

Berufsbild Asset Management - Eine Analyse im Vergleich zum Property Management mit Fokus auf den österreichischen Immobilienmarkt

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades
“Master of Science”

eingereicht bei
Dipl.-Kfm. Frank Brün

Christoph Prutscher, BA

51837397

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **CHRISTOPH PRUTSCHER, BA**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Masterthese, "BERUFSBILD ASSET MANAGEMENT - EINE ANALYSE IM VERGLEICH ZUM PROPERTY MANAGEMENT MIT FOKUS AUF DEN ÖSTERREICHISCHEN IMMOBILIENMARKT", 88 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich das Thema dieser Arbeit oder Teile davon bisher weder im In- noch Ausland zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 27.02.2024

Unterschrift

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei meinem Betreuer Herrn Dkfm. Frank Brün FRICS für die fachliche Begleitung, die wertvollen Ratschläge und die ermutigenden Worte bedanken.

Ebenfalls möchte ich meiner Familie und meiner Schwägerin für die Unterstützung bei der Arbeit danken.

Ganz besonders möchte ich mich bei meiner Freundin bedanken, deren kontinuierliche Unterstützung, große Geduld und Rückhalt dazu beigetragen haben, diese herausfordernde Phase erfolgreich zu meistern.

Gendererklärung

Das in dieser Arbeit gewählte generische Maskulinum bezieht sich zugleich auf die männliche, die weibliche und andere Geschlechteridentitäten. Zur besseren Lesbarkeit wird auf die Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Alle Geschlechteridentitäten werden ausdrücklich mitgemeint, soweit die Aussagen dies erfordern.

Kurzfassung

In der vorliegenden Arbeit wurde die Definition und der Ursprung der Managementdisziplin "Real Estate Asset Management" sowie deren besondere Herausforderungen und Definitionsansätze ausgewählter Marktteilnehmer beschrieben. Hierbei wurden verschiedene theoretische Ansätze untersucht, die sich mit dem Thema Immobilien-Assetmanagement beschäftigen. In diesem Zusammenhang wurde auch der Frage nachgegangen, inwieweit sich das Asset Management von den anderen Disziplinen des Managements abgrenzt und wo es unter Umständen auch zu Überschneidungen kommt. Insbesondere die Frage, wie die Managementebenen voneinander abzugrenzen sind, stand im Mittelpunkt. Ein weiterer Schwerpunkt war die Frage nach der Wahrnehmung der Aufgabenverteilung in verschiedenen Unternehmen mit jeweils unterschiedlichen Strukturen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde im Zuge dieser Arbeit eine umfassende theoretische Recherche durchgeführt, gefolgt von Experteninterviews mit fünf Marktteilnehmern der Immobilienwirtschaft in führenden Positionen. Im Rahmen der durchgeführten Interviews wurde deutlich, dass die befragten Unternehmen teilweise unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Managementebenen vertreten. Die identifizierte Schnittstellenproblematik wurde im Kontext der Forschungsfragen analysiert. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Beruf des Asset Managers ein komplexes, vielseitiges und anspruchsvolles Aufgabengebiet darstellt, das eine umfassende Immobilien- und Finanzexpertise erfordert. Im Vergleich zum Property Manager übernimmt der Asset Manager eine strategische und übergeordnete Rolle, um den maximalen Wert aus einem Immobilienportfolio zu generieren und die langfristigen Ziele der Investoren an vorderster Stelle zu vertreten. Mit der vorliegenden Masterthesis konnten nicht nur offene Fragen im Bereich des Asset Managements beantwortet, sondern auch ein entscheidender Beitrag zur umfassenden Beleuchtung einer wesentlichen Managementdisziplin innerhalb der Wertschöpfungskette von Immobilien geleistet werden. Die gewonnenen Erkenntnisse eröffnen neue Perspektiven und bieten eine solide Grundlage für weiterführende Forschungsarbeiten, die sich mit der Weiterentwicklung und Optimierung von Strategien im Immobilienmanagement beschäftigen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ziel und Zweck der Arbeit	2
1.2	Forschungsfragen	2
1.3	Methodischer Ansatz.....	3
1.4	Ziele & Struktur der These.....	3
2	Theoretisch-begrifflicher Bezugsrahmen	5
2.1	Einordnung, Definition und Abgrenzung.....	5
2.1.1	Managementebenen im Real Estate	5
2.1.2	Managementfunktionen in der Immobilienwirtschaft.....	7
2.1.3	Abgrenzung Asset Manager, Portfolio Manager und Facility Manager ..	9
2.1.4	Ursprung und Definitionen des Asset Managements.....	10
2.1.5	Definition des Asset Managements im deutschsprachigen und angloamerikanischen Raum.....	12
2.1.6	Aufgaben- und Leistungsbereich des Asset Managers	13
2.1.7	Begriffserklärung Property Management.....	19
2.1.8	Aufgaben des Property Managements	21
2.1.9	Schnittstellen zwischen Asset Management und Property Management	26
2.2	Asset Management in Österreich	28
2.2.1	Verfügungsrahmen des Asset Managers laut Gewerbeordnung	29
2.2.2	Kundenkreis des Asset Managements.....	30
2.2.3	Asset Klassen in Österreich	31
3	Empirische Untersuchung	34
3.1	Methodik der empirischen Untersuchung	34
3.1.1	Zielsetzung des Forschungsabschnittes.....	34

3.1.2	Forschungszugang und Methode.....	35
3.1.3	Leitfaden	36
3.1.4	Auswahl der Interviewpartner-Experten.....	37
3.1.5	Ablauf des Interviews	38
3.1.6	Vorgehensweise bei der Datenauswertung	39
3.2	Empirische Ergebnisse	40
3.2.1	Zusammenfassung der Interviews.....	40
3.2.2	Auswertung der Interviewfragen & Gegenüberstellung der Ergebnisse	56
3.2.3	Gegenüberstellung und Zusammenführung der Interviews	69
4	Conclusio.....	70
4.1	Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen	70
4.2	Empfehlungen für die Praxis.....	73
4.3	Kritische Stellungnahme	73
4.4	Ausblick	74
	Literaturverzeichnis.....	75
	Abbildungsverzeichnis	78
	Tabellenverzeichnis.....	78
	Abkürzungsverzeichnis	79
	Anhang	80

1 Einleitung

Die Immobilienbranche umfasst unterschiedliche Berufsgruppen. So etwa den Property Manager, der Betreuer der Immobilie, welcher für die täglichen Angelegenheiten in einer Liegenschaft verantwortlich ist. Der Facility Manager ist die verantwortliche Person für alle technischen Gegebenheiten einer Liegenschaft. Der Asset Manager hingegen vertritt den Eigentümer der Liegenschaft und fungiert als übergeordnetes Management gegenüber dem Property Manager. Sein Hauptziel ist die Erhaltung und Steigerung des Objektwertes.

Die Wahrnehmung von Immobilien als eigenständige Assetklasse hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Immer häufiger werden Immobilien als Kapitalmarktprodukte angeboten, die dem Anleger eine bestimmte Rendite für eine bestimmte Laufzeit versprechen. Die Realität zeigt jedoch, dass nicht jede Immobilie automatisch Sicherheit und Rendite garantiert. Weit verbreitet ist ein mangelndes Verständnis für die vielfältigen Fragen zum Thema Immobilien. Das liegt zum einen an der fehlenden Erfahrung, zum anderen am Mangel eines praxisorientierten Leitfadens, der als verlässliche Orientierungshilfe dienen könnte. Expertenmeinungen gehen auseinander und einheitliche Quellen, auf die zurückgegriffen werden kann, sind nicht gegeben. In dieser komplexen Landschaft fehlt es oft an verlässlichen Leitlinien für eine fundierte Entscheidungsfindung. (Wendlinger, 2012, S. 5)

In den Wahrnehmungen der Marktteilnehmer ist der Asset Manager nach wie vor vergleichsweise unbekannt. Es herrscht die verbreitete Auffassung, dass Property Manager allumfassend agieren und somit für die Werterhaltung und -steigerung von Immobilien zuständig sind. Die unverzichtbare Rolle des Asset Managers für eine erfolgreiche Projektentwicklung und Wertsteigerung wird jedoch zunehmend erkannt. Seine umfassende Fachkenntnis ist heute entscheidend, um diese Ziele zu gewährleisten. Daher ist es von großer Bedeutung, klare Abgrenzungen zwischen den Aufgabenbereichen zu schaffen und in der Praxis ein Bewusstsein dafür zu schaffen. Diese Arbeit beginnt auf dieser Grundlage, um die definierten Ziele zu erreichen.

1.1 Ziel und Zweck der Arbeit

Die Zielsetzung der Arbeit besteht darin, die verschiedenen Definitionen des Begriffs "Real Estate Asset Management" aus der Literatur zu vergleichen und die Unterschiede bzw. Abgrenzungen zum Property Management herauszuarbeiten, um so zu einem Verständnis des Begriffs "Real Estate Asset Management" zu gelangen, dass die Grundlage für die weitere Arbeit bildet.

Das Ziel dieser Arbeit ist es allerdings nicht, die Suche nach einer neuen, allgemein gültigen Definition zu gestalten. Der Grund dafür liegt darin, dass Management immer ein Prozess ist und keine festen Definitionen erlaubt. Die empirische Literaturrecherche soll hierbei dazu dienen, die Managementebenen der Wertschöpfungskette Immobilien abzugrenzen und damit einen klaren Überblick für zukünftige Unternehmensstrukturen zu geben.

Die zentrale Idee ist es, traditionelle Vorstellungen von Property Management zu überdenken und Investoren, Eigentümern und Entscheidungsträgern in Immobilienunternehmen neue Informationen aufzuzeigen, mit denen die Notwendigkeit eines strategisch ausgerichteten Asset Managers verdeutlicht wird.

Die Studie untersucht, ob die in der Literatur beschriebenen Theorien auch in der Praxis umgesetzt werden. Dabei geht es nicht um eine wertende Beurteilung der Managementsysteme in österreichischen Unternehmen. Vielmehr soll aufgezeigt werden, wie diese theoretischen Ansätze in die Praxis umgesetzt werden können.

1.2 Forschungsfragen

Im Rahmen der Masterarbeit sollen die nachfolgenden Forschungsfragen bearbeitet werden.

1. Worin unterscheiden sich in Österreich die Rollen des Asset Managers und des Property Managers voneinander?
2. Wie wird die Abgrenzung des Begriffes Real Estate Asset Management zum Property Management von ausgewählten Marktteilnehmern definiert?
3. Welche Bereiche umfassen das Aufgabengebiet des Asset Managers und was gehört zu seinen Kernkompetenzen?

1.3 Methodischer Ansatz

Zur Sicherung der inhaltlichen Qualität der Arbeit wurde methodisch wie folgt vorgegangen. Die Masterthese „**Berufsbild Asset Management, eine Analyse im Vergleich zum Property Management mit Fokus auf den österreichischen Immobilienmarkt**“ basiert auf einer umfassenden Literaturrecherche. Dabei wurden sowohl Fachbücher und Fachzeitschriften als auch renommierte Internetquellen herangezogen. In den Bibliotheken der Wirtschaftsuniversität Wien und der Technischen Universität wurde ebenfalls ausführlich recherchiert. Bei den verwendeten Quellen wurde stets auf Aktualität und einen wirtschaftlichen Bezug zur Thematik geachtet.

Im Verlauf dieser Arbeit wurde in Kapitel 3 eine empirische Untersuchung integriert, um einen praktischen Bezug zur theoretischen Ausarbeitung herzustellen. Die Conclusio in Kapitel 4 ist auf Basis der Ergebnisse der Experteninterviews strukturiert und aufgebaut. Die aus diesen Interviews gewonnenen Erkenntnisse dienen als Grundlage für die empirische Untersuchung und somit als Schlüssel zur Beantwortung der im Rahmen dieser Masterarbeit formulierten Forschungsfragen. Dieses methodische Vorgehen ermöglicht es, die theoretischen Konzepte und Überlegungen in einen konkreten Markt- und Praxisbezug zu stellen, was zu einer umfassenderen und präziseren Analyse führt. Durch die Einbindung von Expertenmeinungen wird zudem sichergestellt, dass die empirische Untersuchung auf fundiertem Fachwissen und einer realen Branchenperspektive basiert.

1.4 Ziele & Struktur der These

Die Master These ist in fünf Kapitel gegliedert und folgt dabei einem theoretisch empirischen Ansatz. Die Darstellung des Forschungsgegenstandes und die Zielsetzung der Studie sind Gegenstand des einleitenden Kapitels 1.

Ausgehend von der Problemstellung werden im zweiten Kapitel als Grundlage für diese Masterthesis die theoretischen Begriffe und Definitionen erklärt sowie die Abgrenzungen zu anderen Managementdisziplinen in der Immobilienwirtschaft definiert. Darüber hinaus werden in diesem Kapitel verschiedene Definitionsansätze namhafter Immobilienökonominnen zum Begriff des Real Estate Asset Management

erörtert. Auf dieser Grundlage wird im Unterkapitel 2.2 auf die Managementdisziplin "Real Estate Asset Management" eingegangen, dabei wird ein Überblick über die Auftraggeber des Asset Managements gegeben. In den folgenden Abschnitten des Kapitels 3 wird auf die Methodik der empirischen Studie eingegangen. Weiters beinhaltet das Kapitel 3 die Durchführung der Experteninterviews und fasst diese anhand des Leitfadenskatalogs zusammen, um eine empirische Untersuchung der Forschungsfragen durchzuführen. Zu diesem Zweck wurden Experten aus verschiedenen Unternehmen in Form von strukturierten Interviews befragt. Die theoretische Analyse der Managementdisziplin "Real Estate Asset Management" bildete die Grundlage für die Diskussionen.

Abschließend werden in Kapitel 4 die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt und Antworten auf die untersuchten Forschungsfragen erarbeitet.

2 Theoretisch-begrifflicher Bezugsrahmen

Der vorliegende Bezugsrahmen widmet sich der eingehenden Analyse und Definition dieser beiden zentralen Begriffe. Durch die klare Abgrenzung ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten wird ein umfassendes Verständnis für die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Managementebenen geschaffen. Dieser Bezugsrahmen schafft die Grundlage für einen vertieften Einblick in die strategischen und operativen Aspekte der beiden Disziplinen und ermöglicht es, ihre jeweiligen Rollen im Kontext des Immobilienmanagements zu verstehen und zu vergleichen.

2.1 Einordnung, Definition und Abgrenzung

Managementdisziplinen wie "Real Estate Asset Management" oder "Property Management" sind aus den Strategiepapieren der Finanz- und Immobilienwirtschaft nicht mehr wegzudenken. Die Assetklasse "Immobilie" steht als eigenständige Anlageform bereits heute in starkem Wettbewerb zu allen Anlagealternativen, wie z.B. Aktien oder Rentenanlagen. vgl. (Gondring & Wagner, 2015, S. 4 ff)

Im folgenden Abschnitt werden die begrifflichen und theoretischen Grundlagen gelegt, die für die nachfolgende Untersuchung von wesentlicher Bedeutung sind. Zunächst werden die verschiedenen Managementebenen in der Immobilienwirtschaft erläutert. Anschließend werden wichtige Abgrenzungen vorgenommen.

2.1.1 Managementebenen im Real Estate

Seit dem Jahr 2004 gibt es im Bereich des Immobilienmanagements eine immobilienpezifische Kategorisierung der verschiedenen Führungsebenen. Die Gesellschaft für Real Estate Research hat unter Bezugnahme auf allgemeine Managementansätze für die Immobilienwirtschaft eine Kategorisierung der einzelnen Managementebenen vorgenommen. vgl. (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 23)

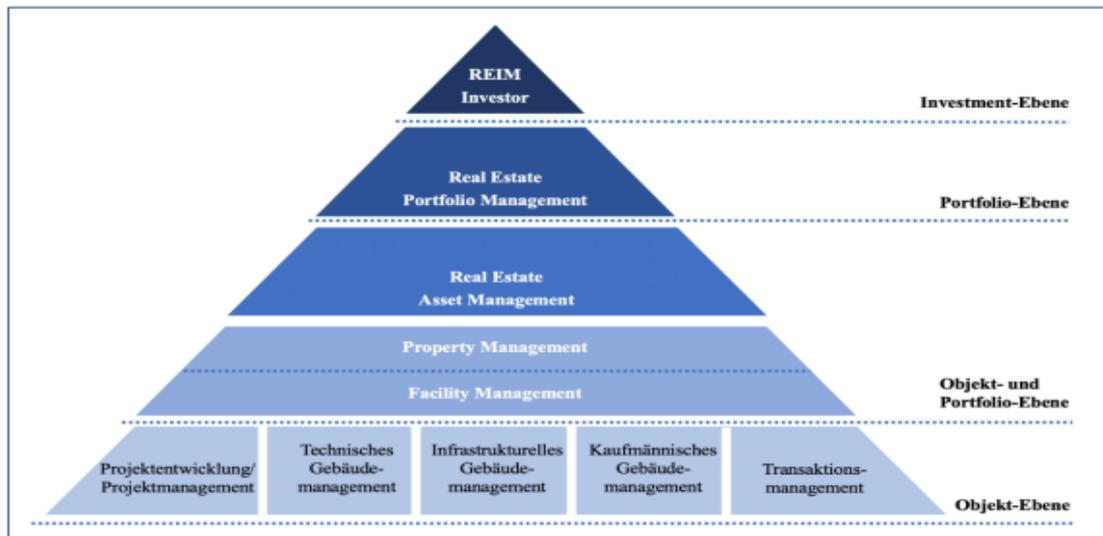


Abbildung 1 Managementebenen im Real Estate Management (Teichmann 2007, S15)

Das Management von Immobilien wird wie in *Abbildung 1* ersichtlich, in einer hierarchischen Struktur in vier verschiedene Ebenen unterteilt. Die Investitions-/Unternehmensebene, auf der die Strategie festgelegt wird, bildet die Spitze dieses mehrstufigen Modells. Unmittelbar darunter ist die Portfolioebene, auf der die Umsetzung der Strategie durch die Festlegung der immobilienpezifischen Geschäftsfelder erfolgt. Hier werden die immobilienpezifischen Geschäftsfelder festgelegt, in denen das Unternehmen tätig sein will. Eine Zweiteilung in eine strategische Objektebene und eine operative Objektebene erfolgt auf der untersten Stufe. In den Phasen Planen, Bauen und Betreiben erfolgt auf den beiden untersten Ebenen das strategische und operative Immobilienmanagement. Im Folgenden werden die vier Bewirtschaftungsebenen angeführt und beschrieben. vgl. (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 23)

1. Operative Objektebene: Das operative Objektmanagement verantwortet alle operativen Aufgaben. Die Steuerung der eigenen Geschäftsprozesse sowie die der internen und externen Dienstleister erfolgt auf dieser Ebene. vgl. (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 24)
2. Strategische Objektebene: Für die Umsetzung der Portfoliostrategie ist das strategische Objektmanagement verantwortlich. Für die Erreichung dieses Ziels werden auf dieser Ebene objektbezogene Strategien entwickelt und umgesetzt. In Anlehnung an den strategischen, taktischen und operativen Managementansatz stellt das Asset Management die Schnittstelle zwischen

Portfoliomanagement und operativem Objektmanagement dar und kann als taktische Ebene bezeichnet werden. vgl. (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 24)

3. Portfolioebene: Hier werden alle strategischen Fragen zum Portfolio geklärt. In Bezug auf das Portfolio werden die Managementphasen Planung Organisation, Umsetzung und Controlling durchgeführt. vgl. (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 24)
4. Investitions-/Unternehmensebene: Auf dieser Ebene wird die Anlage- bzw. Unternehmenspolitik für die immobilienpezifischen Aufgaben der verschiedenen Stakeholder festgelegt. vgl. (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 23)

2.1.2 Managementfunktionen in der Immobilienwirtschaft

Ausgehend von den im vorigen Kapitel beschriebenen Managementebenen lassen sich fünf verschiedene Funktionen in der Immobilienwirtschaft ableiten. vgl. (Kurzrock, 2013, S. 46)

