



THM

TECHNISCHE HOCHSCHULE MITTELHESSEN

WI

Wirtschafts-
ingenieurwesen

Robin Mazurkiewicz; Daniel Piazoło

Ursache der fehlenden Leistungsabgrenzung im Asset, Property und Facility Management

Ein möglicher Weg zu einem standardisierten Teilmarkt



WI-[Reports]

– Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftsingenieurwesen –

Nr. 011

ISSN: 2568-0803

Impressum

Reihe: WI-[Reports] – Arbeitspapiere Wirtschaftsingenieurwesen

Herausgeber: Fachbereich 14 der THM

vertreten durch den

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. rer. oec. Claus Hüselmann
Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Schulz-Nigmann

THM Technische Hochschule Mittelhessen
Fachbereich 14 Wirtschaftsingenieurwesen

Wilhelm-Leuschner-Straße 13

61169 Friedberg

<https://www.thm.de/wi/>

Die Arbeitspapiere der Reihe WI-[Reports] sind einschließlich aller Abbildungen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung, Einspeicherung sowie Be- und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Copyright FB 14 THM

WI-[Report] Nr. 011

Autoren:	Robin Mazurkiewicz, Daniel Piazzo
Titel:	Ursache der fehlenden Leistungsabgrenzung im Asset, Property und Facility Management Ein möglicher Weg zu einem standardisierten Teilmarkt
Zitation:	Mazurkiewicz, R; Piazzo, D. (2020): Ursache der fehlenden Leistungsabgrenzung im Asset, Property und Facility Management. Ein möglicher Weg zu einem standardisierten Teilmarkt, WI-[Report] Nr. 011, Friedberg, THM 2020, ISSN 2568-0803
Kurzfassung [dt.]:	<p>Im Real Estate Investment Management in Deutschland kursieren sehr viele individuelle Definitionen und Auffassungen zum Asset, Property und Facility Management. Teilweise sind diese an eigenen Vorlieben, Strukturen oder interne Vorgaben von Marktteilnehmern angepasst. Der Immobilienwirtschaft fehlt es an allgemein gültigen und einheitlichen Definitionen Ihrer Managementdisziplinen Asset, Property und Facility Management, um diese trennscharf voneinander zu differenzieren.</p> <p>Ein Lösungsansatz könnte hierfür in der Implementierung eines standardisierten Teilmarktes liegen.</p>
Kurzfassung [en.]:	<p>In real estate investment management in Germany, there are many individual definitions and views on asset, property and facility management. Some of these are adapted to the own preferences, structures or internal requirements of market participants. The real estate industry needs generally valid and uniform definitions of its management disciplines asset, property and facility management to separate them clearly from each other.</p> <p>One solution could be the implementation of a standardised sub-market.</p>
Schlagwörter (dt.):	Asset Management, Property Management, Facility Management, Leistungsabgrenzung, Immobilienwirtschaft, Real Estate Investment Management, Real Estate
Schlagwörter (en.):	asset management, property management, facility management, separation of management disciplines, real estate investment management, real estate

Inhaltsverzeichnis

Die Herausforderung.....	7
Problemstellung	7
Zielsetzung.....	8
Vorgehen.....	8
Grundlagen und Definitionen.....	9
Definition des Begriffes Asset Management.....	9
Definition nach gif	9
Definition nach The Royal Institution of Chartered Surveyors.....	11
Definition nach Bell Management Consultants.....	12
Definition nach Sven Teichmann.....	12
Definition nach Annette Kämpf-Dern.....	13
Zusammenfassung der Definitionen Asset Management.....	13
Definition des Begriffes Property Management	14
Definition nach gif	14
Definition nach Franz Fuerst	15
Definition nach Bell Management Consultants.....	15
Definition nach Sven Teichmann.....	16
Definition nach Annette Kämpf-Dern.....	17
Zusammenfassung der Definitionen Property Management.....	17
Definition des Begriffes Facility Management	18
Definition nach gif	18
Definition nach DIN EN 15221	19
Definition nach Bell Management Consultants.....	20
Definition nach GEFMA	21
Definition nach Annette Kämpf-Dern.....	23
Zusammenfassung der Definitionen Facility Management.....	23
Einordnung der Begriffe Asset, Property und Facility Management	24
Die Ursache der fehlenden Leistungsabgrenzung.....	26
Darstellung und Beurteilung der Ist-Situation	26
Die Abgrenzungsproblematik innerhalb der Definitionen des Asset Managements.....	26
Die Abgrenzungsproblematik innerhalb der Definitionen des Property Managements	38
Die Abgrenzungsproblematik innerhalb der Definitionen des Facility Managements	47
Die Problematik der fehlenden Leistungsabgrenzung	61

Lösungsansatz für eine trennscharfe Leistungsabgrenzung zwischen AM, PM und FM	68
Entwicklung und Implementierung eines standardisierten Teilmarktes	69
Fazit und Ausblick.....	75
Fazit	75
Ausblick	76
Literaturverzeichnis.....	78
Abbildungsverzeichnis.....	80
Tabellenverzeichnis.....	80
Anhang	81

Abkürzungsverzeichnis

AM	Asset Management
BMC	Bell Management Consultants
CAPEX	Capital Expenditure
ext.	extern
FM	Facility Management
GEFMA	German Facility Management Association
gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
GL	Grundlage
GN	Guidance Note
HSSE	Health, Safety, Security, Environment
ICT	information & communication technology
PM	Property Management
PRIO	Priorität innerhalb der jeweiligen Kriteriengruppe
RICS	Royal Institute of Chartered Surveyors
UA	unternehmensabhängig

Die Herausforderung

In dieser Arbeit soll veranschaulicht werden, dass in der Immobilienwirtschaft – genauer im Real Estate Investment Management – in Deutschland keine eindeutige und trennscharfe Leistungsabgrenzung sowie Definition hinsichtlich der Managementdisziplinen Asset, Property und Facility Management existiert.

In diesem Kapitel soll diese Problemstellung, das Ziel dieser Ausarbeitung sowie das Vorgehen in dieser Arbeit vorgestellt werden.

Problemstellung

Im Real Estate Investment Management kursieren sehr viele individuelle Definitionen und Auffassungen zum Asset, Property und Facility Management. Teilweise sind diese sogar an eigene Vorlieben, Strukturen oder interne Vorgaben von Marktteilnehmern angepasst.

Dabei fällt auf, dass die Begriffe überwiegend rein über die Tätigkeiten beziehungsweise Arbeitsinhalte definiert werden ohne die eigentliche, tatsächliche Kernaufgabe der jeweiligen Managementdisziplin festgelegt zu haben. Diesem Teilmarkt der Immobilienwirtschaft fehlt eine klare und uneindeutige Leistungsabgrenzung innerhalb des Asset, Property und Facility Managements sowie zwischen den einzelnen Managementbereichen, welche sich als nicht eindeutige oder fehlende Schnittstellen und Übergabepunkte äußern.

Dieses Problem stützt eine erschienene Pressemitteilung von HIH Property Management GmbH in Kooperation mit der Tattersall-Lorenz Immobilienverwaltung- und -management GmbH und BNP Paribas Real Estate Property Management GmbH. Darin heißt es, dass die Honorare der Marktteilnehmer im Property Management Segment selbst sowie die Honorare von deren Mitarbeitern zukünftig aufgrund wachsender Verantwortung der Property Manager zwangsläufig ansteigen werden.¹ Diese wachsende Verantwortung steht synonym für die Verschiebung und/oder Übernahme von Leistungen aus anderen Managementdisziplinen wie dem Asset oder Facility Management

Daraus folgt oftmals, dass sowohl das Asset und Property als auch das Property und Facility Management gleiche Leistungen erbringen ohne zunächst Kenntnis davon zu haben. Auf der einen Seite werden Kosten an Stellen produziert, an denen sie nicht vorgesehen und indirekt

¹ HIH Property Management GmbH, 2019

auch nicht abgedeckt sind. Auf der anderen Seite entstehen wissentlich und unwissentlich Wissenslücken bei der dritten nicht aktiv beteiligten Partei.

Zielsetzung

Das Ziel dieser Ausarbeitung ist die fehlende Leistungsabgrenzung im Asset, Property und Facility Management und die Ursachen dafür herauszustellen. Final soll mit den gewonnenen Erkenntnissen ein Lösungsansatz stehen, welcher aufzeigt, wie die vorliegenden Ursachen bereinigt werden können.

Diese Lösung soll vor allem die Möglichkeit bieten, dass sie in der aktuellen Marktsituation umgesetzt werden kann und nicht nur ein Vorschlag in der Theorie bleiben muss. Der Lösungsweg ist also so zu gestalten, dass aufgezeigt wird welche Änderungen und Anpassungen im Real Estate Investment Management notwendig sind, um einen einheitlichen Standard für den Teilmarkt des Asset, Property und Facility Managements entwickeln und implementieren zu können.

Für den entstehenden Lösungsansatz ist ebenso wichtig, dass grundsätzliche Anpassungen aufgrund zukünftiger Entwicklungen im Markt oder aufgrund der von Einflüssen von außerhalb des Marktes vorgenommen werden können.

Vorgehen

Diese Arbeit ist so aufgebaut, dass zunächst die Grundlagen und Verursacher der Problemstellung vorgestellt werden. Für das Asset, Property und Facility Management werden jeweils fünf Definitionen aufgezeigt. Auf diese Weise wird versucht ein Eindruck von den Unterschieden und Auffassungen der jeweiligen Managementdisziplin zu gewinnen. Abgeschlossen werden die theoretischen Grundlagen mit der Einordnung der Begriffe Asset, Property und Facility Management in die Immobilienwirtschaft.

Zu Beginn des Hauptteils wird zu Beginn die Ist-Situation als Abgrenzungsproblematik über einen Vergleich der Aufgaben aus den in Kapitel Grundlagen und Definitionen vorgestellten Definitionen jeweils für Asset, Property und Facility Management beschrieben. Daran anschließend werden die Problematik und die Folgen der fehlenden Leistungsabgrenzung innerhalb und zwischen den Managementdisziplinen erarbeitet. Im Anschluss daran erfolgt unter Berücksichtigung gewonnener Erkenntnisse die Ausarbeitung eines Lösungsweges, der möglichst in der Praxis umsetzbar ist.

Zum Abschluss der Ausarbeitung werden die Erkenntnisse und der Lösungsvorschlag aus dem Hauptteil nochmals in einem Fazit als Ergebnis zusammengefasst und bewertet. Abgeschlossen wird die Ausarbeitung mit einem Ausblick, der den Handlungsbedarf aufgrund der aktuellen Situation in der Immobilienwirtschaft zeigt.

Grundlagen und Definitionen

Das folgende Kapitel dieser Arbeit bildet die theoretischen Grundlagen für die gesamte Ausarbeitung ab. Dargestellt werden unterschiedliche Definitionen der Begriffe Asset, Property und Facility Management, welche abschließend in den Gesamtkontext der Immobilienwirtschaft eingeordnet werden.

Definition des Begriffes Asset Management

An dieser Stelle werden fünf verschiedene Definitionen des Begriffes Asset Management vorgestellt. Der Vollständigkeit halber wird hier darauf hingewiesen, dass deutlich mehr Definitionen in der Immobilienwelt existieren und kursieren. Bei den ausgewählten Definitionen handelt es sich um die bekanntesten und in der Literatur und Praxis am häufigsten genutzten.

Definition nach gif

Die Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung hat in der Veröffentlichung Berufsbilder der Immobilienbranche im Jahr 2009 das idealtypische Berufsbild des Real Estate Asset Managements definiert. Dies erfolgt über die Beschreibung der Kernaufgabe im genannten Berufsbild: „Anlagenorientiertes Real Estate Management ist das strategische, ergebnisorientierte Vermögensmanagement / Wertschöpfungsmanagement eines Immobilienbestandes auf Einzelobjektebene im Interesse des Eigentümers.“²

Ergänzt und präzisiert wird diese Kernaufgabe durch die in Abbildung 1 aufgeführten Aufgabenbereiche, fachlichen Kenntnisse, Qualifikationen und persönlichen Eigenschaften.

² gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5

AUFGABENBEREICHE	PRIO	GL	UA
Operativer An- und Verkauf sowie Transaktionsmanagement entlang der Investment- und Portfoliostrategie	1		X
Überwachung (Soll-Ist) und Weiterentwicklung des betreuten Bestandes entlang der Portfoliostrategie	2	X	
Markt- und Standortanalysen zur Optimierung des betreuten Bestandes und Empfehlung an das Portfoliomanagement	3	X	
Konzepterstellung und Initiierung der Umsetzung der Immobilienstrategie laut Portfoliostrategie	4	X	
Laufende Analyse und Bewertung des Bestandes sowie Prüfung von Investment und Desinvestmentopportunitäten	5	X	
Management und Überwachung im Bereich Cash-Flow, Kosten und Budgetierung auf Objektebene	5	X	
Sicherstellung des Zielbeitrags des betreuten Bestandes	5	X	
Risikoüberwachung und Risikomanagement auf Immobilien- und Prozessebene	5	X	
Entwicklung bzw. Steuerung von Vermietungsstrategien und Mietvertragsverhandlungen, Key-Account Management	5	X	
Marktbeobachtung und Beziehungsmanagement zu den weiteren Marktteilnehmern	5	X	
Steuerung und Führung des Property Managements	6	X	
Unterstützung und Empfehlungen des Optimierungsbedarfes an das Real Estate Portfolio Management	7	X	
Wahrnehmung der Eigentümerfunktion	8	X	
Auswahl, Steuerung und Monitoring externer Dienstleister	8	X	
Gestaltung und Sicherstellung von Dokumentationen und Reportings sowie Prozessmanagement	9	X	
FACHLICHE KENNNTNISSE	PRIO	GL	UA
Gute Kenntnisse der Strategie- und Konzeptentwicklung und deren Umsetzung	1	X	
Umfassende Kenntnisse immobilien-/betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge	2	X	
Gute Kenntnisse von Finanzierungsmodellen und Investitionsrechnungen	3	X	
Gute Kenntnisse in der Bewertung von Gebäuden und Grundstücken	4	X	
Umfassende Kenntnisse der relevanten Immobilienmärkte	5	X	
Gute Kenntnisse in Vermietung und Vermarktung von Immobilien	6	X	
Gute Kenntnisse im Immobilienrecht	6	X	
Grundlegende immobilientechnische Kenntnisse	6	X	
Gute EDV-Kenntnisse (insbesondere Excel)	7	X	
QUALIFIKATION	PRIO	GL	UA
Abgeschlossenes Hochschulstudium (kaufmännisch, technisch, juristisch) oder abgeschlossene Ausbildung mit immobilienwirtschaftlichem Bezug und Zusatzqualifikation	1	X	X
Mehrfährige, einschlägige Berufserfahrung im Management von Immobilien	2	X	
Erfahrung in der Steuerung von Projektteams	3	X	
Umfassende Fremdsprachenkenntnisse in Wort und Schrift	4	X	
PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN	PRIO	GL	UA
Eigeninitiative und Selbstverantwortung	1	X	
Wirtschaftliches Handeln	2	X	
Gute Kenntnisse in Verhandlungs-/Präsentationstechniken	3	X	
Unternehmerisches Denken	4	X	
Strategisch-analytisches Denkvermögen	5	X	
Souveränität und Entscheidungsstärke	6	X	
Führungskompetenz	7	X	

Abbildung 1: Aufgaben, Fachkenntnisse, Qualifikationen und Eigenschaften eines Real Estate Asset Managers³

Die Spalte „PRIO“ in Abbildung 1 zeigt die Gewichtung der jeweiligen Punkte im Sinne der Wichtigkeit für das beschriebene Berufsbild. Die Spalten „GL“ für Grundlage und „UA“ für unternehmensabhängig geben an, ob ein jeweilig aufgeführter Punkt eine grundsätzliche Aufgabe für das Berufsfeld oder ob dieser ein unternehmensabhängiger Punkt ist.

Als bedeutungsgleiche Begriffe für das Real Estate Asset Management führt die gif Immobilienmanagement und Real Estate Management.

³ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5

Definition nach Bell Management Consultants

Bell Management Consultants definiert den Begriff Asset Management nur anhand einer Auflistung von Aufgaben beziehungsweise Tätigkeiten (Abbildung 3), welche sie dem Asset Management aufgrund eigener Erfahrung zuordnen. Dem liegen die Auswertungen für verschiedene Publikationen zugrunde.

- Die einzelne Immobilie als Finanzwert**

 - Rendite/ Risiko-Steuerung und Renditeverantwortung
 - Operativer An- und Verkauf sowie Transaktionsmanagement entlang der Portfolio-Strategie
 - Laufende Bestandsbewertung in Form von Markt- und Standortanalysen
 - Gestaltung und Sicherstellung von Dokumentationen, des Reportings sowie des Prozessmanagements
 - Auswahl und Steuerung des Property Managers sowie ext. Dienstleistern
 - Koordinierung/ Überwachung der Miet- und Objektbuchhaltung sowie Mahnwesen und Nebenkostenabrechnung
 - Risikomanagement auf Immobilien- und Prozessebene
 - Entwicklung und Steuerung der Vermietungsstrategie
 - Akquisition Neumieter und vertriebsorientiertes Mieterkontaktmanagement*
 - Optimierung und Wertsteigerung der einzelnen Immobilie (nach Portfolio Strategie)
 - Modernisierungs- und Revitalisierungsmaßnahmen mit größerem Volumen (Capex)

Abbildung 3: Aufgaben des Property Managements nach BMC⁸

Der Fokus der Darstellung in Abbildung 3 liegt mehr auf der Abgrenzung zu den verwandten Leistungsbildern des Property und Facility Management als auf der Definition an sich. Bell Management Consultants führt mit dem Punkt „Akquisition Neumieter und vertriebsorientiertes Mieterkontaktmanagement“⁹ eine Aufgabe auf, die mit dem Hinweis versehen ist, dass die Leistung nicht eindeutig dem Asset (oder Property) Management zugeschrieben werden kann.

Definition nach Sven Teichmann

Sven Teichmann teilt seine Erläuterung des Begriffes Asset Management in die Teile Definition, Ziele und Aufgaben. Zusätzlich ist zu erwähnen, dass Teichmann den Begriff als Real Estate Asset Management betrachtet. Seine Definition steht in Anlehnung an die Definition der gif. Er bezeichnet das Real Estate Asset Management als „wertorientierte[s], strategi-

⁸ Bell Management Consultants, 2017, S. 1

⁹ Bell Management Consultants, 2017, S. 1

sche[s] und operative[s] [Erg. d. Verf.] Vermögens- bzw. Wertschöpfungsmanagement von Immobilien auf der Objekt-Ebene nach den Zielen und Vorgaben des Investors bzw. Eigentümers.“¹⁰ Zusätzlich weist Teichmann auf das Zusammenwirken aller erforderlichen Tätigkeiten und die verbesserte treuhänderische Wahrnehmung der Eigentümerfunktionen hin.¹¹ Real Estate Asset Management hat das Ziel die Bewirtschaftung einer Immobilie zu optimieren und ihren Wert zu steigern. Zur Umsetzung bedarf es der Erfüllung von Aufgaben wie z.B. treuhänderische Eigentümervertretung, Transaktionsmanagement und Projektentwicklung/-management.¹²

Definition nach Annette Kämpf-Dern

Kämpf-Dern definiert das „Real Estate Assetmanagement als das strategische Objektmanagement eines Immobilienbestandes im Interesse des Investors oder des Nutzers während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeptions-/ Beschaffung- sowie Verwertungsphase“¹³ mit dem Ziel durch das Real Estate Portfoliomanagement/Investmentmanagement vorgegebene Ziele/Beträge zu erreichen und Wert- oder Nutzungssteigerungspotenziale zu erkennen.¹⁴ Die Aufgaben und Leistungen im Real Estate Assetmanagement teilt Kämpf-Dern in die drei Blöcke Planung, Steuerung (Organisation und Durchsetzung) und Controlling, Reporting, Risikomanagement mit jeweils expliziten Inhalte, welche im weiteren Verlauf dieser Ausarbeitung noch genannt und bewertet werden.¹⁵

Zusammenfassung der Definitionen Asset Management

Aus den in diesem Kapitel vorgestellten Definitionen ist zu erkennen, dass der Begriff Asset Management nicht einheitlich und eindeutig definiert ist. Zwar ist eine gewisse Deckungsgleichheit gegeben, doch herrscht in vielen Bereichen Uneinigkeit hinsichtlich der Kernaufgabe sowie dem Verständnis des Leistungsumfangs. Ohne an dieser Stelle auf die spezifischen Aufgabenstellungen einzugehen, ist festzustellen, dass der Handlungsbedarf in diesem Bereich groß ist.

Die Definition der gif ist in sich bereits wenig eindeutig gehalten. Dies kommt durch die Priorisierung und die allgemeinen Ausformulierungen der Aufgaben zustande. Außerdem hat die

¹⁰ Teichmann, 2007, S. 18

¹¹ S. Teichmann, 2007, S. 18

¹² S. Teichmann, 2007, S. 18 f.

¹³ Kämpf-Dern, 2009, S. 9

¹⁴ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 9

¹⁵ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 10 f.

Beschreibung des Berufsbildes Asset Management den Charakter einer Stellenausschreibung und die genannten Synonyme Immobilienmanagement und Real Estate Management weichen die Definition zusätzlich auf.

Die RICS hingegen stellt ein eindeutiges Leistungsverzeichnis mit Basis- und Ergänzungsmodulen für das Asset Management auf, welches es inhaltlich detaillierter zu bewerten gilt. Es herrscht die klar zu erkennende Grundidee einen einheitlichen Standard für das Leistungsbild Asset Management schaffen zu wollen. Aus diesem Leitfaden geht jedoch nicht hervor, auf wen Zuständigkeiten übergehen, wenn der Inhalt eines Ergänzungsmoduls nicht durch das Asset Management erbracht wird. Auch solche Leistungen sind im Kontext durch einen Beteiligten des Teilmarktes der Immobilienwirtschaft zu erbringen.

BMC und Teichmann definieren „nur“ durch Aufgabenlisten ohne Kategorien oder Bereiche. BMC definiert noch nicht einmal eine Kernaufgabe für das Asset Management. Kämpf-Dern teilt ihre Aufgabenliste in drei Bereiche und formuliert die Aufgaben zwar recht detailliert und doch allgemein. BMC, Teichmann und Kämpf-Dern sind in ihren Ausführungen inhaltlich in denselben Kategorien unterwegs wie gif und RICS.

Der ausführliche Vergleich und die Bewertung folgen in Abschnitt „Die Abgrenzungsproblematik innerhalb der Definitionen des Asset Managements“

Definition des Begriffes Property Management

In diesem Teil werden fünf Definitionen des Begriffes Property Management vorgestellt. Hier gestaltet es sich deutlich schwieriger grundlegende Definitionen zusammenzustellen, welche nach Möglichkeit im Markt bekannt sind. So sind die Definitionen nach Fürst, Teichmann und Kämpf-Dern nicht so bekannt wie die Definitionen der gif oder von Bell Management Consultants, was jedoch am Bekanntheitsgrad der Einrichtungen selbst liegt.

Definition nach gif

Für das Property Management beschreibt die gif die Kernaufgabe als „die performanceorientierte Bewirtschaftung eines Objektes nach ökonomischen Grundsätzen, treuhänderisch für den Eigentümer.“¹⁶ Auch hier wird die Definition wieder durch Aufgaben, Fachkenntnisse, Qualifikationen und Eigenschaften für das Berufsbild des Property Managers ergänzt (siehe Abbildung 4). Die gif nimmt an dieser Stelle erneut eine Wertung durch Priorisierung vor.

¹⁶ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 9

AUFGABENBEREICHE	PRIO	GL	UA
Betreuung von Mietern und Objektnutzern	1	X	
Operatives Vermietungsmanagement entlang der vorgegebenen Vermietungsstrategie	2	X	
Mietvertragsmanagement (Fristen-, Index-, Optionscontrolling)	3	X	
Koordination und Überwachung der Miet- und Objektbuchhaltung einschließlich des Zahlungsverkehrs/Mahnwesens (Miete, Nebenkosten, Kautionen, Versicherungen, Steuern)	4	X	
Auswahl, Beauftragung und Steuerung externer Dienstleister und des Gebäudemanagement entlang der Vertretungsbefugnis	5	X	
Sicherstellung technischer, öffentlich rechtlicher und eigentümerspezifischer Vorgaben und Richtlinien	6	X	
Laufende Überwachung (Soll-Ist) und Maßnahmenentwicklung auf Objektebene entlang der Asset Management Strategie	7	X	
Sicherstellung und Überwachung von Instandsetzungs-, Instandhaltungs-, und Modernisierungsmaßnahmen	7	X	
Budgetierung und Budgetkontrolle auf Objektebene sowie Controlling im Zuge des Prozessmanagement	8	X	
Erstellung von Dokumentationen, Datenanalysen und Reportings an den Auftraggeber bzw. das Asset Management	9	X	
Research und Verarbeitung marktrelevanter Daten zur Erstellung von Handlungsempfehlungen auf Objektebene	10	X	
Strategieentwicklung und Kooperation mit dem Facility Management	11	X	
FACHLICHE KENNNTNISSE	PRIO	GL	UA
Gute Kenntnisse betriebs- und immobilienwirtschaftlicher Zusammenhänge	1	X	
Gute Kenntnisse im Bereich der Mieterakquisition und Marketing	2	X	
Gute Kenntnisse der Phasen und Prozessabläufe eines Objektlebenszykluses	3	X	
Umfassende Kenntnisse im Miet- bzw. WEG-Recht und immobiliespezifischen Vertragswesen	4	X	
Grundlegende technische Kenntnisse der Immobilie	5	X	
Gute Kenntnisse der relevanten Immobilienmärkte	6	X	
Gute EDV-Kenntnisse (Excel, Hausverwaltungsprogramme)	7	X	
QUALIFIKATION	PRIO	GL	UA
Abgeschlossene Ausbildung mit immobilienwirtschaftlichem Bezug (z. B. Immobilienkaufmann/ Immobilienkauffrau)	1	X	
Erfahrung in der Bewirtschaftung von Immobilien	2	X	
immobilienwirtschaftl. Zusatzqualifikation (z. B. Immobilienökonom, Fachwirt etc.)	3		X
Abgeschlossenes Hochschulstudium	4		X
Grundlegende oder gute Fremdsprachenkenntnisse in Wort und Schrift	5		X
PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN	PRIO	GL	UA
Zahlenaffinität	1	X	
Kundenorientierung	2	X	
Durchsetzungsfähigkeit	3	X	
Verhandlungs- und Präsentationsfähigkeit	4	X	
Mobilitätsbereitschaft	5	X	

Abbildung 4: Aufgaben, Fachkenntnisse, Qualifikationen und Eigenschaften eines Real Estate Property Managers¹⁷

Definition nach Franz Fuerst

In seiner Ausarbeitung von 2009 an der Universität von Reading beschreibt Franz Fuerst das Property Management als „operation of a commercial or residential real estate“¹⁸. Mit dem Betrieb von Gewerbe- und Wohnimmobilien ist seine Definition sehr allgemein gehalten und wird durch nachfolgende Beispiele wie Überwachung von Mietzahlungen, Abwicklung von Mietverträgen und der Planung von Wartung und Instandsetzung ergänzt.¹⁹

Definition nach Bell Management Consultants

Auch der Begriff Property Management wird von Bell Management Consultants rein über eine Aufstellung der Aufgaben in diesem Tätigkeitsfeld beschrieben. Die Punkte „Ergebnisverantwortung, Maßnahmenentwicklung und Überwachung auf Objekt-Ebene [...] und laufende Dokumentation, Analyse und Reporting an Auftraggeber“²⁰ sind dabei eher allgemein gehalten

¹⁷ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 9

¹⁸ Fuerst, 2009, S. 10

¹⁹ S. Fuerst, 2009, S. 10

²⁰ Bell Management Consultants, 2017, S. 2

und geben keine präziseren Informationen zum Kern der jeweiligen Aufgabe. Abbildung 5 zeigt die vollständige Aufgabenzuteilung zum Property Management, wie sie in den letzten Jahren von Bell Management Consultants mit Marktteilnehmern zusammen entwickelt wurde.

