

Barbara Pierschke

# **Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements**

## Inhaltsübersicht

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

## Inhaltsverzeichnis

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

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

4.2.2.2	Einbindung als Zentralbereich.....	105
4.2.2.3	Einbindung als eigenständige Division.....	113
4.2.2.3.1	Einbindung als Cost-Center.....	113
4.2.2.3.2	Einbindung als Profit-Center.....	114
4.2.2.3.3	Einbindung als rechtlich eigenständiges Unternehmen.....	117
4.2.3	Gestaltungsalternativen bei matrixorganisierten Unternehmen.....	126
4.3	Aspekte der organisatorischen Implementierung.....	128
4.4	Beurteilung und Zusammenfassung.....	133
<b>5.</b>	<b>Interne Strukturierung des betrieblichen Immobilienmanagements...</b>	<b>136</b>
2g§.1	Interne und externe Erfüllung von Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements.....	136
5.1.1	Unternehmerische Bedeutung.....	136
5.1.2	Motive und Problembereiche der externen Aufgabenerfüllung im Immobilienmanagement.....	138
5.1.3	Varianten der externen Aufgabenerfüllung im betrieblichen Immobilienmanagement.....	144
5.1.4	Möglichkeiten der Einbindung externer Dienstleistungspartner.....	150
5.2	Aufbauorganisatorische Gestaltungsmöglichkeiten des Immobilienmanagements.....	155
5.2.1	Funktionale Organisation des betrieblichen Immobilienmanagements.....	156
5.2.1.1	Grundmodell.....	156
5.2.1.2	Lösungen für das betriebliche Immobilienmanagement.....	157
5.2.1.3	Beurteilung funktionaler Strukturen des betrieblichen Immobilienmanagements.....	160
5.2.2	Divisionale Organisation des betrieblichen Immobilienmanagements.....	162
5.2.2.1	Grundmodell.....	162
5.2.2.2	Lösungen für das betriebliche Immobilienmanagement.....	164
5.2.2.3	Beurteilung divisionaler Strukturen des betrieblichen Immobilienmanagements.....	171
5.2.3	Matrixorganisation des betrieblichen Immobilienmanagements.....	173

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