1. Facility-Management: Die Leistungen des Immobilien- und Betriebsmanagements werden auf dieser Ebene erbracht. Die Aufgabe des Facility Managers ist die Unterstützung der anderen Funktionen bei der Optimierung, der Wertschöpfung und Leistung. Hauptziel ist die Minimierung der Kosten in Verbindung mit der Maximierung des Nutzens. Das Aufgabengebiet umfasst nicht nur bauliche und technische Anlagen, sondern die gesamte Betriebsinfrastruktur. Facility Management ist somit ein Instrument zur wertorientierten Unterstützung des Asset Managements. vgl. (Kurzrock, 2013, S. 47)
2. Property-Management: Der Property Manager ist für die operative Steuerung der immobilienbezogenen Prozesse verantwortlich. Er ist nicht zu verwechseln mit dem Gebäudemanager, der zum Facility Management zählt. vgl. (Kurzrock, 2013, S. 48)
3. Asset-Management: Hierunter versteht man die wertorientierte und strategische Planung, Steuerung und Kontrolle einer Liegenschaft. Der Asset Manager arbeitet dabei stets im Einklang mit den Vorgaben des Eigentümers.

vgl. (Quante, 2011, S. 53-54) Eines der wichtigsten Ziele ist, neben der Wertsteigerung der Immobilie die Kostensenkung. Die Umsetzung der Aktivitäten erfolgt durch das Property- und Facility Management. vgl. (Kurzrock, 2013, S. 49)

4. Portfolio-Management: In dieser Funktion wird das Immobilienportfolio wertorientiert geplant, gesteuert und kontrolliert. Vorrangiges Ziel ist es, die optimale Performance eines Portfolios zu erzielen. Das vorrangige Ziel kann auch darin bestehen, eine optimale Nutzung des Standorts sowohl für öffentliche als auch für unternehmensinterne Stakeholder zu erreichen. vgl. (Kurzrock, 2013, S. 49f)

5. Investment-Management: Unter diesem Begriff versteht man die Verwaltung von Immobilien unter dem Gesichtspunkt der finanziellen Investition. Die Erarbeitung einer Anlagestrategie sowie die Erstellung einer Finanzierungsstruktur mit dem Ziel, ein optimales Verhältnis zwischen Rendite, Risiko, Wertsicherung und Liquidität zu erreichen, stehen dabei im Mittelpunkt. vgl. (Kurzrock, 2013, S. 50)

Ansatz	Property Management	Asset Management	Portfolio Management
Schwerpunkt	technisch, kaufmännisch	wertorientiert	strategisch, analytisch
Ausrichtung	operativ	strategisch, taktisch	strategisch
Ebene	Objekt-Ebene	Objekt-, Portfolio- Ebene	Portfolio-Ebene

Abbildung 2 Definition und Abgrenzung (Gondring & Wagner, 2015, S. 10)

2.1.3 Abgrenzung Asset Manager, Portfolio Manager und Facility Manager

Unter Portfolio Management wird die Verwaltung eines gesamten Portfolios von Vermögenswerten verstanden, dass neben Immobilien auch andere Anlageklassen wie Aktien, Anleihen, liquide Mittel oder Rohstoffe umfassen kann. Das Hauptziel des Portfolio Managements ist die Optimierung des gesamten Portfolios in Übereinstimmung mit den finanziellen Zielen und dem Risikoprofil des Investors oder des Unternehmens. Um eine ausgewogene Diversifikation zu erreichen und das Portfolio den Marktbedingungen und Anlagezielen anzupassen, werden verschiedene Vermögenswerte entsprechend kombiniert. vgl. (Gondring & Wagner, 2015, S. 8)

Um eine kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes zu ermöglichen und sicherzustellen, sind Immobilien-Portfoliomanagement und Immobilien-Asset-Management heute wesentliche Bestandteile der Unternehmenssteuerung. Die beiden Begriffe werden aufgrund ihrer engen Verwandtschaft häufig synonym verwendet, obwohl sie inhaltlich klar voneinander zu trennen sind. Der Zusammenhang zwischen den beiden Begriffen lässt sich, abgeleitet aus der Finanzanalyse, wie folgt erklären: Das Portfoliomanagement ist dem Asset Management übergeordnet und zielt im Wesentlichen darauf ab, Rendite und Risiko des Gesamtportfolios zu optimieren. Entwicklung, Festlegung und Umsetzung von Portfolio- und Immobilienstrategien sind die zentralen Aufgaben des Portfoliomanagements. Für die Optimierung der einzelnen Immobilie als Finanzwert ist dagegen das Asset Management zuständig. Das Asset Management beschäftigt sich also mit den Assets, d.h. die einzelnen Assets (Einzelimmobilien) zu optimieren. Portfolio Management bedeutet, das Portfolio zu strukturieren und zu verknüpfen, also die strategische Gesamtsicht auf das Portfolio. vgl. (Preuß & Schöne, 2016, S. 60)

„Facility Management (FM) ist eine Managementdisziplin, die durch ergebnisorientierte Handhabung von Facilities und Services im Rahmen geplanter, gesteuerter und beherrschter Facility Prozesse eine Befriedigung der Grundbedürfnisse von Menschen am Arbeitsplatz, Unterstützung der Unternehmens-Kernprozesse und Erhöhung der Kapitalrentabilität bewirkt. Hierzu dient die permanente Analyse und Optimierung der kostenrelevanten Vorgänge rund um bauliche und technische Anlagen, Einrichtungen und im Unternehmen erbrachte

(Dienst-) Leistungen, die nicht zum Kerngeschäft gehören.“ (German Facility Management Association, 2004, S. 3)

Facility Management bedeutet, einzelne Immobilien und deren technische Anlagen zu verwalten und in einem guten Betriebszustand zu halten. Es umfasst eine Vielzahl von Dienstleistungen mit dem Ziel, Gebäude und Anlagen in einem optimalen Zustand zu halten, um einen reibungslosen Betrieb und die Erfüllung der Bedürfnisse der Nutzer bzw. Mieter zu gewährleisten. Die Planung und Koordination von Instandhaltungsarbeiten, die Gewährleistung der Gebäudesicherheit und -effizienz, das Management der Haustechnik, der Reinigung, der Sicherheit, der Raumausstattung und die Behebung technischer Störungen gehören zu den Hauptaufgaben des Facility Managements. vgl. (Gondring & Wagner, 2015, S. S.8)

2.1.4 Ursprung und Definitionen des Asset Managements

Das moderne Asset Management, wie wir es heute kennen, hat sich im Laufe des 20. Jahrhunderts stark verändert. Mit dem Wachstum der Städte und der Komplexität von Immobilieninvestitionen wurde eine systematischere und professionellere Herangehensweise an das Immobilienmanagement erforderlich. Institutionelle Investoren wie Versicherungen, Pensionsfonds und Investmentgesellschaften begannen, große Immobilienportfolios zu verwalten, und es entstand ein Bedarf an spezialisierten Immobilienexperten. vgl. (Ellis, 1992, S. 16)

Die Entstehung des Asset Managements als eigenständiger Berufszweig und die Etablierung professioneller Standards und Zertifizierungen haben dazu beigetragen, dass sich das Immobilienmanagement zu einer anerkannten Disziplin entwickelt hat. Heute spielt das Asset Management eine entscheidende Rolle bei der Verwaltung von Immobilienportfolios, der Wertsteigerung von Immobilien, der Risikominderung, der Analyse von Investitionen und vielem mehr. Es ist zu einem wichtigen Bereich für institutionelle Investoren, Unternehmen und Privatpersonen geworden, die in Immobilien investieren oder Immobilien als Teil ihrer Vermögensstrategie nutzen möchten. vgl. (Dzieza, 2019, S. 20)

In der weiteren Analyse wird auf verschiedene Definitionen zurückgegriffen, wobei der facettenreichen Betrachtung des Asset Managements besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Zur Gewährleistung eines umfassenden Einblicks in die vielschichtigen Aspekte der Thematik werden fundierte Erläuterungen namhafter Organisationen eingehend berücksichtigt.

Definition nach RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors)

„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“ (RICS, 2015, S. 6)

Die Royal Institution of Chartered Surveyors wurde 1868 in Großbritannien gegründet und ist der weltweit führende Berufsverband für Immobilienfachleute. Der Verband hat derzeit 118.000 Mitglieder weltweit und entwickelt kontinuierlich Qualitätsnormen für Akteure der Immobilienbranche. vgl. (RICS, 2015, S. 5)

Definition nach AREMA (Austrian Real Estate Asset Management Association)

„Das Real Estate Asset Management ist ergebnisverantwortlich für das strategische und operative Management von Immobilien über den gesamten Investmentzyklus mit der nachhaltigen Wertsteigerung im Fokus“ (AREAMA, 2023a, S. 3)

Definition nach Schulte

„Immobilien Asset Management ist ein dynamischer, strategisch ausgerichteter Management-Prozess der die Planung von Immobilienportfolios sowie die Umsetzung und Kontrolle fasst.“ (Schulte, 2002, S. 659)

Definition nach gif -Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.

„Real Estate Investment Management ist die umfassende, an den Vorgaben des Investors ausgerichtete Eigentümervertretung für Immobilienvermögen unter Kapitalanlagegesichtspunkten. Dies kann neben Direktinvestitionen auch indirekte Investitionen sowie ergänzend zu fremdgenutzten Immobilien eigengenutzte oder nicht primär der Ertragserzielung dienenden Immobilien umfassen. Dabei gestaltet sich das Real Estate Investment Management als mehrstufiges Modell, das in die Teilbereiche

- *Investment- Ebene*
- *Portfolio-Ebene und*
- *Objekt- Ebene*

Untergliedert werden.“ (gif, 2007, S. 3f.)

2.1.5 Definition des Asset Managements im deutschsprachigen und angloamerikanischen Raum

Eine klare Definition von Real Estate Asset Management gibt es derzeit nicht. Zumal es sich um einen sehr jungen Begriff handelt, der noch keine Allgemeingültigkeit erlangt hat. Weder im angloamerikanischen noch im deutschsprachigen Raum ist eine unumgängliche Abgrenzung der verschiedenen Managementdisziplinen möglich. vgl. (Chavanne, 2019, S. 9)

„Real Estate Asset Management ist die operative Gestaltung, Steuerung, und Kontrolle, das Management aller wirtschaftlichen relevanten Vorgänge in und um das finanzielle Interesse an einer Immobilie im Einklang mit den abgestimmten und aktualisierten Vorgaben und strategischen Zielen des Eigentümers oder Risikoträgers“ (Soens & Brown, 1962) zitiert nach (Chavanne, 2019, S. 8)

Diese Definition bezeichnet im angloamerikanischen Raum eine Person, ein Unternehmen oder eine Organisation, die sich auf die professionelle Verwaltung und Optimierung von Immobilienvermögen spezialisiert hat. Ein Real Estate Asset Manager ist verantwortlich für die Betreuung und Steuerung des gesamten Lebenszyklus einer Immobilieninvestition mit dem Ziel, den Wert und die Rendite für den Eigentümer oder Investor zu maximieren. vgl. (Dzieza, 2019, S. 22)

“Real Estate Asset Management is the process of maximizing value to a property or portfolio of properties from acquisition to disposition within the objectives defined by the owner. This concept uses strategic planning, which includes investment analysis and operation and marketing analysis, as well as the position of a property in the marketplace in accordance with market trends and conditions.” (Dubben & Sayce, 1991, S. 83)

Diese Definition des Begriffs Asset Management, wie sie von Nigel Dudden und Sarah Sayce gegeben wurde, zeigt, dass das Hauptziel eines Real Estate Asset Managers im angloamerikanischen Raum ist, das Risiko-Rendite-Profil des Immobilienportfolios zu optimieren und für die Eigentümer bzw. Investoren eine langfristige Wertschöpfung zu erzielen. vgl. (Chavanne, 2019, S. 8)

Dabei arbeitet er eng mit anderen Fachleuten wie Immobilienmaklern, Baufachleuten, Rechtsanwälten und Finanzexperten zusammen, um eine erfolgreiche Immobilienverwaltung und -optimierung zu gewährleisten. vgl. (Dubben & Sayce, 1991, S. 83 f.)

Die klare und strikte Trennung zwischen dem Real Estate Asset Management und den anderen Akteuren, die eher objektorientiert sind, ist der auffälligste Unterschied zur Interpretation dieser Managementebene. Das Hauptziel dieses Modells ist die Schaffung von Klarheit und Transparenz; nur im Falle eines überwiegenden Interesses des Eigentümers ist eine Abschwächung dieser Klarheit möglich. vgl. (Chavanne, 2019, S. 8)

Die von der ARAEMA im Artikel "Leistungskatalog Asset Management in Österreich" vorgenommene Differenzierung entspricht diesem Grundprinzip. Die sorgfältige Gegenüberstellung der Abgrenzung, wie sie die ARAEMA vornimmt, spiegelt nicht nur eine einfache Gegenüberstellung wider, sondern vielmehr eine genaue Analyse und Reflexion, die das Prinzip in all seinen Nuancen auslotet. In diesem Artikel wird eine differenzierte Abgrenzung vorgestellt, die weit über oberflächliche Unterschiede hinausgeht und einen tiefen Einblick in die Feinheiten des Asset Managements in Österreich ermöglicht. Um die Komplexität der Thematik umfassend zu erfassen und einen tieferen Einblick in die verschiedenen Facetten und Dimensionen des Asset Managements zu ermöglichen, wurde ein elaborierter Ansatz gewählt.

2.1.6 Aufgaben- und Leistungsbereich des Asset Managers

Die Funktion des Asset Managers im deutschsprachigen Raum umfasst im Allgemeinen folgende Aufgaben:

1. Strategie: Der Asset Manager entwickelt eine individuelle Anlagestrategie, die auf den Zielen, der Risikobereitschaft und den Bedürfnissen des Kunden basiert. Diese Strategie kann verschiedene Anlageklassen und -instrumente kombinieren, um Diversifikation und Risikostreuung zu erreichen. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 5): (Quante, 2011, S. 67): (Metzner & Erndt, 2006, S. 99)
2. Ankauf: Hier überwacht der Asset Manager alle bei einem Ankauf im Rahmen eines Asset- oder Share Deals anfallenden Aspekte, um den Immobilienerwerb unter Berücksichtigung der Investitionskriterien erfolgreich abzuschließen. Neben der grundsätzlichen Voruntersuchung von Immobilien umfasst die Akquisition insbesondere die Organisation und Durchführung einer systematischen Akquisitionsprüfung (Due Diligence) sowie die Begleitung der Vertragsverhandlungen und -durchführung einschließlich der Verfolgung von Ansprüchen und Verpflichtungen. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 5): (Quante, 2011, S. 69)
3. Finanzierung: Das Asset Management übernimmt vielfältige Aufgaben im Bereich Finanzierung, insbesondere die Planung der Kapital- und Finanzierungsstruktur auf Objekt- und Gesellschaftsebene. Eine weitere zentrale Aufgabe ist die aktive Teilnahme an möglichen Bieterverfahren zur Sicherstellung der Finanzierung über den gesamten Investitionszeitraum. Abgerundet wird das Finanzmanagement durch das Kreditmonitoring, wobei auch die Recherche von Zins- und Kapitalmarktkonditionen unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben für die Aufnahme von Fremdkapital einen wesentlichen Bestandteil darstellt. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 6) (Metzner & Erndt, 2006, S. 98)
4. Businessplan, Budget & Controlling: In enger Abstimmung mit dem Kunden erfolgt die detaillierte wirtschaftliche Abbildung der relevanten Ertrags- und Liquiditätskennzahlen sowie die Ableitung und Verabschiedung der Planungsrechnungen unter Berücksichtigung der Objektstrategie und der Portfoliostrategie. Zentraler Inhalt dieses Teilbereichs ist neben der Erstellung der Businesspläne und Budgets die laufende Kontrolle und Analyse, insbesondere der Einhaltung der wirtschaftlichen Parameter und Zielvorgaben. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 6): (Quante, 2011, S. 73)

5. Reporting: Das zu erbringende Berichtswesen wird in Abstimmung mit den Auftraggebern koordiniert und durchgeführt. Dabei wird die aktuelle und fortgeschriebene wirtschaftliche Situation mit den eingetretenen Entwicklungen detailliert und periodengerecht analysiert und berichtet. Das Berichtswesen kann sich im Einzelfall sowohl auf die Ebene des Objektes als auch auf die Ebene des Portfolios beziehen. Darüber hinaus ist bei der Berichterstattung mit unterschiedlichen Inhalten und Schwerpunkten in Abstimmung mit den Auftraggebern nach den anzusprechenden internen/externen Zielgruppen zu unterscheiden. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 7)

6. Research: In diesem Aufgabenbereich geht es um die Beschaffung, die Bereitstellung und die Auswertung von Marktdaten. Auf dieser Basis werden wirtschaftliche Bewertungen, Analysen und Benchmarks für Einzelobjekte und/oder Portfolios durchgeführt und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Des Weiteren beinhaltet das Modul die Erstellung von Markt-, Standort-, Wettbewerbs- und SWOT-Analysen. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 7)

7. Daten-/Dokumenten- Management & Datensicherheit: Dieser Bereich umfasst Leistungen zur Sicherstellung einer ordnungsgemäßen und transparenten Erfassung, Bereitstellung, Speicherung und Archivierung von relevanten Objekt- und Personendaten. Die Datenverarbeitung erfolgt in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Bestimmungen, insbesondere der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Die Datenerfassung bzw. -verarbeitung erfolgt mittels standardisierter Softwareprogramme einschlägiger Anbieter. Individuelle Softwarelösungen können mit Hilfe externer Softwaredienstleister unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen des Auftraggebers eingesetzt werden. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 8)

8. Chancenmanagement, Risikomanagement & Compliance: Das Risikomanagement umfasst im weiteren Sinne die Qualitätssicherung, die Gestaltung des Risikomanagementprozesses auf Basis festgelegter Risikostrategien sowie die Identifizierung und Bewertung von Chancen für alle Bereiche des Unternehmens. Wegen der Vielschichtigkeit werden nur Grundzüge dargestellt. Compliance-Richtlinien geben einen Modus vor, der für die Einhaltung gesetzlicher, regulatorischer und selbst gesetzter Standards steht. Berücksichtigt werden beispielsweise auch Schnittstellen zum integrierten Kontrollsystem und zur Überwachung. Alle Leistungen werden für die Eigentümergesellschaft des jeweiligen

Kunden erbracht. Damit sind ausdrücklich solche Dienstleistungen gemeint, die weder für das den Auftragnehmer beherrschende Unternehmen noch für den Auftraggeber intern erbracht werden. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 9): (Metzner & Erndt, 2006, S. 109)

9. Auswahl und Steuerung von Dienstleistungen: In diesem Zusammenhang hat der Asset Manager die Auswahl, die Beauftragung, die Koordination und die Überwachung der externen Dienstleister zu übernehmen, die im Rahmen des Asset Managements in die einzelnen Prozesse rund um die Bewirtschaftung der Immobilie eingebunden sind. Dazu gehören neben dem Property und Facility Management auch das Projektmanagement, Architekten- und Planer-Leistungen, die steuerliche und rechtliche Beratung sowie die Beauftragung von Dienstleistern für Vermietungs- und Marketingleistungen. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 10)

10. Gesellschaftsmanagement: Der Asset Manager bildet in diesem Modul einen Verantwortungsbereich delegierbarer Eigentümeraufgaben in der kaufmännischen Verwaltung und Führung von Objektgesellschaften ab. Die Tätigkeit umfasst weder die Buchhaltung von Unternehmen noch Leistungen, die eine Berufsberechtigung als Rechtsanwalt, Wirtschaftstreuhänder oder Steuerberater erfordern. Es wird unterschieden zwischen der Erbringung eigener Leistungen und der Unterstützung des Auftraggebers durch entsprechende Zuarbeit auf der einen Seite und der intensiven Steuerung und Führung von externen Dienstleistern und Beratern auf der anderen Seite. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 10): (Metzner & Erndt, 2006, S. 110-111)

11. Objekt und Mieterbetreuung: Dieser Tätigkeitsbereich umfasst die laufenden Aufgaben eines Asset Managers in Bezug auf die Immobilie und die aktive Betreuung der Mieter. Dies beinhaltet sowohl laufende Instandhaltungsmaßnahmen als auch Wertschöpfungspotenziale im Rahmen eines aktiven Immobilienmanagements zu erkennen und umzusetzen. Bei der Betreuung der Mieter liegt der Schwerpunkt auf einem regelmäßigen Austausch mit den Mietern und auf dem Umgang mit Beschwerden und Konflikten. Die Erfüllung der genannten Aufgaben wird durch das Leistungsspektrum des Property Managers ergänzt. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 11)

12. Forderungsmanagement: In diesem Bereich werden Leistungen zusammengefasst, die auf die Definition und Steuerung von Prozessgestaltungen mit dem Ziel der Minimierung von Forderungsausfällen und den damit verbundenen Ausfallrisiken

abzielen. Neben Maßnahmen, um Forderungen frühzeitig zu erkennen und zu bewerten, stehen Instrumente zur Einbringung offener Forderungen im Mittelpunkt des Forderungsmanagements. Wesentlicher Bestandteil des Moduls ist die regelmäßige Bonitätsprüfung. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 11)