- Die einzelne Immobilie als Eigentum/ Besitz**

 - Ergebnisverantwortung
 - Maßnahmenentwicklung und Überwachung auf Objektebene entlang der AM-Strategie
 - Laufende Dokumentation, Analyse & Reporting an Auftraggeber
 - Strategieentwicklung, Auswahl und Steuerung des Facility Managements
 - Operatives Vermietungsmanagement entlang der Vermietungsstrategie
 - Akquisition Neumieter und vertriebsorientiertes Mieterkontaktmanagement*
 - Umsetzung der Kosten- und Erlösvorgaben, Kostenmanagement und Kostenoptimierung
 - Unterstützung des AM bei z.B. Budgetierung, Abwicklung Capex
 - Übergreifende technische Tätigkeitsbereiche (Kordinierung und Steuerung technischer Prozesse und Umsetzung entlang der Vorgaben, Gewährleistungsverfolgung)
 - Kaufm. Tätigkeitsbereiche wie Buchhaltung und Nebenkostenabrechnung
 - Ganzheitliche Mieterbetreuung nach Vereinbarung mit dem AM

Abbildung 5: Aufgaben des Property Managements nach BMC²¹

Definition nach Sven Teichmann

Teichmann definiert das Property Management als „ganzheitlichen Ansatz der aktiven, ergebnisorientierten, strategischen und operativen Bewirtschaftung sowie ferner Bereitstellung und Verwertung von einzelnen Immobilien und Immobilienportfolios unter Einhaltung der Zielvorgaben des Investors bzw. Eigentümers.“²² Des Weiteren führt Teichmann aus, dass das Property Management im Wesentlichen kaufmännisch und interdisziplinär ausgerichtet sei und oftmals in Eigenleistung erbracht wird. Der technische und infrastrukturelle Managementteil hingegen wird in Fremdleistung erbracht und lenkt das Gebäude- beziehungsweise Objektmanagement.²³ Die treuhänderische Eigentümerversetzung mit dem Fokus auf die Wirtschaftlichkeit beim Management von Immobilien ist das Ziel des Property Managements. Die Auflistung der Aufgaben im Property Management stellt Teichmann in Anlehnung an die Aufstellung der gif sowie der Ergänzung aus diversen Unternehmenspräsentationen zusammen.²⁴

²¹ Bell Management Consultants, 2017, S. 2

²² Teichmann, 2007, S. 19

²³ S. Teichmann, 2007, S. 19

²⁴ S. Teichmann, 2007, S. 20

Definition nach Annette Kämpf-Dern

In ihrem Arbeitspapier zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis aus 2009 stellt Kämpf-Dern einen Definitions- und Leistungskatalog für das Immobilienmanagement auf. Darin beschreibt sie das Property Management als „das anlagenorientierte, operative Management von Immobilienobjekten im Interesse des Investors während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeptions-/Beschaffungs- sowie Verwertungsphase.“²⁵ Das Ziel ist die Bewirtschaftung im Sinne der Rendite und des Investors zu optimieren durch die Verwirklichung der vorgegebenen Objektstrategie.²⁶ Abgeschlossen wird die Definition durch die Auflistung von zu erbringenden Leistungen, welche in die drei folgenden Überschriften aufgeteilt sind:

- Planung
- Steuerung (Organisation und Durchsetzung)
- Controlling, Reporting und Risikomanagement²⁷

Diese Kategorien sind mit spezifischen Aufgaben, die im Property Management zu leisten sind, versehen.

Zusammenfassung der Definitionen Property Management

Auch bei der Begriffsdefinition und dem Aufgabenspektrum im Property Management gibt es kein standardisiertes Leistungsbild. Überhaupt ist es deutlich schwieriger Definitionen zum Property Management zu finden als für den Begriff des Asset Managements. Dies zeigt den Handlungsbedarf hinsichtlich einer standardisierten Lösung der vorliegenden Problematik.

Die gif führt für das Berufsbild Property Management ebenfalls Synonyme (beispielsweise Objektmanagement, -verwaltung), welche die Abgrenzung zu anderen Managementdisziplinen deutlich erschweren.

Franz Fuerst ist mit seiner Art der Definition gänzlich gegensätzlich zu den anderen in diesem Kapitel genannten Definitionen unterwegs. Fuerst beschreibt in einem Satz die Gesamtheit des Property Managements und stützt diese durch aufgeführte Beispiele.

Bei BMC, Teichmann und Kämpf-Dern gestalten sich die Definitionen gleicher Art wie bereits bei den Definitionen zum Asset Management. Somit setzen die jeweiligen Aufgabenspektren

²⁵ Kämpf-Dern, 2009, S. 12

²⁶ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 12

²⁷ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 12 f.

für das Property Management auf denen des Asset Managements auf. Jedoch sind hier die Formulierungen überwiegend allgemein gehalten.

Definition des Begriffes Facility Management

Der abschließende Abschnitt stellt fünf Definitionen des Begriffes Facility Management vor. Hier stößt man auf deutlich bekanntere Definitionen als beim Begriff des Property Managements. Die Definition nach GEFMA und die europäische Norm DIN EN 15221 sind den meisten Marktteilnehmern bekannt. Ergänzend werden in diesem Abschnitt noch die Definitionen nach gif, Bell Management Consultants und Annette Kämpf-Dern erläutert, um die Vielfalt an und innerhalb der Definitionen darzustellen.

Definition nach gif

Die gif greift bei der Definition der Kernaufgabe des idealtypischen Berufsbildes Facility Management auf die Ausführungen der DIN EN 15221-1:2006 zurück. Die Kernaufgabe wird darin beschrieben als „Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung und Entwicklung der vereinbarten Leistungen, welche zur Unterstützung und Verbesserung der Effektivität der Hauptaktivitäten der Organisation dienen.“²⁸ Facility Management ist also als eine reine Unterstützungsleistung zu sehen, welche die Konzentration auf die wesentlichen Aufgaben einer Organisation fokussiert.

Die gif führt für das Facility Management eine wesentlich detailliertere Aufgabenliste an als für die Begriffe Real Estate Asset Management und Property Management. Diese enthält neben einem allgemeinen Aufgabenbereich zusätzlich den strategischen sowie taktischen und operativen Aufgabenbereich. Des Weiteren werden wieder die fachlichen Kenntnisse, die Qualifikation und persönlichen Eigenschaften für das Berufsbild Facility Management inklusive entsprechender Priorisierung genannt.²⁹ Bei diesem Berufsbild werden jedoch nicht alle Unterpunkte der einzelnen Kategorien als Grundlage bewertet sondern werden zum Teil als unternehmensabhängig eingestuft. Die vollständigen Aufgaben und Eigenschaften können Abbildung 6 entnommen werden.

²⁸ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 3

²⁹ S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 3

AUFGABENBEREICHE	PRIO	GL	UA
Planung, Steuerung und Durchführung aller Unterstützungsprozesse der Unternehmensleistung um die höchstmögliche Wirtschaftlichkeit und Effizienz zu erreichen	1	X	
Bereitstellung, Optimierung und Verwertung der dem Bedarf der Organisation entsprechenden Fläche	2	X	
Bereitstellung, Optimierung und Verwertung der dem Bedarf der Organisation entsprechenden Infrastruktur	3	X	
Sicherung und Bereitstellung der bestmöglichen Arbeitsumgebung für Mensch und Organisation	4	X	
Sicherstellung von Arbeitsschutz und Sicherheit	5	X	
Bereitstellung, Optimierung und Gewährleistung von Informations- und Kommunikationssystemen	6	X	
Koordination der erforderlichen Logistik	7	X	
Management aller zusätzlichen Büroservice Elemente	8	X	
STRATEGISCHE AUFGABENBEREICHE	PRIO	GL	UA
Langfristige Zieldefinition im Bezug zu den Unternehmenszielen	1	X	
Schaffung von Bewirtschaftungssystemen	2	X	
Sicherung der Infrastruktursysteme	3	X	
Sicherung der Richtlinienkonformität	4	X	
Festlegung und Sicherung von Qualitätsstandards	5	X	
Personalsuche, Auswahl und Betreuung	6		X
TAKTISCHE UND OPERATIVE AUFGABENBEREICHE	PRIO	GL	UA
Sicherung der Umsetzung der in Kooperation festgelegten strategischen Ziele	1	X	
Integration aller FM-Prozesse in die primären Unternehmensprozesse	2	X	
Steuerung der FM-Services und eventueller externer Dienstleister	3	X	
Sicherung, Steuerung und Überwachung der Leistungen des Gebäudemanagement	4	X	
Führung des FM-Teams und eventueller Dienstleister	5	X	
Prozesskoordination und Prozessmanagement	6	X	
FACHLICHE KENNNTNISSE	PRIO	GL	UA
Umfassendes Spezialwissen und Erfahrungen je nach Spezialisierung bzw. Art der Sekundär- und Primärprozesse	1	X	
Umfassendes technisches Verständnis technischer Prozesse	2	X	
Umfassende Kenntnisse im Gebäudemanagement	3	X	
Umfassende einschlägige IT-Kenntnisse	4	X	
Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Modelle und strategischer Planung, Umsetzung und Kontrolle	5	X	
Kenntnisse im technischen, kaufmännischen und infrastrukturellen Bereich	6	X	
Grundlegende Kenntnisse im Projekt- und Prozessmanagement	7	X	
Führungskompetenz	8		X
QUALIFIKATION	PRIO	GL	UA
Abgeschlossenes Fachhochschul- oder Hochschulstudium und/ oder adäquate, technische Ausbildung	1	X	
Mehrjährige einschlägige Berufserfahrung	2	X	
Idealerweise immobilienökonomische oder technische Zusatzqualifikation	3		X
Idealerweise fachspezifische Zusatzausbildung oder Zertifizierung	4		X
PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN	PRIO	GL	UA
Technisches Interesse und Begabung	1	X	
Kommunikationsfähigkeit	2	X	
Teamfähigkeit	3	X	
Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein	4	X	
Verhandlungsstärke	5		X
Leistungsgedanken	6	X	
Zuverlässigkeit	7		X
Mobilität	8		X
Fremdsprachenkenntnisse	9		

Abbildung 6: Aufgaben, Fachkenntnisse, Qualifikationen und Eigenschaften eines Facility Managers³⁰

Definition nach DIN EN 15221

Die europäische Norm DIN EN 15221-1:2006 beschreibt den Begriff Facility Management / Facilities Management wie bereits im Unterkapitel Definition nach gif beschrieben als Einbindung von Prozessen in einer Organisation, um vereinbarten Leistungen zu erbringen, sodass die Kernaufgaben der Organisation effektiver gestaltet werden können.³¹

Die DIN EN 15221-1 beschreibt die Anwendungsbereiche „Fläche und Infrastruktur“³² sowie „Mensch und Organisation“³³ für das Facility Management, welche beide in Teilen im Kontext

³⁰ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 3

³¹ S. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2006, S. 5

³² DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2006, S. 7

³³ DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2006, S. 7

dieser Ausarbeitung zum Tragen kommen. Die Leistungen werden dabei in den drei Ebenen strategisch, taktisch und operativ erbracht.

		Facilities					Mensch und Organisation					
		Fläche und Infrastruktur										
		Fläche	Außenanlagen	Reinigung	Arbeitsplatz	Hauptaktivitätsspezifisch	HSSE	Hospitality	Information und Kommunikation	Logistik	Geschäftsunterstützung	Organisations-spezifisch
Aktivitäten / Unterprozesse												
Integration auf strategischer Ebene (PDCA)												
Integration auf taktischer Ebene (PDCA)												
Operative Ebene	Planen	1100	1200	1300	1400	1900	2100	2200	2300	2400	2500	2900
	Durchführen											
	Prüfen											
	Handeln											

Kapitalkosten
Personalkosten
Materialkosten
Abschreibung, Steuern

Abbildung 7: Facility-Produktstruktur (Matrix Facilities/Aktivitäten mit standardisierten Facility-Produkten) mit für die operative Ebene geöffneter beispielhafter Aktivitätenliste³⁴

Abbildung 7 zeigt die standardisierten Facility Produkte, welche den beiden vorgenannten Anwendungsbereichen zugeteilt werden. Dabei bekommt jede Produktgruppen eine eigene Produkt-Nummer. Die Facility-Produkte des Bereiches Fläche und Infrastruktur beginnen mit der Ziffer „1“ und die Produkte des Bereiches Mensch und Organisation mit der Ziffer „2“. Die Produktgruppen führt die DIN EN 15221-4:2011 in Kapitel 5 (ab S. 20) sehr detailliert aus.

Definition nach Bell Management Consultants

Bell Management Consultants definiert den Begriff Facility Management rein über die Aufzählung von spezifischen Aufgaben unter der Überschrift „Die einzelne Immobilie als Nutzobjekt“³⁵. Auch an dieser Stelle sind mit den Aufgaben Kostenverantwortung und Dokumentation

³⁴ DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2011, S. 15

³⁵ Bell Management Consultants, 2017, S. 3

erneut sehr allgemein gehaltene Ausführungen in der Aufzählung enthalten. Die vollständige Auflistung von Bell Management Consultants zeigt Abbildung 8.

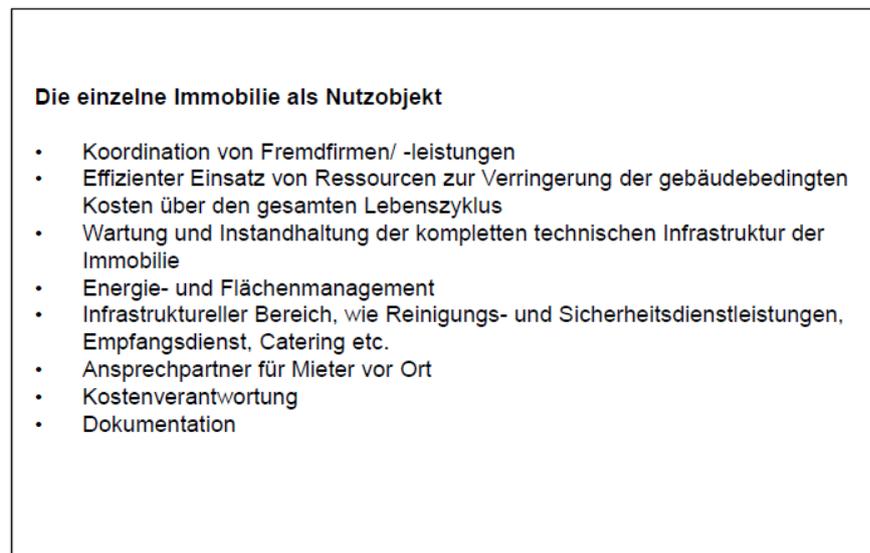


Abbildung 8: Aufgaben des Facility Managers nach BMC³⁶

Definition nach GEFMA

Die GEFMA definiert den Begriff Facility Management in der GEFMA-Richtlinie 100-1 als Managementdisziplin, welche durch den Umgang mit Facilities und Services im Rahmen geplanter, gesteuerter und beherrschter Facility Prozesse die Erfüllung der Grundbedürfnisse von Menschen, Unterstützung der Unternehmens-Kernprozesse und Erhöhung der Kapitalrentabilität erreichen.³⁷

Diese Kernaufgabe gilt es über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie zu erfüllen. Die GEFMA definiert diesen mit neun Lebenszyklusphasen. Beginnend mit der Konzeption, Planung und Errichtung gefolgt von der Bewirtschaftungs- und Betriebsphase bis hin zur Umnutzung und/oder Verwertung. Abbildung 9 zeigt die lineare Darstellung des Lebenszyklus im Facility Management. Das detaillierte Leistungsspektrum der FM-Prozesse innerhalb des Lebenszyklus kann GEFMA-Richtlinie 100-2 entnommen werden. Diese Richtlinie integriert Inhalte aus den bestehenden Regelwerken HOAI, AHO und DIN 32736.³⁸

Ergänzend ist zu erwähnen, dass die GEFMA-Richtlinie 100-1 eine Erläuterung zur Schreibweise des Begriffes Facility Management enthält. Die verwendete Schreibweise der GEFMA

³⁶ Bell Management Consultants, 2017, S. 3

³⁷ S. GEFMA e.V., 2004, S. 3

³⁸ S. GEFMA e.V., 2004, S. 3

(sowie dieser Arbeit) orientiert sich an der weltweit etablierten Schreibweise mit zwei getrennten Substantiven. Ebenfalls möglich sind die Schreibweisen „Facilitymanagement“ und „Facility-Management“.³⁹

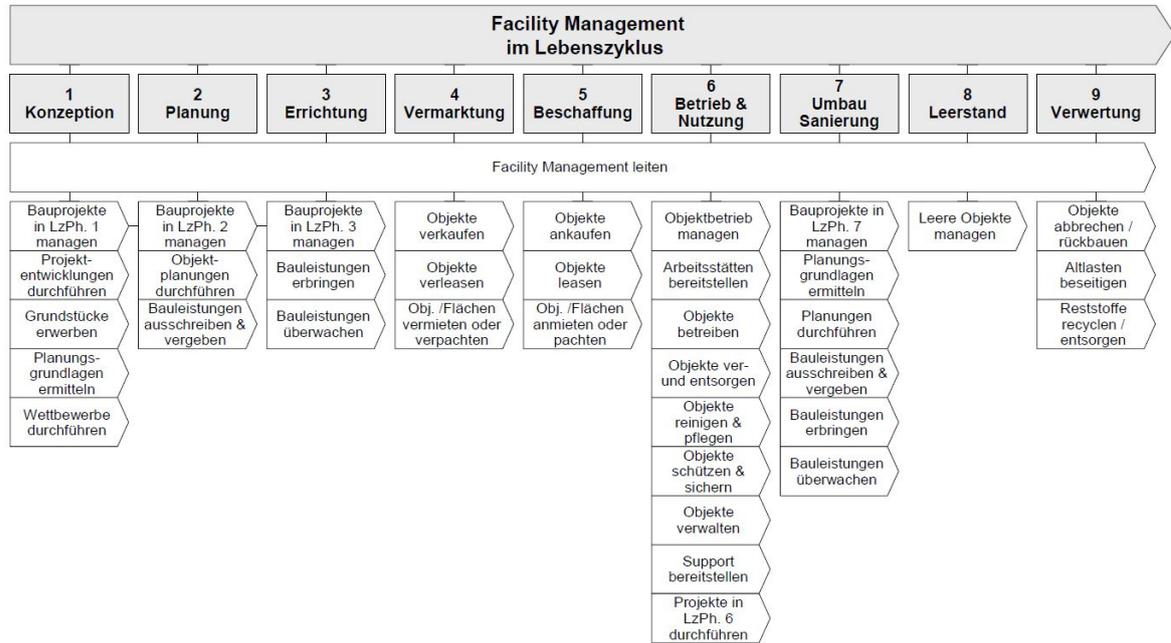


Abbildung 9: Lebenszyklusphasen (lineare Darstellung) mit FM-Hauptprozessen⁴⁰

³⁹ S. GEFMA e.V., 2004, S. 11

⁴⁰ GEFMA e.V., 2004, S. 7

Definition nach Annette Kämpf-Dern

„Real Estate Facilitymanagement ist das lebenszyklusbezogene, nutzungsorientierte, operative Management immobilienbezogener Prozesse im Interesse des Nutzers bzw. zur zielgemäßen Sicherstellung der Nutzung.“⁴¹ lautet die Ausführung von Kämpf-Dern zum Begriff Facility Management. Diese Kernaufgabe hat das Ziel die Objektstrategie effizient umzusetzen. Dafür sollen immobilienbezogene Leistungen, welche die Qualitäts-, Termin- und Kostenanforderungen der Nutzer erfüllen, erbracht werden.⁴² Diese Leistungen führt Kämpf-Dern unter den Kategorien Planung, Steuerung (Organisation und Durchsetzung) und Controlling, Reporting, Risikomanagement auf.⁴³

Auf die detaillierte Aufzählung wird im Verlauf genauer eingegangen.

Zusammenfassung der Definitionen Facility Management

Zum Begriff Facility Management bestehen im Vergleich zum Asset und Property Management bereits Normen, Richtlinien und Veröffentlichungen, welche Anwendung in der Praxis finden.

Die gif orientiert sich bei der Kernaufgabe an der DIN EN 15221-1:2006. Zwar greift die gif die strategische, taktische und operative Ebene auf, definiert darin ein Aufgabenspektrum in Anlehnung an die europäische Norm. Die DIN EN 15221-1 unterteilt des Weiteren die Leistungen in die Bereich Fläche und Infrastruktur sowie Mensch und Organisation.

BMC bleibt beim Facility Management bei einer reinen Aufgabenliste als Abgrenzung zu den anderen Managementdisziplinen. Die Formulierungen bleiben weiterhin sehr allgemein. Kämpf-Dern setzt ebenso auf ihren in den vorhergehenden Kapiteln aufgezeigten Definitionen (siehe jeweils Abschnitt Definition nach Annette Kämpf-Dern in den Definitionen der Begriffe Asset und Property Management) auf und bleibt ihrer Linie in Kernaufgabe und Zuteilung der Aufgaben treu.

Die GEFMA definiert das Leistungsspektrum des Facility Managements über neun Lebenszyklusphasen und bindet dabei Inhalte aus HOAI, AHO und DIN 32736 ein.

⁴¹ Kämpf-Dern, 2009, S. 14

⁴² S. Kämpf-Dern, 2009, S. 14

⁴³ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 14 f.

Einordnung der Begriffe Asset, Property und Facility Management

Asset, Property und Facility Management sind alle Teil des Real Estate Investment Managements. Das Real Estate Investment Management ist als mehrstufiges Modell aufgebaut.⁴⁴ Die Pyramidendarstellung des Marktes entsprechend Abbildung 10 hat sich in dieser Form in der Praxis etabliert.

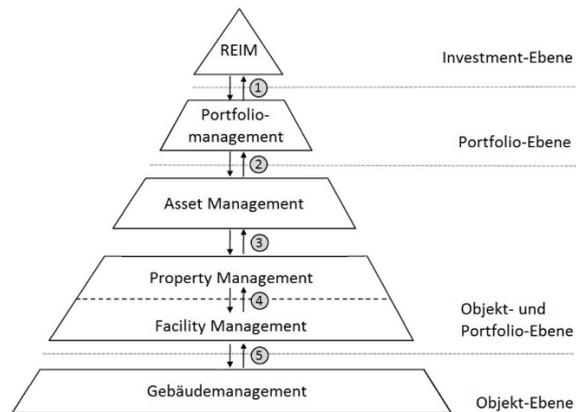


Abbildung 10: Mehrstufiges Marktmodell des Real Estate Investment Management⁴⁵

Das Real Estate Investment Management besteht aus der Investment-, der Portfolio- und der Objektebene. Der Investor – eine Privatperson oder ein institutioneller Anleger – bildet die Investmentebene. Das Portfoliomanagement bildet die Portfolioebene ab und die Objektebene wird dem Gebäudemanagement zuteil. Abbildung 10 verdeutlicht, dass die Managementdisziplinen Asset, Property und Facility Management sich auf zwei Ebenen bewegen. Diese „Mischzone“ wird in der Grafik als Objekt- und Portfolio-Ebene bezeichnet.

⁴⁴ S. Unternehmen der Initiative Property Management Germany, 2016, S. 5

⁴⁵ Tesch, 2013, S. 40

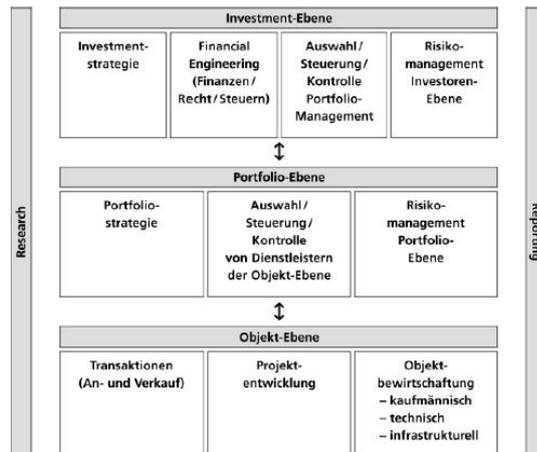


Abbildung 11: Funktionen des Real Estate Investment Management⁴⁶

Abbildung 11 zeigt die Aufgabenfelder, welche gemäß der Richtlinie der gif den drei Ebenen jeweils zugeordnet werden. Diese sind in den Aufgabenlisten der in diesem Kapitel vorgestellten Definitionen enthalten und werden dementsprechend im weiteren Verlauf dieser Arbeit verarbeitet und bewertet.

Im Hinblick auf die Problemstellung, welche diese Ausarbeitung behandelt, zeigt die Einordnung der Managementdisziplinen des Teilmarktes bereits die fehlenden Schnittstellen und Abgrenzungen zwischen Asset, Property und Facility Management.

⁴⁶ gif Arbeitskreis Real Estate Investment Management, 2004, S. 4

Die Ursache der fehlenden Leistungsabgrenzung

Mit den zu Beginn der Ausarbeitung geschaffenen Grundlagen wird in diesem Teil der Arbeit die Ist-Situation der Leistungsinhalte in den Teildisziplinen Asset, Property und Facility Management geschildert und bewertet.

Dafür werden im ersten Schritt die Aufgaben aus den unterschiedlichen Definitionen der einzelnen Managementdisziplinen bestimmten Aufgabenbereichen zugeordnet, um diese miteinander vergleichen und bewerten zu können. Die entsprechenden Tabellenübersichten sind aufgrund ihres Umfangs im Anhang dieser Ausarbeitung zu finden.

Anschließend werden die Inhalte der einzelnen Aufgabenbereiche je Managementdisziplin miteinander verglichen, bewertet und die kritischen Punkte herausgestellt. Im Anschluss daran werden die Probleme innerhalb und zwischen den Managementdisziplinen zusammengefasst und die möglichen Folgen dieser Probleme herausgestellt.

Im letzten Teil dieses Kapitels wird ein Lösungsvorschlag, der eine eindeutige und trennscharfe Leistungsabgrenzung herbeiführen kann und soll, in einzelnen Schritten entwickelt.

Darstellung und Beurteilung der Ist-Situation

Nachfolgend werden die Definitionen der Begriffe der einzelnen Managementdisziplinen innerhalb einer Teildisziplin verglichen und bewertet. Die daraus hervorgehenden Erkenntnisse werden dann zwischen den Disziplinen Asset und Property Management sowie Property und Facility Management untereinander verglichen.

Die Abgrenzungsproblematik innerhalb der Definitionen des Asset Managements

Um die unterschiedlichen Betrachtungsweisen und Leistungsspektren der Definitionen aus dem Kapitel Definition des Begriffes Asset Management dieser Arbeit aufzuzeigen, wurden die folgenden Aufgabenbereiche anhand der vorliegenden Definitionen ausgewählt und die jeweiligen Aufgaben diesen zugewiesen:

- Investment-/ Portfoliostrategie
- Immobilien-/ Objektstrategie
- Research
- kontinuierliche Bestandsanalyse
- Kostencontrolling/ -management
- Risikomanagement

- Ausübung der Eigentümerfunktion
- Steuerung externer Dienstleister
- Dokumentation & Reporting
- Steuerung und Durchführung technisch geprägter Maßnahmen
- Zusatzleistungen

Das umfangreichste Aufgabengebiet in allen Definitionen ist die Strategie. Hierbei ist zu beachten, dass diesem Aufgabenbereich Tätigkeiten, welche der Erfüllung unterschiedlicher Strategiearten dienen, zugeteilt wurden. Die Strategie kann hier aufgeteilt werden in die Investment- und Portfoliostrategie und die Objektstrategie.

Bei der gif haben der An- und Verkauf sowie das Transaktionsmanagement die höchste Priorität im Tätigkeitsfeld des Asset Managements zur Erfüllung der Investment- und Portfoliostrategie.⁴⁷ Bell Management Consultants greift diesen Punkt im gleichen Wortlaut auf, lässt an dieser Stelle jedoch die Investmentstrategie außen vor.⁴⁸ Dies zeigt bereits, dass alleine die Auffassungen welche Zielvorgaben erfüllt werden sollen unterschiedlich sind. Wird nun die Betrachtung der RICS hinzugezogen, erhält man eine zusätzliche, andere Sichtweise. Die RICS stellt dem An- und Verkauf sowie Transaktionsmanagement vier Module gegenüber. Dabei sticht heraus, dass die Module Ankauf, Finanzierung, Verkauf und Strategie als Ergänzungsmodule geführt werden.⁴⁹ Diese Leistungen zählen also nicht zu den grundsätzlich durch Asset Management zu erbringenden Leistungen.

Hier stellt sich die Frage durch wen diese Leistungen erbracht werden, wenn diese nach diesem Modell nicht zusätzlich beauftragt werden. In diesem Fall verschieben sich Zuständigkeiten, welche gif und BMC als eindeutige Aufgaben des Asset Managements sehen und als Grundleistung im Asset Management zu bewerten sind. Teichmanns Definition steigt direkt in die Objektstrategie ein. Allerdings beinhaltet die Aufgabe Formulierung der Immobilien- beziehungsweise Objektstrategie die Immobilieninvestition und -finanzierung⁵⁰, welche die Definitionen von gif, RICS und Bell Management Consultants in der Investment- und Portfoliostrategie verorten. Das zeigt wie unterschiedlich die Auffassungen in diesem Bereich sind.

⁴⁷ S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5

⁴⁸ S. Bell Management Consultants, 2017, S. 1

⁴⁹ S. RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 7

⁵⁰ S. Teichmann, 2007, S. 19

Des Weiteren enthält Teichmanns Aufgabenliste zwar das Transaktionsmanagement, jedoch mit Unteraufgaben, die mit ihren Unterpunkten der Immobilien- und Objektstrategie zuzuordnen sind. Das Verständnis des Begriffes Transaktionsmanagement ist bei Teichmann anders als bei den anderen Definitionen aus dem Kapitel Definition des Begriffes Asset Management.

