

Inhaltsübersicht

Vorwort	III
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXV
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Handlungsbedarf	1
1.2 Problemstellung	3
1.3 Forschungsstand und Forschungslücke	7
1.4 Zielsetzung	8
1.5 Vorgehen und Aufbau der Arbeit	8
I Konzeptionelle Grundlagen und Bezugsrahmen	14
2 Untersuchungsgegenstand: Institutionelles Investment REM (IIREM)	15
2.1 Beschreibung des Untersuchungsgegenstands	16
2.2 Organisationsrelevante Veränderungen	25
2.3 Definitionen und Leistungskatalog des IIREM	40
2.4 Das IIREM als Professional Service	47
2.5 Zusammenfassung: Untersuchungsgegenstand	55

3	Theoretischer Bezugsrahmen: Organizational Behavior im IIREM	58
3.1	Wirkungssystem der Organisation im IIREM	59
3.2	Konfigurationsansatz und strukturelle Gestaltungsparameter des IIREM	96
3.3	HR-Gestaltungsparameter	144
3.4	Kulturelle Gestaltungsparameter	189
3.5	Konfigurationsaler Bezugsrahmen für das AREAM	221
3.6	Zusammenfassung: Konfiguration der Unternehmenskultur	229
4	Performancebewertung: Evaluation von Organisationsalternativen	231
4.1	Terminologie – Performance im AREAM	232
4.2	Performancemessung, Performancemanagement, Kennzahlensysteme	239
4.3	Anwendung des BSC-Ansatzes auf das AREAM	245
4.4	Generierung und Evaluation effektiver Organisationsalternativen	266
4.5	Effizienzbewertung von Organisationsalternativen	268
4.6	Zusammenfassung: Performancegrundlagen der Organisationsgestaltung	270
II	Empirische Untersuchungen	274
5	Untersuchungsmethodik	275
5.1	Ziele und spezifizierte Forschungsfragen der empirischen Untersuchung	276
5.2	Gesamtkonzeption – Fallstudienansatz	280
5.3	Interviews und Dokumentenanalyse	294
5.4	Websurvey	301
5.5	Zusammenfassung: Untersuchungsmethodik	310
6	Fallstudien zur Untersuchung des organisatorischen Wirkungssystems	312
6.1	Fallstudie Intern. tätige Immobilienaktiengesellschaft (ImmoAG)	312
6.2	Weitere Fallstudien	341
6.3	Erste Websurvey- und übergreifende Fallstudienergebnisse	359
6.4	Evaluation der Propositionen und Leitthesen	383

III Zusammenführung theoretischer und empirischer Erkenntnisse	387
7 Übergeordnete Empfehlungen zur Organisationsgestaltung des IIREM	388
7.1 Veränderungen der Rahmenbedingungen und „Gegenmaßnahmen“	389
7.2 Entwicklungspfade und Organisationsstrukturen des IIREM/AREAM	394
7.3 Aufgaben und Qualifikationen nach Rollen	405
7.4 HR-Management und Unternehmenskultur des AREAM	412
7.5 Ausprägung relevanter Performanceparameter	413
7.6 Ablauf der Organisationsgestaltung	413
8 Zusammenfassung, weiterer Forschungsbedarf und Fazit	416
8.1 Zusammenfassung	416
8.2 Quintessenz, Erkenntnisse und Konsequenzen	420
8.3 Weiterer Forschungsbedarf	422
8.4 Fazit	423
 Anhang	 425
A Leistungskatalog	425
B Kulturtypologien	431
B.1 Unternehmenskulturtyp 2: Nationaler Managementspezialist	431
B.2 Unternehmenskulturtyp 3: Nationaler Full-Service-Partner oder internationaler Managementspezialist	436
B.3 Unternehmenskulturtyp 4: Transnationaler Immobiliendienstleister	440
C Fragengrundlagen und Leitfäden Experteninterviews	444
C.1 Situation, Strategie, Struktur, Maßnahmenwirksamkeit	444
C.2 Aufgabenteilung	455
C.3 Qualifikation und Personalmanagement	459
C.4 Performance	472