13. Liquiditätsmanagement: Beginnend mit der Liquiditätsplanung über die nachhaltige Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit bis hin zur laufenden Überwachung und Einhaltung der Liquidität übernimmt das Asset Management Aufgaben in diesem Bereich. Auf der Grundlage einer langfristigen Liquiditätsplanung und des Reportings der Objektgesellschaft wird die Beschaffung von Kapital organisiert. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 12): (Metzner & Erndt, 2006, S. 104)

14. Rechnungswesen: Dieser Bereich umfasst die umfassende Führung der Finanzbuchhaltung für die Objekt- bzw. Besitzgesellschaften. Dazu gehören insbesondere die lückenlose Übernahme und aktuellen Pflege der laufenden Buchhaltung, die exakte Abbildung des Zahlungsverkehrs sowie die sorgfältige Vorbereitung und Begleitung der Erstellung von Einzel- und Konzernabschlüssen nach nationalen und internationalen Rechnungslegungsvorschriften. Eine wesentliche Voraussetzung für diese Prozesse ist die gründliche Prüfung und Integration der Mietenbuchhaltung durch das Property Management in das allgemeine Rechnungswesen. In der Regel erfolgt die Einbindung von Wirtschaftsprüfern und Steuerberatungsgesellschaften in die operative Leistungserbringung, um eine professionelle und gesetzeskonforme Umsetzung zu gewährleisten. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 12)

15. Baumanagement: Dieser Bereich umfasst Steuerungsleistungen zur termin-, kosten- und qualitätsgerechten Planung und Durchführung bestandserhaltender Baumaßnahmen und Mieterausbauten. Die ästhetischen, energetisch-ökologischen und sozialen Anforderungen des AG und des Gesetzgebers sind dabei neben den wirtschaftlichen Vorgaben angemessen zu berücksichtigen. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 13): (Metzner & Erndt, 2006, S. 69-70)

16. Refurbishment & Projektentwicklung: In diesem Bereich werden Leistungen erbracht, die auf die Planung, Vorbereitung und Durchführung sowohl werterhaltender als auch wertsteigernder Baumaßnahmen wie Nutzungsänderungen und

Erweiterungen ausgerichtet sind - immer unter Berücksichtigung der gesetzlichen Nachhaltigkeitsvorgaben und der Anforderungen des Kunden. Dies sind Sonderleistungen auf Asset-Ebene. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 13)

17. Vermietung: In diesem Bereich konzentrieren sich die Aktivitäten auf Maßnahmen, die eine ertragsoptimierte Nutzung der Immobilie zum Ziel haben. Dies geschieht auf der Basis durchdachter Flächennutzungskonzepte, der Gestaltung eines wünschenswerten Mietermixes und ähnlicher Steuerungsmaßnahmen. In diesem Zusammenhang werden umfassende Vermarktungskonzepte entwickelt, geeignete Vertriebspartner sorgfältig ausgewählt, Mietverträge verhandelt und der gesamte Prozess bis zur reibungslosen Übergabe der Mietfläche abgeschlossen. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 14)

18. Objektbewertung: In diesem Bereich werden die Leistungen beschrieben, die erforderlich sind, um Einzelobjekt- oder Portfoliobewertungen für bilanzielle, steuerliche, regulatorische oder vertragliche Zwecke durchzuführen. Wesentliche Aufgaben sind dabei die Bewertung vorzubereiten, zu steuern und zu überwachen. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 14)

19. Verkauf: In diesem Leistungsbereich werden die Prozesse rund um den strukturierten Verkauf von Portfolio-Objekten im Rahmen von Exit-Strategien in Abstimmung mit den Auftraggebern zusammengefasst. Dazu gehören die Durchführung der Verkäuferprüfung mit Handlungsempfehlungen, die Erstellung der Verkaufsdokumentation sowie die Koordination und Steuerung des Verkaufsverfahrens. Darüber hinaus sind in diesem Modul die Vertretung und Unterstützung des Verkäufers bei den Verhandlungen sowie bei der Abwicklung des Kaufvertrages bis zur ordnungsgemäßen Übergabe enthalten. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 15)

20. ESG & EU Taxonomie: Dieses Segment besteht aus zwei Bereichen: Das ESG-Segment umfasst Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit des Immobilienportfolios stehen. Dabei werden die auf Unternehmensebene formulierten ESG-Strategien berücksichtigt. Die Integration in die Objekt- bzw. Portfoliostrategie erfolgt zur Erfüllung der Vorgaben der EU-Taxonomie und ermöglicht gleichzeitig die Erfüllung der Berichtspflichten gemäß der Offenlegungsverordnung. Beide Segmente

sind für Immobilienmarktakteure aus Nachhaltigkeitssicht von zentraler Bedeutung. In der Regel übernimmt das Asset Management die zentrale Rolle bei der Organisation der Datenerhebung und -auswertung sowie der Zielerreichung gemäß der definierten Strategie auf Objekt- und Konzernebene. vgl. (AREAMA, 2023a, S. 15)

Zu beachten ist, dass die Bezeichnung "Asset Manager" im deutschsprachigen Raum nicht geschützt ist, d.h. theoretisch kann jeder Vermögensverwaltung betreiben. Seriöse Vermögensverwalter sind jedoch häufig Mitglied in Berufsverbänden wie dem Verband unabhängiger Vermögensverwalter Deutschland e.V. (VuV) oder dem Verband der Asset Management Gesellschaften (VAG). Diese Verbände haben oft eigene Qualitätsstandards und Standesregeln, an die sich ihre Mitglieder halten müssen. vgl. (Gondring & Wagner, 2015, S. 5)

2.1.7 Begriffserklärung Property Management

„Unter Property Management versteht man einen 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.“ (Teichmann, 2007, S. 19f)

Als Property Management wird der Prozess der Verwaltung und Betreuung von Immobilien im Auftrag des Eigentümers oder Vermieters bezeichnet. Es handelt sich dabei um eine Dienstleistung, die von Immobilienverwaltungsgesellschaften oder Einzelpersonen erbracht wird. Sie soll sicherstellen, dass eine Immobilie effizient, reibungslos und gewinnbringend betrieben wird. vgl. (Gondring & Wagner, 2015, S. 13)

„Das Gewerbe des Immoilientreuhänders ist in der österreichischen Gewerbeordnung als sogenanntes reglementiertes Gewerbe definiert. Die Unterscheidung zwischen reglementiertem und freiem Gewerbe ist, dass für reglementierte Gewerbe ein Befähigungsnachweis gem. § 16 GewO, nämlich ein Nachweis der fachlichen und kaufmännischen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen für die selbstständige Ausübung des reglementierten Gewerbes

erforderlich ist. Ein Berufsbefähigungsnachweis ist für die Anmeldung eines freien Gewerbes nicht erforderlich.“ (Hofer & Klinger (Hrsg.), 2022, S. 4)

Grundsätzlich sind gem. § 5 GewO alle Gewerbe frei, ausgenommen davon sind allerdings zahlreiche, in § 94 GewO aufgezählte Tätigkeiten, darunter eben auch jene des Immobilientreuhänders. vgl. (Hofer & Klinger (Hrsg.), 2022, S. 22)

Der Begriff "Property Management" ist heute im allgemeinen Sprachgebrauch weit verbreitet. In der deutschen Fachliteratur findet er jedoch kaum Beachtung, da die Disziplin ihren Ursprung im englischen Sprachraum hat. Daher wird einleitend ein kurzer Blick auf Ansätze aus dem angloamerikanischen Raum geworfen. Im Anschluss daran wird erläutert, welche deutschen Bezeichnungen inhaltlich adäquat sind. Auf der Grundlage einer Studie deutscher Management-Unternehmen wird eine Darstellung der Aufgaben, die hierzulande mit dem Begriff Property Management (Hausverwaltung) in Verbindung gebracht werden, gegeben und die damit verbundenen Aufgaben näher erklärt. Da es in Bezug auf die Handlungsfelder viele Überschneidungen mit dem Facility Management gibt, wurde anfänglich in Kapitel 2 eine Abgrenzung der vorgestellten Ansätze vorgenommen.

Definition des Property Managements im angloamerikanischen Raum

Der Begriff "Property Management" stammt aus dem angloamerikanischen Sprachraum und bezeichnet einen umfassenden Dienstleistungsbereich, der sich mit der Verwaltung und Betreuung von Immobilien im Auftrag der Eigentümer bzw. Vermieter befasst. Diese komplexe Tätigkeit umfasst eine Vielzahl von Aufgaben, die darauf ausgerichtet sind, die Interessen der Eigentümer zu wahren und gleichzeitig die Funktionsfähigkeit und wirtschaftliche Rentabilität der betreffenden Immobilien sicherzustellen. Property Management umfasst ein breites Spektrum an Aufgaben, angefangen von der Verwaltung von Mietverträgen und der Koordination von Instandhaltungsmaßnahmen bis hin zur Entwicklung und Umsetzung langfristiger Strategien zur Wertsteigerung von Immobilien. Diese vielschichtige Disziplin agiert als verlässlicher Partner der Eigentümer, indem sie die täglichen Herausforderungen des Immobilienmanagements meistert und eine nachhaltige Werterhaltung sowie eine langfristig positive Rendite sicherstellt. vgl. (Floyd & Allen, 2021, S. 255f.)

Definition des Property Managements im deutschsprachigen Raum

Im deutschsprachigen Raum wird für Tätigkeiten im Zusammenhang mit Wohnimmobilien überwiegend der Begriff "Hausverwalter" oder "Immobilienverwalter" verwendet. Diese Fachleute sind hauptsächlich für die Koordination und Verwaltung von Wohnimmobilien zuständig. Im Gegensatz dazu umfasst der Begriff "Objektmanagement" vor allem Dienstleistungen, die sich auf die Verwaltung von Gewerbeimmobilien konzentrieren. Hier stehen die Anforderungen und Dynamiken des gewerblichen Immobilienmarktes im Vordergrund. Insgesamt verfolgt das Immobilienmanagement das übergeordnete Ziel der Substanzerhaltung und der Sicherstellung einer bestmöglichen wirtschaftlichen Nutzung der Immobilie. Dazu gehört nicht nur die ordnungsgemäße Instandhaltung und Pflege, sondern auch die strategische Planung zur langfristigen Wert- und Renditemaximierung der Immobilien. Die differenzierte Verwendung der Begriffe spiegelt dabei die spezifischen Anforderungen und Verantwortlichkeiten wider, die mit unterschiedlichen Immobilientypen einhergehen. vgl. (Haas, 2007, S. 13)

Zu beachten ist, dass die Bezeichnung "Asset Manager" im deutschsprachigen Raum nicht geschützt ist, d.h. theoretisch kann jeder Vermögensverwaltung betreiben. Seriöse Vermögensverwalter sind jedoch häufig Mitglied in Berufsverbänden wie dem Verband unabhängiger Vermögensverwalter Deutschland e.V. (VuV) oder dem Verband der Asset Management Gesellschaften (VAG). Diese Verbände haben oft eigene Qualitätsstandards und Standesregeln, an die sich ihre Mitglieder halten müssen. vgl. (Gondring & Wagner, 2015, S. 5)

2.1.8 Aufgaben des Property Managements

Im Folgenden werden die im deutschen Sprachgebrauch verwendeten Begriffe Immobilienverwaltung bzw. Objektmanagement als Dienstleistung für Dritte aufgrund der inhaltlichen Übereinstimmung mit dem Property Management aus den vorangegangenen Abschnitten dieses Kapitels gleichgesetzt. Die Tätigkeitsfelder, die von einem Property Manager wahrgenommen werden, setzen sich demnach aus kaufmännischen, rechtlichen und technischen Aspekten zusammen. Sie werden im

Folgenden abgebildet und betreffen sowohl Wohn- als auch Gewerbeimmobilien und Sonderimmobilien. vgl. (Gondring & Wagner, 2015, S. 414f)

Onboarding: Das Onboarding-Leistungsmodell im Property Management beinhaltet die verschiedenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die während des Einstiegsprozesses eines neuen Objekts oder Kunden übernommen werden. Dazu gehören die Erfassung und Überprüfung aller relevanten Informationen und Dokumente, die Kommunikation und Abstimmung mit dem Eigentümer oder Verwalter, die Einrichtung eines effektiven Berichtssystems, die Übernahme der Verantwortung für die finanzielle und technische Verwaltung des Objekts, die Koordination mit Dienstleistern und die Durchführung von Inspektionen und Bewertungen. Das Ziel des Onboardings ist es, eine reibungslose und effiziente Übernahme des Objekts zu gewährleisten und eine solide Grundlage für die zukünftige Zusammenarbeit zu schaffen. vgl. (BAMBI, 2023, S. 11): (Hofer & Klinger (Hrsg.), 2022, S. 61 ff)

Kaufmännisches Property Management: Das kaufmännische Property Management umfasst eine Vielzahl von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit der finanziellen Verwaltung von Immobilien. Dazu gehören die Erstellung und Überprüfung von Zwischenabrechnungen, die Koordination von Zahlungen und Mahnungen, die Überwachung von Mieteingängen und -ausgängen, die Verwaltung von Kauttionen, die Erstellung von Budgets und Finanzplänen, die Durchführung von Kostenanalysen und die Abwicklung von Versicherungsansprüchen. vgl. (BAMBI, 2023, S. 14)

Das kaufmännische Property Management zielt darauf ab, die finanzielle Leistungsfähigkeit der Immobilie zu optimieren, die Rentabilität zu steigern und die finanziellen Interessen des Eigentümers zu schützen. Es erfordert eine genaue Buchführung, eine effektive Kommunikation mit Mietern und Dienstleistern sowie eine umfassende Kenntnis der relevanten rechtlichen und steuerlichen Bestimmungen. vgl. (Bruhn, 1999, S. 544)

Datenmanagement, Reporting und Dokumentenmanagement: Das Leistungsmodell Datenmanagement, Reporting und Dokumentenmanagement im Property Management umfasst verschiedene Aufgaben und Verantwortlichkeiten im

Zusammenhang mit der Verwaltung von Daten, Berichterstattung und Dokumenten. Dazu gehören die Aufzeichnung und Dokumentation von Geschäftsvorgängen, der Schutz von Daten, die Einrichtung von Schnittstellen für die Berichterstattung, die regelmäßige Erstellung von Berichten für den Kunden, das Management von Dokumenten und die Sicherstellung der Verfügbarkeit erforderlicher Unterlagen. Einige dieser Leistungen gelten als optional und erfordern möglicherweise zusätzliche Verhandlungen und Preisgestaltung. Das Datenmanagement, Reporting und Dokumentenmanagement spielt eine wichtige Rolle bei der Gewährleistung einer effizienten und transparenten Verwaltung von Immobilien und ermöglicht es den Eigentümern, fundierte Entscheidungen zu treffen und den Überblick über ihre Investitionen zu behalten. Es erfordert eine genaue Erfassung und Verwaltung von Daten, eine effektive Kommunikation mit allen relevanten Parteien und die Einhaltung der geltenden Datenschutzbestimmungen. vgl. (BAMBI, 2023, S. 18): (Hofer & Klinger (Hrsg.), 2022, S. 36)

Technisches Property Management: Das technische Property Management umfasst eine Vielzahl von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit der technischen Verwaltung von Immobilien. Dazu gehören die Überwachung und Wartung technischer Anlagen, die Koordination von Reparaturen und Instandhaltungsmaßnahmen, die Durchführung von Inspektionen und Bewertungen, die Gewährleistung der Einhaltung von Sicherheitsstandards und Vorschriften, die Verwaltung von Serviceverträgen mit externen Dienstleistern und die Unterstützung bei der Umsetzung von technischen Projekten. vgl. (Bogenstätter, 2008, S. 317ff): (Hofer & Klinger (Hrsg.), 2022, S. 36-37)

Das technische Property Management zielt darauf ab, den ordnungsgemäßen Betrieb der Immobilie sicherzustellen, die Lebensdauer der Anlagen zu verlängern, die Kosten zu optimieren und die Sicherheit und den Komfort für die Nutzer zu gewährleisten. Es erfordert eine fundierte technische Expertise, eine effektive Kommunikation mit Dienstleistern und Mietern sowie eine enge Zusammenarbeit mit anderen Bereichen des Property Managements, wie z.B. dem kaufmännischen Property Management. vgl. (BAMBI, 2023, S. 18)

Vermietung: Im Property Management umfasst das Leistungsmodell Vermietung verschiedene Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit der

Vermietung von Immobilien. Dazu gehören die Erstellung von Exposés und Anzeigen, die Durchführung von Besichtigungen, die Prüfung von Mietinteressenten, die Verhandlung von Mietverträgen, die Durchführung von Bonitätsprüfungen, die Organisation von Übergaben und Abnahmen, die Kommunikation mit Mietern und die Lösung von Mietstreitigkeiten. Das Ziel der Vermietung ist es, die Leerstandszeiten zu minimieren, die Mieteinnahmen zu maximieren und qualifizierte und zuverlässige Mieter zu finden. Es erfordert eine gute Kenntnis des lokalen Immobilienmarktes, eine effektive Vermarktungsstrategie und eine professionelle Kommunikation mit potenziellen Mietern. vgl. (BAMBI, 2023, S. 30): (Hofer & Klinger (Hrsg.), 2022, S. 157 ff)

Begleitung des Verkaufs: Dieses Leistungsmodell umfasst verschiedene Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Property Management im Zusammenhang mit dem Verkauf von Immobilien. Dazu gehören die Unterstützung bei der Vorbereitung des Verkaufs, die Erstellung von Exposés und Marketingmaterialien, die Durchführung von Besichtigungen, die Verhandlung mit potenziellen Käufern, die Koordination von Due Diligence-Prüfungen, die Unterstützung bei Vertragsverhandlungen und die Begleitung des gesamten Verkaufsprozesses bis zum Abschluss. Das Ziel der Begleitung des Verkaufs ist, einen reibungslosen und erfolgreichen Verkauf der Immobilie zu gewährleisten und den bestmöglichen Verkaufspreis zu erzielen. Es erfordert eine gute Kenntnis des Immobilienmarktes, Verhandlungsgeschick, eine effektive Kommunikation mit potenziellen Käufern und eine enge Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten wie Maklern, Anwälten und Gutachtern. vgl. (BAMBI, 2023, S. 33)

Offboarding: Das Leistungsmodell "Offboarding" im Property Management umfasst verschiedene Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit dem Ausstieg aus der Verwaltung einer Immobilie. Dazu gehören die Kommunikation und Koordination mit dem Eigentümer oder Verwalter, die Vorbereitung und Durchführung der Übergabe des Objekts an den neuen Verwalter oder Eigentümer, die Abwicklung von offenen finanziellen Angelegenheiten wie Mietzahlungen und Kautionen, die Überprüfung und Dokumentation des Zustands der Immobilie, die Organisation von Abschlussberichten und die Archivierung relevanter Unterlagen. Das Ziel des Offboardings ist, einen reibungslosen Übergang aus der Verwaltung zu

gewährleisten und sicherzustellen, dass alle erforderlichen Informationen und Dokumente ordnungsgemäß übergeben werden. Es erfordert eine sorgfältige Planung, eine effektive Kommunikation und eine genaue Dokumentation, um sicherzustellen, dass alle Parteien zufriedenstellend abgeschlossen werden. vgl. (BAMBI, 2023, S. 34): (Hofer & Klinger (Hrsg.), 2022, S. 98 ff)

ESG- Umwelt, Soziales und Unternehmensführung: Das Leistungsmodell ESG (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) umfasst im Property Management verschiedene Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit der Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Verwaltung von Immobilien. Dazu gehören die Entwicklung und Umsetzung von Umweltmanagementmaßnahmen, die Förderung sozialer Verantwortung, die Einhaltung von Corporate-Governance-Standards und die Berücksichtigung von ESG-Kriterien in Facility-Management-Verträgen. Das Ziel des ESG-Modells ist es, höhere Nachhaltigkeitsstandards zu erreichen, Transparenz und Vergleichbarkeit zu gewährleisten und die Auswirkungen der Immobilienverwaltung auf die Umwelt, die Gesellschaft und das Unternehmen zu minimieren. Es erfordert eine kontinuierliche Verbesserung, die Integration von ESG-Kriterien in Verträge, Strukturen und Organisationen sowie den Zugang zu relevanten Daten. Die Erfüllung dieser Anforderungen spiegelt den aktuellen Stand der ESG-Debatte wider und erfordert zusätzliche Anstrengungen und Ressourcen. Eine einheitliche Klassifizierung dieser Leistungen als Kern-, optionale oder zusätzliche Leistungen wäre wünschenswert und könnte in einem neuen Branchenstandard festgelegt werden. vgl. (BAMBI, 2023, S. 36)

Zusammenfassend zeigt sich, dass bei der Analyse der Aufgabenbereiche des Asset Managements ein umfangreiches Fachwissen von Nöten ist, welches die Arbeitsbereiche und Qualifikationen des Property Managements überschreitet. Man erkennt weiters, dass Asset Management notwendig ist, um eine umfassende Entwicklung und Wertsteigerung einer Immobilie zu gewährleisten. Der Property Manager ist das entscheidende Bindeglied im komplexen Gefüge des Immobilienmanagements. Mit einer Vielzahl von Schnittstellen übernimmt dieser Experte eine zentrale Rolle bei der koordinierten Verwaltung und Betreuung von Immobilien im Auftrag ihrer Eigentümer bzw. Vermieter. Im nachfolgenden Kapitel

werden die Schnittstellen zwischen Property Management und Asset Management bei der Bewirtschaftung von Immobilien näher beleuchtet.