Die Schaffung und Nutzung eindeutiger Begrifflichkeiten ist ein grundlegendes Erfordernis, bevor trennscharfe Aufgabenverteilungen beziehungsweise Leistungskataloge erarbeitet und festgelegt werden können. Auch Kämpf-Dern definiert keine Aufgaben in der Investment- und Portfoliostrategie. Sie lässt den Leistungspart um An- und Verkauf sowie Transaktionsmanagement gänzlich unberücksichtigt. Es herrscht alles andere als Einigkeit, was die Zuständigkeiten angeht. So berücksichtigen nur gif, RICS und Bell Management Consultants Zuständigkeiten um den Aufgabenbereich der Investment- und Portfoliostrategie. Teichmann und Kämpf-Dern gehen jeweils eigene Wege. Dabei fällt auf, dass Teichmann die Leistungen strategischer formuliert und Kämpf-Dern versucht, in die praktische, operative Handlungsebene einzusteigen. Bereits jetzt ist absehbar, dass es zwar ähnliche sowie gleiche Ansätze gibt, aber ein akuter Handlungsbedarf zur Schaffung eindeutiger Leistungsabgrenzungen besteht.

Die vorgenannten Ausführungen von gif, BMC, Teichmann und Kämpf-Dern sind nur in Teilen mit Modul 1: Strategie aus dem Leistungsverzeichnis Asset Management der RICS vergleichbar. An der Stelle, wo die RICS ein Modul definiert, führen die weiteren vorgestellten Definitionen in dieser Ausarbeitung (siehe Grundlagen und Definitionen) gesonderte Aufgaben auf.

Im Berufsbild Asset Management der gif ist die „Überwachung und Weiterentwicklung des betreuten Bestandes“⁵¹ sowie die „Konzepterstellung und Initiierung der Umsetzung der Immobilienstrategie“⁵² mit Teilen der Feingliederung des Moduls Strategie der RICS annähernd gleichzusetzen. Diese beiden Aufgaben sind nicht präzise genug, um eine Abgrenzung beispielsweise vom Property Management vornehmen zu können. Begriffe wie Überwachung oder Weiterentwicklung bedürfen einer Präzisierung in der weiteren Beschreibung, da ohne diese der Interpretationsspielraum zur Festlegung von Tätigkeiten zu groß ist. BMC führt hier zum Vergleich – ebenso allgemein wie die gif – die „Optimierung und Wertsteigerung der einzelnen Immobilie“⁵³ an. Der Vergleich zu Teichmanns Aufgabenliste ist nur über Unterpunkte der Formulierung der Immobilien- beziehungsweise Objektstrategie möglich. Dort platziert

⁵¹ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5

⁵² gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5

⁵³ Bell Management Consultants, 2017, S. 1

Teichmann die Aufgaben „Wertmanagement und -entwicklung“⁵⁴ sowie „Performance Management etc.“⁵⁵. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Teichmann sich, wie bereits festgestellt, nicht in der Investment- und Portfoliostrategie bewegt. Er nennt Aufgaben, welche gif, RICS und BMC in der Portfoliostrategie sehen, in der Immobilien- und Objektstrategie. Auch das zeigt erneut die Uneinigkeit der Zuordnung von Zuständigkeiten und Kompetenzen. Die verwendeten Fachtermini, wie Performance Management, sind nicht so eindeutig wie sie wirken. Das liegt daran, dass die Marktteilnehmer beispielsweise unterschiedliche Anforderungen an die zu bildenden Kennzahlen haben. Selbst Kennzahlen zum Vergleich der eigenen Leistungen im Markt mit anderen werden unterschiedlich gewichtet und bewertet und sogar unterschiedlich gebildet. Kämpf-Dern ist an diesem Punkt im Vergleich mit ihrer Benennung der Leistung ausführlicher (Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung). Die anschließend aufgeführten Beispiele nehmen dieser Aufgabe die Eindeutigkeit, da durch den Beispielcharakter keine Vollständigkeit gegeben ist.⁵⁶ Es besteht wiederholt die Möglichkeit, dass der praktische Anwender dieses Leistungskatalogs Teile ignoriert oder auch Ergänzungen vornimmt. Das Verschieben von Leistungen hat unterschiedliche Ursachen. Mangelnde Erfahrungen im Aufgabenbereich, unzureichende berufliche Qualifikationen oder ein zu großer Workload können ausschlaggebend sein. Zusätzlich nennt Annette Kämpf-Dern die Identifikation von Entwicklungspotenzialen.⁵⁷ Daraus geht nicht hervor, was im Anschluss daran mit diesen Potenzialen geschieht. Entweder wird das weitere Vorgehen in einer neuen Aufgabe festgehalten oder es ist erforderlich, den Wechsel der erforderlichen Kompetenzen in eine andere Managementdisziplin zu vermerken, um Unklarheiten zu vermeiden und eine Eindeutigkeit zu schaffen.

Das Immobilienmarketing wird lediglich von Teichmann als Einzelaufgabe genannt.⁵⁸ Einzig vergleichbare Aufgabe der anderen Definitionen ist die „Konzepterstellung und Initiierung der Umsetzung der Immobilienstrategie“⁵⁹ nach gif. Allerdings ist zu beachten, dass der Inhalt dieser Aufgabe durch die gif nicht genauer spezifiziert wird. Es kann also durchaus auf etwas Anderes abgezielt werden. Auch Teichmann gibt keine detaillierte Ausführung zum Immobilienmarketing an. Es bleibt ungeklärt, ob das Immobilienmarketing gemäß allgemein bekann-

⁵⁴ Teichmann, 2007, S. 19

⁵⁵ Teichmann, 2007, S. 19

⁵⁶ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 10

⁵⁷ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 10

⁵⁸ S. Teichmann, 2007, S. 19

⁵⁹ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5

ter Definition durch das Asset Management umzusetzen ist oder die spezifischen Arbeitsinhalte dieses Aufgabenspektrums auf unterschiedliche Managementdisziplinen zu verteilen sind.

Sowohl der Leistungskatalog von Kämpf-Dern als auch der von Teichmann umfasst die Erstellung der Immobilien- beziehungsweise Objektstrategie. Jedoch mit zum Teil deutlich unterschiedlichen Inhalten oder in der Begrifflichkeit allgemeiner gehalten. Kämpf-Dern weist zunächst auf die Berücksichtigung der Vorgaben aus dem Portfolio- beziehungsweise Investmentmanagement hin.⁶⁰ Bei Teichmann taucht dieser Hinweis nicht auf. Diese Rahmenbedingungen sollten grundsätzlich geklärt werden, da davon der Umfang der Immobilien- beziehungsweise Objektstrategie abhängt. So nennt Teichmann die Punkte „Wertmanagement und -entwicklung“⁶¹ sowie „Immobilieninvestition und -finanzierung“⁶² als Part der Erstellung der Objektstrategie. Diese Aufgaben sind für das Asset Management nur mit den entsprechenden Vorgaben umsetzbar. Außerdem muss der Umfang dieser Aufgaben für das Asset Management genauer benannt sein, da erfahrungsgemäß das Portfoliomanagement im Bereich der Investitionen und Finanzierungen aktiv ist. Diese Aufgaben beinhaltet die Entwicklung der Objektstrategie bei Kämpf-Dern hingegen nicht. Sie orientiert sich beim Inhalt der Objektstrategie mehr an den Immobilien selbst und führt Aufgaben wie die Erstellung von Vermietungskonzepten oder Instandhaltungs- und Modernisierungsstrategien auf.⁶³ Teichmann wird in diesem Punkt nicht so konkret und deckt dieses mit der „Erstellung von immobilien-spezifischen Business-Plänen“⁶⁴ ab. Es gibt keine weiteren Informationen dazu und die Inhalte von Business-Plänen können sehr kundenspezifisch sein (in der Praxis wird oft der Begriff Budget verwendet).

BMC und gif berücksichtigen die Strategieentwicklung auf der Objektebene nicht in ihren definierten Leistungsumfängen für das Asset Management. RICS weist diese Aufgabe dem Asset Management über das Ergänzungsmodul Strategie zu. Innerhalb dieses Moduls ist es dann eine Grundleistung, doch sofern das Ergänzungsmodul nicht zusätzlich beauftragt wird, fällt die Erstellung der Immobilien- beziehungsweise Objektstrategie hinten runter.⁶⁵ Das bedeu-

⁶⁰ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 10

⁶¹ Teichmann, 2007, S. 19

⁶² Teichmann, 2007, S. 19

⁶³ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 10

⁶⁴ Teichmann, 2007, S. 19

⁶⁵ S. RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 9

tet mit der Guidance Note Leistungsverzeichnis Asset Management in Deutschland als Grundlage besteht die Möglichkeit, dass die Leistung der Entwicklung der Objektstrategie zunächst durch keine der Managementdisziplinen erbracht wird oder zu erbringen ist.

Die „Unterstützung und Empfehlung des Optimierungsbedarfes an das Real Estate Portfolio Management“⁶⁶ ist eine Aufgabe mit geringer Priorität im Berufsbild des Real Estate Asset Managements der gif. Weder die Definitionen von RICS und BMC noch die Definition von Teichmann beinhaltet eine vergleichbare Leistung. Die „Beratung des Portfolio- oder Investmentmanagements in Objekt-Bewertungsfragen und sowie finanziellen, rechtlichen und prozessbezogenen Fragestellungen auf Objektebene“⁶⁷ aus dem Leistungskatalog von Kämpf-Dern kann hier in Teilen gegenübergestellt werden. Der Vergleich hinkt an dieser Stelle jedoch, da nur vermutet werden kann, welche expliziten Tätigkeiten sich hinter den beschriebenen Aufgaben verbergen. Das wiederum zeigt ein weiteres großes Problem der vorgestellten Definitionen.

Ein weiterer Teil des Aufgabenbereichs um die Immobilien- und Objektstrategie ist das Thema Vermietung. Im Kern sind sich alle fünf Definitionen aus dem Abschnitt Definition des Begriffes Asset Management sehr einig, wobei zu beachten ist, dass die RICS mit dem Leistungsverzeichnis Asset Management, wie bei den bereits vorgestellten Aufgaben, konkrete Leistungsinhalte zum Basismodul 17: Vermietung ausführt.⁶⁸ Die Mietvertragsverhandlungen, welche gif und Kämpf-Dern den Tätigkeiten eines Asset Managers zuordnen, sind innerhalb des Basismoduls 17: Vermietung nur Zusatzleistung. Erneut wirft das die Frage auf durch wen diese Leistung erbracht wird, wenn sie nicht Teil der Vereinbarung von Asset Management Leistungen ist. Bell Management Consultants, gif und Teichmann sind in ihren Darstellungen der Leistungen sehr allgemein. Die Aufgaben, welche durch das Asset Management zu erfüllen sind, können also durch die jeweiligen Prozessbeteiligten individuell festgelegt werden. Teichmann nutzt an dieser Stelle den Begriff des Transaktionsmanagements, welchem er das Akquisitions-, Exit- und Mietmanagement unterordnet.⁶⁹ Das Akquisitionsmanagement ist in diesem Zusammenhang eine tendenziell eher eindeutige Teilaufgabe. Exit- und Mietmanagement hingegen sind deutlich weniger eindeutig. Beim Mietmanagement ist zu klären, ob dieses sich als Teilaufgabe des Transaktionsmanagements auf die Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Akquise bezieht oder darüber hinausgeht beziehungsweise an die Tätigkeiten

⁶⁶ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5

⁶⁷ Kämpf-Dern, 2009, S. 11

⁶⁸ S. RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 29

⁶⁹ S. Teichmann, 2007, S. 19

um die Vermietungsleistung anschließt. Dies würde bedeuten, dass das Nachhalten von Mietzahlungen, die Kommunikation mit den Mietern oder Vertragsverlängerungen dem Asset Management obliegen. Bei Kämpf-Dern sind wichtige Vermietungen oder Mieterausbauten als Beispiele⁷⁰ der Tätigkeit „Entscheidungen mit relevanten Auswirkungen auf die Objektbeiträge“⁷¹ aufgeführt. Auch daraus ergibt sich eine deutliche Unschärfe im Leistungsbild, denn charakteristisch für Beispiele ist, dass diese teilweise zutreffen und teilweise nicht zutreffen. Die gif sowie Kämpf-Dern nennen noch den Begriff des „Key-Account Management“⁷² beziehungsweise „Key-Account Mietermanagement“⁷³. Aufgrund weiterer fehlender Erläuterungen ist nicht verständlich auf welchen Leistungsinhalt an dieser Stelle abgezielt wird.

Abgeschlossen wird der Aufgabenbereich der Immobilien- beziehungsweise Objektstrategie von den Leistungen um das Refurbishment beziehungsweise die Projektentwicklung von Immobilien. Mit Modul 16: Refurbishment, Projektentwicklung als Ergänzungsmodul definiert die RICS zwar Arbeitsinhalte für das Asset Management, jedoch nur auf Anforderung durch einen Kunden. Innerhalb dieses Moduls gehören Markt- und Standortanalyse, die Auswahl von Projektpartnern oder die Klärung des Leistungsumfangs zu den möglichen Grundleistungen.⁷⁴ Neben einem umfangreichen Paket an Analysen (Machbarkeits-/ Szenarienanalysen, Wirtschaftlichkeitsrechnungen et cetera) sieht Kämpf-Dern das Erkennen und Anstoßen von Projektentwicklungen als Aufgabe des Asset Managements.⁷⁵ Teichmann nennt nahezu die gleichen Inhalte wie Kämpf-Dern, jedoch beschränkt er die Analysen auf die Markt- und Standortanalyse.⁷⁶ BMC und gif beschränken sich lediglich auf die Markt- und Standortanalyse.⁷⁷ Somit kann in Bezug auf die Immobilien- und Objektstrategie festgehalten werden, dass alle vorgestellten Definitionen den genannten Aufgabenbereich mit ähnlichen Leistungen bedienen, jedoch mit unterschiedlichen Inhalten und Umfängen der Tätigkeiten.

Bei den Tätigkeiten im Bereich Research herrscht allgemein Einigkeit. BMC hat diese Aufgabe nicht im Leistungsbild des Asset Managers. Kämpf-Dern und gif beschreiben diese Aufgabe als „Marktbeobachtung und Beziehungsmanagement zu den weiteren Marktteilnehmern“⁷⁸

⁷⁰ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 10

⁷¹ Kämpf-Dern, 2009, S. 10

⁷² gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5

⁷³ Kämpf-Dern, 2009, S. 10

⁷⁴ S. RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 27

⁷⁵ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 10

⁷⁶ S. Teichmann, 2007, S. 19

⁷⁷ S. Bell Management Consultants, 2017, S. 1 und gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5

⁷⁸ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5 und Kämpf-Dern, 2009, S. 10

und beschreiben damit im Wesentlichen die Aufgabenstellung für Tätigkeiten im Researchbereich. Bei der RICS wird dieses Leistungsbild als Ergänzungsleistung für einen Asset Manager eingestuft, welche im Kern den Inhalt ausweist, wie ihn die anderen Definitionen ebenfalls ausweisen.⁷⁹ Teichmann gibt dem Thema Research einen leichten Fokus mit dem Hinweis auf die Objektebene.⁸⁰

Der nächste Teil, die kontinuierliche Bestandsanalyse, gehört nach Bell Management Consultants nicht zum Leistungsbild Asset Management. Tätigkeiten, welche die anderen Definitionen aus Kapitel Definition des Begriffes Asset Management beinhalten, kommen in der Leistungsbeschreibung von BMC nicht vor. Im Leistungsverzeichnis der RICS wurde dieses ergänzende Modul Objektbewertung genannt. Im Fokus steht dabei die „Vorbereitung, Steuerung und Überwachung der Bewertung“⁸¹. Innerhalb dieses Moduls weist die RICS darauf hin, dass die Leistungen nur als Grundleistung bewertet werden, sofern die Bewertung durch unabhängige Dritte erfolgt, sonst handelt es sich um eine Zusatzleistung.⁸² Die Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung sowie Kämpf-Dern stellen der Bewertung die laufende Analyse voraus.⁸³ Die gif ergänzt die Prüfung von Investment und Desinvestmentopportunitäten, die nach RICS zum Modul Objektbewertung gehören.⁸⁴ Kämpf-Dern und Teichmann gehen nicht auf den Bereich Investment und Desinvestment ein. Beide ergänzen die Durchführung und Erstellung von Due Diligence unter dem Begriff Transaktionsmanagement.⁸⁵ Auch dieser Aufgabenbereich zeigt wie unterschiedlich die verwendeten Begriffe und vorausgesetzten Vorkenntnisse sind.

Im Aufgabenbereich des Kostencontrollings und -managements nennt BMC mit dem Punkt „Koordinierung/Überwachung der Miet- und Objektbuchhaltung sowie Mahnwesen und Nebenkostenabrechnung“⁸⁶ eine Sammelaufgabe für das Asset Management, welche erneut sehr allgemein gehalten ist. Es wird vorausgesetzt, dass die Anwender die Aufgaben mit Inhalt zu füllen wissen. Allein dadurch hat die Aufgabe eine so starke Unschärfe, dass eine Leistungsabgrenzung zu anderen Managementdisziplinen schwer möglich ist. Des Weiteren kann diskutiert werden, ob die Nebenkostenabrechnung in diesem Zusammenhang, wie bei BMC,

⁷⁹ S. RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 14

⁸⁰ S. Teichmann, 2007, S. 19

⁸¹ RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 31

⁸² S. RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 31

⁸³ S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5 und Kämpf-Dern, 2009, S. 10

⁸⁴ S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5 und RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 31

⁸⁵ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 10 und Teichmann, 2007, S. 19

⁸⁶ Bell Management Consultants, 2017, S. 1

zu nennen ist. Außerdem ist dem Begriff Nebenkostenabrechnung nicht zu entnehmen, was innerhalb des Leistungsbildes Asset Management zu tun ist. Aus Sven Teichmanns Definition ist in die Kategorie Kostencontrolling unter anderem das „Immobiliencontrolling auf der Objektebene“⁸⁷ einzuordnen. Eine spezifischere Beschreibung zu dieser Aufgabe gibt Teichmann nicht an. Oft wird in der Praxis unter dem Begriff des Immobiliencontrollings auf Objektebene das Nachhalten von Mieteingängen, der Zahlungsverkehr an Dritte (externe Dienstleister, behördliche Abgaben et cetera) sowie die Einhaltung von Budgets zusammengefasst. Aus dem Leistungsverzeichnis Asset Management der RICS können in das Kostencontrolling zwei Basismodule und ein Ergänzungsmodul aufgenommen werden. Mit Modul 4: Business Plan, Budget, Controlling (Basismodul) werden Business Pläne und Budgets erstellt und verabschiedet, welche es anschließend zu kontrollieren und überwachen gilt. Ergänzt wird die Leistung durch Modul 13: Liquiditätsmanagement, in dem die Zahlungsfähigkeit auf Besitzgesellschafts- und Objektebene unter Berücksichtigung der Daten aus Modul 4 sichergestellt wird. Das letzte Modul in dieser Kategorie ist Modul 14: Rechnungswesen als Ergänzungsleistung insbesondere auf der Besitzgesellschaftsebene. Dieses beschreibt die RICS mit Tätigkeiten, welche üblicherweise durch einen Finanzbuchhalter erbracht werden. Obwohl diese Aufgabe nach RICS überwiegend auf der Besitzgesellschaftsebene erbracht wird, handelt es sich beim Rechnungswesen, um eine optionale Leistung, welche nicht zwangsläufig durch den Asset Manager zu erbringen ist.⁸⁸ Kämpf-Derns Darstellung sieht für das Kostencontrolling die Erstellung von Businessplänen und Budget und deren Controlling sowie die Organisation des Rechnungswesens vor.⁸⁹ Der auffälligste Unterschied zu allen anderen Definitionen ist, dass sie nicht das Rechnungswesen sondern die Organisation desselbigen als Aufgabe nennt. Daraus geht hervor, dass diese Aufgabe einen überwachenden und kontrollierenden Charakter hat. Bei der RICS hingegen ist das Rechnungswesen als vom Asset Management auszuführende Tätigkeiten beschrieben.⁹⁰ Die Ausführung der gif ist an dieser Stelle sehr ähnlich zu der von Kämpf-Dern, jedoch wird kein Bezug auf das Rechnungswesen genommen. Dafür werden die Leistungen bei der gif wieder auf die Objektebene bezogen.⁹¹ Das verdeutlicht erneut, dass durch kleine Zusätze und Ergänzungen die Aufgaben und Tätigkeiten verschiedene Bedeutungen erhalten können.

⁸⁷ Teichmann, 2007, S. 19

⁸⁸ S. RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 12 ff.

⁸⁹ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 10 f.

⁹⁰ S. RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 24

⁹¹ S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5

Das Thema Risiko greifen alle Definitionen des Asset Managements auf. Allerdings formulieren alle Verfasser diese Aufgabe jeweils ein wenig anders. Auffällig ist dabei, dass der Ebenenbezug grundsätzlich ähnlich, aber in keinem Fall derselbe ist. In der Definition der gif findet das Risikomanagement auf der Immobilien- und Portfolioebene statt.⁹² In der Ausarbeitung der RICS finden die Grund- und Zusatzleistungen bis auf je eine Ausnahme ebenfalls auf der Objektebene und der Besitzgesellschaftsebene statt.⁹³ Kämpf-Dern ordnet das Risikomanagement auf der Objekt- und Prozessebene⁹⁴, Teichmann nur auf der Objektebene⁹⁵ und BMC auf der Immobilien- und Prozessebene ein.⁹⁶ Vermutlich sind die Immobilien- und die Objektebene ein und dieselbe Ebene. Diese Folgerung liegt nahe, da die Begriffe Objekt und Immobilie erfahrungsgemäß in der Praxis synonym verwendet werden. Somit kann festgehalten werden, dass das Risikomanagement gemäß allen Definitionen auf der Objekt- beziehungsweise Immobilienebene stattfindet. Die Veröffentlichungen von BMC und Kämpf-Dern binden zusätzlich die Prozessebene in das Risikomanagement ein.⁹⁷ Auch hier kann nur vermutet werden, was im Kontext die Prozessebene meint. Naheliegend ist, dass es sich um die innerhalb des Asset Managements stattfindenden Prozesse handelt. Jedoch bietet dieser Begriff erneut Spielraum für Interpretationen. Dadurch, dass die Prozessebene in beiden Ausführungen nach der Objektebene genannt wird, könnten die Prozesse innerhalb der Immobilie gemeint sein. RICS und gif siedeln das Risikomanagement auf der Immobilien- und Portfolioebene (Besitzgesellschaftsebene) an.⁹⁸ Tendenziell zielt diese Zuordnung eher auf die strategischen Tätigkeiten eines Asset Managers ab. Zu beachten ist, dass dies aus dem Leistungsverzeichnis der RICS in dieser Form hervorgeht und dies aufgrund der von der gif verwendeten Begrifflichkeiten darauf übertragen wurde. Ergänzend ist zu erwähnen, dass die RICS das Thema Compliance ebenfalls in Modul 8 der Veröffentlichung behandelt. Außerdem weist die RICS auf die Komplexität der Leistungen in Bezug auf das Risikomanagement hin. Daraus wird gefolgert, dass die genauen Inhalte mit dem Besteller der Leistung zu klären sind.⁹⁹ Das Ergänzen und Weglassen von Grundleistungen innerhalb dieses Ergänzungsmoduls kann somit Folge sein. Die Zuständigkeiten für Tätigkeiten aus diesem Teil des Leitungsbildes sind

⁹² S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5

⁹³ S. RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 16

⁹⁴ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 11

⁹⁵ S. Teichmann, 2007, S. 19

⁹⁶ S. Bell Management Consultants, 2017, S. 1

⁹⁷ S. Bell Management Consultants, 2017, S. 1 und S. Kämpf-Dern, 2009, S. 11

⁹⁸ S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5

⁹⁹ S. RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 16

anders zu verteilen und können sogar die Managementdisziplin wechseln, sofern die Leistung nicht einfach wegfällt.

Das Ausüben der Funktionen als Eigentümer/Eigentümerversreter haben Bell Management Consultants als einzige nicht in ihre Definition aufgenommen. Die gif nennt nur die Aufgabe der Wahrnehmung der Eigentümerfunktionen mit einer sehr geringen Priorität.¹⁰⁰ Teichmann ergänzt die Ausführung der gif um die Eigenschaft der Treuhandschaft.¹⁰¹ Dieser Zusatz ist insofern wichtig, dass dies verdeutlicht, dass der Asset Manager fremde Interessen (beispielsweise von Anlegern in einem Fond) vertritt und uneigennützig handelt. Außerdem verweist Teichmann auf die enge Zusammenarbeit mit dem Property Management. Leider fehlt dieser Tätigkeit damit der wesentliche Kern, denn genau durch eine solche Ausführung fehlen die eindeutigen Schnittstellen zwischen den beiden Managementdisziplinen und Leistungen sind nicht trennscharf abgegrenzt. Kämpf-Dern versucht dies über die Beschreibung der Tätigkeiten hinter der Funktionsausübung zu verdeutlichen. Das was die Ausführungen von Teichmann und gif an Unschärfe zu viel haben, haben das Monitoring und Sicherstellen der Objektperformance und das Anstoßen von erforderlichen Maßnahmen bei Kämpf-Dern zu wenig.¹⁰² Am ausführlichsten wird die Ausübung der Eigentümerfunktion durch die Module 10, 11 und 12 des Leistungsverzeichnisses Asset Management der RICS beschrieben. Das Basismodul 11 beinhaltet die Leistungen der Objekt- und Mieterbetreuung. Es wird explizit von der RICS ausgeführt, dass es sich bei den aufgeführten Leistungen dieses Moduls nicht um Leistungen aus dem Property Management handelt. Jedoch kann es zu Deckungsgleichheit kommen.¹⁰³ Genau dieser Hinweis zeigt das Bewusstsein der vorherrschenden Problematik zwischen den Managementdisziplinen. Leider vermeidet oder verhindert dieser Hinweis die Überschneidungen nicht. Dafür ist es notwendig die Leistungen so fein aufzugliedern, dass die Zuständigkeiten eindeutig geregelt und verständlich sind. Die Tätigkeiten innerhalb des Forderungsmanagements (Basismodul 12) sind bereits feiner auf die Schnittstellen zum Property Management ausgelegt, wenn diese in Teilen allgemein gehalten sind. Die Wahrnehmung des Erfordernisses zur Abstimmung mit der anderen Managementdisziplin ist eine Grundlage auf der aufgebaut und an die angeschlossen werden kann. Das Ergänzungsmodul 10: Gesellschaftsmanagement umfasst Aufgaben, die für den Betrieb der Besitzgesellschaft unabdingbar sind.¹⁰⁴ Dieses Modul zeigt erneut, dass Leistungen, welche im Gesamtkontext

¹⁰⁰ S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5

¹⁰¹ S. Teichmann, 2007, S. 19

¹⁰² S. Kämpf-Dern, 2009, S. 11

¹⁰³ S. RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 21

¹⁰⁴ S. RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 19 ff.

des Betreibens einer Immobilie, nicht erbracht werden können, da diese durch einen Auftraggeber eventuell nicht beauftragt werden.

Bei der Steuerung externer Dienstleister herrscht im Wesentlichen Einigkeit in den Definitionen aus Kapitel Definition des Begriffes Asset Management. Losgelöst von den externen Dienstleistern wird immer das Property Management erwähnt, obwohl es aus Sicht des Asset Managers ebenso ein externer Dienstleister ist wie andere Unternehmungen. Dieser Aufgabenbereich sollte insgesamt sehr kritisch betrachtet werden, da aufgrund der allgemein verwendeten Darstellung des Teilmarktes diskutiert werden muss, inwiefern das Asset Management die Dienstleister auf der operativen Objektebene wählt und steuert. Dabei könnte eine standardisierte allgemein gültig definierte Kernaufgabe hilfreich sein. Dazu folgen weitere Ausführungen im späteren Verlauf der Ausarbeitung. Bei diesem Aufgabenbereich ist vielmehr die Bezugsebene zu diskutieren als die genannten Tätigkeiten. Die Klärung der Bezugsebene bedingt im Grunde genommen automatisch, dass sich Tätigkeiten verschieben können ohne dass diese nicht erbracht werden. Bei Kämpf-Dern fällt auf, dass sie versucht diese Aufgaben präziser zu formulieren auch unter Aufzählung von Beispielen.¹⁰⁵ Allein durch die Verwendung des Wortes Beispiel erhält die Aufgabe bereits ein gewisse Unschärfe, welche durch das abschließende „o. ä.“¹⁰⁶ nochmals verdeutlicht wird.

Das Thema Dokumentation und Reporting wird grundsätzlich von allen Definitionsverfassern nahezu gleich benannt und als wesentlicher Inhalt aufgeführt. Bell Management Consultants und gif geben keinen zusätzlichen Hinweis bezüglich des Adressaten des Reportings. Dafür nehmen beide die Gestaltung des Prozessmanagements in diesen Tätigkeitspunkt mit auf.¹⁰⁷ Ein Grund dafür ist nicht zu erkennen und macht somit die genannte Aufgabe unpräziser. Die Teilung in mindestens zwei oder sogar drei einzelne Aufgabenbereiche kann an dieser Stelle für mehr Klarheit sorgen. Dies zeigt, dass die eine quantitative Aneinanderreihung von Tätigkeiten nicht für gewünschte Präzision zur Anwendung in der Praxis führt.

