
- Eurogroup Consulting (Hrsg.) (2007):** Evaluierung strategischer Optionen für Geschäftsmodelle im Immobilienbestandsmanagement: Eine Studie in Kooperation mit Prof. Dr. Andreas Pfnür. Forschungscenter Betriebliche Immobilienökonomie (TU Darmstadt). Bad Homburg
- Frensch, Stefanie/Fischer, Dietmar (2007):** Asset Management - Der Markt in Bewegung. Frankfurt am Main: Ernst & Young Real Estate GmbH
- gif, Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Hrsg.) (2004):** Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management: Richtlinie. Wiesbaden
- Hellerforth, Michaela (2006):** Handbuch Facility-Management für Immobilienunternehmen. Berlin [u.a.]: Springer, ISBN 3-540-32196-9
- Homann, Klaus (2000):** Immobiliencontrolling. In **Schulte, Karl-Werner (Hrsg.):** Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Band I, Immobilienökonomie, München u.a.: Oldenbourg, ISBN 3-486-25430-8, S. 707-738
- Kämpf-Dern, Annette (2008):** Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements: Eine Entgegnung zum gleichnamigen Beitrag von Sven A. Teichmann in der ZIÖ 2/2007. Zeitschrift für Immobilienökonomie, Nr. 2, S. 59-68, ISSN 1611-4051
- Kämpf-Dern, Annette/Pfnür, Andreas (2009):** Grundkonzept des Immobilienmanagements: Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben. In **Pfnür, Andreas (Hrsg.):** Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis. Band 14, Darmstadt
- Loos, Christoph (2005):** Strategien institutioneller Immobilieninvestoren: Ein kompetenzbasierter Strategieansatz am Beispiel offener Immobilienfonds. Band 2, Immobilienwirtschaftliche Forschungen in Theorie und Praxis ; 2, Frankfurt am Main [u.a.]: Lang, ISBN 3-631-54596-7
- Pfnür, Andreas (2002):** Modernes Immobilienmanagement: Facility-Management und Corporate-Real-Estate-Management. Berlin [u.a.]: Springer, ISBN 3-540-42791-0
- Pierschke, Barbara (2000):** Facilities Management. In **Schulte, Karl-Werner (Hrsg.):** Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Band I, Immobilienökonomie, München u.a.: Oldenbourg, ISBN 3-486-25430-8, S. 275-315
- Pierschke, Barbara (2001):** Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements. Band 14, Schriften zur Immobilienökonomie / European Business School, Private wissenschaftliche Hochschule Schloß Reichartshausen, Köln: Müller, ISBN 3-932687-71-X

- Preuß, Norbert/Schoene, Bernhard Lars (2006):** Real Estate und Facility Management: Aus Sicht der Consultingpraxis. 2. Auflage. Berlin [u.a.]: Springer, ISBN 3-540-29669-7
- Rondeau, P. Edmond/Brown, Kevin Robert/Lapides, D. Paul (2006):** Facility management. 2. Auflage. New York: Wiley, ISBN 0-471-70059-2
- Ropeter, Sven-Eric (1998):** Investitionsanalyse für Gewerbeimmobilien. Band 5, Schriften zur Immobilienökonomie, Köln: Müller, ISBN 3481013817
- Schulte, Karl-Werner/Walbröhl, Victoria (2002):** Immobilien Asset Management: Grundlagen - Rahmenbedingungen - Produkte - Prozess. In **Schulte, Karl-Werner (Hrsg.):** Handbuch Immobilien-Banking: Von der traditionellen Immobilien-Finanzierung zum Immobilien-Investmentbanking. Köln: Müller, ISBN 3-932687-65-5, S. 657-732
- Soens, A. Margaret/Brown, Kevin Robert (1994):** Real Estate Asset Management: Executive Strategies for Profit-making. New York [u.a.]: John Wiley and Sons Ltd, ISBN 0-471-30375-5
- Teichmann, A. Sven (2007):** Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements. Zeitschrift für Immobilienökonomie, Nr. 2, S. 5-36, ISSN 1611-4051
- Walbröhl, Victoria (2001):** Die Immobilienanlageentscheidung im Rahmen des Kapitalanlagenmanagements institutioneller Anleger: Eine Untersuchung am Beispiel deutscher Lebensversicherungsunternehmen und Pensionskassen. Band Bd. 15, Schriften zur Immobilienökonomie, Köln: Müller, ISBN 3-932687-78-7
- Zahn, Erich/Schmid, Uwe (1996):** Grundlagen und operatives Produktionsmanagement. Band 1, Grundwissen der Ökonomik, Stuttgart: Lucius & Lucius, ISBN 3828200141

Bisher in dieser Reihe erschienen

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

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

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

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

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

Annette Kämpf-Dern (2009): Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15.