2.1.9 Schnittstellen zwischen Asset Management und Property Management

Asset Management und Property Management sind zwei unterschiedliche Säulen des Immobilienmanagements mit jeweils spezifischen Schwerpunkten. Trotz dieser Unterschiede zeigt sich bei näherer Betrachtung ein spannendes Zusammenspiel und eine gewisse Interdependenz zwischen den beiden Disziplinen. vgl. (Quante, 2011, S. 100) : (Haas, 2007, S. 10)

Mit der strategischen Planung und Steuerung von Immobilien befasst sich in erster Linie das Real Estate Asset Management. Dabei geht es um die Festlegung langfristiger Ziele. Die Performance und Rentabilität des Portfolios sollen optimiert und Risiken minimiert werden. Die Bewertung von Investitionsmöglichkeiten, die Entscheidung über den An- und Verkauf von Immobilien, die Analyse von Markttrends und die Optimierung des Portfolios gehören ebenfalls zu den Hauptaufgaben des Real Estate Asset Managements. vgl. (Lehner, 2010, S. 31-35)

Im Gegensatz dazu hat das Property Management seinen Schwerpunkt auf einer Vielzahl von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit der Verwaltung von Immobilien. Dazu gehören die Überwachung und Koordination von Reparaturen und Instandhaltungsmaßnahmen, die Durchführung von Inspektionen bzw. Beauftragung des Facility Management, die Verwaltung von Mietverträgen und Zahlungen, die Kommunikation mit Mietern und Eigentümern, die Budgetierung und Finanzplanung, die Einhaltung von rechtlichen und regulatorischen Vorschriften, die Durchführung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen und die Unterstützung bei Verkaufsprozessen. Der Asset Manager agiert als Schnittstelle zwischen Eigentümern, Mietern und dem Property Management und trägt dazu bei, den Wert und die Rentabilität der Immobilie zu maximieren und einen reibungslosen Betrieb sicherzustellen. Das Property Management erfordert eine breite Palette von Fähigkeiten, einschließlich Kenntnissen im Immobilienrecht, Finanzmanagement, Kommunikation und Projektmanagement. vgl. (Bogenstätter, 2008, S. 4-5): (BAMBI, 2023, S. 9ff)

Die Schnittstellen zwischen den beiden Bereichen ergeben sich aus der Tatsache, dass eine effektive Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen dem Real Estate Asset Management und dem Property Management für die Erreichung der Ziele der Immobilieninvestoren bzw. -eigentümer entscheidend ist. vgl. (Quante, 2011, S. 55)

Zu den Schnittstellen zählen unter anderem:

Klare Kommunikation der Ziele: Eine klare Zielkommunikation bildet die Basis für eine effektive Steuerung. Ausgehend von der strategischen Planung des Eigentümers oder Portfolio-Managers leitet der Asset Manager strategische Ziele für die jeweiligen Immobilien ab. Gleichzeitig ist das Property Management dafür verantwortlich, diese Ziele in der täglichen Bewirtschaftung der Immobilien effizient umzusetzen. Diese eng abgestimmte Aufgabenteilung gewährleistet eine nahtlose Verbindung zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung, wodurch das Gesamtportfolio effizient optimiert und die gewünschten Ergebnisse erzielt werden können. vgl. (Quante, 2011, S. 55)

Performance-Reporting: Durch das Performance Reporting gewährleistet das Property Management eine kontinuierliche und genaue Überwachung der finanziellen und operativen Performance jeder einzelnen Immobilie im Portfolio. Diese in regelmäßigen Abständen erstellten Berichte dienen dem Asset Management als wertvolle Grundlage, um das Gesamtportfolio zu analysieren, zu überwachen und gegebenenfalls anzupassen. Auf diese Weise ermöglicht die sorgfältige Bereitstellung von Leistungsberichten durch das Property Management dem Asset Management, fundierte Entscheidungen zu treffen, um das Portfolio auf höchstem Niveau zu halten und den langfristigen Erfolg zu sichern. vgl. (Quante, 2011, S. 55)

Immobilienbewertung und -analyse: Die Immobilienbewertung und -analyse spielt für die genaue Einschätzung der Rentabilität und des Wertes jedes einzelnen Assets im Portfolio eine entscheidende Rolle. Insbesondere im Bereich der Immobilienbewertung greift der Asset Manager auf wertvolle Marktkenntnisse und Informationen von Experten zurück. Diese Daten bzw. die ersten Informationen über ein Asset, z. B. die Zinsliste, die der Property Manager zur Verfügung stellt, sind eine unverzichtbare Grundlage für fundierte Entscheidungen und um einen umfassenden Überblick über den aktuellen Zustand und das Potenzial jeder Immobilie zu erhalten.

Eine präzise Bewertung und effektive Strategieentwicklung für das Gesamtportfolio ist somit durch die reibungslose Zusammenarbeit von Property Management und Asset Management gewährleistet. vgl. (Quante, 2011, S. 55)

Asset-Optimierung: Im Rahmen der Asset-Optimierung nutzt das Asset Management Informationen der Liegenschaft, um fundierte Entscheidungen darüber zu treffen, ob bestimmte Immobilien gehalten, aufgewertet oder veräußert werden sollen. Der Asset Manager, der auf den ersten Informationen des Property Managers aufbaut, spielt dabei eine Schlüsselrolle. vgl. (Quante, 2011, S. 55)

Mieterstruktur halten und verbessern: Das Property Management setzt alles daran, die Zufriedenheit der Mieter zu gewährleisten und langfristige, vertrauensvolle Beziehungen zu ihnen aufzubauen. Durch engagiertes Handeln sorgt das Property Management dafür, dass die Bedürfnisse der Mieter nach Möglichkeit erfüllt werden und eine stabile Basis für langfristige Partnerschaften geschaffen wird. vgl. (Lehner, 2010, S. 198)

Dies kommt wiederum dem Asset Management zugute, da langfristig zahlungsfähige Mieter zur Stabilität und Rentabilität des Portfolios beitragen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Asset Management und Property Management ist daher für erfolgreiche Immobilieninvestitionen im deutschsprachigen Raum unabdingbar. Um das volle Potenzial von Immobilieninvestitionen auszuschöpfen, gilt es, eine effiziente Balance zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung zu finden. vgl. (Lehner, 2010, S. 199)

2.2 Asset Management in Österreich

Das nachfolgende Kapitel gibt Einblick in die Bedeutung von Asset Management in Österreich. Ausgehend von dem Verfügungsrahmen laut Gewerbeordnung werden auch der Kundenkreis von Asset-Management-Dienstleistungen sowie die Bedeutung der unterschiedlichen Asset-Klassen beschrieben.

2.2.1 Verfügungsrahmen des Asset Managers laut Gewerbeordnung

Eine explizite Legaldefinition des Begriffs "Verfügungsrahmen" im Zusammenhang mit Real Estate Asset Management gibt es in der österreichischen Gewerbeordnung nicht. Die Gewerbeordnung (GewO) enthält allgemeine Bestimmungen für Gewerbebetriebe und regelt die Ausübung bestimmter Gewerbe, zu denen auch das Gewerbe der Immobilienmakler gehört vgl. (§ 94c GewO).

Beispielsweise kann die Tätigkeit eines Immobilienmaklers sich auf verschiedene Aspekte des Immobilienwesens beziehen, wie beispielsweise Immobilien zu verkaufen, zu vermieten oder zu verpachten oder Kunden in Immobilienfragen zu beraten. Ein Immobilienmakler kann im Auftrag eines Kunden bei der Vermittlung von Immobilientransaktionen oder bei der Erbringung von Dienstleistungen der Immobilienverwaltung tätig werden. (§117 GewO)

Für Real Estate Asset Manager wird in der Gewerbeordnung der Begriff "Vermittlung" nicht verwendet. Es ist daher wichtig, zwischen einem Immobilienmakler, der typischerweise vermittelt und berät, und einem Real Estate Asset Manager, der sich weitgehend mit dem strategischen Management und der Wertsteigerung von Immobilien beschäftigt, zu unterscheiden.

Das Tätigkeitsfeld des Real Estate Asset Managers umfasst die langfristige Planung und strategische Entscheidungen zur Wertsteigerung von Immobilieninvestitionen, Risikomanagement, Mieterbeziehungen und Mietvertragsmanagement sowie die Auswahl und Überwachung von Dienstleistern, die die Immobilie betreiben und instandhalten. Die konkreten Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines Real Estate Asset Managers sind je nach Anforderungen des Immobilienportfolios und der Anlagestrategie individuell festzulegen. Zur Klärung des konkreten Rahmens und Umfangs der Tätigkeiten kann Rechtsberatung oder eine genaue Prüfung der Geschäftsbedingungen und Verträge des Asset Managers beitragen. vgl. (Preuß & Schöne, 2016, S. 64f.) : (Bogenstätter, 2008, S. 31f.)

Durch die theoretische Analyse hat sich gezeigt, dass der Begriff und Aufgabenbereich des Asset Managers in Österreich sehr umfangreich ist. Dieser beginnt bei umfassender Erkenntnis des Immobilienmarktes, Immobilienrechts und Immobilienmarktteilnehmer und reicht bis hin zu aktiver Verhandlungsführung bzw.

Aufgaben der Wertentwicklung von Immobilien aller Art. Jedoch wirkt es so, dass der Asset Manager noch keinen allgemeinen Geltungsbereich bei den Marktteilnehmern eingenommen hat bzw. seine Aufgaben unklar sind und nicht eindeutig von jenen des Property Managers abgegrenzt sind. Um die verschiedenen Definitionen und Sichtweisen zu verstehen, wird im nächsten Teil dieser Arbeit eine empirische Begutachtung durchgeführt.

Asset Management als interne oder externe Dienstleistung

Der Anteil interner und externer Asset Manager hat sich in den letzten Jahren nicht verändert. Nach wie vor überwiegen mit rund zwei Dritteln der Nennungen deutlich die captive Asset Manager, also jene Kollegen, die ihre Leistungen als interner Dienstleister oder für Muttergesellschaften erbringen. Etwa ein Drittel ist nicht kapitalmarktorientiert, arbeitet also ausschließlich für Dritte. Dass sie sowohl „captive“ als auch „noncaptive“ tätig sind, haben knapp 15 Prozent der Unternehmen angegeben. vgl. (Fischer, Brün, & Stadlhofer, 2022, S. 7)

2.2.2 Kundenkreis des Asset Managements

Fragt man nach der Art der Unternehmen bzw. Investoren, für die Asset-Management-Leistungen erbracht werden, lässt sich feststellen, dass wie im Vorjahr 2022 Immobilienfonds, private Investoren und Immobilien-AGs zu den Auftraggebern von Asset-Management-Leistungen zählen. Daneben zählen auch Stiftungen, Versicherungen und Banken zu den Auftraggebern. vgl. (Brün & Stadlhofer, 2023, S. 8)

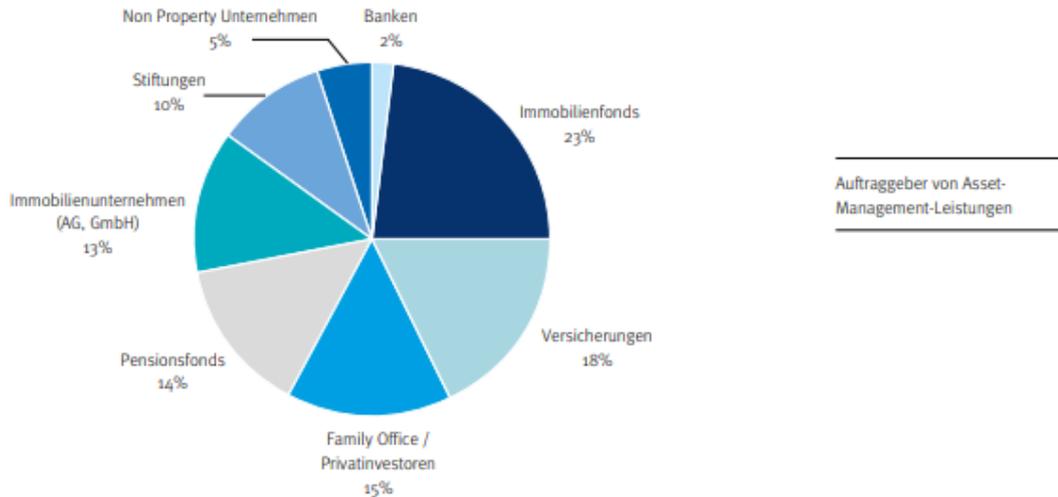


Abbildung 3 Auftraggeber von Asset-Management-Leistungen (Brün & Stadlhofer, 2023, S. 8)

Aus der Abbildung wird die breite Diversifizierung der Auftraggeber von Asset Management-Dienstleistungen in der Immobilienwirtschaft deutlich. Immobilienfonds, Privatanleger und Immobilienaktiengesellschaften sind weiterhin die wichtigsten Akteure in diesem Bereich, was ihre anhaltende Bedeutung und ihr Vertrauen in die Asset-Management-Kompetenz verdeutlicht. Interessant ist, dass auch Stiftungen, Versicherungen und Banken als bedeutende Auftraggeber in Erscheinung treten, was auf die Vielfalt der Investorenlandschaft und die Attraktivität von Immobilien als Anlageklasse für verschiedene Institutionen hindeutet.

Die Abbildung verdeutlicht somit nicht nur die Kontinuität der Nachfrage nach Asset-Management-Dienstleistungen etablierter Akteure, sondern auch die zunehmende Beteiligung unterschiedlicher Finanzinstitutionen. Damit wird die strategische Bedeutung des Asset Managements für eine Vielzahl von Investoren unterstrichen, die ihre Portfolios optimieren und ihre Renditen maximieren wollen.

2.2.3 Asset Klassen in Österreich

Die meistgenannten Assetklassen der Teilnehmer sind überraschenderweise Wohnen mit 32%, Büro mit 25% und Retail mit rund 15% der genannten Assets unter Management wie in den Vorjahren. Auf den weiteren Plätzen folgen Logistik mit einem Anteil von 6% und Hotel mit 4%. Industrie, Serviced Apartments und Seniorenimmobilien nehmen mit einem Anteil von jeweils 2 % eher Nischenpositionen in der Asset Allocation ein. Eine auffällige Veränderung ist die

Rückkehr der Anlageklasse Hotel auf den vierten Platz, die jedoch aufgrund der geringen prozentualen Veränderung von 3% auf 4% nicht überzubewerten ist.vgl. (Brün & Stadlhofer, 2023, S. 6)

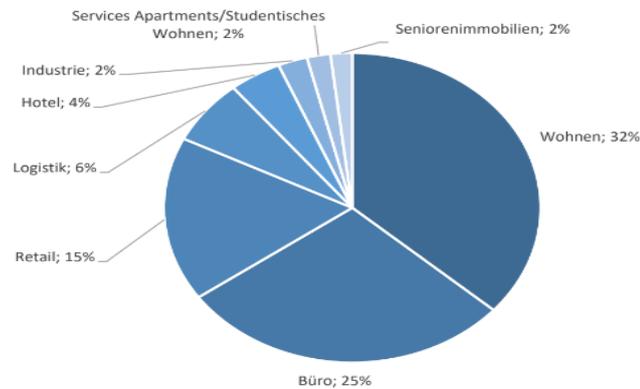


Abbildung 4 Wichtigste Asset Klassen in Österreich (Brün & Stadlhofer, 2023, S. 6)

Aktuelle Trends bei den Asset Klassen

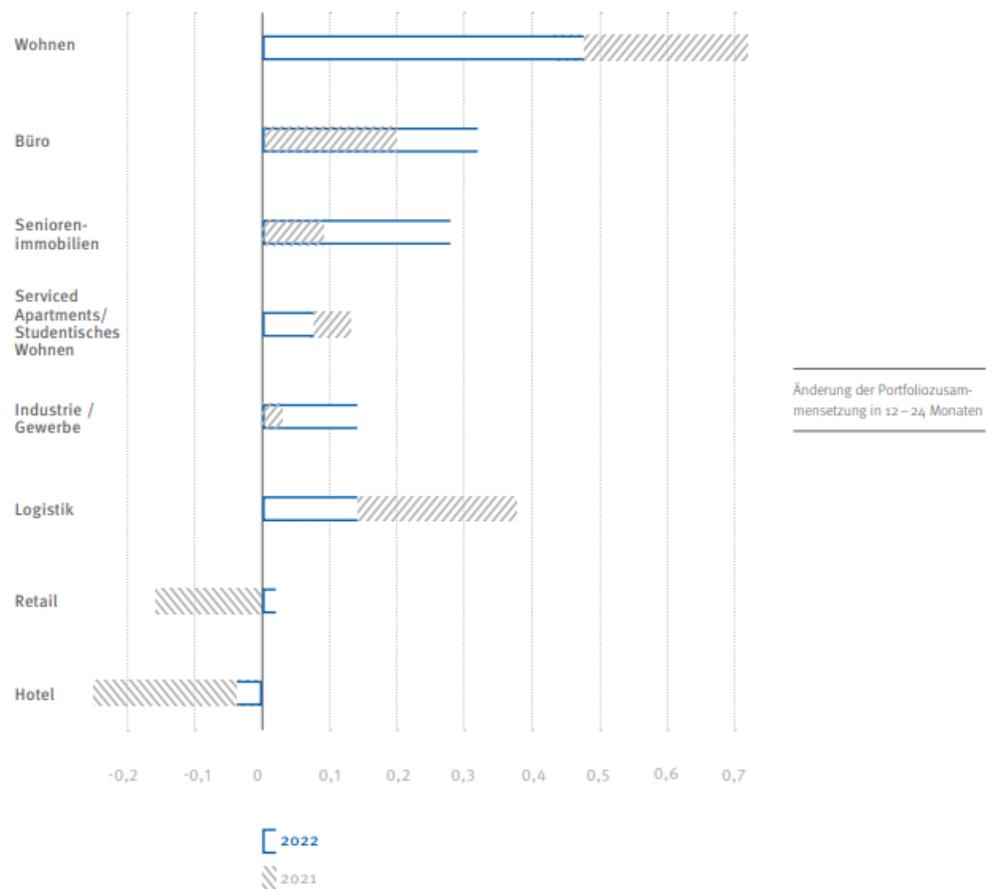


Abbildung 5 Asset Klassen Trends (Fischer, Brün, & Stadlhofer, 2022, S. 7)

Die aktuelle Präferenz für Büroimmobilien gegenüber Logistikimmobilien ist in der Grafik deutlich zu erkennen. Die Bestätigung der Einschätzung einer Verschiebung der Assetklassen zu Gunsten von Wohn- und Logistikimmobilien wird vor allem durch den deutlichen Aufwärtstrend im Logistikbereich sichtbar. In der Prognose für die nächsten 12 bis 24 Monate zeigt sich nach wie vor ein anhaltender Trend zu Gunsten von Wohnimmobilien, auch wenn dieser nicht mehr ganz so stark ausfällt wie noch im vergangenen Jahr. An zweiter Stelle stehen Büroimmobilien. Dahinter folgt Logistik. Interessant ist, dass sich der Trend zum Serviced Living und zum Wohnen für Senioren bestätigt hat. Auffällig ist auch, dass bei den Einzelhandelsimmobilien nicht mehr mit einem weiteren Rückgang in nächster Zeit. Für Hotelimmobilien bleibt diese Einschätzung, wenn auch nicht mehr ganz so ausgeprägt wie im Vorjahr, bestehen, was auf eine gewisse Stabilisierung hindeutet.