Die Steuerung technisch geprägter Maßnahmen ist ein Aufgabenbereich mit einem breiten Spektrum an Tätigkeiten, bei welchem zu beachten ist, ob Tätigkeiten von strategischem oder operativem Charakter sind. Die RICS wertet diese Aufgaben innerhalb der Ergänzungsmoduls

¹⁰⁵ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 10 f.

¹⁰⁶ Kämpf-Dern, 2009, S. 10

¹⁰⁷ S. Bell Management Consultants, 2017, S. 1 und gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5

15 Baumanagement als Leistungen, welche durch den Asset Manager erbracht werden können, aber nicht müssen. Die „Abwicklung etwaiger Versicherungsschäden“¹⁰⁸ wird erfahrungsgemäß derzeit grundsätzlich durch den Property Manager erbracht. Im Leistungsverzeichnis Asset Management handelt es sich bei dieser Tätigkeit um eine Zusatzleistung innerhalb eines Ergänzungsmoduls.¹⁰⁹ Das zeigt deutlich, dass diese Leistung nicht dem Asset Management zugeordnet wird. Durch die Möglichkeit diese Aufgabe durch das Asset Management abbilden zu können, entsteht allerdings eine Schnittstellenproblematik zum Property Management sofern diese Leistung nicht aus dem Leistungsumfang des Property Managements exkludiert wird. Kämpf-Dern bindet in ihre Aufgabenbeschreibung als einzige Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen ein.¹¹⁰ Auch dabei ist die Schnittstellenbildung mit dem Property Management zu beachten und klar zu verfassen. Die Definition der gif beinhaltet als einzige nicht die technisch gewichteten Arbeitsumfänge des Asset Management.

Abschließend umfasst der Leistungsumfang des Asset Managements nach Teichmann noch weitere Aufgaben, welche individuell vereinbart werden können. Die Schwierigkeit, die dies mit sich bringt, ist das Verschieben von Zuständigkeiten und Kompetenzen. Da sich dies auf die Leistungsumfänge der anderen Managementdisziplinen auswirkt bzw. auswirken kann, ist zu klären, ob solche Vereinbarung vermieden werden sollten.

Im aufgestellten Vergleich in Tabelle 2 im Anhang dieser Arbeit auf die sich der Text dieses Teilabschnitts bezieht, wurde überwiegend versucht zu vermeiden die innerhalb der Definitionen verfassten Aufgaben in mehrere Aufgaben zu zerlegen. Die aufgezählten Aufgaben sind bewusst durch die Verfasser in ihrer Art formuliert worden, sodass gegebenenfalls Bezüge verloren, wenn Teile aus dem Kontext genommen wurden. Wie in diesem Teilabschnitt bereits mehrfach herausgestellt, haben viele formulierte Aufgaben Platz für unterschiedliche Auffassungen und Interpretationen. Dies zeigt eines der größten Probleme im hier behandelten Teilmarkt der Immobilienwirtschaft.

Die Abgrenzungsproblematik innerhalb der Definitionen des Property Managements

In diesem Teil der Arbeit werden die Definitionen des Property Managements aus den Grundlagen und Definitionen anhand der folgenden Kategorien miteinander verglichen:

¹⁰⁸ RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 26

¹⁰⁹ S. RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 25 f.

¹¹⁰ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 10

- Immobilien-/ Objektstrategie
- Research
- Kontinuierliche Bestandsanalyse
- Kostencontrolling/ -management
- Risikomanagement
- Mieter-/ Vermietungsmanagement
- Steuerung/ Controlling externer Dienstleister
- Dokumentation & Reporting
- Accounting
- Vorgaben/ Richtlinien
- Steuerung/ Durchführung technisch geprägter Maßnahmen
- Zusatzleistungen

Die von den Verfassern der Definitionen aufgeführten Aufgaben beziehungsweise Tätigkeiten wurden auf die genannten Aufgabenbereiche aufgeteilt. Siehe dazu Tabelle 3 im Anhang dieser Ausarbeitung.

Bei der Betrachtung dieser Tabelle 3 fällt zunächst auf, dass lediglich der Aufgabenkatalog von Annette Kämpf-Dern sämtliche der oben genannten Kategorien bedient. Bereits daraus kann abgeleitet werden, dass die Definitionen die verschiedenen Aufgabenbereiche unterschiedlich stark würdigen und dies zwangsläufig zu Diskrepanzen in der Auffassung des Leistungsbildes und -umfangs des Property Managements führt.

Die Immobilien- beziehungsweise Objektstrategie ist nicht Teil des idealtypischen Berufsbildes der gif. Bell Management Consultants nennt an dieser Stelle die „Ergebnisverantwortung“¹¹¹. Aus den Ausführungen von BMC geht nicht weiter hervor, was sich dahinter verbirgt. Somit ist davon auszugehen, dass das Property Management die Verantwortung für das Ergebnis übernimmt. Dabei stellt sich die Frage, welches Ergebnis gemeint ist und ob eine Aufgabe in dieser Art formuliert werden sollte. Außerdem erscheint es unlogisch, dass eine Managementdisziplin nicht für die durch sie erzielten Ergebnisse verantwortlich ist. Die Ergebnisverantwortung bringt in dieser Form zu viel Raum für Interpretation und Unklarheiten mit sich. Teichmann führt die „Umsetzung der Immobilien- beziehungsweise Objektstrategie“¹¹² an. Diese Aufgabe ist sehr allgemein gehalten. Die eigentlichen Tätigkeiten zur Umsetzung

¹¹¹ Bell Management Consultants, 2017, S. 2

¹¹² Teichmann, 2007, S. 20

durch den Property Manager zeigt Teichmann nicht auf. Kämpf-Dern hingegen nennt innerhalb der Kategorie Immobilien-/ Objektstrategie Unterstützungs- und Beratungsleistungen für das Asset Management.¹¹³ Allerdings enthalten diese Aufgaben beispielhafte Aufzählungen von Detailinhalten, durch die ebenfalls eine Unvollständigkeit entsteht. Des Weiteren beinhaltet Teichmanns Aufgabenliste als einzige das Immobilienmarketing.¹¹⁴ Die von Franz Fuerst aufgeführten Beispielaufgaben Liegenschafts-/ Immobilienveräußerung und Machbarkeitsanalysen¹¹⁵ sind Leistungen, welche die anderen Definitionen nicht aufgreifen. Diese beiden Punkte von Teichmann und Fuerst zeigen wie stark sich die Wahrnehmung in Bezug auf Leistungen, welche durch das Property Management erbracht werden (sollen), unterscheiden.

Der Aufgabenbereich um das Thema Research ist Bestandteil der Veröffentlichungen von gif, Teichmann und Kämpf-Dern. BMC und Fuerst hingegen sehen hier keine Aufgaben für einen Property Manager. Wird der Begriff Research allerdings für die Kennzahlenbildung einzelner objektspezifischer Benchmarks verwendet, gehört es zum Tagesgeschäft eines Property Managers.

BMC und gif beinhalten beide die laufende Überwachung und Maßnahmenentwicklung in ihren Definitionen.¹¹⁶ Kämpf-Dern ergänzt dies noch um die Bestandsaufnahme und Analyse sowie einer Aufzählung möglicher Objektziele.¹¹⁷ Zusätzlich führt Kämpf-Dern im Aufgabenbereich der kontinuierlichen Bestandsanalyse die „Quantifizierung von wertsteigernden und kostensenkenden Maßnahmen“¹¹⁸ auf. Auch Sven Teichmanns Definition enthält mit der Feststellung, Vorbereitung und Bestimmung von wertorientierten Maßnahmen eine derartige Tätigkeit. Ergänzt wird dies durch den Hinweis, dass diese Leistung auf Objekt- und Portfolioebene erbracht wird.¹¹⁹ Inwiefern ein derartiger Zusatz im Property Management benötigt wird, ist zu klären, da im Regelfall die Immobilien als Einzelobjekte betrachtet werden. Zumal Immobilienportfolien oftmals durch mehrere Property Manager betreut werden. Es gibt durchaus Aufgaben, welche durch das Property Management auf Portfolioebene erbracht werden. Vor diesem Hintergrund sollte in den Lösungsansätzen überlegt werden, ob die Tä-

¹¹³ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 13

¹¹⁴ S. Teichmann, 2007, S. 20

¹¹⁵ S. Fuerst, 2009, S. 10

¹¹⁶ S. Bell Management Consultants, 2017, S. 2 und gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 9

¹¹⁷ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 12 f.

¹¹⁸ Kämpf-Dern, 2009, S. 12

¹¹⁹ S. Teichmann, 2007, S. 20

tigkeiten einer Managementdisziplin in die Bezugsebenen, für die Leistungen erbracht werden sollen, geteilt werden. Schnittstellen zwischen den Teildisziplinen können auf diese Weise eindeutiger und abgrenzender werden.

Auch das Thema Kostenmanagement sieht Fürst nicht als Teilleistung des Property Managements. Teichmann bezeichnet – wie im Asset Management – die zu erbringende Leistung als Immobiliencontrolling besonders auf der Objektebene.¹²⁰ Diese Tätigkeit eröffnet einen immensen Interpretationsspielraum für Tätigkeiten, die unter dem Begriff Immobiliencontrolling erbracht werden können oder sollen. Dabei ist zu beachten, dass die Tätigkeiten nicht mit den Aufgaben der Objektbuchhaltung verwechselt werden. Der von Teichmann zusammengestellte Leistungsumfang beinhaltet im weiteren Verlauf jedoch keine Tätigkeiten im Bereich buchhalterischer Inhalte. Somit kann durchaus gefolgert werden, dass Teichmann diese Leistungen im Immobiliencontrolling inkludiert. Die Unterstützung des Asset Managers bei der Budgetplanung oder Abwicklung von Capex sind zwar nur Beispiele¹²¹, die BMC aufführt, doch sind diese bereits präziser als das Immobiliencontrolling von Teichmann. Fragwürdig ist, ob die Unterstützung so explizit genannt werden muss, da der Property Manager immer im Namen seines Auftraggebers handelt. Dies wiederum bedeutet gleichzeitig, dass das Handeln des Property Managers als reine Unterstützungsleistungen für das Asset Management zu betrachten ist. Ergänzend fügt BMC die „Umsetzung der Kosten- und Erlösvorgaben, Kostenmanagement und Kostenoptimierung“¹²² hinzu. Vor allem das Kostenmanagement hat einen ähnlich präzisen Charakter wie das Immobiliencontrolling von Teichmann. Da BMC keine weiteren Inhalte außer der genannten Aufgabenliste angibt, ist hier der Platz für Interpretationen der Arbeitsinhalte gegeben. Die Veröffentlichung der gif bringt neben den Aufgaben der Budgetierung und Budgetkontrolle zusätzlich das Controlling im Zuge des Prozessmanagements ins Spiel.¹²³ Was sich weiter hinter dem Prozessmanagement verbirgt, bleibt in diesem Fall erneut dem Anwender der Definition überlassen. Auf welcher Ebene dieses angewendet werden soll ist ebenso unklar. Die Feststellung der Zufriedenheit der Mieter ist ein Inhalt, welchen Kämpf-Dern im Aufgabenbereich Kostencontrolling/-management ansiedelt.¹²⁴ Daraus gehen im weitesten Sinne unter Umständen Maßnahmen hervor, die für eine höhere

¹²⁰ S. Teichmann, 2007, S. 20

¹²¹ S. Bell Management Consultants, 2017, S. 2

¹²² Teichmann, 2007, S. 20

¹²³ S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 9

¹²⁴ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 13

Mieterzufriedenheit sorgen können. Ob das jedoch im Rahmen des Kostenmanagements betrachtet werden sollte, geht aus den Ausführungen Kämpf-Derns nicht hervor.

Das Risikomanagement ist nur Teil der Definitionen von Teichmann und Kämpf-Dern mit kleineren Unterscheidungen in der jeweiligen Formulierung. Bei Teichmann wird das Risikomanagement sowohl auf Objekt- als auch auf Portfolioebene durch das Property Management erbracht.¹²⁵ Kämpf-Dern versucht das Risikomanagement auf der Objektebene im Inhalt durch den Zusatz „operativ“ präziser zu gestalten.¹²⁶ Dadurch kann zwar der strategische Teil des Risikomanagement innerhalb des Property Managements vernachlässigt werden, doch ist weiterhin nicht klar, welche Tätigkeiten dieses Aufgabenbereiches strategisch und welche operativ sind. Auch in diesem Bereich mangelt es in den Ausführungen an Eindeutigkeit und Präzision beziehungsweise wird zu sehr vorausgesetzt, dass die Inhalte des Risikomanagements allen Beteiligten im Detail bekannt sind.

Der Aufgabenbereich Mieter-/ Vermietungsmanagement ist der umfangreichste im Leistungsbild Property Management. Bereits das zeigt, worauf der Hauptfokus im Property Management gemäß den vorgestellten Definitionen liegen sollte. Die wesentlichen Tätigkeiten dieses Leistungsbereiches beschreiben alle Definitionen außer die von Franz Fuerst sehr ähnlich bis teilweise gleich. Das Mietvertragsmanagement bestehend aus Fristen-, Index- und Optionscontrolling ist nur Teil der Ausführungen der gif.¹²⁷ Fuerst lässt in die Konkretisierung weg und nennt in seiner Veröffentlichung nur das Beispiel des Mietvertragsmanagements.¹²⁸ Derartig präzise wie die gif in diesem Punkt ist keine weitere Tätigkeit innerhalb des Mieterbeziehungsweise Vermietungsmanagements. Die Betreuung der Mieter und Objektnutzer als erste wesentliche Leistung nennen Kämpf-Dern, BMC und gif direkt.¹²⁹ Kämpf-Dern fügt diese Tätigkeit jedoch nur den Aufgaben um das Vermietungsmanagement zu und sieht darin keine Aufgabe mit Alleinstellungscharakter. BMC ergänzt diese Leistung um Eigenschaft der Ganzheitlichkeit. Das bietet potenziellen Auftraggebern von Leistungen im Property Management erneut die Möglichkeit gemäß den eigenen Wünschen und Vorstellungen Leistungsverzeichnisse zu erstellen. Gleichzeitig bedeutet dies, dass der Leistungsumfang eines Property Managers Leistungen aus dem Asset und dem Facility Management umfassen kann. Schnittstel-

¹²⁵ S. Teichmann, 2007, S. 20

¹²⁶ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 13

¹²⁷ S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 9

¹²⁸ S. Fuerst, 2009, S. 10

¹²⁹ S. Bell Management Consultants, 2017, S. 2, gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 9 und Kämpf-Dern, 2009, S. 13

len gehen also eher verloren, als dass welche geschaffen werden. Sven Teichmann führt vergleichsweise die „treuhänderische Eigentümerversorgung (in enger Zusammenarbeit mit dem Real Estate Asset Management)“¹³⁰ an. Genau genommen erwähnt Teichmann keine Tätigkeiten die Mieter betreffend. Der Vergleich mit den Tätigkeiten, welche die anderen Definitionen in dieser Kategorie nennen, ist nur bedingt möglich. Die Vertretung bedingt jedoch, dass es sich um Tätigkeiten gegenüber dritten Parteien handelt, da beispielsweise Tätigkeiten im Bereich Research oder der Bestandsanalyse für den Eigentümer aber nicht in seiner Vertretung erbracht werden. Diese Formulierung zeigt erneut, dass die Möglichkeiten für Interpretationen auf mangelnde Präzisierung und Ausführlichkeit zurückzuführen sind, jedoch durch Verwendung bestimmter Begrifflichkeiten in Teilen eingegrenzt werden können.

Die zweite wesentliche Leistung des Mieter- und Vermietungsmanagements ist die operative Vermietungstätigkeit durch das Property Management. gif, BMC und Kämpf-Dern sind in diesem Fall im Wortlaut deckungsgleich. Teichmann hingegen sieht dies an dieser Stelle als Teil des Transaktionsmanagements an. Üblicherweise wird der Begriff der Transaktion und seiner ergänzenden Tätigkeiten in der Immobilienbranche mit dem An- und Verkauf von Immobilien verknüpft. Daraus kann abgeleitet werden, dass es sehr wichtig ist, Fachbegriffe der Immobilienwirtschaft eindeutig zu definieren und diese Leistungen zu standardisieren. Bell Management Consultants nennt mit „Akquisition Neumieter und vertriebsorientiertes Mieterkontaktmanagement“¹³¹ eine Aufgabe, welche inhaltlich auf die beiden wesentlichen Teile des Mieter- und Vermietungsmanagements aufgeteilt werden und sogar als in den bereits genannten Aufgaben inbegriffen betrachtet werden. Kämpf-Derns Definition umfasst zusätzlich noch Leistungen „Monitoring, Analyse und Bewertung der Mieter [...] im Vergleich zu vereinbarten Vertragsleistungen und –kosten.“¹³² Allerdings geht aus dieser Beschreibung nicht hervor, welche genauen Daten betrachtet werden sollen.

Die Vermietungstätigkeiten einschließlich Akquise und Mietvertragsverhandlungen werden in den wenigstens Fällen durch das Property Management erbracht. Darauf aufbauend ist zu empfehlen, dass der Aufgabenbereich Mieter- und Vermietungsmanagement in zwei für sich allein stehenden Aufgabenbereiche zerlegt wird. Mit diesen beiden getrennten Aufgabenbereichen kann Zugehörigkeit zu einer Managementdisziplin geklärt werden. Festzuhalten ist,

¹³⁰ Teichmann, 2007, S. 20

¹³¹ Bell Management Consultants, 2017, S. 2

¹³² Kämpf-Dern, 2009, S. 13

dass das Mietermanagement nur ausgeübt werden kann, wenn das Vermietungsmanagement im Schritt davor erfolgreich war.

Ebenfalls weitestgehend herrscht Einigkeit bei der Steuerung und Überwachung der externen Dienstleister. In diesem Bereich kommt es zu Problemen bei der Verwendung von Begriffen und der betrachteten Handlungsebene. Die gif nennt auf der einen Seite die Zusammenarbeit mit dem Facility Management und auf der anderen Seite wird das Gebäudemanagement gemäß Vollmacht genannt.¹³³ Gegen die derartige Verwendung der Begriffe ist grundsätzlich nichts einzuwenden. Es ist dabei jedoch zu beachten, dass das Gebäudemanagement durch die DIN 32736 definiert ist. In der Praxis werden Facility Management und Gebäudemanagement oftmals synonym benutzt. Das ist nicht grundsätzlich als falsch zu betrachten, jedoch auch nicht als richtig, da trotz europäischer Norm verschiedene Definitionen des Facility Managements existieren und verwendet werden. Genaueres dazu folgt im Kapitel „Die Abgrenzungproblematik innerhalb der Definitionen des Facility Managements“. Teichmann ergänzt an dieser Stelle noch den Begriff des „Gebäude- bzw. Objektmanagers“¹³⁴. Dieser Terminus wird erfahrungsgemäß in der Praxis nahezu gar nicht verwendet. Im Gegensatz zur gif teilt Teichmann das Gebäudemanagement noch in einen kaufmännischen und einen technisch-infrastrukturellen Bereich auf.¹³⁵ Kämpf-Dern ergänzt den Betrachtungswinkel noch um die Steuerung und Kontrolle der Mitarbeiter und internen Dienstleister.¹³⁶ Inwiefern diese im Rahmen des Property Managements zu betrachten sind, lässt sich aus ihren Ausführungen nicht ableiten. In der gelebten Praxis ist es unüblich, dass Property Manager direkte Personalverantwortung für in den Immobilien arbeitendes Personal haben oder übernehmen. Die Veröffentlichungen von BMC und gif beinhalten die Entwicklung der Strategie als Interaktion zwischen Property und Facility Manager. Doch wie bereits zu Beginn dieses Kapitels sowie in den Grundlagen und Definitionen festgestellt, wird die Immobilienstrategie auf der Ebene des Asset Managements oder darüber entwickelt und vorgegeben. Insgesamt fällt in diesem Aufgabenbereich auf, dass das Facility Management nicht in die externen Dienstleister inkludiert wird, sondern gesondert oder sogar als einziger Dienstleister genannt wird. Das zeigt welchen Stellenwert das Facility Management in der Immobilienwirtschaft bereits hat, jedoch sollte dieses zunächst in die Gruppe der externen Dienstleister aufgenommen werden. Im Zuge einer Feingliederung des Aufgabenbereiches Steuerung/Controlling externer Dienstleister

¹³³ S: gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 9

¹³⁴ Teichmann, 2007, S. 20

¹³⁵ S. Teichmann, 2007, S. 20

¹³⁶ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 12 f.

kann festgelegt werden, welche genauen Dienstleister durch das Property Management gesteuert werden sollen.

Die Leistungen zu Dokumentation und Reporting sind Teil sämtlicher Definitionen. Nur Franz Fuerst nimmt diese Aufgaben nicht in seine Ausarbeitung auf. Teichmann und Kämpf-Dern lassen das Property Management an das Asset Management berichten. Das Berufsbild Property Management der gif berichtet „an den Auftraggeber bzw. das Asset Management“¹³⁷ und nach Bell Management Consultants wird an den Auftraggeber berichtet. Dies ist insofern relevant, da die Nennung des Auftraggebers die Möglichkeit zur Beauftragung durch einen „Nicht-Asset Manager“ ermöglicht. In einem solchen Fall muss beachtet werden, dass die Leistungen eines Asset Managers ggf. nicht erbracht werden oder sogar vom Property Management erbracht werden sollen. Das könnte mangelnde Fachkompetenzen auf Seiten des Property Managements mit sich bringen. Ein derartiges Modell ist nicht als praxisnah einzustufen und die Schnittstellen zum Auftraggeber wären nicht als eindeutig zu bewerten.

Kämpf-Dern und gif nennen die „Koordination und Überwachung der Miet- und Objektbuchhaltung einschließlich des Zahlungsverkehrs/Mahnwesens“¹³⁸ als Aufgabe für die Buchhaltung. Diese Tätigkeiten sind in dieser Form, vor allem im Vergleich zu sämtlichen bisher beschriebenen Aufgabenbereiche, sehr eindeutig. Fuerst sieht im Aufgabenbereich Buchhaltung auch die Überwachung von Mietzahlungen und ergänzt diese sehr pauschal mit den Tätigkeiten der Finanzbuchhaltung sowie die Klärung steuerrechtlicher Themen.¹³⁹ Er stellt im ersten Schritt eine ganz präzise Tätigkeit raus und ergänzt diese durch zwei sehr allgemeine Aufgabenbilder. Das zeigt, wie eng Präzision und Unschärfe in der Beschreibung von Aufgaben beieinanderliegen können. Zunächst ist die Aufgabe eineindeutig und direkt im Anschluss ist nicht mehr klar welche Leistungen in welchem Umfang zu erbringen sind. Daran kann die „treuhänderische Eigentümervertretung“¹⁴⁰ nach Teichmann anschließen. Wie bereits im Aufgabenbereich Mieter- und Vermietungsmanagement beschrieben, nutzt Teichmann eine allgemeine und in der Immobilienbranche oft verwendete Formulierung, um damit einen großen Teil der Aufgaben des Property Managements zu beschreiben. Allerdings geht aus Teichmanns Veröffentlichung nicht hervor, ob das Accounting in dieser beschriebenen Aufgabe enthalten ist. Die von BMC erstellte Leistungsabgrenzung für das Property Management führt

¹³⁷ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 9

¹³⁸ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 9 und Kämpf-Dern, 2009, S. 13

¹³⁹ S. Fuerst, 2009, S. 10

¹⁴⁰ Teichmann, 2007, S. 20

die Buchhaltung sowie die Nebenkostenabrechnung als Teil der kaufmännischen Tätigkeitsbereiche auf. Daraus geht nicht eindeutig hervor, ob sich dahinter eventuell noch weitere Tätigkeiten verbergen. Des Weiteren ist nicht festzustellen, warum die Nebenkostenabrechnung – wie bereits in den Ausführungen zum Asset Management – im Zusammenhang mit der Buchhaltung genannt wird, da diese beiden Themen getrennt voneinander behandelt werden können. Fuerst, Teichmann und BMC zeigen auf, wie man einen Aufgabenbereich auf drei verschiedene Weisen so allgemein beschreiben kann, dass dies zu mehr Unklarheit und Schnittstellenproblemen führt, als dass Eindeutigkeit geschaffen wird. Kämpf-Dern ergänzt das Aufgabenspektrum der Buchhaltung noch um das Erstellen von Vorhersagen zukünftig anstehender Geldflüsse.¹⁴¹

Die Einhaltung von Vorgaben und Richtlinien als eigenen Aufgabenbereich zu setzen bedeutet, dass es sich hierbei um ein sensibel zu behandelndes Thema handelt. Die gif sieht vor, dass das Property Management für die Beachtung und Einhaltung der Vorgaben und Richtlinien technischer, öffentlich-rechtlicher und eigentümerspezifischer Art zu sorgen hat.¹⁴² Annette Kämpf-Dern hat den gleichen Inhalt wie die gif, ergänzt diesen aber noch mit der Hinweis, dass die Abstimmung mit dem Asset Manager erfolgt.¹⁴³ Im Gegensatz dazu haben weder Fuerst noch Teichmann dieses Thema gesondert in ihren Definitionen aufgegriffen. Dies legt die Vermutung nahe, dass die Einhaltung von Vorgaben, Richtlinien, Normen verschiedener Instanzen und Institutionen bei sämtlichen aufgeführten Tätigkeiten als vorausgesetzt angesehen wird. Genauso kann vermutet werden, dass dieses sensible Thema keine Berücksichtigung gefunden hat.

Die Steuerung und Durchführung von Maßnahmen mit technischem Charakter bilden den letzten Aufgabenbereich im Vergleich der Definitionen der Managementdisziplin Property Management. Bell Management Consultants bezeichnet den Inhalt dieses Aufgabenbereiches als „übergreifende technische Tätigkeitsbereiche“¹⁴⁴ und beschreibt diese als „Kordinierung und Steuerung technischer Prozesse und Umsetzung entlang der Vorgaben, Gewährleistungsverfolgung“¹⁴⁵. Selbst die von BMC vorgenommene Beschreibung der Tätigkeitsbereiche beschreibt diese nicht präziser. Es wird nicht verdeutlicht um welche technischen Prozesse es sich handelt und welche Vorgaben dabei eingehalten werden sollen. Die Darstellung dieser

¹⁴¹ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 12

¹⁴² S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 9

¹⁴³ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 12

¹⁴⁴ Bell Management Consultants, 2017, S. 2

¹⁴⁵ Bell Management Consultants, 2017, S. 2

Aufgaben wirkt als wenn einem Anwender in der Immobilienpraxis bekannt ist, was das Property Management an Leistung zu erbringen hat. Nach Definition der gif umfasst dieser Aufgabenbereich die Umsetzung von Instandsetzungs- und Modernisierungsmaßnahmen.¹⁴⁶ Auch hier deckt sich die Ausführung von Kämpf-Dern erneut mit der Ausführung der gif, die Kämpf-Dern um Wartungs- und Instandhaltungsmaßnahmen erweitert.¹⁴⁷ Diese Beschreibung ist in sich bereits eindeutig und kann durch kleinere Ergänzungen noch erweitert und präzisiert werden. Die Veröffentlichung von Fuerst sieht in diesem Aufgabenbereich die Planung der Wartung und Instandsetzung.¹⁴⁸ Dabei ist zu beachten, dass die Wartungsplanung eher nicht mehr den Tätigkeiten der strategischen Objektebene entspricht und eher dem Facility Management zuzuordnen ist. Hier wird wiederholt deutlich, dass Abgrenzung zwischen den Managementdisziplinen nicht klar definiert ist und dafür kein Maßstab und kein Standard existiert. Daraus resultiert, dass die Schnittstellen eindeutig zu definieren sind. Teichmann behandelt in seiner Ausarbeitung das technische Property Management nicht.

Abschließend führt Teichmann beim Property Management Individualvereinbarungen auf, so dass die grundsätzliche Möglichkeit gegeben ist, Aufgaben oder Aufgabenbereich in Gänze von der einen in die andere Managementdisziplin zu überführen.

Die Abgrenzungsproblematik innerhalb der Definitionen des Facility Managements

Auch für den Vergleich der Definitionen des Facility Managements wurden erneut Kategorien gebildet, um die Bandbreite der Aufgaben in Aufgabenbereichen zu bündeln und vergleichbar zu machen. Etwas mehr als die Hälfte der Kategorien entspricht den bereits bekannten Aufgabenbereichen aus den beiden vorhergehenden Kapiteln:

- Investment-/ Portfoliostrategie
- Immobilien-/ Objektstrategie
- Research
- kontinuierliche Bestandsanalyse
- Kostencontrolling/ -management
- Risikomanagement
- Mieterkommunikation
- Steuerung FM-Leistungen & externer Dienstleister

¹⁴⁶ S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 9

¹⁴⁷ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 13

¹⁴⁸ S. Fuerst, 2009, S. 10

- Personalplanung
- Dokumentation & Reporting
- Steuerung und Durchführung technisch geprägter Maßnahmen
- Vorgaben und Richtlinien
- Zusatzleistungen
- Ressourcenoptimierung
- Flächenmanagement
- Energiemanagement
- Arbeitsplatz
- HSSE (Gesundheit, Arbeitsschutz, Sicherheit, Umwelt)
- Datenverarbeitungs- und Kommunikationsunterstützung
- Logistik
- Geschäftsunterstützung
- Bewirtschaftungssysteme
- Qualitätsmanagement
- Prozessmanagement

Diese Aufzählung zeigt, dass die Aufgaben im Facility Management im Gegensatz zu Asset und Property Management bereits feiner gegliedert sind. Jedoch ist dabei zu beachten, dass nicht alle Aufgabenbereiche Teil jeder vorgestellten Definition ist. Somit ist diese Feingliederung durchaus relativiert zu betrachten. Zusätzlich ist zu beachten, dass die Definitionen unterschiedlich aufgebaut sind und der Vergleich dadurch deutlich komplexer ist als in den beiden vorhergehenden Kapiteln. Die Definitionen von Kämpf-Dern, Bell Management Consultants und gif sind aufgebaut wie in den beiden vorhergehenden Kapiteln. Die DIN EN 15221 definiert das Facility Management über Produkte, welche detailliert in der Norm ausgearbeitet sind. Die GEFMA hingegen definiert die Aufgaben innerhalb von Lebenszyklusphasen (siehe dazu Kap. 0 und 0).