D	Websurvey-Fragen	477
E	Anschreiben und Vereinbarungen Fallstudienunternehmen	493
E.1	Beispiel Akquisitionsschreiben	494
E.2	Beispiel Geheimhaltungsvereinbarung	495
F	Teilnahmebitte Websurvey	497
G	Aufgabencluster	498
G.1	Tätigkeitskürzel	498
G.2	Tätigkeitencluster	499
G.3	Bildungskombinationen nach Tätigkeitenclustern	499
G.4	Kenntnisse und Fähigkeiten nach Führungsaufgabe und Tätigkeitenclustern .	515
H	Aus- und Weiterbildung von Immobilienmanagern	519
	Literaturverzeichnis	525
	Haftungsausschluss/Disclaimer	543

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXV
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Handlungsbedarf	1
1.2 Problemstellung	3
1.3 Forschungsstand und Forschungslücke	7
1.4 Zielsetzung	8
1.5 Vorgehen und Aufbau der Arbeit	8
I Konzeptionelle Grundlagen und Bezugsrahmen	14
2 Untersuchungsgegenstand: Institutionelles Investment REM (IIREM)	15
2.1 Beschreibung des Untersuchungsgegenstands	16
2.1.1 Begriffsverständnis nach dem Grundkonzept des REM	17
2.1.2 Das IIREM im Kontinuum zwischen Anlage und Nutzung	23
2.2 Organisationsrelevante Veränderungen	25
2.2.1 Akteure im IIREM	26
2.2.1.1 Who is Who? – Rollen im IIREM	28
2.2.1.2 Charakterisierung der existierenden IMUs	31
2.2.1.3 Zusammenfassung: Akteure, Rollen und Ziele	35
2.2.2 Dekonstruktion der Wertschöpfungskette des REM	35
2.2.3 Zusammenfassung: Veränderung der Rahmenbedingungen	39
2.3 Definitionen und Leistungskatalog des IIREM	40
2.3.1 Investmentebene – Real Estate Investmentmanagement (REIM)	40
2.3.2 Portfolioebene – Real Estate Portfoliomanagement (REPM)	41
2.3.3 Objektebene – Real Estate Assetmanagement (REAM)	43
2.3.4 Objektebene – Operatives Objektmanagement (OOM)	44

2.3.4.1	Propertymanagement (PrM)	44
2.3.4.2	Real Estate Facilitymanagement (REFM)	45
2.3.5	Zusammenfassung: Leistungskatalog IIREM	46
2.4	Das IIREM als Professional Service	47
2.4.1	Erhöhter Bedarf an professionellen Dienstleistungen	47
2.4.2	Kennzeichen von Professional Service Firms (PSFs) beim AREAM	49
2.4.3	Differierende Organisationsanforderungen von PSFs	51
2.5	Zusammenfassung: Untersuchungsgegenstand	55
3	Theoretischer Bezugsrahmen: Organizational Behavior im IIREM	58
3.1	Wirkungssystem der Organisation im IIREM	59
3.1.1	Begriffsverständnis: Organisation, Organisationsgestaltung	60
3.1.2	Organisationsgestaltung im offenen System Unternehmen	61
3.1.3	HR-Management und Unternehmenskultur in einem umfassenden Verständnis von Organisation	63
3.1.4	Die Untersuchung leitende Theorien und Frameworks	65
3.1.4.1	Organisation im Systemansatz	66
3.1.4.2	Kompetenzbasierter Ansatz	69
3.1.4.3	Intellectual Capital	74
3.1.4.4	Organisatorische Ziele	79
3.1.4.5	Service Profit Chain	85
3.1.4.6	Konfigurationsansatz	92
3.1.5	Zusammenfassung: Wirkungssystem der Organisation im IIREM	93
3.2	Konfigurationsansatz und strukturelle Gestaltungsparameter des IIREM	96
3.2.1	Begriffsbestimmung und Einordnung des Konfigurationsansatzes	97
3.2.2	Übertragbarkeit des Konfigurationsansatzes auf das strategische REM	99
3.2.3	Dualistisches Modell: Das AREAM als Typ-B Konfiguration	99
3.2.3.1	Situative Faktoren des Immobilienmanagements	100
3.2.3.2	Organisatorische Gestaltungsinstrumente	104
3.2.3.3	Organisatorische Gestaltungsinstrumente beim AREAM als Typ B-Konstellation	105
3.2.4	Pluralistisches Modell: AREAM-Entwicklung Richtung Profi- bürokratie bzw. Adhokratie	108
3.2.4.1	Einfachstruktur (Simple/Entrepreneurial Structure)	111
3.2.4.2	Maschinenbürokratie	112
3.2.4.3	Profibürokratie	113
3.2.4.4	Adhokratie	115
3.2.4.5	Spartenstruktur	116
3.2.4.6	Missionsstruktur	119
3.2.4.7	Zusammenfassung: AREAM als Mintzberg-Konfiguration	120
3.2.5	PSF-Konfiguration: Idealtypus für das AREAM?	121
3.2.5.1	AREAM-Einordnung in die Maister-Kategorisierung	122