Die aktuelle Dynamik und die zu erwartenden Entwicklungen auf dem Immobilienmarkt werden somit in *Abbildung 5* deutlich.

Standort Wien

Mehr als 89 Prozent der Immobilien-Asset-Manager in Österreich geben an, Immobilien in Wien inklusive Umland zu betreuen. Wien ist der größte Immobilienmarkt Österreichs und die zweitgrößte und am schnellsten wachsende deutschsprachige Stadt. Damit bleibt Wien ausschlaggebend für Immobilieninvestitionen. An zweiter Stelle folgt das übrige Österreich, insbesondere die Landeshauptstädte Graz und Linz. vgl. (Brün & Stadlhofer, 2023, S. 5)

3 Empirische Untersuchung

In diesem Kapitel wird der Schwerpunkt auf eine empirische Untersuchung gelegt, die sich auf die systematische Sammlung und Analyse von Daten stützt, um einen vertieften Einblick das Forschungsthema zu erhalten. Diese empirische Untersuchung bietet die Möglichkeit, Hypothesen zu testen, Muster zu erkennen und Schlussfolgerungen zu ziehen. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden die Methodik, der Forschungsansatz und die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung ausführlich dargestellt. Ziel ist es, durch die Verwendung empirischer Daten einen praxisnahen Beitrag zu leisten und neue Erkenntnisse im Rahmen des Forschungsfeldes zu gewinnen.

3.1 Methodik der empirischen Untersuchung

Im folgenden Abschnitt wird das methodische Vorgehen zur umfassenden Beantwortung der Forschungsfragen detailliert erläutert. Es wird nicht nur gezeigt, wie die Interviewpartner sorgfältig ausgewählt wurden, sondern auch auf welchen Kriterien diese Auswahl beruhte. Die Beschreibung umfasst auch die spezifischen Schritte und Protokolle, die während der Interviews angewandt wurden, um sicherzustellen, dass die gesammelten Daten präzise und aussagekräftig sind. Darüber hinaus werden alle Herausforderungen und Einschränkungen, die während der Untersuchung auftraten, transparent dargestellt. Dieser Abschnitt ermöglicht somit einen umfassenden Einblick in die angewandte Methodik und schafft eine solide Grundlage für die Interpretation der Ergebnisse.

3.1.1 Zielsetzung des Forschungsabschnittes

Die Abgrenzung des Asset Managements von anderen Managementdisziplinen und die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit verschiedenen Definitionsansätzen des Begriffs wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit bereits theoretisch vorgenommen.

Ziel des folgenden Kapitels ist die Unterscheidung wichtiger Elemente des Asset Managements in Immobilienunternehmen sowie die Erarbeitung der ausgewählten Forschungsfragen bezüglich der Qualifikationen von Asset Managern, deren

Verantwortungs- und Arbeitsumfang und Abgrenzungen zum Property Management mit Hilfe von Experteninterviews.

Neben der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Komponente ist es wichtig, die Bedeutung der betriebswirtschaftlichen Disziplin des Immobilien Asset Managements im privaten Sektor herauszuarbeiten und die Unterschiede zwischen Immobilien Asset Management und Property Management zu verdeutlichen.

Wegen der Modernität des Fachgebietes Real Estate Asset Management ist es wichtig, im Rahmen der Expertengespräche zu erfahren, wie der Begriff selbst definiert wird und welche Aufgaben und Leistungen dem Asset Management zugerechnet werden. Für die Abgrenzung der Ebene zu anderen Managementdisziplinen soll damit eine Grundlage geschaffen werden.

Angestrebt wird eine klare Abgrenzung zu über- und untergeordneten Disziplinen, um die wesentlichen Kernkompetenzen zu untersuchen. Ziel ist es, wertvolle Erkenntnisse aus der Praxis zu gewinnen. Dabei sollen die Grenzen und Schnittstellen zu anderen Disziplinen aufgezeigt werden.

Ebenso soll in Erfahrung gebracht werden, welche Strategie die Unternehmen verfolgen. Ob ein internes Team von Asset Managern das Portfolio betreut oder ob externe Organisationsformen gewählt werden und welche Vor- und Nachteile sich daraus ergeben. Welches Vergütungsmodell derzeit von den ausgewählten Experten bevorzugt wird, ist eine weitere Frage der empirischen Untersuchung.

Die Methode des teilstrukturierten Experteninterviews bietet sich an, um Meinungen, Anregungen und Antworten von Experten zu erhalten und wird im Folgenden näher erläutert.

3.1.2 Forschungszugang und Methode

Ziel der empirischen Untersuchung ist es, Immobilienexperten zu befragen, wie sie Asset und Property Management definieren bzw. wo Gemeinsamkeiten und Unterschiede vorliegen. Es geht also um die Erforschung von persönlichen Meinungen, für die sich offene Fragen besser eignen als geschlossene Fragen. Aus diesem Grund kommt hier ein qualitativer Forschungszugang zum Einsatz.

In der qualitativen Forschung wird im Vergleich zur quantitativen Forschung ein kleinerer Personenkreis bzw. eine kleine Gruppe befragt. Während in der quantitativen Forschung (z.B. online Fragebogen) geschlossene Fragen gestellt werden und die Umfrage in einem standardisierten Rahmen stattfindet, verwendet die qualitative Forschung vor allem offene Fragen und die Daten bzw. Informationssammlung ist dadurch flexibler. Quantitative Daten werden in der Regel statistisch ausgewertet, qualitative Studien werden inhaltlich analysiert. vgl. (Atteslander, 2008, S. 123)

Die Einbeziehung von Fachexperten erfolgt im Rahmen dieser Masterarbeit durch Interviews, die auf der Grundlage eines zuvor erstellten Leitfadens durchgeführt werden.

3.1.3 Leitfaden

Die Überlegungen, welche Personen als Interviewpartner auf Expertenseite in Frage kommen bzw. wie die Fragestellung erfolgen soll, wurden im Zuge der Erstellung dieser Masterthesis getroffen. Gemeinsam mit dem Betreuer dieser Masterthesis wurden die Hauptforschungsfragen ausgearbeitet und zur weiteren Datenerhebung ein Kompetenzbereich erhoben, welcher dem Property Manager bzw. Asset Manager zuzuordnen ist. Der Leitfaden ist dabei auf die vier Forschungsfragen und in weiterer Folge auf die Zuordnung der Kompetenzen und Aufgabenbereiche ausgerichtet, um eine klare Abgrenzung der Bereiche Real Estate Asset Management und Property Management, aus Sicht der befragten Experten, darzustellen. Für die Übersetzung der vier Forschungsfragen und für die Zuordnung zu den Kompetenzbereichen gibt es keine definierten Regeln, sondern sie wurden vom Autor selbst nach dem Prinzip der Sinnhaftigkeit vorgenommen.

„Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, eine Befragung durchzuführen. Man unterscheidet im Wesentlichen zwischen der quantitativen und der qualitativen Befragung. Diese Entscheidung ist wesentlich für die Erhebung und Auswertung der Daten.“ (Hienerth, Huber, & Süßenbacher, 2009, S. 112)

Bei der Ausarbeitung der Fragen an die Experten wurde stets darauf geachtet, dass die Fragen kurz, verständlich, neutral und präzise formuliert sind. Darüber hinaus wurde darauf geachtet, dass keine flachen Anpreisungen oder doppelte Verneinungen

verwendet wurden. Durch die Offenheit der Fragestellung wurde dem Befragten die Möglichkeit gegeben, frei auf die Frage zu antworten und somit Einschätzungen und Wissen in die Antwort einfließen zu lassen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es zuträglich ist, wenn die Interviewpartner den Fragenkatalog bereits vorab erhalten, was bei dieser Befragung auch umgesetzt wurde. vgl. (Hienert, Huber, & Süßenbacher, 2009, S. 115-116)

Die Formulierung einfacher Fragen war ein weiterer wichtiger Punkt bei der Entwicklung der Interviewfragen. Dabei wurde darauf geachtet, dass sich die einzelnen Fragen nur auf die o.g. Hauptpunkte beziehen und dass nur ein einziger Informationsbedarf geäußert wird.

Die Anzahl der Fragen wurde so bemessen, dass alle Fragen innerhalb von maximal 60 Minuten beantwortet werden konnten, ohne dass es zu einer Stresssituation oder zu einem vorzeitigen Abbruch des Gesprächs kommen musste. Um die Qualität der Fragen zu sichern, wurde nach Fertigstellung des Fragenkatalogs noch einmal gemeinsam mit dem Betreuer der Arbeit überprüft, ob die Fragen auch tatsächlich relevant sind, um die Forschungsfragen zu beantworten. Die folgenden Fragestellungen wurden für die Interviews herausgearbeitet:

- Was sind die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche eines Asset Managers und wie unterscheiden sie sich von jenen des Property Managers?
- Wie zeigt sich die Abgrenzung in der täglichen Praxis (oder nicht) und was sind Ihrer Erfahrung nach die Herausforderungen bei der Beauftragung und Abwicklung?
- Worin liegt in Ihren Augen der Mehrwert einen Asset Manager zu beauftragen?
- Was wäre Ihrer Meinung nach eine geeignete kurze Definition der Rolle des Asset Managers? Und wie würde jene des Property Managers lauten?

3.1.4 Auswahl der Interviewpartner-Experten

Bei den Interviewpartnern handelt es sich um eine möglichst repräsentative Auswahl von Verantwortlichen aus dem Bereich Real Estate Asset Management. Dabei wurde sowohl auf die unterschiedliche Größe der Unternehmen als auch auf die Auswahl von

Unternehmen mit unterschiedlichen Strukturen geachtet. Aus diesem Grund wurden Interviewpartner befragt, deren Eigentümer dem öffentlichen, dem institutionellen oder dem rein privaten Bereich zuzuordnen sind. Das Ziel war die Gewinnung eines repräsentativen Querschnitts österreichischer Unternehmen und die Erhebung ihrer Zugänge zu dem Real Estate Asset Management.

In Absprache mit dem Betreuer dieser Master-Thesis, sind alle Interviewpartner, die für die Befragung herangezogen wurden, akademisch ausgebildet und haben in ihrer Vita einen langjährigen Bezug zur Immobilienwirtschaft. Eine weitere Voraussetzung für die Auswahl der Interviewpartner war, dass sie eine leitende Position in einer Abteilung innehatten, die sich mit dem Asset Management befasst. Auf eine namentliche Nennung der Experten wurde aus Gründen der Diskretion und der objektiven Transparenz in dieser Master-Thesis verzichtet.

Im Zuge der Interviewausarbeitung wurde ein Personenkreis von potenziellen Immobilienexperten ausgewählt. Nach ausgiebiger Absprache mit dem Betreuer, wurden die am besten geeigneten Expertinnen und Experten für das Thema ausgewählt. Zur ersten Kontaktaufnahme wurden die jeweiligen Experten, in erster Instanz per E-Mail, kontaktiert. Im Anschluss folgte eine telefonische Kontaktaufnahme, um den Hintergrund des Interviews zu besprechen und eine erste Rückmeldung über die Interviewmöglichkeit zu erhalten.

Alle angefragten Experten sahen eine hohe Relevanz für das Thema der Masterarbeit und waren daher bereit, ein Experteninterview zu führen. Nach den jeweiligen Telefongesprächen wurde ein Schriftwechsel geführt, so dass die Vereinbarung von Terminen problemlos möglich war.

3.1.5 Ablauf des Interviews

Die Befragung der Experten wurden in den meisten Fällen in den Räumlichkeiten des zu befragenden Unternehmens durchgeführt, zwei Interviews wurden via Video-Anruf durchgeführt. Zu Beginn wurden jeweils eine persönliche Vorstellung und eine kurze Einführung in das jeweilige Unternehmen gegeben. Ein kurzer Überblick über die Arbeit wurde zwar schon bei der Terminvereinbarung gegeben, aber die Interviewpartner wurden noch einmal kurz informiert. Jeder der Befragten wurde

darüber aufgeklärt, dass im Laufe der Arbeit sensible Daten bzw. Daten, die Rückschlüsse darauf zulassen, ob es sich um das Unternehmen oder den Einzelnen handelt, anonymisiert werden.

Bei den durchgeführten Interviews wurden die bereits im Fragebogen dargestellten Forschungsfragen individuell vorgestellt und die Ausführungen der Experten, die zum Teil auch persönliche Meinungen enthielten, handschriftlich festgehalten. Die Interviews mit allen Immobilienexperten dauerten ca. 30 bis 60 Minuten und die Antworten auf die gestellten Fragen waren eine Fülle von detaillierten und vertraulichen Meinungen und Ansichten. Nachdem die Interviews durchgeführt waren, erhielten die Experten die Möglichkeit, weitere Fragen zu stellen und eine Rückmeldung zum Interview zu geben. Die Rückmeldungen waren durchwegs positiv und das Interview wurde auch als positive Erfahrung wahrgenommen.

3.1.6 Vorgehensweise bei der Datenauswertung

Die Interviews wurden im Zeitraum von Jänner bis Februar 2024 persönlich durchgeführt und mittels Smartphone aufgezeichnet.

Auf Basis der fünf Audio-Dateien wurde mit der Auswertung der Interviews begonnen. Bei der Auswertung orientiert sich die Masterarbeit an der Inhaltsanalyse an Mayring. Dabei geht es grob um zwei Dinge:

1. Die verschriftlichen Interviews auf Kerninhalte zu reduzieren (z.B. löschen von Teilen, die für die Forschungsfrage nicht von Bedeutung sind, löschen von Füllwörtern)
2. Kategorisierung der Kernaussagen vgl. (Atteslander, 2008, S. 194 ff)

Die Interviewergebnisse werden zu den einzelnen Fragen nebeneinandergestellt. Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede werden dargestellt und aus dieser Gegenüberstellung herausgearbeitet.

Bei eventuellen Abweichungen wird versucht, die Gründe zu hinterfragen und ggf. mit unterschiedlichen Unternehmenszielen und historisch gewachsenen Strukturen zu erklären.

Ziel ist die Identifikation von Gemeinsamkeiten und der Vergleich mit den Ergebnissen der wissenschaftlichen Forschung.

Es soll festgestellt werden, ob die Ergebnisse der wissenschaftlichen Forschung eine Relevanz für die Realität in den Unternehmen haben.

3.2 Empirische Ergebnisse

Im folgenden Teil der Arbeit erfolgt nun die anonymisierte Vorstellung der Interviewpartner und die Zusammenfassung der relevanten Ergebnisse der einzelnen Experteninterviews auf Basis des Leitfadenskataloges, um im darauffolgenden Kapitel die formulierten Forschungsfragen zu beantworten.

3.2.1 Zusammenfassung der Interviews

Insgesamt wurden fünf Interviews durchgeführt, die nachfolgend zusammengefasst wurden.

Interview I

Interviewpartnerin I arbeitet in leitender Position in einem renommierten Immobiliendienstleistungsunternehmen mit einem großen Immobilienbestand an Gewerbeimmobilien. Sie ist maßgeblich für die Vermietungsstrategien, das Asset Management und das Property Management verantwortlich und verfügt über einen umfangreichen immobilienwirtschaftlichen Hintergrund. Das wertschaffende Wachstum durch eigene Projektentwicklungen und Akquisitionen sowie die damit verbundene weitere Optimierung der Portfoliostruktur stehen neben der professionellen Bewirtschaftung von Büroimmobilien im Fokus. Die Hauptaufgabe im Unternehmen ist das Asset Management für institutionelle Eigentümer als nach außen agierende Eigentümervertretung.

Die interviewte Expertin ist seit über 20 Jahren erfolgreich in der Immobilienbranche tätig und hat als Eigentümervertreterin eines international agierenden institutionellen Eigentümers bereits Asset Management Erfahrungen im Ausland gesammelt bzw.

konnte im Laufe Ihrer Karriere einen umfangreichen Einblick in die verschiedenen Bereiche der Immobilienbranche werfen.

Die Aufgaben und Zuständigkeiten eines Asset Managers und die Abgrenzung zum Property Management werden von Interviewpartnerin I vor allem als nachhaltige Förderung der Wertsteigerung einer Immobilie definiert. Dabei ist die Zusammenführung aller Schnittstellen und Disziplinen der Wertschöpfungskette einer Immobilie durch das Asset Management und die Umsetzung einer klaren Immobilienstrategie, vor allem bei einer genauen Budgetgestaltung, speziell in den ersten drei Jahren, die den immobilienpezifischen Zielerwartungen des Eigentümers gerecht wird, von zentraler Bedeutung. Der wesentliche Beitrag zum Unternehmenserfolg, der durch das Asset Management generiert wird, ist nach Einschätzung von Interviewpartner I in vielerlei Hinsicht gegeben, auch wenn dieser nicht unmittelbar sichtbar ist. Durch die Sicherstellung und Festlegung von internen und auch externen Regeln werden Prozesse standardisiert und somit Risiken gestreut und minimiert. Darüber hinaus kann die Ertrags- und Renditesituation des Gesamtportfolios verbessert werden, was zu einer nachhaltigen Wertsteigerung der Immobilien führt.

Wichtig ist es hierbei laut Interviewpartnerin I, dass dem Property Management durch das Asset Management klar vermittelt wird, dass durch das Property Management eine sehr wichtige Rolle eingenommen wird und nicht nur „verwaltend“ im Sinne der ausschließlichen Zahlenerfassung erfolgt, sondern eine aktive und wichtige Rolle in der Bewirtschaftung der Immobilien spielt.

Das Asset Management agiert in seinem Bereich als direkter Vertreter des Eigentümers und nimmt dabei die technische Sichtweise aus einer Art übergeordneten Position ein. Interviewpartnerin I möchte damit zum Ausdruck bringen, dass alle angrenzenden Schnittstellen im Prozess der Liegenschaftsverwaltung unter der Leitung des Asset Managements stehen.

Im operativen Geschäft vor Ort legt Interviewpartnerin I besonderes Augenmerk auf die Optimierung des Controllings im administrativen Bereich. Im Vordergrund steht dabei die Überarbeitung der Steuerungssysteme und KI-Digitalisierung, um den hohen Reportinganforderungen der Eigentümer gerecht zu werden. Durch gezielte

Maßnahmen im Controlling für die Bewirtschaftung wird nicht nur eine transparente und effiziente Struktur geschaffen, sondern auch sichergestellt, dass die Reportingprozesse höchsten Standards entsprechen.

Im Bereich des Forderungsmanagements für Gewerbeimmobilien werden zur Sicherstellung einer effektiven Abgrenzung der offenen Forderungen entscheidende Maßnahmen durch den Asset Manager getroffen. Eine Schlüsselrolle spielt dabei laut Interviewpartnerin I die enge Zusammenarbeit mit dem Property Manager. Entscheidungen über die Notwendigkeit rechtlicher Schritte, insbesondere im Hinblick auf Klagen zur Durchsetzung offener Forderungen, werden vom Property Manager vorgeschlagen. Diese strategischen Entscheidungen werden in Abstimmung mit dem Asset Manager getroffen. So wird sichergestellt, dass die rechtlichen Maßnahmen im Einklang mit den übergeordneten Zielen und dem langfristigen Werterhalt der Gewerbeimmobilie stehen. Durch diesen proaktiven Ansatz im Forderungsmanagement wird nicht nur die finanzielle Stabilität gesichert, sondern auch eine effiziente und gesetzeskonforme Abwicklung von Rechtsangelegenheiten im Zusammenhang mit dem Immobilienportfolio gewährleistet.

Laut Interviewpartnerin I ergeben sich zahlreiche Herausforderungen, insbesondere im Zusammenhang mit der Abgrenzung, in der täglichen Praxis und den damit verbundenen Herausforderungen im Alltag. Die regelmäßige Ausschreibung von Verwaltungsverträgen alle drei Jahre ist eine notwendige Maßnahme, um sicherzustellen, dass die besten Dienstleistungen für die Immobilien erbracht werden. Dies erfordert nicht nur fundiertes Know-how im Immobilienmanagement, sondern auch die Fähigkeit, die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen der Eigentümer zu verstehen. Eine besondere Herausforderung besteht darin, nicht zwei Property Manager in einem Gebiet zu haben, um klare Verantwortlichkeiten und eine effektive Kommunikation zu gewährleisten. Für Interviewpartnerin I besteht die Kunst darin, die richtige Balance zwischen lokaler Expertise und internationaler Koordinationsfähigkeit zu finden, um den bestmöglichen Service für das Immobilienportfolio zu gewährleisten.