Nachfolgend folgt die textliche Ausarbeitung von Tabelle 4 des Anhangs dieser Arbeit. Die Inhalte aus DIN EN 15221 sind nur exemplarisch ausgewählt, da der gesamte Leistungskatalog zu umfangreich für diesen Vergleich ist und da weitere Betrachtungen auf tieferen Ebenen der definierten Produkte durchgeführt werden sollten.

Als einzige Definition des Facility Managements beinhaltet die Definition der gif Aufgaben im Bereich der Investment-/ Portfoliostrategie. Die Festlegung von Zielen sowie die Umsetzung

dieser definierten Ziele sind Kern dieses Aufgabenbereiches.¹⁴⁹ An dieser Stelle fehlt zum Beispiel die Abgrenzung zum Property Management. Zumal dieser Aufgabenbereich durch die Definitionen zum Property Management nicht berücksichtigt ist. Die derartige Darstellung zeigt, dass so die Ebene des Property Managements übergangen werden kann und in diesem Bereich Wissenslücken entstehen können.

Der Aufgabenbereich der Immobilien-/ Objektstrategie wird von gif, DIN EN 15221 und BMC nicht im Aufgabenspektrum eines Facility Managers berücksichtigt. Die Lebenszyklusphasen 1 bis 7 nach GEFMA beinhalten alle in Teilen Aufgaben, welche im Rahmen der Immobilien-/ Objektstrategie zu erbringen sind. Kämpf-Dern nennt die „Beratung des Assetmanagements zu operativen Fragestellungen auf Objektebene“¹⁵⁰ als eine Aufgabe innerhalb der Immobilien-/ Objektstrategie. Alleine diese Formulierung zeigt deutlich, dass das Property Management durchaus bewusst nicht in bestimmte Prozesse eingebunden sein muss. Erfahrungsgemäß wird die Beratungsleistung gegenüber dem Asset Management durch den Property Manager erbracht, welcher durch das Facility Management unter anderem beraten wird. Grundsätzlich ist zu diskutieren, ob eine derart allgemein gestellte Aufgabe als Einzelaufgabe anzusehen ist oder ob damit die Dienstleistung, die erbracht wird, zusammengefasst werden kann. Da jede Dienstleistung immer einen bestimmten Beratungsanteil hat, ist festzuhalten, dass diese Aufgabe in den Lebenszyklusphasen 1 bis 7 nach GEFMA beinhaltet ist.¹⁵¹ Ein weiterer Teil der Objektstrategie ist nach Kämpf-Dern die „Unterstützung von Due Diligences [sic!]/ Transaktionsmaßnahmen“¹⁵², welche bei der GEFMA durch die Lebenszyklusphasen 4 und 5 erbracht werden. Beide Definitionen zielen jedoch nicht ganz auf die gleichen Tätigkeiten ab. Bei Kämpf-Dern beinhaltet die Unterstützung die „Aufbereitung/ Verfügbarmachung von nutzungsbezogenen Anforderungen“¹⁵³. Im Leistungsspektrum der GEFMA ist vorgesehen, dass das Facility Management direkt operativ an Transaktionsmaßnahmen teilnimmt beziehungsweise diese sogar übernimmt und so beispielsweise Kaufverträge abschließt.¹⁵⁴ Das zeigt erneut deutlich, dass eine eindeutige Abgrenzung zwischen den Managementdisziplinen erforderlich ist. Die Abwicklung von Kaufverträgen war bereits eine beschriebene Leistung in den Definitionen des Asset Managements.

¹⁴⁹ S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 3

¹⁵⁰ Kämpf-Dern, 2009, S. 15

¹⁵¹ S. GEFMA e.V., 2004, S. B1 ff.

¹⁵² Kämpf-Dern, 2009, S. 14

¹⁵³ Kämpf-Dern, 2009, S. 14

¹⁵⁴ S. GEFMA e.V., 2004, S. B 13 f.

Weitere Aufgaben innerhalb des Bereiches der Immobilien- und Objektstrategie sind in Lebenszyklusphase 6: Betrieb und Nutzung der GEFMA-Richtlinie 100-2:2004 enthalten. Dort werden beispielsweise Tätigkeiten wie die Erstellung und Durchführung von Analysen im Hauptprozess 6.100 Objektbetrieb managen¹⁵⁵ beschrieben. Hauptprozess 6.700 Objekte verwalten beinhalten unter anderem die Aufgabe der Objektbuchhaltung.¹⁵⁶ Dies wiederum beinhaltet auf die Aufzählung von Kämpf-Dern. Allerdings handelt es sich bei Kämpf-Dern im Wesentlichen um zwei Bereiche innerhalb dieser einen genannten Aufgabe: die Kostenüberwachung und den Zahlungsverkehr.¹⁵⁷ Die Kostenüberwachung wird nach GEFMA ebenfalls im Hauptprozess 6.700 erbracht, jedoch in einen von der Objektbuchhaltung eigenen abgegrenzten Teilprozess. Das zeigt, dass es für die Abgrenzung von Leistungen sowohl innerhalb einer Managementdisziplin als auch zwischen den Managementdisziplinen erforderlich ist Aufgabenbereich in sich sehr fein zu gliedern.

Der Aufgabenbereich Research ist einzig Inhalt in Kämpf-Derns Ausarbeitung. Vermutlich ist dies auf ein nicht eindeutiges Verständnis des Begriffes Research im Teilmarkt zurückzuführen. Die Schaffung von eindeutig zu verwendenden Fachbegriffen im Markt sollte fokussiert werden.

Als weiterer großer Aufgabenbereich im Facility Management ergibt sich überwiegend aus Kämpf-Derns Leistungskatalog die kontinuierliche Bestandsanalyse. Die umfangreichste Aufgabe ist die „Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich der Erreichung der vom Assetmanagement vorgegebenen Objektziele [...]“¹⁵⁸ Diese Aufgabe wird durch die Nennung von Beispielen ergänzt. Diese Leistungen sind zum Teil innerhalb der Lebenszyklusphase 6 nach GEFMA zu finden. Im Hauptprozess Objekte verwalten sind dann beispielweise die Teilprozesse Hausverwaltung durchführen und Mietverwaltung durchführen enthalten.¹⁵⁹ Die Tätigkeiten nach Kämpf-Dern sind in Teilen als Einzelleistungen der Teilprozesse nach GEFMA zu finden. Hieraus ergibt sich, dass die sowohl das Zerlegen in Einzelleistungen als auch die Bildung von Sammelaufgaben Stärken und Schwächen haben. Allerdings können einzelne Tätigkeiten noch zu allgemein formuliert sein. Kämpf-Dern nennt ergänzend noch die Ist-Analysen des Standes der aktuellen Kosten und

¹⁵⁵ S. GEFMA e.V., 2004, S. B 15

¹⁵⁶ S. GEFMA e.V., 2004, S. B 21

¹⁵⁷ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 15

¹⁵⁸ Kämpf-Dern, 2009, S. 14

¹⁵⁹ S. GEFMA e.V., 2004, S. B 20

Leistungserbringungen durch externe Dienstleister.¹⁶⁰ Auch diese Leistungen sind verteilt auf die Hauptprozesse der Lebenszyklusphase 6 in GEFMA-Richtlinie 100-2 zu finden.

In den Hauptprozessen Objektbetrieb managen und Objekte verwalten wird der Aufgabenbereich Kostencontrolling/ -management durch die Richtlinie der GEFMA bearbeitet.¹⁶¹ Kämpf-Dern sieht hier auf der einen Seite die Feststellung erforderlicher Maßnahmen und die Budgetplanung und auf der anderen Seite die Budgetverfolgung als durch den Facility Manager zu erbringende Tätigkeiten.¹⁶² Bell Management Consultants nennt an dieser Stelle nur die Kostenverantwortung.¹⁶³ Welche genauen Tätigkeiten diese Aufgabe umfasst, geht aus der Veröffentlichung von BMC nicht hervor. Aufgrund der Begriffes Verantwortung ist davon auszugehen, dass es eher um die Prüfung der Einhaltung von Budgets geht als um die Planung eines Budgets. Außerdem geht daraus nicht hervor, für welche Kosten die Verantwortung zu übernehmen ist. So können sämtliche Kosten, die an, um und im Lebenszyklus einer Immobilie anfallen, gemeint sein oder aber auch nur die Kosten für bestimmte Projekte. Dies zeigt die großen Möglichkeiten für Interpretationen und Auslegungen von Aufgaben. Bei Kämpf-Dern umfasst das Kostenmanagement auch die Leistung der Vorhersagen von Kosten und Leistungen für vorgegebene Zeitspannen¹⁶⁴. Ob dies Teil der Kostenverantwortung nach BMC oder ob diese Leistung im Teilprozess 6.740 FM-Rechnungswesen und FM-Controlling durchführen¹⁶⁵ enthalten ist, wird durch die Auffassungen von potentiellen Anwendern der Definitionen festgelegt.

Das Risikomanagement sehen sowohl die GEFMA als auch Kämpf-Dern als Aufgabe des Facility Managements an. Kämpf-Dern ergänzt, dass das Risikomanagement auf der Objektebene stattfindet. Da das Facility Management allgemein definiert auf der Objektebene abgebildet wird, präzisiert diese Ergänzung die Aufgabe nicht wirklich weiter. Nach GEFMA ist das Risikomanagement eine Einzelleistung des Teilprozesses Objekt leiten und wird darin allerdings nur als Beispiel genannt.¹⁶⁶ Es besteht als die theoretische Möglichkeit des Weglassens dieser Tätigkeit.

¹⁶⁰ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 14 f.

¹⁶¹ S. GEFMA e.V., 2004, S. B 15 ff.

¹⁶² S. Kämpf-Dern, 2009

¹⁶³ S. Bell Management Consultants, 2017, S. 3

¹⁶⁴ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 14

¹⁶⁵ GEFMA e.V., 2004, S. B 20

¹⁶⁶ S. GEFMA e.V., 2004, S. B 15

Die Mieterkommunikation ist nur in der Definition nach Bell Management Consultants eine Facility Management-Leistung als „Ansprechpartner für Mieter vor Ort“¹⁶⁷. Jedoch ist festzuhalten, dass diese Formulierung keine Leistungen ab- oder eingrenzt. Aus dieser Aufgabe geht nicht hervor für welche Belange der Facility Manager der Ansprechpartner ist und auf welche Art er mit den Mietern kommunizieren soll.

Die Steuerung FM-Leistungen und externer Dienstleister ist der erste Aufgabenbereich, welcher Aufgaben aus allen fünf Definitionen aus dem Kapitel Definition des Begriffes Facility Management umfasst. Dieser Aufgabenbereich kann in zwei Teile zerlegt werden. Der erste Teil ist der Objektbetrieb und der zweite Teil umfasst infrastrukturelle Leistungen. Die Aufgaben im Objektbetrieb werden durch die GEFMA durch die gesamte Lebenszyklusphase 6 abgebildet und beinhaltet unter anderem auf die infrastrukturellen Leistungen, welche an und in einer Immobilie zu erbringen sind.¹⁶⁸ Die Ausarbeitung der gif beinhaltet in diesem Aufgabenbereich die Steuerung, Führung und Kontrolle von FM-Leistungen, externen Dienstleistern und des Gebäudemanagements. Mit dem Gebäudemanagement führt die gif als einzige Definition eine weitere Managementdisziplin an. Die Leistungen und Aufgaben des Gebäudemanagements wiederum sind in der DIN 32736 festgelegt. Darin wird das Gebäudemanagement aufgeteilt in technisches, infrastrukturelles und kaufmännisches Gebäudemanagement und das Flächenmanagement. Diese Leistungen sind in GEFMA-Richtlinie 100-2 integriert, sodass hier zwischen der aufgezählten Leistung der gif und GEFMA weitestgehend Deckungsgleichheit besteht. Nach DIN EN 15221-4:2011 werden die technischen Leistungen entsprechend der Produktnummer 1162 Gebäudebetrieb und 1164 Betrieb technische Gebäudeausrüstung gemäß EN 13306¹⁶⁹ durch das Facility Management erbracht.¹⁷⁰ Die genauen Tätigkeiten der einzelnen Produkte nach DIN EN 15221-4:2011 werden innerhalb der Norm spezifische Aktivitäten und Facilities als Beispiele zu jedem Produkt aufgeführt. Die Steuerung Dritter ist nicht Teil der Instandhaltung. Dafür sind Wartung und Instandhaltung der technischen Gebäudeausrüstung durch die genannten Produkte aus der Norm eine Leistung des Facility Management. Die Definition von BMC siedelt diese Tätigkeiten ebenfalls im Facility Management an. Nach BMC gehört die Koordination von externen Dienstleistern in das Leistungsbild Facility Management.¹⁷¹ Kämpf-Dern setzt

¹⁶⁷ S. Bell Management Consultants, 2017, S. 3

¹⁶⁸ S. GEFMA e.V., 2004, S. B 15 ff.

¹⁶⁹ S. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2001

¹⁷⁰ S. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2011, S. 26 f.

¹⁷¹ S. Bell Management Consultants, 2017, S. 3

den Fokus hier mehr auf die zu erbringende Leistung als auf den Erbringer. Gemäß ihrer Ausarbeitung ist sicherzustellen, dass die erforderlichen Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten durchgeführt und kontrolliert werden.¹⁷²

Laut DIN 31051:2012-09 Grundlagen der Instandhaltung setzt sich Instandhaltung aus den vier Maßnahmen Wartung, Inspektion, Instandsetzung und Verbesserung zusammen.¹⁷³ Die Nennung von Wartung und Instandhaltung durch BMC und Kämpf-Dern ist somit nicht korrekt und zeigt erneut, dass viele Begrifflichkeiten von Grund auf zu klären sind, damit sie korrekt angewendet werden können.

Der zweite Teil des Aufgabenbereiches Steuerung FM-Leistungen und externe Dienstleister umfasst die infrastrukturellen Dienstleistungen. Bell Management Consultants füllt diese Aufgabe mit der Aufzählung erforderlicher Dienstleistungen wie Reinigungsarbeiten. Was der Facility Manager konkret als Tätigkeit ausüben soll geht daraus nicht hervor. In der DIN EN 15221-4 werden diese Leistungen als Unterprodukte des Produktes 1300 Reinigung beschrieben.¹⁷⁴ Die gif bezieht sich in diesem Teil mehr auf die Nutzung der Infrastruktur eines Gebäudes. Die infrastrukturellen Leistungen sind, wie bereits beschrieben, mit der Sicherstellung und Kontrolle des Gebäudemanagements erfasst.¹⁷⁵ Kämpf-Dern sieht übergreifend für diesen Aufgabenbereich noch die Analysen der erbrachten Leistungen durch die Dienstleister und Mitarbeiter als Aufgabe des Facility Managers.¹⁷⁶ Diese Aufgabe beinhaltet mit der Bewertung der Mitarbeiter bereits den nächsten Aufgabenbereich Personal. Die gif führt an dieser Stelle gesondert die „Personalsuche, Auswahl und Betreuung“¹⁷⁷ auf. Flankiert wird diese Aufgabe durch die der „Führung des FM-Teams“¹⁷⁸, welche in der Kategorie der Steuerung der FM-Leistungen enthalten ist. DIN 15221 und BMC gehen nicht weiter auf die Suche und Bewertung von Mitarbeitern ein. Bei der GEFMA ist dieser Aufgabenbereich im Teilprozess Objektbetrieb leiten enthalten.¹⁷⁹

Der Aufgabenbereich Dokumentation und Reporting ist in den Leistungskatalogen der gif und der DIN nicht enthalten. Bell Management Consultants Leistungsabgrenzung beinhaltet nur das Thema der Dokumentation. Die Definitionen der GEFMA sowie von Kämpf-Dern decken

¹⁷² S. Kämpf-Dern, 2009, S. 14

¹⁷³ S. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2012, S. 1 ff.

¹⁷⁴ S. GEFMA e.V., 2004, S. 31]

¹⁷⁵ S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 3

¹⁷⁶ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 15

¹⁷⁷ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 3

¹⁷⁸ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 3

¹⁷⁹ S. GEFMA e.V., 2004, S. B 15

beide Teile dieses Aufgabenbereiches ab. Dort fallen zwei Dinge auf. Zum einen wird nach GEFMA im Teilprozess 6.110 auf der Objektebene berichtet ohne den Hinweis an wen die erstellten Berichte zur Verfügung gestellt werden.¹⁸⁰ Bei Kämpf-Dern berichtet das Facility Management an das Asset Management.¹⁸¹ Mit den Grundlagen aus Kapitel Einordnung der Begriffe Asset, Property und Facility Management in das Immobilienmanagement wird somit die Ebene des Property Managements gänzlich übersprungen. Auf diese Weise wird das Property Management in seiner Kompetenz untergraben und Information werden am Property Management vorbei ins Asset Management übergeben. Zum anderen wird nach Kämpf-Dern die Dokumentation erstellt und gemäß GEFMA-Richtlinie gepflegt und fortgeschrieben.¹⁸² BMC hingegen lässt dem Anwender die Freiheit in dem was mit der Dokumentation passieren soll beziehungsweise was damit zu tun. Alle Definitionen sind in diesem Bereich nicht präzise genug, sodass die eine Kombination der drei Formulierungen die Überschrift für einen derartigen Aufgabenbereich bilden. Unter dieser Überschrift können anschließend die eindeutigen Aufgaben mit Inhalt gefüllt werden.

Die Einhaltung von Vorgaben und Richtlinien ist eine Aufgabe für den Facility Manager nach GEFMA und den Lebenszyklusphasen 1, 2, 3, 6, 7 und 8 der GEFMA. In diesen Lebenszyklusphasen ist beschrieben welche Rechtsgrundlage, Richtlinie oder Norm der auszuführenden Tätigkeit zu Grunde liegt.¹⁸³ Im Teilprozess Anlagen und Errichtungen inspizieren und warten werden Fehlerortungen nach DIN EN 13306, Nr. 8.11 und Hygieneinspektionen nach VDI 6022 durchgeführt.¹⁸⁴ Dies ist ein gutes Beispiel für die Eindeutigkeit, welche es für alle Tätigkeiten in den Managementdisziplinen Asset, Property und Facility Management zu schaffen gilt. Gleichzeitig zeigt das, dass die Möglichkeiten dafür gegeben sind und die bestehenden Werkzeuge angewendet werden müssen. Die GEFMA sieht zwar die „Sicherung der Richtlinienkonformität“ als strategische Aufgabe eines Facility Managers vor, jedoch ist nicht allein daran auszumachen, die Einhaltung welcher Richtlinien dabei zu berücksichtigen ist.

Die Abwicklung von technischen Maßnahmen ist nur in der Definition der GEFMA nicht enthalten. Nach DIN EN 15221 werden technische Maßnahmen unter anderem nach den Unterprodukten 1163 Instandhaltung Baukonstruktion und 1165 Instandhaltung technische Gebäudeausrüstung abgewickelt. Die benannten beispielhaften Aufgaben sind darin „Projektmanagement,

¹⁸⁰ S. GEFMA e.V., 2004, S. B 15

¹⁸¹ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 15

¹⁸² S. GEFMA e.V., 2004, S. B 15] und [Kämpf-Dern, 2009, S. 15

¹⁸³ S. GEFMA e.V., 2004, S. B 4 ff.

¹⁸⁴ S. GEFMA e.V., 2004, S. B 17

Planung, Beschaffung/Ausschreibung, Ausführung“¹⁸⁵. Diese Aufgaben werden beinhaltet die Definition GEFMA verteilt über die Lebenszyklusphasen 1, 2, 3, 6 und 7, welche zum Teil bereits benannt sind wie die Aufgaben, die in der DIN 15221-4 aufgeführt werden. Die Ausführungen nach GEFMA sind dabei deutlich präziser als Aufzählung von Beispielen nach genannter Norm. Nach Kämpf-Dern obliegt dem Facility Manager die „Vergabe, Steuerung und Controlling von nutzungsbezogenen Flächenoptimierungen bzw. Aus- und Umbauten sowie gebäudenotwendigen [...] Instandsetzungs- Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen“¹⁸⁶. Diese Formulierung schildert die Tätigkeiten des Facility Management nicht so operativ wie es GEFMA und DIN EN 15221-4 tun. Am ungenauesten ist die Tätigkeit von Bell Management Consultants beschrieben. Dort heißt es „Instandhaltung der kompletten technischen Infrastruktur der Immobilie“¹⁸⁷. Zwar wird exakt angegeben, was instandgehalten werden soll, dafür fehlen Hinweise zu den Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Instandhaltung. Auch hier haben Anwender die Möglichkeit die Einzelleistungen individuell festzulegen. Gerade für die Abwicklung technischer Maßnahmen ist es erforderlich, dass ein eindeutiger Tätigkeitskatalog zu Grunde liegt, da hier sehr oft behördliche Vorgaben zu beachten und einzuhalten sind. In diesem Zuge gilt es die Verantwortlichkeiten klar festzulegen und abzugrenzen.

Die Richtlinie der GEFMA beinhaltet in allen Lebenszyklusphasen Raum für zusätzliche Leistungen, welche nach Bedarf zwischen den Vertragsparteien ergänzt werden können.¹⁸⁸ Allein die Möglichkeit zur Erweiterung des Leistungsumfanges ist im Grundsatz widersprüchlich zum zuvor erstellten Leistungskatalog. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass – sofern eindeutig definierte Leistungen von einer in die andere Managementdisziplin verschoben werden – die Erweiterung des Leistungskataloges vorgenommen werden kann.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels folgen die Aufgabenbereiche, welche in den Definitionen zu Asset und Property Management nicht enthalten sind. Eine Abgrenzung zum Facility Management ist dadurch in gewissem Maße vorhanden.

¹⁸⁵ DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2011, S. 26 f.

¹⁸⁶ Kämpf-Dern, 2009, S. 14

¹⁸⁷ Bell Management Consultants, 2017, S. 3

¹⁸⁸ S. GEFMA e.V., 2004, S. B 1 ff.

Die Optimierung der benötigten und zu nutzenden Ressourcen ist Teil sämtlicher Definitionen. Vor allem gif, BMC und Kämpf-Dern sind sich darin einig, dass die „höchstmögliche Wirtschaftlichkeit und Effizienz“¹⁸⁹, „Verringerung der gebäudebedingten Kosten“¹⁹⁰ und die „leistungs- und kostenoptimale Bereitstellung der [...] Fläche, Infrastruktur und Arbeitsumgebung“¹⁹¹ der zentrale Inhalt dieses Tätigkeitsbereiches sind. Eine Präzisierung der Tätigkeiten über das Planen und Steuern hinaus liefern die drei Definitionen jedoch nicht. In der Ausarbeitung der GEFMA gibt es keine spezifischen Prozesse in Bezug auf die Ressourcenoptimierung. Diese Aufgabe wird in der Richtlinie der GEFMA als Teil verschiedener Teilprozesse über alle Lebenszyklusphase behandelt, sodass dies mehr als ein dauerhaftes Ziel der definierten Prozesse verstanden werden kann. Nach DIN EN 15221-4 gibt es kein spezifisches Produkt, welches die optimale Nutzung von Ressourcen verfolgt. Diese Aufgabe kann aber als Teil verschiedener Produkte verstanden werden, da durch die Nennung von Beispielen innerhalb der Produkte der Norm ein Interpretationsspielraum gegeben ist.

Das Flächenmanagement ist ebenfalls in allen in dieser Ausarbeitung vorgestellten Definitionen des Facility Managements beinhaltet. Bell Management Consultants nennt Leistung ganz allgemein gehalten Flächenmanagement ohne weitere Hinweise auf die Tätigkeiten eines Facility Managers, sodass Anwender dieser Definition die Freiheit zur Interpretation in ihrer gesamten Breite ausschöpfen können.¹⁹² Kämpf-Dern versteht als einen Teil dieses Aufgabenbereiches die „Optimierung von Flächennutzungen innerhalb der Nutzerorganisation“¹⁹³. Die gif ergänzt diesen Teil von Kämpf-Dern um die „Bereitstellung [...] und Verwertung“¹⁹⁴ der Nutzungen der Flächen. Diesen beiden Beschreibungen der Aufgaben fehlen die Ausführungen und Beschreibungen der exakten Tätigkeiten mit denen das Flächenmanagement umgesetzt werden kann. Die Beschreibung des Produktes Flächenmanagement mit der Produktnummer 1420 kann mit den vorgenannten Ausführungen von gif und Kämpf-Dern gleichgesetzt werden. Die DIN EN 15221-4 führt im Gegensatz dazu „Datenmanagement, Analyse der Flächeneinteilung [und] [Erg. d. Verf.] Umverteilung von Flächen“¹⁹⁵ als Beispiele für Tätigkeiten innerhalb dieses Aufgabenbereiches auf. Wie bereits an verschiedenen Stellen im Verlauf dieser Ausarbeitung beschrieben, ist dieses Produkt durch die Aufzählung von Beispielen nur zum Teil präziser als andere Definitionen, da die Beispiele sowohl erweitert als

¹⁸⁹ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 3

¹⁹⁰ Bell Management Consultants, 2017, S. 3

¹⁹¹ Kämpf-Dern, 2009, S. 14

¹⁹² S. Bell Management Consultants, 2017, S. 3

¹⁹³ Kämpf-Dern, 2009, S. 15

¹⁹⁴ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 3

¹⁹⁵ DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2011, S. 32

auch vernachlässigt werden können. Das kann fehlende Leistungen beziehungsweise Tätigkeiten oder die doppelte Ausführung von bestimmten Tätigkeiten durch andere Managementdisziplinen nach sich ziehen. Am genauesten ist der Teilprozess „6.210 Flächenmanagement in LzPh. 6 durchführen“¹⁹⁶. Dieser beinhaltet die Aufgaben, wie zum Beispiel „Simulation verschiedener Belegungsvarianten“¹⁹⁷, welche durch den Facility Manager zu erbringen sind. Eine Formulierung wie sie beispielsweise die gif vornimmt, beinhaltet dieser Prozess nicht. Kämpf-Dern erweitert den Aufgabenbereich Flächenmanagement um die „Vermietung/Vermarktung nicht mehr selbst benötigter Flächen“¹⁹⁸ und nennt damit einen Aspekt, welchen keine der anderen genannten Definitionen in Bezug auf dieses Aufgabengebiet berücksichtigt. Die beiden von Kämpf-Dern genannten Aufgaben können getrennt voneinander als Leistungen betrachtet werden.

Der Aufgabenbereich um das Energiemanagement findet in den Ausarbeitungen von Kämpf-Dern und gif keine Berücksichtigung. DIN EN 15221-4 beschreibt unter Produktnummer 1171 die durch das Facility Management zu erbringenden Leistungen in Bezug auf Energie. Das umfasst die Versorgung eines Gebäudes mit Energie durch externe oder interne Energiequellen.¹⁹⁹ Verglichen mit dem Prozess „6.400 Objekte ver- und entsorgen“²⁰⁰ aus der GEFMA-Richtlinie 100-2, ist dies nur ein Teil der Leistungen, welche ein Facility Manager erbringen sollte. Das eigentliche Energiemanagement erhält in dieser Richtlinie einen eigenen Teilprozess, welche die Tätigkeiten, die innerhalb des Prozesses zu leisten sind, umfasst.²⁰¹ Da Bell Management Consultants an dieser Stelle nur den „Überbegriff“ Energiemanagement verwendet, hat der Anwender die Möglichkeit einen Leistungsumfang, wie ihn die Norm oder die GEFMA-Richtlinie beschreiben, festzulegen. Es kann auch ein komplett anderer Leistungsumfang definiert werden.

Das Aufgabengebiet Arbeitsplatz entspricht in der DIN EN 15221-4 dem gleichnamigen Produkt mit der Nummer 1400. Kern ist es, dass Arbeitsplätze sichergestellt werden, an den Orten an denen Arbeiten durch eine Person ausgeführt werden sollen. Dieses Produkt umfasst die beiden Unterprodukte Mieterausbau und Flächenmanagement, welches in dieser Ausar-

¹⁹⁶ GEFMA e.V., 2004, S. B 16

¹⁹⁷ GEFMA e.V., 2004, S. B 16

¹⁹⁸ Kämpf-Dern, 2009, S. 15

¹⁹⁹ S. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2011, S. 28

²⁰⁰ GEFMA e.V., 2004, S. B 18

²⁰¹ S. GEFMA e.V., 2004, S. B 18

beitung als eigenständiger Aufgabenbereich bereits behandelt wurde. Diese beiden Unterprodukte definieren den spezifischen Arbeitsumfang für das Produkt Arbeitsplatz.²⁰² Die GEFMA definiert die Tätigkeiten im Prozess „6.200 Arbeitsstätten bereitstellen“²⁰³ deckungsgleich zur Definition der europäischen Norm mit einer ähnlichen Untergliederung. Die Beschreibung der gif entspricht der Beschreibung des Produktes 1400 aus der DIN EN 15221-4.