3.2.5.2	Leverage: Wesentliches Gestaltungsinstrument von PSFs . . .	124
3.2.5.3	Archetypen der PSFs	127
3.2.5.4	Entwicklung von REM-/PSF-Idealtypen	131
3.2.6	Übergreifende Erkenntnisse für das AREAM	138
3.3	HR-Gestaltungsparameter	144
3.3.1	Abgrenzung HR-Systemgestaltung von Führung	145
3.3.2	Determinanten der Leistungserbringung im AREAM	147
3.3.2.1	Leistungsdeterminantenkonzept	149
3.3.2.2	Einfluss des Menschenbilds auf die Organisation	153
3.3.2.3	Konsequenzen des Leistungsdeterminantenkonzepts und der Menschenbilder für die Organisation des AREAM	158
3.3.3	Konfigurationen für das Personalmanagement des AREAM	159
3.3.3.1	HR-Practices und ihr Einfluss auf die Performance	159
3.3.3.2	HR-Konfigurationsansatz und Relevanz für das AREAM . . .	161
3.3.3.3	HR-Konfigurationsbeispiel für das AREAM, Typ 3	164
3.3.4	Einfluss des HR-Managements auf die Performance	166
3.3.4.1	Erfolgs- und Maßgrößen des Personalmanagements	168
3.3.4.2	HR-Konfigurationsvorgehen	170
3.3.5	Performancebeeinflussende HR-Gestaltungsparameter	171
3.3.5.1	Organisatorische Arbeitsgestaltung des AREAM	171
3.3.5.2	Personalplanung als „Linking Pin“	173
3.3.5.3	Personalbeschaffung und Personalauswahl für das AREAM .	177
3.3.5.4	Personalentwicklungsmethoden für das AREAM	178
3.3.6	Idealtypische HR-Konfigurationen für das strategische REM	180
3.3.7	Zusammenfassung: Konfiguration der HR-Systeme	186
3.4	Kulturelle Gestaltungsparameter	189
3.4.1	Unternehmenskultur im Kontext der performanceorientierten Organisationsgestaltung	189
3.4.2	Begriffsverständnis	190
3.4.3	Funktionen und Stimmigkeit von Unternehmenskultur	192
3.4.4	Einfluss der Unternehmenskultur auf die Zielerreichung	196
3.4.4.1	Indirekte vs. direkte Wirkungen	196
3.4.4.2	Managerielle Kontextgestaltung	198
3.4.5	Perspektiven, Parameter und Systematiken zur Unternehmens- kulturanalyse und -gestaltung	199
3.4.5.1	Perspektiven zur Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur . .	199
3.4.5.2	Perspektivenabhängige Parameter	200
3.4.5.3	Systematiken zur Analyse von Unternehmenskultur	201
3.4.5.4	Grundorientierungen und „Stoßkraft“ von Kultur	202
3.4.6	Kulturtypologien für das strategische Immobilienmanagement	204
3.4.6.1	Typologien der Unternehmenskultur	204
3.4.6.2	Übertragung der Kulturtypen auf verschiedene REM-Typen	208