Die gegenseitige Wertschätzung zwischen Asset Managern und Property Managern ist für Interviewpartnerin I ein entscheidender Faktor für ein erfolgreiches Immobilienmanagement. Die Anerkennung der Arbeit der Property Manager durch die

Asset Manager ist von großer Bedeutung, insbesondere angesichts der Herausforderungen, die mit dem anspruchsvollen Beruf des Property Managers verbunden sind. Der Beruf des Property Managers ist zweifellos anstrengend und erfordert nicht nur Fachwissen, sondern auch ein hohes Maß an Organisationstalent und Stressresistenz. Eine gute Zusammenarbeit zwischen Asset- und Property Managern ist daher nicht nur förderlich für einen reibungslosen Arbeitsablauf, sondern auch unerlässlich, um Fluktuation im Team zu vermeiden. Diese gegenseitige Anerkennung unterstreicht die untrennbare Verbindung zwischen Asset und Property Management - der eine Bereich kann ohne den anderen nicht effizient arbeiten und ihre Synergie trägt maßgeblich zum Erfolg des gesamten Immobilienmanagements bei.

Aus Sicht von Interviewpartnerin I bringt die Beauftragung eines Asset Managers einen deutlichen Mehrwert für das Immobilienmanagement, da dieser über fundierte Kenntnisse und eine ganzheitliche Sicht auf das Portfolio verfügt. Im Gegensatz zum Property Manager, der oft stark auf die Mietersicht fokussiert ist, bringt der Asset Manager eine wirtschaftliche Gesamtsicht ein. Sein fundiertes Wissen erstreckt sich nicht nur auf die Bedürfnisse der Mieter, sondern umfasst auch ein umfassendes Controlling und die strategische Ausrichtung des Immobilienportfolios. Der Asset Manager ist in der Lage, gezielte Maßnahmen zur Steigerung des Gesamtwertes der Immobilie und zur Minimierung von Risiken zu ergreifen, da er die wirtschaftliche Situation umfassend überblickt. Diese klare Aufgabenteilung zwischen Asset und Property Management ermöglicht eine effektive und ausgewogene Betreuung der Immobilien, bei der beide Bereiche ihre spezifischen Stärken optimal einbringen können. Darüber hinaus verhandelt der Asset Manager mit Geschäftspartnern, entwickelt weitergehende Strategien und trägt dazu bei, dass alle Puzzleteile - sei es die Mieterperspektive, das Controlling oder die strategische Ausrichtung - harmonisch zusammenpassen. Im Gegensatz dazu hat der Property Manager eine eher repetitive Aufgabe, die sich stark auf das Tagesgeschäft konzentriert. Nichtsdestotrotz sind alle Teile entscheidend für das Funktionieren des gesamten Puzzles des Immobilienmanagements.

Bei der Frage wie man eine kurze Definition von Asset Management darstellt, würde Interviewpartnerin I dem Asset Manager eine zentrale Rolle im

Immobilienmanagement zuteilen, da er nicht nur für die Entwicklung der Gesamtstrategie verantwortlich ist, sondern auch eine Schlüsselposition unter den Dienstleistern einnimmt. Seine Expertise erstreckt sich auf die Strategieentwicklung für alle am Prozess beteiligten Dienstleister, was ihn zu einem der wichtigsten Akteure für ein optimales Portfoliomanagement macht. Die Fähigkeit des Asset Managers, eine ganzheitliche Strategie zu entwickeln, die die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt, trägt entscheidend dazu bei, dass das Immobilienportfolio nicht nur effizient, sondern auch wertsteigernd verwaltet wird. Diese umfassende Sichtweise und die Fähigkeit, alle Dienstleister effektiv zu koordinieren, machen den Asset Manager zu einer treibenden Kraft für den langfristigen Erfolg und die Werterhaltung von Immobilieninvestitionen.

Der Property Manager, ist für Interviewpartnerin I einer der wichtigsten Dienstleister für die optimale Bewirtschaftung eines Portfolios. An vorderster Front ist das Property Management für die direkte und tägliche Betreuung der Immobilien verantwortlich. Die Vielseitigkeit dieser Aufgabe reicht von der Interaktion mit den Mietern über die Sicherstellung der Instandhaltung bis hin zur Lösung unmittelbar auftretender Probleme. Durch die enge Zusammenarbeit mit Eigentümern und anderen Dienstleistern ist das Property Management entscheidend für die langfristige Werterhaltung und den reibungslosen Betrieb von Immobilien. Die Kompetenz und das Engagement der Property Manager an vorderster Front spielen eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, die Bedürfnisse der Mieter zu erfüllen und gleichzeitig die strategischen Ziele der Eigentümer zu unterstützen. Insgesamt ist das Property Management unverzichtbar für die effiziente und erfolgreiche Bewirtschaftung von Immobilienportfolios.

Interview II

Interviewpartner II ist in der Geschäftsführung einer Immobilieninvestmentfirma und seit über 20 Jahren in der Immobilienbranche tätig. Das Unternehmen hat sich auf dem Immobilienmarkt als Immobilien-Dienstleister in den Bereichen Consulting und Real Estate Asset Management etabliert. Die Kernaufgaben von Interviewpartner II liegen im Bereich des operativen Asset Managements und der Unterstützung von Entwicklungsprojekten. Als inhabergeführtes Unternehmen ist die Gesellschaft zudem

unabhängig von konzernpolitischen Interessen und kann sich ganz auf den Investitionserfolg im Sinne ihrer Kunden konzentrieren. Diese Disziplin übt das Unternehmen auch auf dem Immobilienmarkt aus und orientiert sich dabei an den Vorgaben des International Service Catalogue der RICS.

Die Aufgaben und Verantwortungsbereiche eines Asset Managers und deren Unterscheidungen von jenen des Property Managements, definiert Interviewpartner II als eine ganzheitliche Steuerung der Immobilienverantwortung eines Unternehmens spielt der Asset Manager eine entscheidende Rolle. Zu seinen Hauptaufgaben gehören die strategische Planung, Steuerung und Optimierung von Immobilienportfolios mit dem Ziel, maximale Renditen für Investoren zu erzielen. Im Gegensatz zum Property Management, bei dem die operative Umsetzung im Vordergrund steht, fehlt es im Asset Management häufig an einer klaren Aufgabendefinition, da die Verantwortlichkeiten je nach Unternehmensstruktur variieren können. Der Asset Manager agiert auf übergeordneter Ebene, indem er langfristige Ziele festlegt, Risiken bewertet und wichtige Investitionsentscheidungen trifft. Im Gegensatz dazu konzentriert sich das Property Management auf die tägliche Verwaltung der Immobilie. Dazu gehören das Mietvertragsmanagement, die Instandhaltung und die Beziehungen zu den Mietern. Die Zusammenarbeit zwischen Asset Management und Property Management ist entscheidend für eine effiziente und erfolgreiche Immobilienstrategie.

In der täglichen Praxis der Zusammenarbeit zwischen Asset Managern und Property Managern ergeben sich laut Interviewpartner II erfahrungsgemäß Herausforderungen im Bereich der klaren Abgrenzung und effizienten Abwicklung. Das Auftragsverhältnis zwischen dem Asset Manager, der den Property Manager beauftragt, ist durch klare Themenbereiche definiert, in denen Richtlinien und Vorgaben für das Immobilienmanagement festgelegt sind. Der Asset Manager räumt dem Property Manager einen gewissen Handlungsspielraum ein, der durch ein monetäres Budget begrenzt ist. Im besten Fall bewegt sich der Property Manager innerhalb der vereinbarten Grenzen und erstellt regelmäßige Reportings, um den aktuellen Status und Fortschritt darzustellen.

Schwierigkeiten ergeben sich häufig in der praktischen Umsetzung, insbesondere in der Frage, wie der eingeräumte Handlungsspielraum genutzt wird. Hier ist eine präzise

Kommunikation und ein transparenter Austausch zwischen Asset Manager und Property Manager entscheidend, um effiziente Entscheidungsprozesse und ein erfolgreiches Immobilienmanagement zu gewährleisten.

Zwischen Wohn- und Gewerbeimmobilien bestehen in der täglichen Praxis des Asset- und Property Managements erhebliche Unterschiede. Im Bereich der Wohnimmobilien hat der Property Manager ein breiteres Aufgabenspektrum. Der direkte Kontakt mit den Mietern, die Lösung von Problemen und die Bearbeitung von Anliegen gehören zu den Hauptaufgaben des Property Managers. Aufgrund der begrenzten zeitlichen Ressourcen des Asset Managers gibt es eine klar definierte Eskalationsstufe, bei der der Property Manager in bestimmten Angelegenheiten die Weisung des Asset Managers einholt. Im Gegensatz dazu liegt laut Interviewpartner II das Key Account Management im gewerblichen Bereich ausschließlich in der Verantwortung des Asset Managers. Um die individuellen Bedürfnisse der gewerblichen Mieter zu verstehen und zu berücksichtigen, steht der Asset Manager hier in direktem Kontakt mit den Mietern. Der Property Manager ist in diesem Zusammenhang eher administrativ tätig. Es zeigt sich, dass die Aufgabenverteilung stark von der Art der Immobilie abhängt und die individuellen Fähigkeiten und Präferenzen der beteiligten Personen einen erheblichen Einfluss auf die effektive Umsetzung haben.

Vielfach ist in den Köpfen der privaten Eigentümer, laut Interviewpartner II der Mehrwert eines Asset Managers noch nicht ausreichend angekommen. Die Vorstellung, dass die Vermögensverwaltung in Eigenregie effizienter und kostengünstiger ist, herrscht häufig vor. Die Hybris, alles selbst in die Hand nehmen zu können, führt jedoch nicht selten zu einer geringeren Rendite. Auf den ersten Blick mag die Frage plausibel erscheinen, warum man jemanden bezahlen soll, wenn man es selbst kann. Doch ein erfahrener Vermögensverwalter bringt nicht nur Fachwissen und Marktkenntnisse mit. Er schafft auch Mehrwert durch strategisches Management und Risikominimierung. Über den kurzfristigen Aufwand hinauszudenken und die langfristigen Vorteile eines professionellen Asset Management in Betracht zu ziehen, lohnt sich.

Im Immobilienbereich sieht Interviewpartner II häufig mehr Vorbehalte gegenüber professionellem Asset Management als in anderen Asset-Klassen. Die gängige

Meinung ist, dass ein Eigentümer seine Immobilie natürlich auch selbst verwalten kann. Dabei wird jedoch häufig übersehen, dass durch professionelles Asset Management eine erhebliche Wertsteigerung der Immobilie erzielt werden kann, die die anfallenden Kosten deutlich übersteigen kann. Die Einführung von erfolgsabhängigen Honoraren bietet eine Möglichkeit, die Interessen von Eigentümern und Asset Managern besser aufeinander abzustimmen. Trotz dieser Möglichkeiten besteht jedoch eine massive Zurückhaltung, die darauf hindeutet, dass das gesamte Produkt Asset Management in den Köpfen der Immobilieneigentümer noch gestärkt werden muss. Die langfristigen Vorteile und der Mehrwert eines professionellen Asset Managements im Immobilienbereich müssen deutlicher kommuniziert werden, um Vorurteile abzubauen und die Potenziale voll auszuschöpfen.

Für Interviewpartner II lässt sich die Rolle des Property Managers und des Asset Managers im Immobilienmanagement mit einer Analogie aus dem Motorsport veranschaulichen. Der Property Manager sorgt dafür, dass die Immobilie reibungslos funktioniert. Er kümmert sich um das Tagesgeschäft, überwacht den Zustand der Immobilie und ist dafür verantwortlich, dass alle Abläufe funktionieren - vergleichbar mit einem Mechaniker oder Ingenieur, der dafür sorgt, dass der Motor einwandfrei läuft. Auf der anderen Seite steht der Asset Manager, der die Rolle des Piloten oder Fahrers übernimmt. Sein Fokus liegt darauf, einen Mehrwert für die Immobilie zu generieren und deren langfristige Entwicklung zu sichern. Ähnlich wie der Fahrer, der ein Rennen gewinnen will, ist der Asset Manager bestrebt, am Ende einen Mehrwert zu schaffen. Sowohl der Property Manager als auch der Asset Manager sind für den Erfolg unerlässlich - während der eine die Immobilie am Laufen hält, sorgt der andere für ihre strategische Weiterentwicklung und langfristige Rentabilität.

Interview III

Interviewpartnerin III ist eine Expertin in der Immobilienbranche und derzeit in leitender Position in einem renommierten Immobiliendienstleistungsunternehmen mit einem umfangreichen Immobilienportfolio tätig. Sie kann auf eine beeindruckende 21-jährige Karriere mit zahlreichen internationalen und österreichischen Führungspositionen im Immobilienbereich zurückblicken. Insbesondere in den letzten fünf Jahren hat sie ihre Expertise im Asset Management unter Beweis gestellt. Ihre

umfassende Erfahrung und ihr profundes Fachwissen machen sie zu einer herausragenden Persönlichkeit in der Immobilienbranche, die sowohl national als auch international Akzente gesetzt hat.

Bei der Gegenüberstellung der Aufgaben und Verantwortungsbereiche des Asset Managers und des Property Managers, weist Interviewpartnerin III dem Asset Manager im Immobilienmanagement eine entscheidende Rolle zu, da er die Renditeverantwortung trägt und auf die Erzielung einer nachhaltigen Wertsteigerung ausgerichtet ist. Als operative Entscheidungsinstanz ist der Asset Manager maßgeblich für die strategische Ausrichtung und operative Umsetzung verantwortlich. Im Gegensatz dazu gibt der Property Manager zwar Empfehlungen ab, konzentriert sich aber hauptsächlich auf operative Aspekte wie Sicherheitsupdates, interne Bewertungen und den täglichen Betrieb. Es ist wichtig, dass der Asset Manager die Zügel fest in der Hand hält, um eine kohärente und gewinnbringende Managementstrategie zu gewährleisten und die langfristige Rentabilität des Immobilienportfolios sicherzustellen. Eine klare Aufgabenteilung zwischen Asset und Property Management ermöglicht eine effiziente Steuerung der Immobilienressourcen.

In Osteuropa gibt es nach der Erfahrung von Interviewpartnerin III bereits seit längerer Zeit eine klare Definition von Property Management und Asset Management, während sich in Österreich der Begriff Asset Management erst in den letzten 10 Jahren entwickelt hat. Dieser Begriff ist vergleichsweise jung, während Portfoliomanagement und Facility Management schon länger etabliert sind. Die klare Abgrenzung zwischen Property und Asset Management wurde international durch die RICS-Standards klarer definiert. Die zunehmende internationale Präsenz von Investoren in Österreich hat die Bedeutung des Berufs des Asset Managers gestärkt und die Notwendigkeit einer klaren Abgrenzung innerhalb des Immobilienmanagements unterstrichen. Dies verdeutlicht den raschen Wandel und die Anpassung der Branche an internationale Standards und Praktiken.

Der Verantwortungsbereich des Asset Managers erstreckt sich über ein breites Spektrum, insbesondere im Bereich Environmental, Social and Governance (ESG) und Nachhaltigkeit. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der strategischen Ausrichtung und Umsetzung nachhaltiger Praktiken im Immobilienportfolio. Im Gegensatz dazu

konzentriert sich der Property Manager auf operative Aspekte und die Umsetzung von Maßnahmen. Im Idealfall bilden Asset Manager und Property Manager eine Einheit, die sich optimal ergänzt. Gerade im Gewerbe- und Logistikbereich, wo Mieter oft sehr eigenständig agieren und Transparenz eine Herausforderung sein kann, ist ein gut abgestimmtes Zusammenspiel von Asset- und Property Manager entscheidend. Gemeinsam tragen sie zum Wohle der Immobilie bei, indem sie sowohl langfristige strategische Ziele als auch tägliche operative Anforderungen im Einklang mit den Prinzipien der Nachhaltigkeit verfolgen.

Die Abgrenzung zwischen Property und Asset Management stellt in der Erfahrung von Interviewpartnerin III in der Praxis eine große Herausforderung dar. Während der Property Manager mit verschiedenen Entscheidungshürden konfrontiert ist und sowohl fundiertes Fachwissen als auch Durchsetzungsvermögen benötigt, ist die Bereitschaft des Asset Managers, klare Entscheidungen zu treffen, ebenso entscheidend. Eine enge und kooperative Arbeitsbeziehung zwischen Asset Management und Property Management ist daher von großer Bedeutung, um die Synergien zwischen strategischer Ausrichtung und operativer Umsetzung zu maximieren. In der Praxis neigen die Prozesse jedoch dazu, sich zu vermischen, insbesondere bei komplexen Themen wie Bauprojekten, bei denen finanzielle Aspekte und Bewertungen eine zentrale Rolle spielen. Eine klare Kommunikation und Aufgabenverteilung sind daher entscheidend, um die Stärken beider Bereiche optimal zu nutzen.

Interviewpartnerin III weist darauf hin, dass in den letzten Jahren beträchtliche Investitionen in das Asset Management getätigt wurden, was auf die zunehmende Anerkennung seiner entscheidenden Rolle im Immobilienmanagement zurückzuführen ist. Organisationen wie RICS und AREAMA spielen eine Schlüsselrolle bei der Schaffung klarer Abgrenzungen und Standards für das Asset Management. Ihre Bemühungen zielen darauf ab, eine kohärente und einheitliche Perspektive für den Immobiliensektor zu entwickeln, die sowohl auf internationalen Best Practices als auch auf spezifischen nationalen Anforderungen basiert. Die Förderorganisationen tragen ebenfalls dazu bei, indem sie die Entwicklung und Umsetzung von qualitativ hochwertigen Asset Management Praktiken unterstützen.

Durch diese gemeinsamen Anstrengungen wird das Immobilienmanagement insgesamt gestärkt und auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet.

Ein Mehrwert bei der Beauftragung eines Asset Managers zeigt sich laut Interviewpartnerin III insbesondere im Hinblick auf die finanzielle Situation und die Wertsteigerung der Immobilie. Ein erfahrener Asset Manager ist in der Lage, umfassende Vorarbeit zu leisten, indem er die spezifischen Anforderungen der Immobilie analysiert, differenziert und Wertsteigerungspotenziale aufzeigt. Der Mehrwert für den Eigentümer ist deutlich höher, wenn er auf die Expertise eines Asset Managers zurückgreift. Durch den strategischen Ansatz eines Asset Managers wird nicht nur das kurzfristige finanzielle Ergebnis optimiert, sondern es entstehen langfristige Vorteile durch eine nachhaltige Wertentwicklung der Immobilieninvestition. Damit erweist sich der Asset Manager als eine entscheidende Profession für Eigentümer, die langfristigen Erfolg und effektive Renditeoptimierung anstreben.

Um die Rolle des Asset Managers und des Property Managers kurz zu definieren, würde Interviewpartnerin III dem Asset Manager die Gesamtverantwortung für das gesamte Immobilienportfolio und die einzelnen Objekte zuweisen. Sein Fokus liegt auf der strategischen Ausrichtung, der Wertentwicklung und der Renditeoptimierung. Der Asset Manager arbeitet an der langfristigen Wertsteigerung und stellt sicher, dass die Immobilien den Anlagezielen entsprechen. Auf der anderen Seite ist der Property Manager für das Tagesgeschäft und die reibungslose Funktionalität der einzelnen Gewerke in den Immobilien verantwortlich. Der Property Manager agiert als "guter Geist" im Tagesgeschäft und sorgt dafür, dass alle operativen Prozesse effizient ablaufen. Dazu gehört das Mietermanagement, die Einhaltung des Preis-Leistungs-Verhältnisses, die Sicherstellung der Instandhaltung und die allgemeine Pflege der Immobilie. Die enge Zusammenarbeit zwischen Asset- und Property-Manager gewährleistet eine ausgewogene Herangehensweise, bei der strategische Ziele und ein reibungsloser Tagesbetrieb harmonisch ineinandergreifen.

Interview IV

Interviewpartner IV ist ein Branchenexperte mit mehr als 25 Jahren Berufserfahrung und ehemaliger Geschäftsführer eines großen Immobilienunternehmens. Er engagiert er sich leidenschaftlich für nachhaltige Projekte. Mit einer beeindruckenden Karriere und einem fundierten Wissen über alle Facetten der Immobilienbranche hat er sich einen Ruf als strategischer Denker und effektiver Umsetzer erworben. Er verbindet ein umfassendes Wissen über die Branche mit einem klaren Engagement für eine nachhaltige und ethisch vertretbare Entwicklung in der Immobilienwirtschaft.