Das Thema HSSE (= health, safety, security, environment) ist nach GEFMA in den Prozess des Managens des Objektbetriebes integriert und wird durch das Sichern und Schützen eines Objektes mit einem weiteren Prozess ergänzt.²⁰⁴ Dieses Leistungsspektrum umfasst in der DIN EN 15224-4 die Produktnummer 2100 Gesundheit, Arbeitsschutz und Sicherheit und Umwelt. Beide Veröffentlichungen beinhalten im Wesentlichen die gleichen Inhalte an Aufgaben und Tätigkeiten in den detaillierten Ausführungen der Produkte und Prozesse. Die Ausarbeitung der gif hingegen lässt die Bereiche Gesundheit und Umwelt weg und ordnet dem Facility Management nur die „Sicherstellung von Arbeitsschutz und Sicherheit“²⁰⁵ zu. Orientiert sich ein Anwender auf die Definition der gif, ist als in diesem Arbeitsbereich der zu leistende Umfang an Tätigkeiten deutlich geringer als nach DIN oder GEFMA.

Die Datenverarbeitungs- und Kommunikationsunterstützung ist in der DIN EN 15221-4 ein sehr umfangreicher und ausführlicher Produktbereich mit 19 Unterprodukten. Die Hälfte davon ist jedoch noch nicht standardisiert und kann somit in einigen Teilen mit „beliebigem“ Inhalt durch einen Anwender bestückt werden.²⁰⁶ In der GEFMA sind die Inhalte für diesen Aufgabenbereich erneut auf verschiedene Prozesse verteilt. So umfasst beispielsweise der Unterprozess „6.230 Ausstattungen & Einrichtungen ergänzen“ aus der GEFMA-Richtlinie 100-2 die Einrichtung eines Arbeitsplatzes mit der entsprechenden EDV-Ausstattung.²⁰⁷ Diese Leistung ist in der DIN EN 15221-4 im Unterprodukt „2320 IT-Dienstleistungen für Endnutzer“ erfasst und als ein Beispiel beschrieben.²⁰⁸ Diese Genauigkeit kann mit der Definition der gif

²⁰² S. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2011, S. 32

²⁰³ GEFMA e.V., 2004, S. B 16

²⁰⁴ S. GEFMA e.V., 2004, S. B 15 ff.

²⁰⁵ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 3

²⁰⁶ S. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2011, S. 35 ff.

²⁰⁷ S. GEFMA e.V., 2004, S. B 16

²⁰⁸ S. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2011, S. 35 f.

nicht erreicht werden, da diese lediglich die „Bereitstellung, Optimierung und Gewährleistung“²⁰⁹ als Aufgabe nennt. Auch das zeigt, dass die Leistungskataloge an einigen Stellen Erfahrung und Branchenwissen voraussetzen, weil damit die Leistungsumfänge beliebig definiert und dimensioniert werden können.

Der Aufgabenbereiche Logistik, Geschäftsunterstützung und Qualitätsmanagement gestalten sich analog zu den Aufgabenbereich Arbeitsplatz, HSSE und Datenverarbeitungs- und Kommunikationsunterstützung. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Aufzählungen der Aufgaben nach gif als Überschriften der von GEFMA und DIN EN 15221-4 erstellten Prozesse angewendet werden könnten. Diese sechs Aufgabenbereiche sind in den Definitionen, welche Bell Management Consultants und Annette Kämpf-Dern veröffentlicht haben, nicht enthalten. Das zeigt, dass in Bezug auf die Managementdisziplin Facility Management noch kein einheitliches Verständnis des Aufgabenumfanges besteht. Eine eindeutige Abgrenzung zu Asset und Property Management ist damit nicht gegeben.

Als einzige Definition beinhaltet die Auflistung der Aufgaben der gif die „Schaffung von Bewirtschaftungssystemen“²¹⁰. Daraus geht nicht hervor, welche konkreten Tätigkeiten durch das Facility Management zu erledigen sind. Auch ist nicht erkennbar welchem Ziel diese Aufgabe dient. Das verdeutlicht, dass Leistungskataloge mit spezifischeren und konkreteren Inhalten versehen werden sollten. Auf diese Weise können die Unverständlichkeit und der Interpretationsspielraum für Aufgaben eingedämmt werden.

Der letzte Aufgabenbereich der Definitionen des Facility Managements ist das Prozessmanagement. Kämpf-Dern und gif nennen für dieses Aufgabengebiet das Integrieren aller FM-Prozesse in die primären Unternehmens- beziehungsweise Nutzungsprozesse.²¹¹ In den Definitionen nach DIN EN 15221 und BMC findet dieser Aufgabenbereich keine Berücksichtigung. In der GEFMA-Richtlinie 100-2 wird die Koordination der Facility Management-Prozesse im Teilprozess „Objektbetrieb leiten“ eingebunden. Auch gif und Kämpf-Dern ordnen die Koordination der Prozesse dem Facility Management zu und ergänzen diese mit dem Management der Prozesse.²¹² So präzise die erste aufgeführte Aufgabe nach gif und Kämpf-Dern ist, so ungenau und allgemein formuliert ist die zweite Aufgabe. Die GEFMA hingegen ist mit den Ausführungen zur Prozesskoordination merklich genauer. Dieser Aufgabenbereich zeigt,

²⁰⁹ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 3

²¹⁰ gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 3

²¹¹ S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 3 und Kämpf-Dern, 2009, S. 15

²¹² S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 3 und Kämpf-Dern, 2009, S. 15

dass die behandelten Definitionen mit unterschiedlichen Fokussen und Zielen erstellt wurden.

Die Lebenszyklusphasen 8 Leerstand und 9 Verwertung wurden nicht in den vorhergehenden Vergleich eingebunden, da die spezifischen Prozesse dieser Lebenszyklusphasen nicht in vergleichbarer Form in den anderen Definitionen des Facility Managements dieser Arbeit enthalten sind.

Die Problematik der fehlenden Leistungsabgrenzung

Wie die Definitionen in jeder der Teildisziplinen zeigen, gibt es einige Aufgaben, welche zwischen den Disziplinen stehen. Daraus ergeben sich im Arbeitsalltag Schnittstellenprobleme in Bezug auf Zuständigkeiten und Leistungserbringungen.

Die ersten Probleme ergeben sich bereits bei den Schreibweisen und der Übersetzung der einzelnen Managementdisziplinen. Definiert ist dies in keiner der vorgestellten Grundlagen und Definitionen vom Beginn dieser Arbeit. Lediglich die GEFMA widmet der Schreibweise des Begriffes Facility Management einen kurzen Exkurs legt aber keine Schreibweise fest. Für das allgemeine Verständnis sowie die allgemeine Anwendung sollte für alle drei Managementdisziplinen jeweils eine einheitliche Schreibweise festgelegt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass für den Immobilienmarkt die Begriffe den Zusatz „Real Estate“ erhalten, so wie es beispielsweise Teichmann und Kämpf-Dern bereits verwenden. Die Ergänzung des Zusatzes macht Sinn, da „Asset“ für sich allein als Wirtschaftsgut, Anlage oder Vermögenswert übersetzt wird. Somit bietet es sich an in der Immobilienwirtschaft von Immobilienvermögen als „Real Estate Assets“ zu sprechen. Eine Übertragung des Zusatzes auf das Property und Facility Management sollte in diesem Zuge ebenfalls stattfinden. Es werden immer wieder neue Begriffe durch die Marktteilnehmer geschaffen und zum Teil etabliert. So bieten die Immobiliendienstleister Cushman & Wakefield LLP und CBRE GmbH die Leistungen des Property Managements inzwischen als Asset Services an.^{213 214}

Daran anschließend ist ein weiteres Problem das Verständnis verwendeter Begriffe innerhalb der Definitionen. So geht das Verständnis für Tätigkeiten, die das Transaktionsmanagement umfassen, deutlich auseinander. In der Praxis werden unter Transaktionsmanagement Leistungen beschrieben, welche in direktem Zusammenhang mit dem Kauf oder Verkauf von Immobilien stehen. In Sven Teichmanns Definition des Asset Managements umfasst das Transaktionsmanagement Leistungen wie „Akquisitions-, Exit- und Mietmanagement“²¹⁵. Teichmann führt nicht weiter aus, welche expliziten Tätigkeiten sich dahinter verbergen, jedoch ist es in der Praxis nicht üblich die Leistungen, die Teichmann beschreibt, dem Transaktionsmanagement zuzuordnen. Auch werden die Begriffe Instandhaltung, Instandsetzung und Wartung oftmals als Aufzählung verwendet. Dabei ist Instandhaltung der Oberbegriff zu den bei-

²¹³ S. Cushman & Wakefield, Inc., 2019

²¹⁴ S. CBRE GmbH, 2019

²¹⁵ Teichmann, 2007, S. 19

den anderen. Es ist also dringend erforderlich den vorherrschenden Begriffsdschungel aufzuräumen und den verwendeten Fachbegriffen eine eindeutige Bedeutung mit einem eindeutigen Verständnis zu geben.

Viele Aufgaben sind zu allgemein formuliert. Beispielsweise werden die „Beratung des Assetmanagements [...]“²¹⁶ oder „Umsetzung der Immobilien- bzw. Objektstrategie“²¹⁷ als Einzelaufgaben ausgegeben. Daraus ergeben sich jedoch keine konkreten Aufgaben, welche durch den entsprechenden Anwender zu bewältigen sind. Diese Formulierungen sind im Zuge von den Definitionen zu ungenau, da sie viele mehr einen zusammenfassenden Charakter haben als eine präzise Tätigkeit zu beschreiben. Eineindeutigkeit ist auf diese Art und Weise der Darstellung von Leistungen nicht zu erreichen. Leistungs- oder Aufgabenbereiche können derart eingeleitet werden, bedürfen jedoch deutlich feiner gegliederte Tätigkeits- oder Prozessbeschreibungen, die weitere Details umfassen.

Die allgemein in der Immobilienbranche verwendete Pyramidendarstellung (siehe Kapitel Einordnung der Begriffe Asset, Property und Facility Management in das Immobilienmanagement) des Teilmarktes, welchen diese Arbeit beschreibt, wird in der Praxis üblicherweise auf diese Weise gelebt. Teilweise geht dadurch die Zusammenarbeit an den Grenzen der jeweiligen Managementdisziplinen verloren, da aufgrund von Vertragskonstellationen – Auftraggeber des Facility Managements ist überwiegend das Asset Management – ein Auftraggeber die Möglichkeit nutzt, direkt mit seinem Auftragnehmer Themen zu bearbeiten. Somit kommt es dazu, dass sich die Arbeitsebenen der Managementdisziplinen in der praktischen Anwendung verschieben. Unterstützt wird dies durch unterschiedliche Beschreibungen in den bekannten Definitionen. Das Risikomanagement wird entsprechend der vorgestellten Definitionen im Asset Management auf der Portfolio-, Objekt- und Prozessebene abgebildet. Es ist also festzustellen, dass die Definitionen die gelebte Praxis spiegeln und die Praxis die bestehende Vielfalt der Definitionen der Aufgabenumfänge und Arbeitsebenen nutzt. Ein weiteres Beispiel, das diese These bestätigt, ist das „Erstellen von [...] Reportings an das Assetmanagement“²¹⁸ als Leistung des Facility Managers. Das Property Management wird bewusst aus dem Reportingprozess ausgegrenzt, da die erbrachte Leistung dem Auftraggeber angezeigt wird. Der Teilmarkt sieht in der Theorie jedoch eine andere Handhabung vor, nach der das Reporting des

²¹⁶ Kämpf-Dern, 2009, S. 15

²¹⁷ Teichmann, 2007, S. 20

²¹⁸ Kämpf-Dern, 2009, S. 15

Facility Managers dem Property Management zur Verfügung gestellt wird, damit dieses qualifiziert und gefiltert an das Asset Management weitergegeben wird. Der operative Inhalt des Reportings des Facility Managements wird durch das Property Management bereits in strategischen Inhalt umgewandelt und anschließend an das Asset Management berichtet.

Innerhalb sowie zwischen den Definitionen der Managementdisziplinen treten Doppelungen und Widersprüche in der Aufgabenverteilung auf. Teichmann benutzt beim Risikomanagement für das Asset und Property Management die gleiche Formulierung der Aufgabe.²¹⁹ Kämpf-Dern beschreibt das Risikomanagement im Property und Facility Management auf dieselbe Weise.²²⁰ Weder Teichmann noch Kämpf-Dern differenzieren die Leistungen weiter. Bei Anwendung dieser Leistungsbeschreibungen ist als mit der doppelten Ausführung gleicher Tätigkeiten aufgrund unklarer Zuständigkeiten zu rechnen. Dies hat doppelte Kosten zur Folge und trägt insgesamt zu einer ineffizienten Bewirtschaftung einer Immobilie bei. Auf diese beiden Definitionen bezogen wird das Risikomanagement also in jeder Managementdisziplin mit denselben Inhalten ausgeführt, sodass sich dies im Extremfall durch eine schlechte Rendite im Portfoliomanagement zeigt. Das zeigt, dass die Tätigkeiten innerhalb der Managementdisziplinen aufeinander abgestimmt sein müssen, um eine Immobilie optimal betreiben zu können. Auch die Ausführungen der gif beinhalten widersprüchliche Ausführungen. So sind die Mietvertragsverhandlungen Teilaufgabe des Asset Managers und das Vermietungsmanagement wird dem Property Manager zu teil.²²¹ Der bestehende Handlungsbedarf zur eindeutigen Leistungsabgrenzung ist offensichtlich.

Die Betrachtungsweise und Ausrichtung der GEMFA-Richtlinie 100 kann als Insellösung für das Facility Management funktionieren. Das Modell ist jedoch auf die Managementdisziplinen Asset und Property Management schwierig zu übertragen. Theoretisch könnte sich nach diesem Modell bei Anwendung auf den gesamten Teilmarkt, eine Immobilie in mehreren Lebenszyklusphasen befinden, da Verkaufs- und Vermietungsaktivitäten während des Betriebs einer Immobilie stattfinden. Vor dem Hintergrund der Betrachtung des Lebenszyklus einer Immobilie können nicht mehrere Lebenszyklusphasen zur gleichen Zeit eintreten. Der Vergleich der Definitionen des Facility Management in Tabelle 4 des Anhangs zeigt, dass der Großteil der Leistungen eines Facility Managers im Objektbetrieb liegt. Des Weiteren kann dem Vergleich

²¹⁹ S. Teichmann, 2007, S. 19 ff.

²²⁰ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 13 ff.

²²¹ S. gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5 ff.

entnommen werden, dass eine Gegenüberstellung der Definition nach GEFMA mit den anderen Definitionen sich äußerst schwierig gestaltet.

Für weitere Probleme bei der Leistungsabgrenzung sorgen die Onepager von gif und Bell Management Consultants. Diese Ausarbeitungen stellen Zusammenfassungen mit einem groben Überblick über die zu bearbeitenden Themengebiete der jeweiligen Managementdisziplinen dar. Dass eine Leistungsabgrenzung mit diesen Kurzprofilen nicht umsetzbar ist, liegt an den mangelnden Details zu den wirklichen Tätigkeiten. Außerdem haben die Formulierungen der Aufgaben mehr den Charakter von Zieldefinitionen als von Tätigkeiten oder zu erbringenden Leistungen. Aufgaben wie „Sicherstellung des Zielbetrages des betreuten Bestandes“²²² oder „Kostenverantwortung“²²³ geben einem potentiellen Anwender dieser Definitionen nicht an die Hand, auf welche Weise und durch welche konkreten Tätigkeiten diese Aufgaben umgesetzt werden können. Gegensätzlich dazu sind die Sammelaufgaben, welche Kämpf-Dern und Teichmann überwiegend in ihren Veröffentlichungen nutzen. In diesen stecken zwar deutlich mehr Informationen als in den vorgenannten Beispielen, jedoch sind diese nicht präziser als diese. Bei diesen Aufgaben handelt es sich um die Aufzählung mehrere allgemein formulierter Aufgaben, denen erneut die Ausführung zur Bewältigung der eigentlichen Aufgaben fehlt.

Für jede Managementdisziplin existiert eine Definition, welche die Ergänzung zusätzlicher Leistungen zulässt ohne dabei einzugrenzen in welche Maße und Umfang diese zum Tragen kommen können. Das kann wiederum zu doppelten Ausführungen und doppelten Kosten führen. Diese Individualität von Verträgen sollte eingegrenzt werden. Durch diese Zusatzleistungen sind die Leistungen sämtlicher Marktteilnehmer nur bedingt vergleichbar, da Leistungsbilder, welche erbracht werden, erheblich voneinander abweichen können.

Alle Definitionen – außer Facility Management nach DIN und GEFMA – berücksichtigen bestehende technische, öffentlich-rechtliche und eigentümerspezifische Vorgaben sowie bestehende Gesetze, Normen und Richtlinien nicht. In den vorgenannten Ausführungen von DIN und GEFMA sind die rechtlichen Rahmenbedingungen Bestandteil der definierten Leistungen im Einzelnen.

²²² gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 5

²²³ Bell Management Consultants, 2017, S. 3

Asset Management	Property Management	Facility Management
Investment-/ Portfoliostrategie		Investment-/ Portfoliostrategie
Immobilien-/ Objektstrategie	Immobilien-/ Objektstrategie	Immobilien-/ Objektstrategie
Research	Research	Research
kontinuierliche Bestandsanalyse	kontinuierliche Bestandsanalyse	kontinuierliche Bestandsanalyse
Kostencontrolling / -management	Kostencontrolling / -management	Kostencontrolling / -management
Risikomanagement	Risikomanagement	Risikomanagement
Ausübung der Eigentümerfunktion		
	Mieter- / Vermietungsmanagement	Mieterkommunikation
Steuerung / Controlling externer Dienstleister	Steuerung / Controlling externer Dienstleister	Steuerung FM-Leistungen & ext. Dienstleister
		Personalplanung
Dokumentation & Reporting	Dokumentation & Reporting	Dokumentation & Reporting
	Accounting (Buchhaltung)	
	Vorgaben / Richtlinien	Vorgaben / Richtlinien
Steuerung / Durchführung technisch geprägter Maßnahmen	Steuerung / Durchführung technisch geprägter Maßnahmen	Steuerung / Durchführung technisch geprägter Maßnahmen
Zusatzleistungen	Zusatzleistungen	Zusatzleistungen
		Ressourcenoptimierung
		Flächenmanagement
		Arbeitsplatz
		HSSE
		Datenverarbeitungs- und Kommunikationsunterstützung
		Logistik
		Geschäftsunterstützung
		Qualitätsmanagement
		Bewirtschaftungssysteme
		Prozessmanagement

Tabelle 1 zeigt den Vergleich der Aufgabenbereiche der einzelnen Managementdisziplinen. Dabei fällt auf, dass Aufgaben in Bezug auf die Investment- und Portfoliostrategie in den hier vorgestellten Definitionen für das Asset und Facility Management festgelegt sind, für das Property Management jedoch nicht. Aufgrund der Darstellungsform des Immobilienmarktes wie in Kapitel Einordnung der Begriffe Asset, Property und Facility Management in das Immobilienmanagement dargestellt, wirkt diese Aufgabenverteilung nicht plausibel, da die mittlere Arbeitsebene übersprungen wurde. Da es entsprechend der bekannten Pyramidendarstellung zwischen Asset und Facility Management keine direkte Schnittstelle gibt, hat eine derartige Aufgabenverteilung Wissenslücken im Property Management zur Folge. Allerdings besteht die Möglichkeit, dass die Übergabepunkte der Investment-/Portfoliostrategie des Asset Managements in der Immobilien-/ Objektstrategie des Property Managements liegen.

Asset Management	Property Management	Facility Management
Investment-/ Portfoliostrategie		Investment-/ Portfoliostrategie
Immobilien-/ Objektstrategie	Immobilien-/ Objektstrategie	Immobilien-/ Objektstrategie
Research	Research	Research
kontinuierliche Bestandsanalyse	kontinuierliche Bestandsanalyse	kontinuierliche Bestandsanalyse
Kostencontrolling / -management	Kostencontrolling / -management	Kostencontrolling / -management
Risikomanagement	Risikomanagement	Risikomanagement
Ausübung der Eigentümerfunktion		
	Mieter- / Vermietungsmanagement	Mieterkommunikation
Steuerung / Controlling externer Dienstleister	Steuerung / Controlling externer Dienstleister	Steuerung FM-Leistungen & ext. Dienstleister
		Personalplanung
Dokumentation & Reporting	Dokumentation & Reporting	Dokumentation & Reporting
	Accounting (Buchhaltung)	
	Vorgaben / Richtlinien	Vorgaben / Richtlinien
Steuerung / Durchführung technisch geprägter Maßnahmen	Steuerung / Durchführung technisch geprägter Maßnahmen	Steuerung / Durchführung technisch geprägter Maßnahmen
Zusatzleistungen	Zusatzleistungen	Zusatzleistungen
		Ressourcenoptimierung
		Flächenmanagement
		Arbeitsplatz
		HSSE
		Datenverarbeitungs- und Kommunikationsunterstützung
		Logistik
		Geschäftsunterstützung
		Qualitätsmanagement
		Bewirtschaftungssysteme
		Prozessmanagement

Tabelle 1: Vergleich der Aufgabenbereiche des Asset, Property und Facility Managements²²⁴

Ein solcher Sprung vom einen in den anderen Aufgabenbereich ist auch beim Übergang vom Property in das Facility Management möglich.

Der Aufgabenbereich Immobilien- /Objektstrategie kommt in allen Managementdisziplinen vor. Daraus kann und sollte nicht direkt abgeleitet werden, dass in jedem Fall Doppelungen von Tätigkeiten auftreten. Jedoch kann daraus nicht geschlossen werden, dass die Tätigkeiten für jede Teildisziplin eineindeutig und trennscharf abgrenzt sind sowie Schnittstellen und Übergabepunkte zwischen den Teildisziplinen festgelegt sind.

Um das festzustellen, ist es erforderlich die Tätigkeiten eines Aufgabenbereiches für jede Managementdisziplin im Detail zu betrachten und gegenüberzustellen. Aufgrund der Vielzahl der im Markt kursierenden Definitionen ist das derzeit nicht umsetzbar. Es ist zunächst notwendig einen einzigen Leistungskatalog pro Managementdisziplin anzufertigen, damit diese anschließend gegeneinandergestellt werden können. Erst damit können Doppelungen und Lücken aufgezeigt werden. Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass diese detaillierte Betrachtung nicht Teil dieser Ausarbeitung ist.

²²⁴ eigene Darstellung

Im Bereich Dokumentation und Reporting herrscht insofern Einigkeit zwischen den Managementdisziplinen, so dass dazu Aufgaben für Asset, Property und Facility Management bestehen. Jedoch geht aus den Definitionen hervor, dass nicht eindeutig geregelt ist, wer an wen Reportings mit welchen Inhalten zu liefern hat.

Das Accounting, also die buchhalterischen Tätigkeiten auf Objektebene, ist einzig Bestandteil in allen Definitionen des Property Managements. Allerdings bedeutet das noch nicht, dass die Aufgaben nicht in einer der anderen Managementdisziplinen genannt werden. In Lebenszyklusphase 6 der GEFMA-Richtlinie 100-2 existiert ein Teilprozess, welche die Tätigkeiten der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung vorsieht.²²⁵ Da der Vergleich der Aufgaben und Leistungen eines Facility Managers nicht auf der Einzeltätigkeitsebene stattgefunden hat, taucht der Aufgabenbereich der Buchhaltung an dieser Stelle nicht auf. Das zeigt, dass eine Leistungsabgrenzung sowohl innerhalb als zwischen den Managementdisziplinen zwar auf der Ebene von Aufgabenbereich aufgesetzt werden kann, es aber ebenso dringend erforderlich ist, dass dieser Aufgabenbereich bis in die Einzeltätigkeitsebene zu definieren ist.

Vier von fünf Definitionen je Managementdisziplin beinhalten die Steuerung und Durchführung technisch geprägter Maßnahmen. Dabei werden durch das Asset Management die Projektentwicklung und das Projektmanagement für Sanierungen, Neugestaltungen und Modernisierungen sowie teilweise für Instandhaltungen abgebildet. Das Property und das Facility Management übernehmen überwiegend beide die Steuerung und Vergabe der erforderlichen Instandsetzungsmaßnahmen und zum Teil für Modernisierungen. Teilweise gibt es gar keinen technischen Bereich innerhalb der Asset Management in der Praxis. Daraus kann abgeleitet werden, dass ein eindeutiger Leistungskatalog neben der klaren Abgrenzung eine gewisse Flexibilität haben sollte.

Gänzlich unübersichtlicher und missverständlicher werden die Leistungsabgrenzungen durch die in mindestens einer Definition je Managementdisziplin enthaltenen Zusatzleistungen. Dieser Teil bietet allen Anwendern und Vertragsgestaltern die Möglichkeit zur individuellen Zusammenstellung von Leistungskatalogen. Diese können aufeinander abgestimmt sein. Das kann aber zu dem genauen Gegenteil führen. Die Vergleichbarkeit zu anderen Marktteilnehmern ist dadurch deutlich komplizierter und schwieriger.

²²⁵ S. GEFMA e.V., 2004, S. B 20

Asset Management	Property Management	Facility Management
Investment-/ Portfoliostrategie		Investment-/ Portfoliostrategie
Immobilien-/ Objektstrategie	Immobilien-/ Objektstrategie	Immobilien-/ Objektstrategie
Research	Research	Research
kontinuierliche Bestandsanalyse	kontinuierliche Bestandsanalyse	kontinuierliche Bestandsanalyse
Kostencontrolling / -management	Kostencontrolling / -management	Kostencontrolling / -management
Risikomanagement	Risikomanagement	Risikomanagement
Ausübung der Eigentümerfunktion		
	Mieter- / Vermietungsmanagement	Mieterkommunikation
Steuerung / Controlling externer Dienstleister	Steuerung / Controlling externer Dienstleister	Steuerung FM-Leistungen & ext. Dienstleister
		Personalplanung
Dokumentation & Reporting	Dokumentation & Reporting	Dokumentation & Reporting
	Accounting (Buchhaltung)	
	Vorgaben / Richtlinien	Vorgaben / Richtlinien
Steuerung / Durchführung technisch geprägter Maßnahmen	Steuerung / Durchführung technisch geprägter Maßnahmen	Steuerung / Durchführung technisch geprägter Maßnahmen
Zusatzleistungen	Zusatzleistungen	Zusatzleistungen
		Ressourcenoptimierung
		Flächenmanagement
		Arbeitsplatz
		HSSE
		Datenverarbeitungs- und Kommunikationsunterstützung
		Logistik
		Geschäftsunterstützung
		Qualitätsmanagement
		Bewirtschaftungssysteme
		Prozessmanagement

Tabelle 1 veranschaulicht, dass die Definitionen für das Facility Management bereits deutlich umfangreicher und detaillierter sind als die Definitionen des Asset und Property Managements. Das liegt zum Teil aber an den durch den Berufsverband GEFMA und das Deutsche Institut für Normung erarbeiteten Veröffentlichungen, welche einen gesetzgebenden Charakter aufweisen.

Abschließend ist festzuhalten, dass Marktteilnehmer und andere Anwender der Definitionen sich durch die Vielfalt der Definitionen und deren Inhalten ein gänzlich frei gewähltes, individuelles Leistungsbild für das Asset, Property und Facility Management zusammenstellen können. Dabei werden Schnittstellen und Übergabepunkte zwischen den einzelnen Managementdisziplinen durch die Definitionen sowie durch die Vertragsgestalter überwiegend vernachlässigt.

Lösungsansatz für eine trennscharfe Leistungsabgrenzung zwischen AM, PM und FM
 In diesem Kapitel wird ein Lösungsansatz zur Herbeiführung der uneindeutigen Leistungsabgrenzung dargestellt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Lösungsweg so gewählt wird, dass er nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch umsetzbar ist. Der hier gewählte Lösungsansatz besteht in der Entwicklung und Einführung einer Standardisierung des gesamten Teilmarktes für das Asset, Property und Facility Management. Im Gegensatz dazu besteht die Möglichkeit die einzelnen Managementdisziplinen für sich zu standardisieren, jedoch ist dadurch eine Abgrenzung der einzelnen Managementdisziplinen voneinander äußerst schwierig, da die Standardleistungskataloge nicht aufeinander abgestimmt sind und Schnitt-

stellen weiterhin unklar bleiben. Aus diesem Grund wird nachfolgend nur der Weg zur Entwicklung und Implementierung eines standardisierten Teilmarktes der Immobilienwirtschaft vorgestellt.