3.4.6.3	Beispielhafter REM-Unternehmenskulturtyp: Typ 1	212
3.4.6.4	Erkenntnisse aus der Zuordnung der Kulturtypologien	216
3.4.7	Hochleistungsorganisationen: Empfehlungen zur Gestaltung	217
3.4.8	Zusammenfassung: Unternehmenskultur als strategische Ressource	219
3.5	Konfigurationsaler Bezugsrahmen für das AREAM	221
3.5.1	Konfigurationsaler Bezugsrahmen der Organisationsgestaltung	221
3.5.2	Gesamtkonfigurationen des AREAMs bzw. vergleichbarer PSFs	223
3.5.3	Radarchart der Organisationsgestaltung	227
3.6	Zusammenfassung: Konfiguration der Unternehmenskultur	229
4	Performancebewertung: Evaluation von Organisationsalternativen	231
4.1	Terminologie – Performance im AREAM	232
4.1.1	Allgemeines und erweitertes Verständnis von Performance	232
4.1.2	Performancemessung und Performance Measurement Systeme	234
4.1.3	Performanceverständnis im AREAM	235
4.1.4	Performanceverständnis in der Organisationsgestaltung	237
4.2	Performancemessung, Performancemanagement, Kennzahlensysteme	239
4.2.1	Kennzahlensysteme und Messgrößen zur Performancemessung	239
4.2.2	Shareholder Value Ansatz (SV) bei Dienstleistungen	240
4.2.3	Economic Value Added (EVA) und Workonomics™-Ansatz	241
4.2.4	Balanced Scorecard (BSC)-Ansatz bei Dienstleistungen	242
4.3	Anwendung des BSC-Ansatzes auf das AREAM	245
4.3.1	Ziele und Dimensionen des AREAM in der BSC	247
4.3.2	Beispielhafte Strategymap für das AREAM	249
4.3.3	BSC als zweistufiges System	251
4.3.4	BSC zur Bewertung von Organisationsalternativen	251
4.3.4.1	Konkretisierung der ersten Ebene der AREAM-BSC	252
4.3.4.2	Konkretisierung der Konfigurationsperspektive	255
4.3.5	Assetmanagementspezifische Profitabilitätsformel und BSC	259
4.3.5.1	Anpassungen der Profitabilitätsformel	260
4.3.5.2	Profitabilitätsformelabgeleitete Performance- zusammenhänge des AREAM	261
4.4	Generierung und Evaluation effektiver Organisationsalternativen	266
4.5	Effizienzbewertung von Organisationsalternativen	268
4.6	Zusammenfassung: Performancegrundlagen der Organisationsgestaltung	270
II	Empirische Untersuchungen	274
5	Untersuchungsmethodik	275
5.1	Ziele und spezifizierte Forschungsfragen der empirischen Untersuchung	276
5.1.1	Ziele der empirischen Untersuchung	276
5.1.2	Spezifizierung der Forschungsfragen für die Empirie	277