Die Aufgaben und Verantwortungsbereiche des Asset Managers unterscheiden sich laut Interviewpartner IV deutlich von denen des Property Managers, insbesondere in Österreich und Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen und osteuropäischen Ländern, in denen der Begriff des Asset Managers bereits etabliert ist. Der Asset Manager tritt als Vertreter des Eigentümers auf und handelt in dessen Interesse, als wäre er selbst Eigentümer der Immobilie. Zu seinen Hauptaufgaben zählen die Entwicklung und Umsetzung einer strategischen Ausrichtung, der An- und Verkauf von Immobilien sowie die Vertretung von Zielen wie Rendite, Gewinn und nachhaltige Entwicklung unter Berücksichtigung von Aspekten wie Umwelt, Soziales und Governance (ESG). In Österreich ist die Integration von ESG noch nicht sehr ausgeprägt. Der Property Manager wird vom Asset Manager in unterschiedlichen Konstellationen beauftragt, sei es im Rahmen der kaufmännischen Hausverwaltung, im Wesentlichen für die Fakturierung und das Forderungsmanagement, oder in der Struktur der Fremdvergabe des Facility Managements. In größeren Strukturen wird das Facility Management oft getrennt vom Property Manager vergeben, um das Risiko zu minimieren.

Die Rolle des Asset Managers ist in der Regel für Interviewpartner IV weiter von der direkten Arbeit am Objekt entfernt als die des Property und Facility Managers. Obwohl der Asset Manager häufig vor Ort sein sollte, sei es wöchentlich oder monatlich, ist dies nicht immer praktikabel. Im Gegensatz dazu ist der Property Manager mehr in der Immobilie präsent, während der Facility Manager täglich vor Ort ist. Diese Abstufung der Verantwortlichkeiten stellt ein ausgewogenes Setup dar und bringt entscheidende Vorteile in Bezug auf die Kundennähe. Während der Asset Manager auf strategischer Ebene agiert und einen ganzheitlichen Blick auf das Portfolio hat, gewährleisten

Property und Facility Manager eine direktere Präsenz vor Ort, was wiederum zu einer effizienten und kundenorientierten Betreuung führt. Insbesondere bei gewerblichen Mietern ist die regelmäßige Präsenz des Asset Managers vor Ort von entscheidender Bedeutung, um einen relevanten Kundenkontakt aufrechtzuerhalten. Während der Property Manager eine wichtige Rolle bei der Betreuung von gewerblichen Mietern spielt, kann die alleinige Verantwortung des Property Managers häufig zu Herausforderungen bei der effektiven Fortführung der Geschäftsbeziehung führen. Der Asset Manager als Vertreter des Eigentümers bringt eine strategische Perspektive und ein übergreifendes Verständnis für die Bedürfnisse des gewerblichen Mieters ein, was die Geschäftsbeziehung stärkt und eine bessere Ausrichtung auf langfristige Ziele ermöglicht. Die regelmäßige Präsenz des Asset Managers gewährleistet nicht nur eine effiziente Kommunikation, sondern auch eine proaktive Identifizierung von Chancen und Herausforderungen, was für eine nachhaltige und erfolgreiche Partnerschaft mit gewerblichen Mietern von entscheidender Bedeutung ist.

Die Beauftragung eines Asset Managers verspricht für Interviewpartner IV einen erheblichen Mehrwert, insbesondere im Hinblick auf die Ertragskraft von Immobilieninvestitionen. Die Erwartung liegt häufig bei einer Steigerung von ca. 10 %, sobald die eingeleiteten Maßnahmen greifen. Ein erfahrener Asset Manager zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, Kosten, Erträge, Vergabep Praxis sowie Instandhaltungs- und Instandsetzungsmaßnahmen genau einschätzen zu können. Seine Expertise gewährleistet eine effiziente und effektive Vergabep Praxis, die sowohl die Kosten als auch die Qualität der durchgeführten Arbeiten optimiert. Die Einhaltung wichtiger Freigabekriterien ist von entscheidender Bedeutung, um einen reibungslosen Betrieb und eine nachhaltige Wertsteigerung der Immobilie zu gewährleisten. Insgesamt trägt die Beauftragung eines Asset Managers dazu bei, die Ertragskraft von Immobilieninvestitionen zu stärken und langfristige finanzielle Ziele zu erreichen.

Als Kurzdefinition des Asset Managers bzw. Property Managers beschreibt Interviewpartner IV die Rolle des Asset Managers als umfassende Verantwortung für die Interessen des Eigentümers in allen finanziellen Belangen der Immobilienbewirtschaftung. Von der Ankaufphase über den gesamten Lebenszyklus bis hin zum Verkauf trägt der Asset Manager die Verantwortung für Kosten, Erträge und Liquidität. Im Jahresgeschäft reicht seine Verantwortung von der Erstellung des

Businessplans bis hin zum Follow-up, einschließlich der sorgfältigen Überwachung der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz. Der Asset Manager agiert als strategischer Partner und Entscheidungsträger, der den Eigentümer mit fundierten Daten und Analysen unterstützt. Im Hinblick auf die EU-Taxonomie spielt der Asset Manager eine zentrale Rolle, um sicherzustellen, dass alle Aspekte des Immobilienbetriebs den neuesten Standards entsprechen.

Auf der anderen Seite fungiert der Property Manager für Interviewpartner IV als Dienstleister, dessen Hauptaufgabe darin besteht, den operativen Betrieb der Immobilie zu organisieren. Dabei spielen technische, kaufmännische und infrastrukturelle Aspekte eine entscheidende Rolle. Der Property Manager unterstützt den Asset Manager bei der Erstellung des Businessplans, indem er relevante Daten zur Verfügung stellt, um sicherzustellen, dass die Zinsliste korrekt geführt wird und das Gebäude technisch einwandfrei funktioniert. Obwohl die Herausforderung, ein Gebäude mit der EU-Taxonomie in Einklang zu bringen, in erster Linie beim Asset Manager liegt, spielt der Property Manager eine Hauptrolle bei der Umsetzung und dem täglichen Betrieb, um die angestrebten Standards zu erreichen. Gemeinsam bilden Asset- und Property Manager eine effektive Partnerschaft, die den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie abdeckt.

Interview V

Interviewpartner V ist Geschäftsführer einer Immobilienverwaltung und seit über 20 Jahren in der Immobilienbranche tätig. Das Unternehmen hat sich auf dem Immobilienmarkt als Immobiliendienstleister in den Bereichen Property und Real Estate Asset Management spezialisiert. Die Kernaufgaben von Interviewpartner V liegen im Bereich der operativen Unternehmensführung und der Unterstützung von Entwicklungsprojekten. Erfahrung und Know-how im Umgang mit nationalen und internationalen Eigentümern garantiert das Unternehmen durch die langjährige Zusammenarbeit mit namhaften institutionellen Investoren.

Für Interviewpartner V liegt im Rahmen des Asset Managements der Schwerpunkt auf der Optimierung von Vermögenswerten in vielfältiger Weise. Der Asset Manager geht über die reine Verwaltung von Immobilien hinaus und sucht aktiv nach Möglichkeiten,

Renditen zu maximieren, Risiken zu minimieren und langfristig Werte zu schaffen. Dazu gehört das Erkennen von versteckten Potenzialen, sei es durch umfassende Marktanalysen, strategische Investitionen oder die Umsetzung effizienter Managementpraktiken. Der Asset Manager agiert als strategischer Gestalter, der die finanziellen und operativen Leistungsindikatoren im Auge behält.

Im Gegensatz dazu agiert der Property Manager als Verwalter im Hintergrund. Seine Hauptaufgabe besteht darin, die tägliche Verwaltung der Immobilie zu gewährleisten, angefangen von Mietvertragsangelegenheiten über die Instandhaltung bis hin zur Lösung von Mieterproblemen. Im Gegensatz zum Asset Manager strebt der Property Manager keine aktive Wertsteigerung an, sondern sorgt für den reibungslosen Betrieb und die Werterhaltung der Immobilien. Seine Arbeit orientiert sich an den strategischen Vorgaben und Richtlinien des Asset Managers, der ihm vertraglich und hierarchisch übergeordnet ist. Diese klare Hierarchie und Arbeitsteilung schafft eine effiziente und zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen Asset Management und Property Management im komplexen Bereich des Immobilienmanagements.

Die Abgrenzung zwischen Asset Management und Property Management zeigt sich für Interviewpartner V in der täglichen Praxis durch eine Vielzahl komplexer Herausforderungen, insbesondere im Rahmen der Vertragsgestaltung. Die Gestaltung der Verträge erweist sich als äußerst anspruchsvoll, da eine detaillierte Definition der Leistungen des Asset Managers von entscheidender Bedeutung ist. Dies dient nicht nur der Transparenz und Kontrolle seitens des Eigentümers, sondern ermöglicht auch dem Asset Manager, klare Vorgaben hinsichtlich seiner Aufgaben und Ziele zu erhalten. Die Dynamik der Vertragsgestaltung variiert zudem stark in Abhängigkeit von der individuellen Eigentümerstruktur. Ein interessanter Aspekt ist, dass große Marktteilnehmer nicht selten sowohl das Asset Management als auch das Property Management im eigenen Haus durchführen, was zu einer zusätzlichen Komplexität in der Zusammenarbeit führen kann.

Interviewpartner V verdeutlicht diese Herausforderungen anhand eines konkreten Beispiels: Im vorliegenden Fall steuert der Asset Manager, nicht nur das eigene Property Management, sondern auch einige weitere Property Management Unternehmen im Ausland. Diese globale Verantwortung erfordert eine sehr enge Delegation von Entscheidungsbefugnissen seitens des Asset Managements an das

Property Management, um eine konsistente Umsetzung der strategischen Ziele zu gewährleisten. Neben den vertraglichen Aspekten müssen von Anfang an klare und stringente Reportingstrukturen geplant werden, um eine effiziente Kommunikation und Überwachung der Prozesse über verschiedene geografische Standorte hinweg zu gewährleisten. Diese vielschichtigen Dynamiken unterstreichen die Notwendigkeit einer sorgfältigen und vorausschauenden Planung an der Schnittstelle zwischen Asset und Property Management in der Immobilienwirtschaft.

Der Mehrwert durch die Beauftragung eines Asset Managers ist für Interviewpartner V von entscheidender Bedeutung und geht über die reinen Kosten hinaus. Es gilt als ungeschriebenes Gesetz, dass der Einsatz eines Asset Managers dem Eigentümer mehr einbringt, als er kostet. Ein erfahrener Asset Manager spielt eine zentrale Rolle bei der Wertschöpfung von Assets. Seine Aufgaben reichen von der Identifikation von Potenzialen bis hin zu deren nachhaltiger Entwicklung. Dazu gehört die strategische Nachverdichtung von Immobilien ebenso wie die Anhebung bestehender Altverträge. Der Asset Manager zeichnet sich durch vernetztes Denken aus, indem er alle Möglichkeiten erkennt und nutzt. Durch das geschickte Management der Immobilie als Asset und das genaue Verständnis der Interessen des Investors schafft der Asset Manager einen echten Mehrwert. Seine Fähigkeit, Potenziale zu erkennen und gezielt zu entwickeln, trägt dazu bei, langfristige Renditen zu maximieren und die Gesamtperformance des Immobilienportfolios zu optimieren.

Als geeignete Kurzdefinition der Rolle des Asset- und Property Managements würde Interviewpartner V dem Property Manager die klassische Rolle des Hausverwalters zuschreiben, wobei der Property Manager maßgeblich für die operativen Belange vor Ort in der Immobilie verantwortlich ist. Als erster Ansprechpartner für die Mieter kümmert er sich um deren Anliegen und sorgt für eine reibungslose Bewirtschaftung auf Objektebene. Zu seinen Aufgaben gehören die Objektbuchhaltung, die Erstellung der Rohbilanz sowie die Umsetzung von Maßnahmen zur Werterhaltung und Steigerung der Mieterzufriedenheit. Der Property Manager agiert vorwiegend auf lokaler Ebene.

Im Gegensatz dazu knüpft der Asset Manager an dieses operative Zahlenwerk an und übernimmt eine übergeordnete, strategische Rolle. Er trägt die finanzielle Verantwortung für das gesamte Immobilienportfolio. Der Asset Manager ist in der

Lage, objektübergreifend zu denken und agiert auf einer höheren, globaleren Ebene. Interviewpartner V verdeutlicht dies an einem Beispiel: Eine Investition, die vom Asset Manager in Absprache mit dem Property Manager getätigt wurde und sich nicht rentiert, wird zwar buchhalterisch vom Property Manager abgebildet, die Verantwortung für das finanzielle Ergebnis liegt aber in der Regel beim Asset Manager selbst.

Es muss jedoch betont werden, dass diese klaren Abgrenzungen in der Praxis nicht immer eindeutig sind. Intern müssen diese Abgrenzungen genau geklärt werden, um eine effektive und reibungslose Zusammenarbeit zwischen Asset und Property Management zu gewährleisten. Klare Kommunikation und transparente Absprachen sind entscheidend, um die Stärken beider Managerrollen optimal zu nutzen und Synergien zwischen den unterschiedlichen Verantwortungsbereichen zu schaffen.

3.2.2 Auswertung der Interviewfragen & Gegenüberstellung der Ergebnisse

Die der Auswertung der Interviewfragen wurde in die zwei Bereiche Textfragen und Tätigkeitsbereiche aufgeteilt, die nachfolgend beschrieben werden.

Textfragen

Bei den Textfragen wurden die zentralen Antworten in Stichworten je Interviewpartner in einer Tabelle zusammengefasst und gleichzeitig je Frage die Gemeinsamkeiten und Abweichungen der Antworten erhoben. Die Ergebnisse wurden anschließend zusammengefasst.

Frage 1 Was sind die Aufgaben & Verantwortungsbereiche eines Asset Managers und wie unterscheiden sie sich von jenen des Property Managers?		Gemeinsamkeiten	Abweichungen
Aufgaben & Verantwortungsbereich Asset Manager		Gemeinsamkeiten	Abweichungen
Int. I	<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltige Förderung und Wertsteigerung der Immobilie, • Budgetverantwortung (Rendite, Ertrag) Controlling, • Zielvorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlling • Nachhaltige Wertsteigerung • Eigentümerversretung 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkte bei der Budgetverantwortung • Fokus auf ganzheitliche Steuerung • Unterschiedliche Aufgaben je nach Unternehmensgröße
Int. II	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliche Steuerung der Immobilienverantwortung, • Investments, • Controlling, • Ankaufparameter, • Prozessaufträge 		
Int. III	<ul style="list-style-type: none"> • Renditenverantwortung und nachhaltige Wertsteigerung, • Eigentümerversretung, • übergeordneter Entscheidungsträger 		
Int. IV	<ul style="list-style-type: none"> • Auftreten als Eigentümerversretter, • Entwicklung und Umsetzung einer strategischen Ausrichtung, • Risikobewertung 		
Int. V	<ul style="list-style-type: none"> • Eigentümerversretter mit Gesamtverantwortung, • Controlling, • Aufgaben- und Freigabenbestimmung, • unterschiedlich nach Unternehmensvolumen 		
Aufgaben & Verantwortungsbereich Property Manager		Gemeinsamkeiten	Abweichungen
Int. I	<ul style="list-style-type: none"> • Bewirtschaftung der Immobilie, nicht nur schlichte Zahlenerfassung, • gezieltes Controlling in der Bewirtschaftung, • höchste Reporting Standards 	<ul style="list-style-type: none"> • Operative Umsetzung • Berichterstattung 	<ul style="list-style-type: none"> • Präsenz vor Ort • Schwerpunkt Management
Int. II	<ul style="list-style-type: none"> • Operative Umsetzung steht im Vordergrund, • Betreuung des täglichen Geschäfts, • Abrechnungsverantwortung 		
Int. III	<ul style="list-style-type: none"> • Operative Ebene und Beaufsichtigung des täglichen Betriebes, • Durchsetzungsvermögen gegenüber dem Asset Manager, • Reporting, • Freigabegrenzen 		
Int. IV	<ul style="list-style-type: none"> • Wird vom Asset Manager in unterschiedlichen Konstellationen beauftragt, • Präsenz vor Ort, • Aufarbeitungsprozesse 		

Int. V	<ul style="list-style-type: none"> • Eigentümerversorger • Finanzielle Gesamtverantwortung 		
Unterschiede		Gemeinsamkeiten	Abweichungen
Int. I	<ul style="list-style-type: none"> • Alle angrenzenden Schnittstellen im Prozess der Liegenschaftsverwaltung unter der Leitung des Asset Managers, • Freigabe- Reporting orientiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenklarheit • Entscheidungsbefugnisse • Berichtswesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerungseffizienz • Schnittstellen und Prozesse
Int. II	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsbereiche variieren je nach Unternehmensstruktur, • Entscheidungsbefugnisse werden vom Asset Manager bestimmt 		
Int. III	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Aufgabenteilung, • Asset Manager gibt effiziente Steuerung vor, • Property- Manager arbeitet dem Asset Manager zu 		
Int. IV	<ul style="list-style-type: none"> • Property Manager ist im Gegensatz zum Asset Manager mehr in der Immobilie anwesend, ist für die täglichen Belange zuständig, • Asset Manager ist für die Erreichung von langfristigen Zielen verantwortlich 		
Int. V	<ul style="list-style-type: none"> • Property Manager ist klassischer Verwalter, • Asset Manager ist Entscheidungsträger 		
Frage 2 Wie zeigt sich die Abgrenzung in der täglichen Praxis (oder nicht) und was sind Ihrer Erfahrung nach die Herausforderungen bei der Beauftragung & Abwicklung?		Gemeinsamkeiten	Abweichungen
Abgrenzung in der täglichen Praxis		Gemeinsamkeiten	Abweichungen
Int. I	<ul style="list-style-type: none"> • Balance zwischen Expertise und Koordination, um bestmöglichen Service zu gewährleisten, • Verantwortungsbereiche abgrenzen, • Freigabegrenzen setzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsbereiche und Freigabegrenzen • Rolle des Asset Managers • Expertise und Koordination 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzungsfähigkeit und klare Entscheidungen
Int. II	<ul style="list-style-type: none"> • Asset Management ist immer übergeordnet, • Property Management ist in unterstützend tätig, • Freigabegrenzen 		
Int. III	<ul style="list-style-type: none"> • Breitschaft des Asset Managements klare Entscheidungen zu treffen, • Durchsetzungsvermögen Fachwissen des Property Managers ist notwendig 		
Int. IV	<ul style="list-style-type: none"> • Asset Manager bringt eine strategische Perspektive und ein übergreifendes Verständnis, • Property Management Vertragsgestaltung 		
Int. V	<ul style="list-style-type: none"> • Asset Manager bringt umfangliches Wissen mit 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Property Manager ist operatives Organ für den täglichen Betrieb 		
Herausforderungen bei der Beauftragung & Abwicklung		Gemeinsamkeiten	Abweichungen
Int. I	<ul style="list-style-type: none"> • Genaue Bedürfnisorientierung, • regelmäßige Ausschreibung von Verwaltungsverträgen, • gegenseitige Wertschätzung jedoch klare Hierarchien schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Abgrenzung der Verantwortlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisorientierung und Wertschätzung • Eskalationsstufen und Befugnisstufen
Int. II	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Abgrenzung der Themenbereiche und Eskalationsstufen durch das Asset Management bestimmen 		
Int. III	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung ist eine Kernaufgabe, damit wird dem Asset Manager zugearbeitet, AM trifft klare Entscheidungen PM beruft sich auf diese 		
Int. IV	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung ist ein operatives Organ, plant in kürzeren Zeiträumen, • Asset Manager muss genaue Zielsetzungen vorgeben 		
Int. V	<ul style="list-style-type: none"> • Klare hierarchische Strukturen • genau Einteilung von Befugnissen 		
Frage 3 Worin liegt in Ihren Augen der Mehrwert einen Asset Manager zu beauftragen?		Gemeinsamkeiten	Abweichungen
Int. I	<ul style="list-style-type: none"> • Asset Manager verfügt über fundierte Kenntnisse und ganzheitliche Sicht für die Immobilie • setzt gezielte Maßnahmen zur Wertsteigerung der Immobilie • fungiert als zentrale Schnittstelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertsteigerung der Immobilie • Wissen und Expertise • Risikomanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung des Ertrags/Kostenverhältnisses • Effektive Vergabepraxis
Int. II	<ul style="list-style-type: none"> • Wertsteigerung der Immobilien, • Optimierung von Ertrag/Kosten, • Risikosteuerung 		
Int. III	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Situation und Wertsteigerung der Immobilie, • umfangreiche Fachkenntnis 		
Int. IV	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung von Ertragskraft bei Immobilieninvestitionen, • effektive Vergabepraxis, • Risikosteuerung 		
Int. V	<ul style="list-style-type: none"> • Finden von versteckten Werten • Steigerung des Gesamtwerts • vernetztes Denken 		
Frage 4		Gemeinsamkeiten	Abweichungen

Was wäre Ihrer Meinung nach eine geeignete kurze Definition der Rolle des Asset Managers? Und wie würde jene des Property Managers lauten?			
kurze Definition Asset Manager		Gemeinsamkeiten	Abweichungen
Int. I	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Rolle im Immobilienmanagement, • Schlüsselposition unter Immobiliendienstleistern 	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Rolle im Immobilienmanagement • Langfristige Entwicklung der Immobilie • Gesamtverantwortung 	
Int. II	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Entwicklung der Immobilie, • Sicherung von Mehrwert für die Immobilie 		
Int. III	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtverantwortung für das Immobilienportfolio 		
Int. IV	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassende Verantwortung für die Interessen des Eigentümers 		
Int. V	<ul style="list-style-type: none"> • Letztverantwortlicher Entscheidungsträger 		
kurze Definition Property Manager		Gemeinsamkeiten	Abweichungen
Int. I	<ul style="list-style-type: none"> • Einer der wichtigsten Dienstleister für die optimale Bewirtschaftung des Immobilienportfolios 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstleister im Immobilienmanagement • Koordination und Überwachung • Verantwortung für das Tagesgeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für die Gewerke
Int. II	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachung des Zustandes, • Koordination der Abläufe 		
Int. III	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für das Tagesgeschäft und die reibungslose Funktionalität der einzelnen Gewerke in den Immobilien 		
Int. IV	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstleister, der den operativen Betrieb der Immobilie gewährleistet 		
Int. V	<ul style="list-style-type: none"> • Klassischer Verwalter • operatives Organ 		

Tabelle 1 Auswertung der Interviewfragen (eigene Darstellung)

Tätigkeitsbereiche

Der zweite Teil des Interviews beschäftigt sich mit der Frage, welche Aufgaben eher dem Tätigkeitsfeld des Asset Managers und welche eher dem des Property Managers zuzuordnen sind. Bei der Befragung wurden jeweils die Kategorien „Tätigkeitsbereich des Asset Managers“, „Tätigkeitsbereich des Property Managers“ oder „diese Aufgabe kann beiden Berufsbildern gleichermaßen zugeordnet werden, bzw. es handelt sich um eine Tätigkeit mit Überschneidungen“ angeboten. Es wurden 19 Aufgabenfelder abgefragt.