Entwicklung und Implementierung eines standardisierten Teilmarktes

Grundsätzlich ist vorab zu klären, ob die allgemein bekannte Darstellungsform des Teilmarktes in Form einer Pyramide (siehe Kapitel Einordnung der Begriffe Asset, Property und Facility Management in das Immobilienmanagement) noch zeitgemäß ist. Der größte Nachteil der Pyramidendarstellung ist, dass darin der Fokus auf die Immobilien nicht enthalten ist. Die Darstellung findet in der Praxis viel mehr Anwendung als „Rangebene“ oder umgangssprachlich häufig verwendet als „Hackordnung“. So drastisch verhält es sich in der Praxis zwar nicht, jedoch beschreibt dieser Begriff die wesentliche Anwendung der Grafik. Ein alternative dazu stellt die Kreis- oder Schalendarstellung in Abbildung 12 dar.

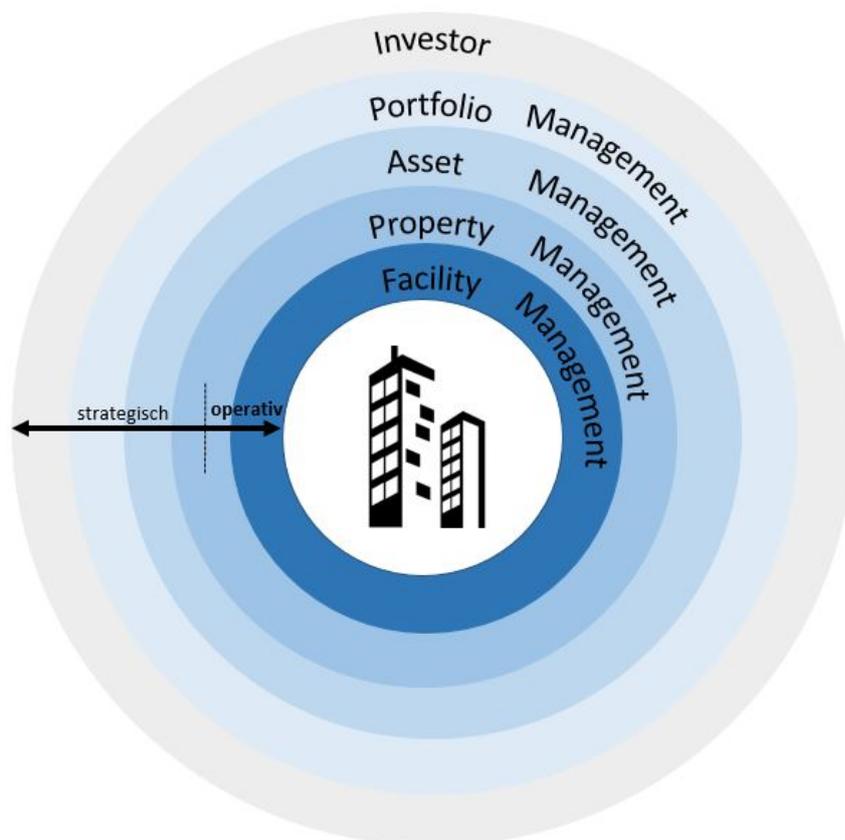


Abbildung 12: Darstellung des Immobilienteilmarktes²²⁶

²²⁶ eigene Darstellung

Diese Veranschaulichung richtet den Fokus auf die Immobilie und verdeutlicht die Abhängigkeit der einzelnen Dienstleistungen, welche für einen optimalen Betrieb einer Immobilie erforderlich sind. Je näher an der Immobilie gearbeitet wird, umso mehr werden spezifischere Tätigkeiten benötigt, um das Objekt zu betreiben. Dabei ist zu beachten, dass Leistungen, die innerhalb des Facility Managements zu erbringen sind, bereits für den Property Manager – und spätestens für den Asset Manager – keine Kernprozesse sind. Diese sogenannten Sekundärprozesse sollten durch die entsprechenden Spezialisten, für die diese Tätigkeiten Kernprozesse sind, durchgeführt werden. Das bestätigt, dass eine klare Zuweisung von Kompetenzen und Leistungsabgrenzung gegeben sein muss. Gleichzeitig kann dieser Grafik entnommen werden, dass das Property Management das Bindeglied zwischen dem strategischen und operativen Betrieb einer Immobilie ist.

Darauf aufbauend bietet es sich an die Grundlagen wie Begriffe und rechtliche Rahmenbedingungen festzulegen. Wie sich in dieser Arbeit wieder gezeigt hat, ist das Verständnis des zur Anwendung kommenden Vokabulars nicht in allen Bereichen dasselbe. Auch weicht das Begriffsverständnis der Definitionen immer mal wieder vom Verständnis in der Praxis ab. Das zeigt sich beispielsweise bei der Anwendung des Transaktionsmanagements. In der Ausarbeitung von Sven Teichmann nennt dieser das Exit-, und Mietmanagement als Teil des Transaktionsmanagements.²²⁷ In der immobilienwirtschaftlichen Praxis beschreibt das Transaktionsmanagement die Tätigkeiten und Leistungen um den An- und Verkauf von Immobilien und Immobilienportfolios. Ebenso wird der Begriff der Instandhaltung oftmals falsch verwendet. Das tritt sowohl in der Theorie der Definitionen als auch in der praktischen Anwendung auf. Es muss also, wie es in Normen und Richtlinien gehandhabt wird, zunächst definiert werden, was mit bestimmtem Fachvokabular gemeint ist, damit ein allgemein gültiges Verständnis geschaffen wird und der Spielraum für Interpretationen minimiert wird. Dabei ist es nicht erforderlich sämtliche Begriffe von Grund auf neu zu definieren. Für die Festlegung der benötigten und zu verwendenden Fachbegriffe kann auf bereits bestehende Definitionen zurückgegriffen werden. So kann die Definition der Instandhaltung DIN 31051 oder die Definition des Qualitätsmanagements der DIN EN ISO 9000:2015-11 entnommen werden.²²⁸ Auf diese Weise besteht die Möglichkeit den Begriffsdschungel des hier behandelten Teilmarktes der Immobilienwirtschaft zu strukturieren und dem Ganzen Einheitlichkeit und Eindeutigkeit zu geben.

²²⁷ S. Teichmann, 2007, S. 19

²²⁸ S. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2012, S. 1 ff. und DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2015, S. 39

Im Zuge der Festlegung der Begrifflichkeiten sollten Standardschreibweisen für die Managementdisziplinen festgelegt werden, um bereits an dieser Stelle eine erste klare Vorgabe zu generieren. Dabei bietet es sich an jeder Immobiliendienstleistung den Immobilienbezug mitzugeben, da beispielsweise das Asset Management nicht nur im Immobilienbereich Anwendung findet. Bei der Festlegung der Schreibweise sollte aufgrund der Internationalität der Branche bei allen drei Managementdisziplinen „Real Estate“ als eine Art Präfix vorangestellt werden. Die Definitionen der reinen Begrifflichkeiten sollten aufgrund der Vielfalt der Übersetzungsmöglichkeiten eher auf Übersetzungen verzichten. Es ergeben sich final also Definitionen für die Immobiliendienstleistungen:

- Real Estate Asset Management
- Real Estate Property Management
- Real Estate Facility Management

Im nächsten Schritt empfiehlt es sich öffentlich-rechtliche und technische Vorgaben sowie Normen und Richtlinien zusammenzustellen, welche für die Tätigkeit einer jeden Managementdisziplin zum Tragen kommen und zu einzuhalten sind. Das sind unter anderem die Grundabgaben wie die Grundsteuer oder die Kosten für die Straßenreinigung, die Betriebskostenverordnung oder die bundeslandspezifische (technische) Prüfverordnung. Diese in der Praxis sehr häufig anzuwendenden Vorgaben und Richtlinien stellen nur Beispiele dar. Diese rechtlichen Rahmenbedingungen unterscheiden sich in Art und Umfang je Managementdisziplin, sodass hier keine Generalliste geführt werden kann aus der Asset, Property oder Facility Management Richtlinien herauspicken, die beachtet werden sollen. Der Umfang der einzuhaltenden Richtlinien steigt dabei mit dem Umfang der operativen Tätigkeiten.

Vor der Ausarbeitung eines Leistungskataloges sind die Arbeitsebenen festzulegen und die Zuständigkeiten von Asset, Property und Facility Management zu bestimmen. Aus dieser Festlegung heraus ergeben sich die Schnitt- und Übergabepunkte der einzelnen Managementdisziplinen. Wie Abbildung 10 zu entnehmen ist, trifft das vorrangig für die Abgrenzungen des Asset zum Property Managements und des Property zum Facility Managements zu. Das ist darauf zurückzuführen, dass das Property Management sowohl operative als strategische Leistungen erfüllt. Für die Zuteilung von Zuständigkeiten innerhalb der Arbeitsebenen ist eine Untergliederung innerhalb der Ebenen vorzunehmen.

Für die Erstellung der Leistungskataloge je Managementdisziplin muss zunächst festgelegt werden, wie diese strukturell aufgebaut werden. Aus den Grundlagen und Definitionen dieser Ausarbeitung ergeben sich die folgenden Möglichkeiten für den Aufbau eines Leistungskataloges.

1. Aufzählung ohne weitere Gliederung (ggf. mit Priorisierung der einzelnen Aufgaben)²²⁹
2. Aufzählung mit Aufteilung auf die Managementphasen Planung, Steuerung und Kontrolle²³⁰
3. Produkte aufgeteilt auf Anwendungsbereiche und Tätigkeitsebenen als Matrixorganisation²³¹
4. Aufgaben verteilt auf Lebenszyklusphasen²³²
5. Aufgaben eingeteilt in Leistungsmodule²³³

Die Möglichkeiten 1 und 2 empfehlen sich nicht, da durch die reine Aufzählung von Aufgaben eine strukturierte Zuweisung zu Asset, Property und Facility Management erschwert wird. Die Gliederung der Aufgaben anhand der Managementphasen vorzunehmen bietet sich für die Praxis nicht an, da vor allem Steuerung und Kontrolle in vielen Bereichen nicht voneinander zu trennen sind. Die Verteilung der Aufgaben erscheint für das Facility Management durchaus praktikabel, jedoch ist diese Gliederung schwierig bis gar nicht auf das Asset und Property Management übertragbar beziehungsweise anwendbar. Die Einteilung in Leistungsmodule hingegen bietet diese Möglichkeit. Außerdem eignet sich diese Möglichkeit für den Aufbau eines Leistungskataloges, da ganze Module hinzugefügt oder einzelne Module angepasst werden können.

Mit dieser Basis besteht die Möglichkeit der Zusammenstellung eines einzigen Leistungskataloges für alle drei Managementdisziplinen, da diese in sich teilbar sind. Abbildung 13 zeigt den beispielhaften Aufbau eines Moduls in einem Leistungskatalog.

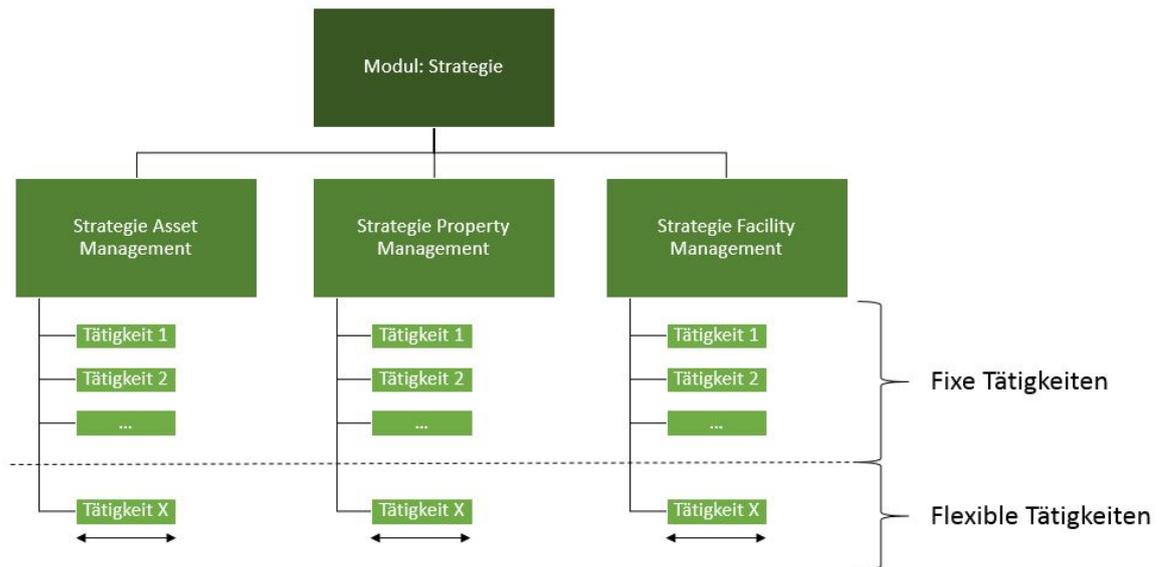
²²⁹ S. Bell Management Consultants, 2017, S. 1 ff., Fuerst, 2009, S. 10, gif Arbeitskreis Human Resources, 2009, S. 3 ff., und Teichmann, 2007, S. 19 ff.

²³⁰ S. Kämpf-Dern, 2009, S. 6 ff.

²³¹ S. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2011, S. 7 ff.

²³² S. GEFMA e.V., 2004, S. 1 ff.

²³³ S. RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 8 ff.

Abbildung 13: Beispiel für Modulaufteilung in einem Leistungskatalog AM, PM, FM²³⁴

Der große Vorteil einer derartigen Aufteilung ist, dass die Abgrenzungen und Übergabepunkte zwischen den einzelnen Teildisziplinen für einen jeweiligen Aufgabenbereich im Fokus bleiben. Eine feste Zuordnung aller erforderlichen und anfallenden Tätigkeiten zu den einzelnen Managementdisziplinen ist nicht möglich, da nicht jeder Marktteilnehmer alle Leistungen aufgrund interner Strukturen erbringen kann oder möchte. Ein gutes Beispiel dafür ist das technische Asset Management. Dieser Teil des Asset Management wird nicht von jedem Marktteilnehmer selbst umgesetzt. Leistungen dieser Art werden in solchen Fällen oftmals durch das Property Management oder andere Externe wie Architekten umgesetzt. In einem solchen Fall, können diese Leistungen in den abzuschließenden Verträgen nicht einfach entfallen. Übernimmt also exemplarisch das Property Management Leistungen wie sämtliche Mietraumausbauten oder Refurbishments, muss diese Leistung, welche dem Asset Management zugeordnet ist, in das Leistungsverzeichnis der Property Managers aufgenommen werden. Das bedeutet als, dass die im Leistungskatalog definierten flexiblen Leistungen an eine andere Managementdisziplin übergeben werden müssen, da diese Leistungen für den Betrieb von Immobilien erforderlich sind und nicht entfallen können und dürfen. Diese Verschiebung beinhaltet gleichzeitig eine entsprechende Verschiebung der Schnittstellen und Übergabepunkte.

²³⁴ eigene Darstellung

Die Vertragsgestaltung wird auf diese Weise deutlich einfacher, da auf dieser Grundlage Standardverträge für die Leistungsumfänge und Tätigkeiten genutzt werden können. Das aus diesem Leistungskatalog für jede Managementdisziplin resultierende Standardleistungsverzeichnis ist durch die fixen Tätigkeiten gegeben. Es bleibt so für die Vertragsparteien nur noch zu klären, ob flexible Leistungen die Managementdisziplin wechseln oder nicht. Die zur Anwendung kommenden Verträge beinhalten nur noch ein vorgegebenes Maß an Flexibilität. Dadurch erhöht sich für Auftragnehmer die Transparenz von Angeboten um ein Vielfaches, da alle Anbieter auf der gleichen Basis anbieten und der genaue Inhalt durch den Leistungskatalog vorgegeben ist. Auch die Vergleichbarkeit der Marktteilnehmer erhöht sich merklich, da nicht mehr für jeden Kunden und jede Immobilie gänzlich individuelle Verträge abgeschlossen werden können.

Final ist zu klären, wie ein oben beschriebener Leistungskatalog in der Immobilienwirtschaft zur dauerhaften Anwendung kommt. Behält die Definition zu jeder Managementdisziplin inklusive des Standardleistungskataloges den einfachen Charakter einer Veröffentlichung durch einen Arbeitskreis oder einen Experten, so besteht keine Möglichkeit zu einer dauerhaften Implementierung eines solchen Werkes. Diese Ausarbeitung benötigt mehr Gewichtung und dadurch verpflichtenden Charakter.

Das kann nur durch die Einführung eines Berufsverbandes oder einer ähnlichen Vereinigung für die Immobilienwirtschaft gelingen. Zwar gibt es mit der GEFMA in Deutschland bereits einen Branchenverband für das Facility Management, jedoch haben die Richtlinien der GEFMA noch keinen verpflichtenden und bindenden Status. Außerdem ist es nur bedingt sinnvoll das Facility Management isoliert zu betrachten. Mit der Einführung einer Instanz, welche die Belange der Immobilienwirtschaft kontrolliert und regelt, kann eine Standardisierung des bestehenden Marktes nach und nach erfolgen. Diese Kontrollinstanz kann natürlich die Regelung und Standardisierung von anderen Teilmärkten in der Immobilienwirtschaft perspektivisch übernehmen.

Fazit und Ausblick

Abschließend sollen im Fazit die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst werden. Darauf aufbauend folgt ein Ausblick zu einer möglichen Umsetzung des erarbeiteten Lösungsvorschlags unter Einbindung der aktuellen Situation in der Immobilienwirtschaft.²³⁵

Fazit

Zusammengefasst ist festzuhalten, dass der Markt des Real Estate Investment Managements großes Potential an Optimierungsmaßnahmen bietet und gleichzeitig den mindestens genauso großen Bedarf hat optimiert zu werden.

Der Immobilienmarkt hat zum Teil verpasst sich auf neue Gegebenheit einzustellen. Die Arbeit zeigt auf, dass allein der Managementbereich um das Asset, Property und Facility Management zwar versucht den heutigen Anforderungen durch sämtliche Markteinflüsse und -teilnehmer zumindest in bestimmten Teilen (Facility Management) gerecht zu werden. Das Facility Management ist die einzige der drei hier behandelten Managementdisziplinen, die durch einen Interessensverband (GEFMA) vertreten wird und für die eine eigenständige Norm (DIN EN 15221) existiert. An dieser Stelle wird versucht das Facility Management zu vereinheitlichen und einen allgemein gültigen Standard zu schaffen. Allerdings wird es mit zwei getrennt daran arbeitenden Instanzen schwierig bis unmöglich sein, einen einheitlichen Standard auf- und durchzusetzen. Mit dem Lösungsvorschlag aus Kapitel Entwicklung und Implementierung eines standardisierten Teilmarktes kann dieses Problem umgangen werden, da nur noch eine Instanz mit gesetzgebendem Charakter existieren würde. Gleichzeitig wird mit einer solchen Lösung die Standardisierung des Facility Management nicht mehr nur als In-sellösung vorangetrieben.

Für das Property Management besteht bisher kein Berufs- oder Interessensverband, der eine Standardisierung auf den Weg bringen könnte. Die bekanntesten Definitionen für das Property Management stammen von der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. und Bell Management Consultants. Aber gerade diese beiden Definitionen lesen sich eher wie Profile für Stellenanzeigen, als dass daraus hervorgeht, welche Tätigkeiten im Property Management auszuführen sind und an welcher Stelle das Asset oder Facility Management am Zug sind. Das Property Management hat insgesamt das schwierigste Standing im Real Estate Investment Management, da es aus Sicht des Asset Managements die „lästigen“ Tätigkeiten

²³⁵ Eine Kurzdarstellung dieser Analyse wurde in Marzurkiewicz und Piazzolo (2019) veröffentlicht.

an den Immobilien übernimmt und ausführt und aus Sicht des Facility Management eigentlich ein Teil des eigenen Leistungsumfanges ist. Aus der eigenen Wahrnehmung heraus, stellt sich das Property Management als eine unverzichtbare Managementdisziplin für jeden Immobilieneigentümer oder Investor dar. Durch den vorgenannten Lösungsvorschlag wird deutlich, dass das Konstrukt des Real Estate Investment Managements viel schwieriger zu betreiben ist. Vor allem dadurch bedingt, dass die Leistungsumfänge anderer Managementdisziplinen sich ohne das Property Management merklich erhöhen.

Beim Asset Management gestaltet sich die Situation ähnlich wie beim Property Management. Die umfangreichste und der Praxis am nächsten kommende Definition ist das Leistungsverzeichnis Asset Management der Royal Institution of Chartered Surveyors. Doch hier ist festzustellen, dass es sich bei der Mehrzahl der definierten Module um sogenannte Ergänzungsmodule handelt. Diese gehören nicht zum Basispaket, sodass sich die Frage stellt, wer diese ergänzenden Leistungen ausführt, wenn diese nicht Teil einer Vereinbarung über Asset Management Leistungen sind. Auch das zeigt, dass ein Standard geschaffen werden muss, der die Grenzen des Asset Managements so definiert, dass ein nahtloser Übergang zu den angrenzenden Managementdisziplinen, wie in Entwicklung und Implementierung eines standardisierten Teilmarktes beschrieben, möglich ist und Teilleistungen nicht unbeachtet wegfallen.

Insgesamt ist es erforderlich dem Real Estate Investment Management die Individualität bei der Gestaltung von Verträgen zu nehmen, um so für einen einheitlichen Standard mit trennscharfen Leistungsabgrenzungen – innerhalb und zwischen den Managementdisziplinen – zu sorgen. Schlussendlich kann mit einer solchen Anpassung des Marktes der Betrieb jeder Immobilie optimiert werden und wenn die Renditen nicht mehr steigen, liegt es nicht am Asset, Property oder Facility Management!

Ausblick

Die Immobilienbranche ist grundsätzlich eher als konservativ zu bewerten und aus diesem Grund ist sie in vielen Bereichen nicht auf dem aktuellen Stand der sozialen und technischen Möglichkeiten. Deshalb wird es perspektivisch schwierig das Real Estate Investment Management umzustrukturieren und eine Standardisierung herbeizuführen. Allerdings werden vor allem die Bereiche Property und Facility Management mittel- bis langfristig besonders kapazitiv an ihre Leistungsgrenzen stoßen, da vor allem die Anforderungen durch die Eigentümerseite weiter steigen. In diesem Zusammenhang macht sich bemerkbar, dass die Immobilien-

branche in Bezug auf die konstant voranschreitende Digitalisierung in allen Bereichen anderen Branchen deutlich hinterherläuft. Das ist aber ein Problem auf der Investorenmenseite, da die Immobilien selbst oftmals nicht Teil von Digitalisierungsmaßnahmen sind.

Alles in allem kann also festgehalten werden, dass im Real Estate Investment Management ausreichend Potential zu Veränderung steckt, was gesucht, gefunden und genutzt werden sollte – lieber früher als zu spät!

Literaturverzeichnis

Bell Management Consultants (2017): Abgrenzung AM, PM, FM. Köln: Bell Management Consultants.

CBRE GmbH, Asset Services, URL: <https://www.cbre.de/de-de/dienstleistungen/business-lines/asset-services> abgerufen am 26. Mai 2019

Cushman & Wakefield Inc., Asset Services, URL: <http://www.cushmanwakefield.de/de-de/services/asset-services/> abgerufen am 26. Mai 2019

DIN EN 13306 (2001): Begriffe der Instandhaltung, Ausgabe:2001, Beuth, Berlin

EN 15221-1 (2006): Facility Management - Teil 1: Begriffe; Deutsche Fassung, Ausgabe:2006, Beuth, Berlin

EN 15221-4 (2011): Facility Management - Teil 4: Taxonomie, Klassifikation und Strukturen im Facility Management; Deutsche Fassung. Ausgabe: 2011, Beuth, Berlin

DIN 31051 (2012). Grundlagen der Instandhaltung, Ausgabe: 2012, Beuth, Berlin

DIN EN ISO 9000 (2015): Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe Ausgabe: September 2015, Beuth, Berlin

Fuerst, Franz (2009): Managing Real Estate Investments - A review of international concepts and definitions, URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1411616 abgerufen am 26. Mai 2019

GEFMA 100-1 (2004): Facility Management, Grundlagen, Nürnberg, GEFMA e.V.

GEFMA 100-2 (2004): Facility Management, Leistungsspektrum, Nürnberg, GEFMA e.V.

gif Arbeitskreis Human Resources (2009). Berufsbilder der Immobilienbranche, Ausgabe: Oktober 2009, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V., Wiesbaden

gif Arbeitskreis Real Estate Investment Management (2004): Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, Ausgabe: 2004, gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V., Wiesbaden

HIH Property Management GmbH. (2019): Property Management steht vor Honoraranpassungen, Pressemitteilung vom 21.03.2019, URL: https://hih.de/download/press/2019_03_21_PM_Umfrage_Property_Management.pdf

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

Mazurkiewicz, Robin und Daniel Piaolo, "Integrierte Dienstleistungspakete - Ein Lösungsvorschlag zur Abgrenzung von Asset-, Property- und Facility Management", FACILITY MANAGEMENT, 2019, 5, 28-31.

RICS Deutschland Ltd. (2015): Leistungsverzeichnis Asset Management in Deutschland, Ausgabe: 2015, RICS, Frankfurt am Main

Teichmann, Sven (2007): Bestimmung und Abgrenzungen von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements. In K.-W. Schulte (Hrsg.), Zeitschrift für Immobilienökonomie (S. 5-37).

Tesch, Sabrina (2013). Entwicklung der Leistungsbilder Asset, Property und Facility Management. Berlin: Prof. Dr. Ing. Regina Zeitner, Dr. Marion Peyinghaus, Competence Center Process Management Real Estate (CC PMRE).