5.2	Gesamtkonzeption – Fallstudienansatz	280
5.2.1	Methodik: Fallstudien und „Grounded Theory“	280
5.2.2	Untersuchungskonzept	284
5.2.2.1	Untersuchungsdesign	284
5.2.2.2	Erhebungsinstrumente	287
5.2.2.3	Auswahl der Fallstudienteilnehmer: Theoretical Sampling	290
5.2.2.4	Auswertungskonzept	292
5.2.3	Datenerhebung	293
5.2.4	Untersuchungstiefe	294
5.3	Interviews und Dokumentenanalyse	294
5.3.1	Ziele der Interviews und Dokumentenanalysen	294
5.3.2	Vorgehen, Durchführung	295
5.3.3	Auswertungskonzept	296
5.3.3.1	Strategische Positionierung – Servicekonzept	296
5.3.3.2	Situative Faktoren – Aufgabenumwelt	298
5.3.3.3	Struktur, Menschentyp, HR und Unternehmenskultur	301
5.4	Websurvey	301
5.4.1	Ziele der Websurvey-Erhebung	301
5.4.2	Inhalte, Struktur und Aufbau des Websurveys	302
5.4.3	Angesprochene Teilnehmer, Ansprache und Befragungszeitraum	303
5.4.4	Nacharbeiten vor Auswertung der Daten	304
5.4.5	Auswertungsmethode Websurvey	305
5.4.5.1	Übersicht über allgemein verwendete Methoden	305
5.4.5.2	Auswertung der Tätigkeitsfelder	305
5.5	Zusammenfassung: Untersuchungsmethodik	310
6	Fallstudien zur Untersuchung des organisatorischen Wirkungssystems	312
6.1	Fallstudie Intern. tätige Immobilienaktiengesellschaft (ImmoAG)	312
6.1.1	Strategie der ImmoAG	312
6.1.2	Aufgabenumwelt der ImmoAG	315
6.1.3	Organisationsstruktur der ImmoAG	318
6.1.4	Menschentyp	327
6.1.5	Personalmanagement	329
6.1.6	Unternehmenskultur	333
6.1.7	Performanceparameter	335
6.1.8	Zusammenfassung und Diskussion der ImmoAG-Ergebnisse	337
6.2	Weitere Fallstudien	341
6.2.1	Kategorisierung/Typologisierung der Fallstudienunternehmen	341
6.2.2	Details zu ausgewählten Fallstudien	343
6.2.2.1	REAM international tätiger Fonds (Typ 1)	343
6.2.2.2	REAM deutsche Immobilien-AG – Von der Einfachstruktur zu Typ 3/4	346

6.2.2.3	REAM Versicherungskonzern – auf dem Weg zu Typ 3	349
6.2.2.4	REAM international tätige Finanzgruppe (Typ 4)	350
6.2.3	Qualitative Multi-Case-Analyse – Übergeordnete Beobachtungen	354
6.2.3.1	Aufgabenumwelt und Strategie des strategischen REM	355
6.2.3.2	Organisations-/Stellenstruktur des AREAM	356
6.2.3.3	Menschentyp, Personalmanagement, Unternehmenskultur	357
6.2.3.4	Performance-Parameter	358
6.3	Erste Websurvey- und übergreifende Fallstudienresultate	359
6.3.1	Auswertung des Websurveys	359
6.3.1.1	Demographische Angaben Websurvey-Teilnehmer	359
6.3.1.2	Demographische und stellenbezogene Korrelationen	362
6.3.1.3	Vergütung und Führungsaufgaben	365
6.3.1.4	Ausbildung, Werdegang und Berufserfahrung	365
6.3.1.5	Kernaussagen zu Tätigkeitsprofilen	370
6.3.1.6	Qualifikation und Performance	377
6.3.2	Abgleich der Websurveyinformationen mit sonstigen Informationen . . .	380
6.4	Evaluation der Propositionen und Leitthesen	383
III	Zusammenführung theoretischer und empirischer Erkenntnisse	387
7	Übergeordnete Empfehlungen zur Organisationsgestaltung des IIREM	388
7.1	Veränderungen der Rahmenbedingungen und „Gegenmaßnahmen“	389
7.1.1	Veränderungen der Rahmenbedingungen der IMUs	390
7.1.2	Auswirkungen auf die IMUs und „Gegenmaßnahmen“	392
7.2	Entwicklungspfade und Organisationsstrukturen des IIREM/AREAM	394
7.2.1	Bisherige Entwicklungen des Immobilienmanagements	395
7.2.2	Künftige Entwicklungspfade und Organisationsstrukturen	396
7.2.2.1	AREAM-Typ 1 – Integrierter Profi-Partner	397
7.2.2.2	AREAM-Typ 2 – Nationaler Profi-Manager	399
7.2.2.3	AREAM-Typ 3 – Dezentraler Profi-Partner	400
7.2.2.4	AREAM-Typ 4 – Transnationaler Profi-Manager	400
7.2.3	Beispiel Struktur und Job Design am AREAM-Typ 2	401
7.3	Aufgaben und Qualifikationen nach Rollen	405
7.3.1	Assetmanager	406
7.3.1.1	Generalistischer Assetmanager	406
7.3.1.2	Kaufmännischer Assetmanager, Property Controller, Asset Administrator	408
7.3.2	Technischer Assetmanager	408
7.3.3	Vermieter, Vermietungskordinator, Vermietungsmanager	409
7.3.4	An- und Verkäufer, Transaktionsmanager, Investmentmanager, Portfolio-/Fondsmanager, Objektcontroller	410
7.3.5	Rollenmandate statt Stellen-/Profilbeschreibungen	411

7.4	HR-Management und Unternehmenskultur des AREAM	412
7.5	Ausprägung relevanter Performanceparameter	413
7.6	Ablauf der Organisationsgestaltung	413
8	Zusammenfassung, weiterer Forschungsbedarf und Fazit	416
8.1	Zusammenfassung	416
8.2	Quintessenz, Erkenntnisse und Konsequenzen	420
8.3	Weiterer Forschungsbedarf	422
8.4	Fazit	423
Anhang		425
A	Leistungskatalog	425
B	Kulturtypologien	431
B.1	Unternehmenskulturtyp 2: Nationaler Managementspezialist	431
B.2	Unternehmenskulturtyp 3: Nationaler Full-Service-Partner oder internationaler Managementspezialist	436
B.3	Unternehmenskulturtyp 4: Transnationaler Immobiliendienstleister	440
C	Fragengrundlagen und Leitfäden Experteninterviews	444
C.1	Situation, Strategie, Struktur, Maßnahmenwirksamkeit	444
C.1.1	Fragenkatalog zu Situation, Strategie, Struktur	444
C.1.2	Beispielhafter Interviewleitfaden Leitung Unternehmensentwicklung	454
C.2	Aufgabenteilung	455
C.2.1	Fragenkatalog zur Aufgabenteilung	455
C.2.2	Beispielhafter Interviewleitfaden Geschäftsführer Assetmanagement	458
C.3	Qualifikation und Personalmanagement	459
C.3.1	Fragenkatalog zu Qualifikation und Personalmanagement	459
C.3.1.1	Fragen zur Qualifikation der Immobilienmanager	459
C.3.1.2	Fragen zum Personalmanagement der Immobilienmanager	466
C.3.2	Beispielhafter Interviewleitfaden Leitung Personalabteilung	472
C.4	Performance	472
C.4.1	Fragenkatalog zur Performancemessung	472
C.4.2	Beispielhafter Interviewleitfaden Leitung Controlling	476
D	Websurvey-Fragen	477
E	Anschreiben und Vereinbarungen Fallstudienunternehmen	493
E.1	Beispiel Akquisitionsschreiben	494
E.2	Beispiel Geheimhaltungsvereinbarung	495
F	Teilnahmebitte Websurvey	497

G	Aufgabencluster	498
G.1	Tätigkeitskürzel	498
G.2	Tätigkeitencluster	499
G.3	Bildungskombinationen nach Tätigkeitenclustern	499
G.4	Kenntnisse und Fähigkeiten nach Führungsaufgabe und Tätigkeitenclustern	515
H	Aus- und Weiterbildung von Immobilienmanagern	519
	Literaturverzeichnis	525
	Haftungsausschluss/Disclaimer	543