Unternehmen der Initiative Property Management Germany. (2016). Property Management Germany. Köln: Initiative Asset Management-Excellence.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufgaben, Fachkenntnisse, Qualifikationen und Eigenschaften eines Real Estate Asset Managers	10
Abbildung 2: Struktur der Asset Management Leistungen im Leistungsverzeichnis.....	11
Abbildung 3: Aufgaben des Property Managements nach BMC.....	12
Abbildung 4: Aufgaben, Fachkenntnisse, Qualifikationen und Eigenschaften eines Real Estate Property Managers	15
Abbildung 5: Aufgaben des Property Managements nach BMC.....	16
Abbildung 6: Aufgaben, Fachkenntnisse, Qualifikationen und Eigenschaften eines Facility Managers	19
Abbildung 7: Facility-Produktstruktur (Matrix Facilities/Aktivitäten mit standardisierten Facility-Produkten) mit für die operative Ebene geöffneter beispielhafter Aktivitätenliste	20
Abbildung 8: Aufgaben des Facility Managers nach BMC	21
Abbildung 9: Lebenszyklusphasen (lineare Darstellung) mit FM-Hauptprozessen.....	22
Abbildung 10: Mehrstufiges Marktmodell des Real Estate Investment Management.....	24
Abbildung 11: Funktionen des Real Estate Investment Management	25
Abbildung 12: Darstellung des Immobilienteilmarktes	69
Abbildung 13: Beispiel für Modulaufteilung in einem Leistungskatalog AM, PM, FM	73

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich der Aufgabenbereiche des Asset, Property und Facility Managements	66
Tabelle 2: Vergleich Aufgaben Asset Management.....	82
Tabelle 3: Vergleich Aufgaben Property Management.....	85
Tabelle 4: Vergleich Aufgaben Facility Management	88

Anhang

Tabelle 2: Vergleich Aufgaben Asset Management

	gif	RICS	Bell Management Consultants	Teichmann	Kämpf-Dern
Kernaufgabe	<p>"Anlagenorientiertes Real Estate Asset Management ist das strategische, ergebnisorientierte Vermögensmanagement / Wertschöpfungsmanagement eines Immobilienbestandes auf Einzelebene im Interesse des Eigentümers." (gif, 2006, S. 5)</p>	<p>"Asset Management ist das verantwortliche strategische und operative Management sämtlicher rendite- und risikobeeinflussenden Maßnahmen auf Objekt-, Portfolio- und Gesellschaftsebene bezogen auf den gesamten Lebenszyklus der Immobilie(n)." (RICS Deutschland Ltd., 2015, S. 6)</p>	n.v.	<p>"Unter Real Estate Asset Management bzw. Immobilien Asset Management versteht man das wertorientierte, strategische und operative Vermögens- bzw. Wertschöpfungsmanagement von Immobilien auf der Objekt-Ebene nach den Zielen und Vorgaben des Investors bzw. Eigentümers. Das Real Estate Asset Management bezeichnet das Zusammenwirken aller hierfür erforderlichen Tätigkeiten und unterstützt dabei die treuhänderische Wahrnehmung der Eigentümerfunktionen." (Teichmann, 2007, S.18)</p>	<p>"Real Estate Assetmanagement ist das strategische Objektmanagement eines Immobilienbestandes im Interesse des Investors oder des Nutzers während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zu Konzeptions- / Beschaffungs- sowie Verwertungsphase. Ziel ist das Erreichen oder Übernehmen der vom REIM (Real Estate Portfolio Management) oder REIM (Real Estate Investment Management) [Erg. d. Vert.] vorgegebenen Ziele/Beiträge für ein oder mehrere Objekte, sowie die Identifikation von diesbezüglichen Wert- oder Nutzungsteigerungspotenzialen." (Kämpf-Dern, 2006, S. 9)</p>
	Investment-/ Portfoliostrategie	<p>Operativer An- und Verkauf sowie Transaktionsmanagement entlang der Investment- und Portfoliostrategie</p>	<p>Modul 2: Ankauf Ergänzungsmodul</p> <p>Modul 3: Finanzierung Ergänzungsmodul</p> <p>Modul 19: Verkauf Ergänzungsmodul</p>	<p>Operativer An- und Verkauf sowie Transaktionsmanagement entlang der Portfoliostrategie</p>	
Immobilien-/ Objektstrategie	<p>Überwachung (Soll-Ist) und Weiterentwicklung des betreuten Bestandes entlang der Portfoliostrategie</p>		<p>Optimierung und Wertsteigerung der einzelnen Immobilien</p>		<p>Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Portfoliomanagement oder Investmentmanagement vorgegebenen Objektziele (z.B. Objektivität / Objektwert, Nutzungsmöglichkeiten, Rendite- / Leistungsbeitrag) und Identifikation vornehmender Entwicklungspotenziale</p>
	<p>Unterstützung und Empfehlungen des Optimierungsbearbeiters an das Real Estate Portfolio Management</p>	<p>Modul 1: Strategie Ergänzungsmodul</p>			<p>Beratung des Portfolio- oder Investmentmanagement in Objekt-Bewertungsfragen sowie finanziellen, rechtlichen und prozessbezogenen Fragestellungen auf Objektebene</p>
	<p>Konzepterstellung und Initiierung der Umsetzung der Immobilienstrategie laut Portfoliostrategie</p>			<p>Immobilienmarketing</p> <p>Formulierung der immobilien- bzw. Objektstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> Erstellung von immobilienpezifischen Business-Plänen Wertmanagement und -entwicklung Immobilieninvestition und -finanzierung Konzeption und Adaptionierung von Potenzialen Performance Management etc. 	<p>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</p>

Tabelle 2: Vergleich Aufgaben Asset Management (Fortsetzung)

giff	RICS	Bell Management Consultants	Teichmann	Kämpf-Dern
Entwicklung bzw. Steuerung von Vermietungsstrategien und Mietvertragsverhandlungen, Key-Account Management	Modul 17: Vermietung Basismodul	Entwicklung und Steuerung der Vermietungsstrategie	Transaktionsmanagement - Akquisition, Exit- und Mietmanagement - Akquisition, Finanzierung und ggf. Überführung von Objekten - Immobilienbewertungen	Entscheidungen (bzw. Vorbereitung von Entscheidungen) mit relevanten Auswirkungen auf die Objektbeiträge (d.h. wichtige Vermietungen, größere Mieterausbauten, Instandsetzungsmaßnahmen, Refurbishments, o. ä.)
Markt- und Standortanalysen zur Optimierung des betreuten Bestandes und Empfehlung an das Portfoliomangement	Modul 16: Refurbishment, Projektentwicklung Ergänzungsmodul	Akquisition Neumietler und vertriebsorientiertes Mieterkontaktmanagement	Markt- und Standortanalyse	Leerstandmanagement 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. Vermietungsmanagement
Marktbeobachtung und Beziehungsmanagement zu den weiteren Marktteilnehmern	Modul 4: Business Plan, Budget, Controlling Basismodul	Laufende Bestandbewertung in Form von Markt- und Standortanalysen	Projektentwicklung / Projektmanagement - Identifikation, Initiierung und ggf. Steuerung vom geeigneten Projektentwicklungen, Redevopement und Refurbishments	Regionale / lokale Markt- und Standortanalysen
Laufende Analyse und Bewertung des Bestandes sowie Prüfung von Investment und Desinvestmentopportunitäten	Modul 13: Liquiditätsmanagement Basismodul	Laufende Bestandbewertung in Form von Markt- und Standortanalysen	Research insbesondere auf der Objektebene	Machbarkeitsanalysen, Operationalisierung von Parametern wert- / nutzensteigernder oder kostensenkender Maßnahmen, Wertentwicklungs-/ Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Cash-Flow-Modelling und Szenarioanalysen auf Objektebene
Marktbeobachtung und Beziehungsmanagement zu den weiteren Marktteilnehmern	Modul 14: Rechnungswesen Ergänzungsmodul	Laufende Bestandbewertung in Form von Markt- und Standortanalysen	Research insbesondere auf der Objektebene	Laufende Analyse und Bewertung des Bestandes, Identifikation, Initiierung, Prüfung und ggf. Steuerung von cashflow- und wertsteigernden Maßnahmen (z.B. Projektentwicklungs-, Redevopement, Modernisierungs-, Instandhaltungsmaßnahmen oder Desinvestmentoptionen)
Laufende Analyse und Bewertung des Bestandes sowie Prüfung von Investment und Desinvestmentopportunitäten	Modul 18: Objektbewertung Ergänzungsmodul	Laufende Bestandbewertung in Form von Markt- und Standortanalysen	Research insbesondere auf der Objektebene	Marktbeobachtung sowie Beziehungsmanagement zu weiteren Marktteilnehmern
Management und Überwachung im Bereich Cash-Flow, Kosten und Budgetierung auf Objektebene	Modul 6: Research Ergänzungsmodul	Laufende Bestandbewertung in Form von Markt- und Standortanalysen	Research insbesondere auf der Objektebene	Laufende Analyse und Bewertung des Bestandes, Identifikation, Initiierung, Prüfung und ggf. Steuerung von cashflow- und wertsteigernden Maßnahmen (z.B. Projektentwicklungs-, Redevopement, Modernisierungs-, Instandhaltungsmaßnahmen oder Desinvestmentoptionen)
Sicherstellung des Zielbeitrags des betreuten Bestandes	Modul 18: Objektbewertung Ergänzungsmodul	Laufende Bestandbewertung in Form von Markt- und Standortanalysen	Research insbesondere auf der Objektebene	Laufende Analyse und Bewertung des Bestandes, Identifikation, Initiierung, Prüfung und ggf. Steuerung von cashflow- und wertsteigernden Maßnahmen (z.B. Projektentwicklungs-, Redevopement, Modernisierungs-, Instandhaltungsmaßnahmen oder Desinvestmentoptionen)
Kontinuierliche Bestandsanalyse	Modul 18: Objektbewertung Ergänzungsmodul	Laufende Bestandbewertung in Form von Markt- und Standortanalysen	Research insbesondere auf der Objektebene	Laufende Analyse und Bewertung des Bestandes, Identifikation, Initiierung, Prüfung und ggf. Steuerung von cashflow- und wertsteigernden Maßnahmen (z.B. Projektentwicklungs-, Redevopement, Modernisierungs-, Instandhaltungsmaßnahmen oder Desinvestmentoptionen)
Kontrollmanagement / -management	Modul 18: Objektbewertung Ergänzungsmodul	Laufende Bestandbewertung in Form von Markt- und Standortanalysen	Research insbesondere auf der Objektebene	Laufende Analyse und Bewertung des Bestandes, Identifikation, Initiierung, Prüfung und ggf. Steuerung von cashflow- und wertsteigernden Maßnahmen (z.B. Projektentwicklungs-, Redevopement, Modernisierungs-, Instandhaltungsmaßnahmen oder Desinvestmentoptionen)

Tabelle 2: Vergleich Aufgaben Asset Management (Fortsetzung/)

gif	RICS	Bell Management Consultants	Teichmann	Kämpf-Dern
Risikomanagement	Modul 8: Risikomanagement und Compliance Ergänzungsmodul	Rendite-/Risikosteuerung und Renditeverantwortung Risikomanagement auf Immobilien- und Prozessebene	Immobilienbewertung- und-Risikomanagement insbesondere auf der Objekt-Ebene	Risikomanagement auf Objekt- und Prozessebene
Ausübung der Eigentümerfunktion	Modul 10: Gesellschaftsmanagement Ergänzungsmodul Modul 11: Objekt- und Mieterbetreuung Basismodul Modul 12: Forderungsmanagement Basismodul		Treuhänderische Eigentümervertretung (in enger Zusammenarbeit mit dem Property Management)	Monitoring und Sicherstellung der geplanten Objektperformance sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen
Steuerung / Controlling externer Dienstleister	Steuerung und Führung des Property Managements	Auswahl und Steuerung des Property Managements sowie ext. Dienstleistern	Auswahl, Steuerung und Kontrolle des Property Managements	Auswahl und Führung (strategische objektbezogene Vorgaben sowie Steuerung/Controlling) des Propertymanagements des Real Estate Facilitymanagements und weiterer Dienstleister auf Objektenebene (z.B. Maklerunternehmen, Marketing-Agenturen, Projektentwickler, Architekten/Ingenieure, Bauunternehmen, Rechtsanwälte, o.ä.)
Dokumentation & Reporting	Auswahl, Steuerung und Monitoring externer Dienstleister	Auswahl und Steuerung des Property Managements sowie ext. Dienstleistern	Strategische Vorgaben und Steuerung der operativ ausgerichteten Immobilienbewirtschaftung (Gebäude / Immobilienmanagement)	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
Steuerung / Durchführung technisch geprägter Maßnahmen	Gestaltung und Sicherstellung von Dokumentationen und Reportings sowie Prozessmanagement	Gestaltung und Sicherstellung von Dokumentationen, des Reportings sowie des Prozessmanagements	Reporting an die Portfolio-Ebene	Sicherstellen der Dokumentation auf Objektebene sowie Reporting an das Portfolio- oder Investmentmanagement
Zusatzleistungen	Modul 5: Reporting Basismodul Modul 7: Daten- und Dokumentenmanagement und Datensicherheit Basismodul Modul 15: Baumanagement Ergänzungsmodul	Modernisierungs- und Revitalisierungsmaßnahmen mit größerem Volumen	Projektentwicklung / Projektmanagement → Identifikation, Initiierung und ggf. Steuerung vom geeigneten Projektentwickler, Redevelopment und Refurbishments	Laufende Analyse und Bewertung des Bestandes- Identifikation, Initiierung, Fokussierung und ggf. Steuerung von schlüsselfähigen-wertsteigernden Maßnahmen (z.B. Projektentwicklungs-, Redevelopment-, Modernisierungs-, Instandhaltungsmaßnahmen oder Desinvestitionen)
			Vereinbarung individueller Aufgaben	

Tabelle 3: Vergleich Aufgaben Property Management

	giff	Fuerst	Bell Management Consultants	Teichmann	Kämpf-Dern
Kernaufgabe	<p>"Property Management ist die performanceorientierte Bewirtschaftung eines Objektes nach ökonomischen Grundsätzen, treuhänderisch für den Eigentümer." (giff, 2009, S. 9)</p>	<p>"(...) property management is the operation of commercial or residential real estate, of both leased and owner-occupied real estate. Thus, a property manager acts on behalf of the landlord in routine tasks such as rent collection, handling of leases, scheduling of maintenance and repair." (Fuerst, 2009, S. 10)</p>	<p>n.v.</p>	<p>"Unter Property Management versteht man einen ganzheitlichen Ansatz der aktiven, ergebnisorientierten, strategischen und operativen Bewirtschaftung sowie ferner Bereitstellung und Verwertung von einzelnen Immobilien, d. Immobilienportfolios unter Einhaltung der Zielvorgaben des Investors bzw. Eigentümers. Während üblicherweise das kaufmännische Management in Fremdleistung erbracht wird, erfolgt das technische und infrastrukturelle Management in Eigenleistung, wobei das Property Management das Gebäude- bzw. Objektmanagement steuert. Das im Wesentlichen kaufmännische und interdisziplinär ausgerichtete Property Management übernimmt dabei die treuhänderische Wahrnehmung der Eigentumsfunktion und ist Ansprechpartner für Nutzer und Mieter der betreuten Immobilie." (Teichmann, 2007, S. 19)</p>	<p>"Propertymanagement ist das anlagenorientierte, operative Management von Immobilienobjekten im Interesse des Investors während der Bewirtschaftungsphase und an den Schmitzstellen zur Konzeptions-/Beschaffungs- sowie Verwertungsphase. Ziel ist die effiziente Umsetzung der vorgegebenen Objektstrategie mit Schwerpunkt auf die renditeoptimierende Bewirtschaftung der Immobilie im Investoreninteresse." (Kämpf-Dern, 2009, S. 12)</p>
Immobilien-/ Objektstrategie		Liegenschaftsverkauf / Immobilienverkauf / Machbarkeitsanalysen	Ergebnisverantwortung	Umsetzung der Immobilien- bzw. Objektstrategie	Unterstützung von Due Diligences/ Transaktionsaufnahme (insbesondere Vermietung / Verkauf) durch Aufbereitung / Verfügbarmachung von objekt-/ standortbezogenen Daten
Research	Research und Verarbeitung marktrelevanter Daten zur Erstellung von Handlungsempfehlungen auf Objektebene			Research insbesondere auf der Objekt- und Portfolio-Ebene	Research und Verarbeitung markt- / objektrelevanter Daten zur Erstellung von Handlungsempfehlungen auf Objektebene
Kontinuierliche Bestandsanalyse	Laufende Überwachung (Soll-Ist) und maßnahmenentwicklung auf Objektebene entlang der Asset Management Strategie		Maßnahmenentwicklung und Überwachung auf Objektebene entlang der AM-Strategie		Bestandsaufnahmen, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich der Erreichung der vom Assetmanagement vorgegebenen Objektziele (z. B. Objektzustand, Vermietungs-/Leerstandquote/Fluktuations-, Mieterqualität, Bewirtschaftungseffizienz, Instandhaltungsaufwand, Budgeteinhaltung)
				Unterstützung und Umsetzung der Maßnahmen der wertorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilien auf der Objekt- und Portfolio-Ebene	Laufende Analyse der Einnahmen-/ Ausgabensituation sowie Identifikation, Initiierung, Prüfung und Steuerung von effizienzsteigernden Maßnahmen
					Quantifizierung von wertsteigernden und kostensenkenden Maßnahmen

Tabelle 3: Vergleich Aufgaben Property Management (Fortsetzung)

	giff	Fuerst	Bell Management Consultants	Teichmann	Kämpf-Dern
Kostencontrolling /-management	Budgetierung und Budgetkontrolle auf Objektebene sowie Controlling im Zuge des Prozessmanagement		Unterstützung des Asset Managements bei z.B. Budgetierung, Abwicklung Capex	Immobiliencontrolling- und Risikomanagement insbesondere auf der Objekt-Ebene	Zusammenstellung von Einnahmen/ Ausgaben bzw. Kosten / Erträgen von / für Optimierungsmaßnahmen sowie Ermittlung der Mieterzufriedenheit
			Umsetzung der Kosten- und Erlösvorgaben, Kostenmanagement und Kostenoptimierung		Monitoring und Sicherstellung der Budgeteinhaltung
Risikomanagement				Immobiliencontrolling- und Risikomanagement insbesondere auf der Objekt- und Portfolio-Ebene	Budgetplanung auf Objektebene (Vermietungsplanung, Instandhaltungs-, Modernisierungs-, Optimierungsplanung) Risikouberwachung und operatives Risikomanagement auf Objektebene
Mieter - / Vermietungsmanagement	Betreuung von Mietern und Objektnutzern		Ganzheitliche Mieterbetreuung nach Vereinbarung mit dem Asset Management	Treuhänderische Eigentümerversetzung (in enger Zusammenarbeit mit dem Real Estate Asset Management)	Monitoring, Analyse und Bewertung der Mieter sowie der Mietern- und -wärtigen-Dienstleister im Vergleich zu vereinbarten Vertragsleistungen und -kosten
			Operatives Vermietungsmanagement entlang der Vermietungsstrategie		
	Operatives Vermietungsmanagement entlang der vorgegebenen Vermietungsstrategie		Akquisition Neumieter und vermiebsorientiertes Mieterkontaktmanagement	Umsetzung der Maßnahmen des Transaktionsmanagements insbesondere Mietmanagement (An- und Vermietungsmanagement) sowie ferner Akquisitions- und Exitmanagement	Operatives Vermietungsmanagement entlang der vorgegebenen Vermietungsstrategie, Umsetzung (s/steuerung) der vereinbarten Marketing- und Vermietungsmaßnahmen, Betreuung von Mietern und Objektnutzern
	Mietvertragsmanagement (Fristen-, Index-, Optionscontrolling)	Mietvertragsmanagement			

Tabelle 3: Vergleich Aufgaben Property Management (Fortsetzung)

	giff	Fuerst	Bell Management Consultants	Teichmann	Kämpf-Dern
Steuerung / Controlling externer Dienstleister	Strategieentwicklung und Kooperation mit dem Facility Management		Strategieentwicklung, Auswahl und Steuerung des Facility Management	Auswahl, Steuerung und Kontrolle des Gebäude- bzw. Objektmanagers Steuerung der operativ ausgerichteten Immobilienbewirtschaftung	Auswahl, Steuerung und Controlling der Mitarbeiter sowie interner und externer Dienstleister (z.B. für kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen, operative Rechtsabklärung, o.ä.)
	Auswahl, Beauftragung und Steuerung externer Dienstleister und des Gebäudemanagement entlang der Vertretungsbefugnis			- Kaufmännisches Gebäudemanagement (Erbringung üblicherweise in Eigenleistung) - Technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement (Erbringung üblicherweise in Fremdleistung)	Analyse/Bewertung der Ergebnisse/ Performance der Mitarbeiter und Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Ansoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen
Dokumentation & Reporting	Erstellung von Dokumentationen, Datenanalysen und Reportings an den Auftraggeber bzw. das Asset Management		Laufende Dokumentation, Analyse und Reporting an Auftraggeber		Monitoring, Analyse und Bewertung der Mieter sowie der internen und externen Dienstleister im Vergleich zu vereinbarten Vertragsleistungen und -kosten
Accounting (Buchhaltung)	Koordination und Überwachung der Miet- und Objektbuchhaltung einschließlich des Zahlungsverkehrs / Mahnwesens	Überwachung von Mietzahlungen	Kaufmännische Tätigkeitsbereiche wie Buchhaltung und Nebenkostenabrechnungen	Treuhandeigenschaft Eigentümerversorgung (in enger Zusammenarbeit mit dem Real Estate Asset Management)	Koordination und Überwachung der Miet- und Objektbuchhaltung einschließlich des Zahlungsverkehrs / Mahnwesens (Miete, Nebenkosten, Kautionen, Versicherungen, Steuern)
		Finanzbuchhaltung und Abwicklung von Steuerangelegenheiten			Operative Cash-Flow-Forecasts auf Jahres- und Monatsesebene
Vorgaben / Richtlinien	Sicherstellung technischer, öffentlich rechtlicher und eigentümerspezifische Vorgaben und Richtlinien				Entwicklung und Umsetzungsplanung operativer Optimierungsmaßnahmen zur Sicherstellung investitionspezifischer, öffentlich-rechtlicher und technischer Vorgaben und Abstimmung mit dem Asset Management
Steuerung / Durchführung technisch geprägter Maßnahmen	Sicherstellung und Überwachung von Instandsetzungs-, und Modernisierungsmaßnahmen	Planung von Wartung und Instandsetzung	Übergreifende technische Tätigkeitsbereiche (Koordination und Steuerung technischer Prozesse und Umsetzung entlang der Vorgaben, Gewährleistungsverfolgung)		Vergabe, Steuerung und Controlling von Wartungs-, Instandsetzungs-, Instandhaltungs-, und Modernisierungsmaßnahmen
	Zusatzleistungen			Verenbarung individueller Aufgaben	

Tabelle 4: Vergleich Aufgaben Facility Management

Kernaufgabe	giff	DIN EN 15221	Bell Management Consultants	GEFMA	Kämpf-Dern
Investment-/ Portfoliostrategie	Sicherung der Umsetzung der in Kooperation festgelegten strategischen Ziele Langfristige Zieldefinition im Bezug zu den Unternehmenszielen				
Immobilien-/ Objektstrategie				Lebenszyklus Phase 1: Konzeption (in Teilen)	Beratung des Assetmanagements zu operativen Fragestellungen auf Objektebene (Anforderungsveränderungen, technische Objektveränderungen, etc.)
			Lebenszyklus Phase 2: Planung (in Teilen)		
			Lebenszyklus Phase 3: Errichtung (in Teilen)	Lebenszyklus Phase 7: Umbau & Sanierung (in Teilen)	Unterstützung von Due Dilligence/Transaktionsmaßnahmen (insbesondere Anmietung/Ankauf) durch Ausarbeitung/Verfügbarmachung von nutzungsbezogenen Anforderungen
				Lebenszyklus Phase 4: Vermarktung	Zusammenstellung von Einnahmen/Ausgaben bzw. Kosten/Erlagen von für operative Bewirtschaftungs- bzw. Optimierungsmaßnahmen sowie Ermittlung von Flächeneffizienz und Nutzerzufriedenheit
				Lebenszyklus Phase 5: Beschaffung	Koordination und Überwachung der objekt- /flächenbezogenen Kosten einschließlich des Zahlungsverkehrs sowie interner / externer Verrechnungen (Miete, Nebenkosten, Kautionen, Versicherungen, Steuern)
Research				Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	Research und Vermarktung markt- / unternehmens- und nutzungsrelevanter Daten und Anforderungen zur Erstellung von Handlungsempfehlungen auf Objektebene

Tabelle 4: Vergleich Aufgaben Facility Management (Fortsetzung)

gIf	DIN EN 15221	Bell Management Consultants	GEMMA	Kämpf-Dern
kontinuierliche Bestandsanalyse			Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Assetmanagement vorgegebenen Objektziele (z. B. Flächenangebot/Flächengestaltung, Arbeitsumgebung, Infrastruktur, Service-Angebote, Nebenkosten, Budgeteinhaltung) Laufende Analyse der Leistungs- / Kostensituation sowie Prüfung von nutzungsseitigen Maßnahmen
Kostencontrolling / -management			Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	Monitoring und Analyse der Nutzerbedürfnisse sowie der internen und externen Dienstleister im Vergleich zu vereinbarten Vertragsleistungen und -kosten Operative Kosten- und Leistungs-Forecasts auf Jahres- und Mehrjahresebene Budgetplanung auf Objektebene (auf Basis Flächenbedarf u. ä.) Quantifizierung von wertsteigernden und kostensenkenden Maßnahmen
Risikomanagement		Kostenverantwortung	Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	Monitoring und Sicherstellung der Budgeteinhaltung
Mieterkommunikation		Ansprechpartner für Mieter vor Ort	Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	Prozesskoordinations- und Prozessmanagement, Risikoüberwachung und operatives Risikomanagement auf Objektebene
Steuerung FM-Leistungen & ext. Dienstleister	Steuerung der FM-Services und eventueller externer Dienstleister	Koordination von Fremdfirmen / Leistungen	Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	Vergabe, Steuerung und Controlling von nutzungsbezogenen Flächenoptimierungen bzw. Aus- und Umbauten sowie gebäudenotwendigen Wartungs-, Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen
	Führung des FM-Teams und eventueller Dienstleister Sicherung, Steuerung und Überwachung der Leistungen des Gebäudemanagements	Wartung und Instandhaltung der kompletten technischen Infrastruktur der Immobilie	Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	
Steuerung FM-Leistungen & ext. Dienstleister	Bereitstellung, Optimierung und Verwertung der dem Bedarf der Organisation entsprechenden Infrastruktur	Infrastruktureller Bereich, wie Reinigungs- und Sicherheitsdienstleistungen, Empfangsdienst, Catering etc.	Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	Analyse/Bewertung der Ergebnisse/Performance der Mitarbeiter und Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen
	Sicherung der Infrastruktursysteme	Dokumentation	Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	Erstellen von Dokumentationen und Reportings an das Assetmanagement
Personal	Sicherung der Richtlinienkonformität		Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	
Dokumentation & Reporting			Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	
Vorgaben / Richtlinien			Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	

Tabelle 4: Vergleich Aufgaben Facility Management (Fortsetzung)

gif	DIN EN 15221		Bell Management Consultants	GEFMA	Kämpf-Dern
Steuerung / Durchführung technisch geprägter Maßnahmen	Instandhaltung Baukonstruktion Produktnummer 1163	Instandhaltung technische Gebäudeausrüstung Produktnummer 1165	Wartung und Instandhaltung der kompletten technischen Infrastruktur der Immobilie	Lebenszyklus Phase 1: Konzeption (in Teilen) Lebenszyklus Phase 2: Planung (in Teilen) Lebenszyklus Phase 3: Errichtung (in Teilen) Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen) Lebenszyklus Phase 7: Umbau & Sanierung (in Teilen)	Vergabe, Steuerung und Controlling von nutzungsbezogenen Flächenoptimierungen bzw. Aus- und Umbauten sowie gebäudewirtschaftlichen Wartungs-, Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen
Zusatzleistungen	Zusatzleistungen können in allen Lebenszyklusphasen vereinbart werden				
Ressourcenoptimierung	Planung, Steuerung und Durchführung aller Unternehmenseprozesse der Unternehmensumgebung um die höchstmögliche Wirtschaftlichkeit und Effizienz		Effizienter Einsatz von Ressourcen zur Verringerung der gebäudebedingten Kosten über den gesamten Lebenszyklus	Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	Planung aller immobilienbezogenen Prozesse zur Sicherung und der optimalen Bereitstellung der dem Nutzer zur Verfügung stehenden Fläche, Infrastruktur und Arbeitsumgebung
Flächenmanagement	Bereitstellung, Optimierung und Verwertung der dem Bedarf der Organisation entsprechenden Fläche	Flächenmanagement Produktnummer 1419	Energie- und Flächenmanagement	Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	Optimierung von Flächennutzungen innerhalb der Nutzerorganisation sowie Vermietung/Vermarktung nicht mehr selbst benötigter Flächen (operatives Flächenmanagement)
Energiemanagement	Energie Produktnummer 1170		Energie- und Flächenmanagement	Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	
Arbeitsplatz	Sicherung und Bereitstellung der bestmöglichen Arbeitsumgebung für Mensch und Organisation		Arbeitsplatz Produktnummer 1400	Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	
HSSE	Sicherstellung von Arbeitsschutz und Sicherheit		Gesundheit, Arbeitsschutz und Sicherheit und Umwelt (HSSE) Produktnummer 2100	Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	
Datenverarbeitungs- und Kommunikationsunterstützung	Bereitstellung, Optimierung und Gewährleistung von Informationssystemen und Kommunikationssystemen		ICT (Informations- und Kommunikationstechnologie) Produktnummer 2300	Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	
Logistik	Koordination der erforderlichen Logistik		Logistik Produktnummer 2400	Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	
Geschäftsunterstützung	Management aller zusätzlichen Büroservice Elemente		Geschäftsunterstützung (Managementunterstützung) Produktnummer 2500	Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	
Qualitätsmanagement	Festlegung und Sicherung von Qualitätsstandards		Qualität Produktnummer 9200	Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	
Bewirtschaftungssysteme	Integration aller FM-Prozesse in die primären Unternehmensprozesse			Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	Integration aller REFM-Prozesse in die primären Nutzungsprozesse
Prozessmanagement	Prozesskoordination und Prozessmanagement			Lebenszyklus Phase 6: Betrieb & Nutzung (in Teilen)	Prozesskoordination und Prozessmanagement; Risikobewertung und -operatives Risikomanagement auf Objektbene
				Lebenszyklus Phase 6: Leerstand Lebenszyklus Phase 9: Verwertung	

Über die Autoren

Robin Mazurkiewicz (M.Sc.) ist als Asset Manager bei der Zamberk Real Estate Ventures GmbH tätig. Während seiner sechsjährigen Tätigkeit als Technischer Property Manager beim Immobiliendienstleister Cushman & Wakefield absolvierte er berufsbegleitend zwischen 2015 und 2018 den Masterstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Hochschule Mittelhessen.

Prof. Dr. **Daniel Piazolo** ist seit 2016 Professor für Immobilienmanagement und Risikomanagement an der THM. Davor war er Geschäftsführer der IPD Investment Property Databank GmbH und Mitglied im Board of Directors der britischen Mutterfirma IPD Ltd. (nun Teil von MSCI). Von 2002 bis 2005 arbeitete er als Projektleiter im Immobilienbereich bei der FERl. 1995 bis 2002 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Weltwirtschaft (IfW).

Zu den WI-[Reports]

Die WI-[Reports] entstehen aus Forschungs-, Abschluss-, Studien- und Projektarbeiten im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen der THM am Campus Friedberg.

Als Zielgruppen der WI-[Reports] werden Forschende, Lehrende und Lernende sowie Praktiker der Disziplin Wirtschaftsingenieurwesen gesehen.

Die Arbeitspapiere befassen sich tiefergehend mit ausgewählten, speziellen WI-Themenbereichen. Ziel ist die verständliche Vermittlung theoretischer Grundlagen und deren Transfer in praxisorientiertes Wissen.

Bitte wenden Sie sich mit Anregungen und Kritik zu den WI-[Reports] an den Herausgeberbeirat. Dies gilt insbesondere, wenn Sie selbst ein Arbeitspapier in der Reihe veröffentlichen wollen (Kontakt Daten auf Seite ii).

Informationen über die bisher erschienenen WI-[Reports] erhalten Sie unter der Adresse http://digdok.bib.thm.de/schriftenreihen_ebene2.php?sr_id=3&la=de.