Welche Aufgabenbereiche würde Sie dem Asset Management zuordnen und welche dem Property Management?

Aufgabenbereiche	Asset Management	gleichermaßen	Property Management	Andere	numerische Auswertung
numerische Auswertung	1	2	3	0	Ø
1. Strategie	x				1
2. Ankauf	x				1
3. Finanzierung	x				1
4. Business Plan, Budget, Controlling		x			1,6
5. Reporting			x		2,6
6. Research	x				1
7. Daten-/Dokumentenmanagement			x		2,8
8. Chancen-/Risikomanagement	x				1
9. Auswahl und Steuerung Dienstleister		x			2
10. Gesellschaftsmanagement	x				1
11. Objekt- und Mieterbetreuung		x			2,4
12. Forderungsmanagement			x		2,8
13. Liquiditätsmanagement	x				1,4
14. Rechnungswesen			x		2,8
15. Baumanagement		x			1,8
16. Refurbishment und Projektentwicklung	x				1,4
17. Vermietung	x				1
18. Objektbewertung	x				1,3
19. Verkauf	x				1

Tabelle 2 Auswertung Tätigkeitsbereiche Asset Management & Property Management (eigene Darstellung)

Von den 19 Aufgabenfeldern wurden 8 einstimmig dem Asset Management zugeordnet. Aber auch bei den anderen Fragen hatten die Interviewpartner meist eine ähnliche Einschätzung hinsichtlich der Zuordnung.

So wurden die ersten drei abgefragten Aufgabenbereiche „**Strategie**“, „**Ankauf**“ und „**Finanzierung**“ von den fünf Interviewpartnern einstimmig dem Assetmanagement zugeordnet. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen der Literaturrecherche.

Der Aufgabenbereich „**Business Plan, Budget, Controlling**“ wurde von zwei Interviewpartnern dem Asset Management und von drei Interviewpartnern beiden Berufsbildern gleichermaßen zugeordnet. Dies ist somit ein Aufgabenbereich, in dem es größere Überschneidungen gibt, bzw. in dem die Berufsbilder zusammenarbeiten.

Der Aufgabenbereich „**Reporting**“ wurde von drei Interviewpartnern dem Property Management zugeordnet und zwei Interviewpartner gaben an, dass beide Berufsbilder hier involviert sind. Somit handelt es sich auch hierbei um einen Aufgabenbereich mit Überschneidungen. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen der Literaturrecherche. So fällt etwa die Aufbereitung von Mieterlisten und Kostenübersichten wie beispielsweise der Betriebskostenabrechnung in den Aufgabenbereich des Property Managements, hingegen Gesamtübersichten zur Umsatzentwicklung oder der Bewertung der Objekte in den Aufgabenbereich des Asset Managers.

Die Frage welchem Berufsbild die Aufgabe „**Research**“ zuzuordnen ist, wurde von vier Interviewpartnern mit Asset Management beantwortet. Ein Interviewpartner hat „andere“ gewählt, da viele Tätigkeiten im Bereich „Research“ dem Makler zuzuordnen sind.

Der Aufgabenbereich „**Daten- und Dokumentenmanagement**“ wurde von vier Interviewpartnern dem Berufsbild des Property Managers zugeordnet. Ein Interviewpartner hat den Aufgabenbereich als „gleichermaßen / beide“ eingestuft. Die einheitliche Zuordnung durch die Mehrheit der Interviewpartner deutet auf eine konsistente und klare Definition des Berufsbildes hin, die differenziertere Einschätzung eines Interviewpartners zeigt mögliche Nuancen bzw. Vielschichtigkeiten in den Aufgaben des Property Managers auf.

Das **Chancen- und Risikomanagement** wurde einstimmig dem Berufsbild des Asset Managers zugeordnet. Diese Einschätzung deckt sich auch mit der Literaturrecherche, wo dieser Aufgabenbereich sowohl bei dem Leistungskatalog der Immobilienbranche von (AREAMA, 2023a, S. 9) als auch von (Metzner & Erndt, 2006, S. 109) eine Kernaufgabe des Asset Managements eingestuft wird.

Die **Auswahl und Steuerung der Dienstleister** wurde von allen Interviewpartnern als ein Aufgabenbereich benannt, der beide Berufsbilder betrifft. Die Auswahl und Steuerung der Dienstleister gewährleistet somit, wie alle Interviewpartner betonten, eine reibungslose Integration der beiden Berufsbilder. Dabei spielt die effiziente Abstimmung mit dem Property Management und dem Facility Management eine zentrale Rolle, um sicherzustellen, dass die spezifischen Anforderungen der Immobilienstrategie und die Bedürfnisse der Mieter optimal erfüllt werden.

Das **Gesellschaftsmanagement** hingegen wurde wieder einstimmig dem Tätigkeitsbereich des Asset Managements zugeordnet.

Der Aufgabenbereich **Objekt- und Mieterbetreuung** wurde von zwei Interviewpartnern dem Berufsbild des Property Managers zugeordnet und drei Interviewpartner haben „gleichermaßen / beide“ angegeben. Somit liegt nach Ansicht der Interviewpartner dieser Aufgabenbereich überwiegend beim Property Manager, aber es sind beide Berufsbilder involviert. Ein deutliches Beispiel hierfür könnte die direkte Kommunikation und Interaktion mit den Mietern in Bezug auf Reparaturanfragen oder Mietverwaltungsangelegenheiten sein, wobei der Property Manager die primäre Schnittstelle darstellt. Gleichzeitig könnte der Asset Manager in die Prozesse eingebunden werden, um sicherzustellen, dass diese Aktivitäten im Einklang mit der langfristigen Immobilienstrategie und den Renditezielen stehen.

Das **Forderungsmanagement** wurde von vier Interviewpartnern dem Aufgabenbereich des Property Managers zugeordnet, ein Interviewpartner gab „gleichermaßen / beide“ an. Ein spezifischer Fall könnte die aktive Überwachung und Verwaltung der Mietzahlungen sein, wobei der Property Manager in erster Linie für die Überwachung der offenen Forderungen und die Kommunikation mit den Mietern bezüglich der Zahlungsrückstände verantwortlich ist. Gleichzeitig könnte der Asset Manager einbezogen werden, um sicherzustellen, dass das Forderungsmanagement mit den langfristigen finanziellen Zielen und der Portfoliostrategie übereinstimmt.

Das **Liquiditätsmanagement** wird überwiegend dem Asset Management zugeordnet. So haben vier Interviewpartner Asset Management ausgewählt und ein Interviewpartner Property Management. Ein Beispiel aus der Praxis könnte die Entscheidung über den optimalen Zeitpunkt für den Verkauf einer Immobilie sein. Der

Asset Manager wäre hier maßgeblich involviert, um den Liquiditätsbedarf des Portfolios zu bewerten, strategische Verkaufsentscheidungen zu treffen und die Transaktion zu koordinieren. Der Property Manager hingegen könnte in diesem Prozess eine unterstützende Rolle einnehmen, indem er operative Aspekte wie die Vorbereitung der Immobilie für den Verkauf und die Kommunikation mit den Bestandsmietern berücksichtigt.

Das **Rechnungswesen** wird überwiegend dem Property Management zugeordnet. Nur ein Interviewpartner hat hier einen Tätigkeitsbereich mit Überschneidungen angegeben. Dies bedeutet, dass die Hauptverantwortung für das Rechnungswesen nach Ansicht der Mehrheit der Befragten beim Property Management liegt. Buchhaltung, Budgetierung und Finanzreporting decken dabei vor allem die operativen Aspekte des Immobilienmanagements ab. Der einzige Interviewpartner, der von Überschneidungen berichtet, weist darauf hin, dass es möglicherweise Aspekte gibt, bei denen auch das Asset Management in die Finanzprozesse involviert ist bzw. eine koordinierte Zusammenarbeit zwischen den beiden Disziplinen zur Erreichung der Finanzziele stattfindet.

Das **Baumanagement** wurde von drei Interviewpartnern als Tätigkeitsbereich mit Überschneidungen angegeben, ein Interviewpartner sieht den Aufgabenbereich beim Asset Manager und ein Interviewpartner hat „andere“ gewählt. Dies könnte bedeuten, dass Aspekte wie Bauprojektentwicklung, Bauüberwachung und Budgetierung sowohl dem Property Management als auch dem Asset Management zugeordnet werden. Die Position eines Befragten, der den Aufgabenbereich beim Asset Manager sieht, könnte auf eine strategische Ausrichtung hindeuten, bei der die Bauaktivitäten eng mit der langfristigen Portfoliostrategie und den Renditezielen verknüpft sind. Die Auswahlmöglichkeit "Sonstiges" eines Interviewpartners könnte darauf hindeuten, dass es möglicherweise spezifische, individuelle Aspekte des Baumanagements gibt, die nicht eindeutig in die gängigen Kategorien des Assets oder Property Managements fallen und möglicherweise andere Kompetenzen erfordern. Dies unterstreicht die Komplexität des Baumanagements im Immobilienkontext.

Refurbishment und Projektentwicklung wurde von vier Interviewpartnern dem Aufgabenbereich des Asset Managements zugeordnet und ein Interviewpartner hat hier Property Management angegeben. Hier steht die langfristige Wertschöpfung

durch gezielte Modernisierungs- und Entwicklungsmaßnahmen sowie die Optimierung des Portfolios im Hinblick auf die Renditeziele im Vordergrund. Die abweichende Angabe eines Interviewpartners, der diesen Aufgabenbereich dem Property Management zuordnet, könnte auf unterschiedliche Perspektiven hinsichtlich der operativen Umsetzung solcher Projekte hinweisen. Es könnte darauf hindeuten, dass für diesen Interviewpartner der Schwerpunkt im operativen Tagesgeschäft des Property Managements liegt, während das Asset Management eine übergeordnete Rolle bei der strategischen Planung und Ausrichtung von Refurbishments und Projektentwicklungen spielt. Diese unterschiedlichen Einschätzungen verdeutlichen die Komplexität der Verantwortlichkeiten und zeigen, dass die Wahrnehmung der Aufgabenbereiche stark von individuellen Perspektiven und Herangehensweisen abhängt.

Die **Vermietung** wurde einstimmig dem Aufgabenbereich des Asset Managements zugeordnet. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen der Literaturrecherche. In diesem Zusammenhang wird die Bedeutung des Asset Managements im Hinblick auf die strategische Mieterakquisition, Vertragsverhandlungen und Portfoliooptimierung hervorgehoben. Es ist jedoch zu beachten, dass auch eine effiziente Vermietung eng mit dem Property Management verbunden ist. Dieses spielt eine entscheidende Rolle bei der täglichen Mieterbetreuung, der Verwaltung der Mietverträge und der Sicherstellung einer reibungslosen operativen Umsetzung. Die einheitliche Zuordnung der Vermietung verdeutlicht somit die integrierte Zusammenarbeit beider Managementbereiche, wobei das Asset Management die strategische Ausrichtung vorgibt, während das Property Management für die operativen Aspekte der Mieterbeziehung verantwortlich ist.

Die **Objektbewertung** wurde von drei Interviewpartnern dem Asset Management zugeordnet, ein Interviewpartner hat es als Aufgabenbereich mit Überschneidungen eingeordnet und ein Interviewpartner gab „andere“ an. Die Objektbewertung im Asset Management umfasst die Analyse und Beurteilung des Wertes von Immobilien im Portfolio, wobei der Fokus auf der langfristigen Werterhaltung und Renditeoptimierung liegt. Die Einordnung als Aufgabenbereich mit Überschneidungen bei einem Interviewpartner könnte darauf hindeuten, dass die Objektbewertung nicht ausschließlich dem Asset Management zugeordnet ist, sondern

auch Elemente des Property Managements oder anderer Fachbereiche beinhaltet. Die Auswahlmöglichkeit "Sonstiges" eines Interviewpartners deutet darauf hin, dass es möglicherweise spezifische Aspekte der Immobilienbewertung gibt, die außerhalb der traditionellen Zuordnungen liegen und spezielle Fachkenntnisse erfordern. Insgesamt verdeutlichen diese unterschiedlichen Zuordnungen die Komplexität der Objektbewertung und unterstreichen die Notwendigkeit einer integrierten Perspektive, um die Ziele der Werterhaltung des Immobilienportfolios effektiv verfolgen zu können.

Der **Verkauf** hingegen wurde wieder einstimmig dem Aufgabenbereich des Asset Managements zugeordnet. Der Verkauf von Immobilien erfordert eine ganzheitliche Betrachtung unter Berücksichtigung der langfristigen Portfolioziele, der Renditeoptimierung und der strategischen Ausrichtung. Im Rahmen des Asset Managements liegt der Fokus auf der Ermittlung des bestmöglichen Verkaufszeitpunktes, um die Gesamrendite des Portfolios zu maximieren. Diese Zuordnung deckt sich auch mit den Erkenntnissen aus der Literatur, die das Asset Management häufig als zentralen Akteur bei der Gestaltung von Verkaufsstrategien und -entscheidungen hervorhebt.

Anschließend wurden die Aufgabenbereiche anhand des numerischen Durchschnittswertes gereiht – wobei für Asset Management je eine 1 vergeben wurde, einem Tätigkeitsbereich mit Überschneidungen eine 2 und für die Antwort Property Management eine 3 eingetragen wurde. Anhand dieser numerischen Zuordnung der Antworten konnte je Frage ein Durchschnittswert errechnet werden.

Die Reihung der Aufgabenbereiche nach Zuordnung zu den oben genannten Berufsbildern hat folgendes Ergebnis geliefert:

Welche Aufgabenbereiche würde Sie dem Asset Management zuordnen und welche dem Property Management?

Aufgabenbereiche	Asset Management	gleichermaßen / beide	Property Management	Andere	numerische Auswertung
numerische Auswertung	1	2	3	0	Ø
Asset Management					
1. Strategie	x				1
3. Finanzierung	x				1
8. Chancen-/Risikomanagement	x				1
10. Gesellschaftsmanagement	x				1
17. Vermietung	x				1
19. Verkauf	x				1
2. Ankauf	x				1
6. Research	x				1
überwiegend Asset Management					
18. Objektbewertung	x				1,3
13. Liquiditätsmanagement	x				1,4
16. Refurbishment und Projektentwicklung	x				1,4
Aufgabenbereiche mit starken Überschneidungen					
4. Business Plan, Budget, Controlling		x			1,6
15. Baumanagement		x			1,8
9. Auswahl und Steuerung Dienstleister		x			2
11. Objekt- und Mieterbetreuung		x			2,4
überwiegend Property Management					
5. Reporting			x		2,6
7. Daten-/Dokumentenmanagement			x		2,8
12. Forderungsmanagement			x		2,8
14. Rechnungswesen			x		2,8

Tabelle 3 gereichte Auswertung der Tätigkeitsbereiche (eigene Darstellung)

Somit sind die Aufgabenbereiche Strategie, Finanzierung, Chancen- & Risikomanagement, Gesellschaftsmanagement, Vermietung und Verkauf eindeutig und einstimmig dem Tätigkeitsbereich des Asset Managements zuzuordnen.

Die Aufgabenbereiche Ankauf und Research wurden von vier von fünf Interviewpartnern dem Asset Management zugeordnet, ein Interviewpartner hat aber jeweils „andere“ angegeben. So wurden bei Research Überschneidungen mit dem Aufgabenbereich des Maklers angeführt, ebenso bei Ankauf. Somit sind diese

Aufgabenbereiche dem Asset Management zuzuordnen, aber es gibt auch gewisse Überschneidungen mit anderen Berufsbildern.

Die Objektbewertung, das Liquiditätsmanagement sowie Refurbishment und Projektentwicklung haben einen durchschnittlichen numerischen Wert von 1,3-1,4 und sind somit eher dem Asset Management zuzuordnen. In jedem der drei Aufgabenbereiche hat ein Interviewpartner entweder eine Überschneidung oder aber das Aufgabenfeld des Property Managers angegeben. Die Überschneidungen können darauf hindeuten, dass die genannten Tätigkeiten in der Praxis häufig mit den Aufgaben des Asset Managements einhergehen. Es zeigt sich also eine gewisse Verschmelzung der Aufgabenbereiche, was die Tendenz, diese eher dem Asset Management zuzuordnen, verstärkt.

Bei den Aufgabenbereichen Business Plan, Budget, Controlling, Baumanagement, Auswahl und Steuerung von Dienstleistern sowie Objekt- und Mieterbetreuung wurde überwiegend gleichermaßen / beide ausgewählt. Somit handelt es sich hierbei um Aufgaben mit starken Überschneidungen zwischen den beiden Berufsbildern. Die starke Überschneidung dieser Aufgabenbereiche könnte auf eine zunehmende Integration und Kooperation zwischen Asset Managern und Property Managern hindeuten. Ziel könnte es sein, Synergien zu schaffen, effiziente Prozesse zu gewährleisten und eine ganzheitliche Betreuung der Immobilien sicherzustellen. Die Ergebnisse legen nahe, dass eine detaillierte Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten in Bezug auf diese Aufgabenbereiche innerhalb des Unternehmens wichtig ist, um eine klare Struktur und effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten. Insgesamt verdeutlicht die häufige Auswahl von "gleich / beide" die Notwendigkeit einer genauen Definition der Aufgabenbereiche, um potenzielle Missverständnisse zu vermeiden und einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten.

Überwiegend dem Property Management wurden zugeordnet, das Reporting, das Daten- & Dokumentenmanagement, das Forderungsmanagement sowie das Rechnungswesen. Bei allen vier Aufgabenbereichen hat aber zumindest ein Interviewpartner eine Überschneidung der Berufsbilder angegeben. Daher die Zuordnung als Überwiegend Property Management, denn auch hier gibt es gewisse Überschneidungen mit dem Aufgabenbereich des Asset Managers.

3.2.3 Gegenüberstellung und Zusammenführung der Interviews

Im zweiten Teil des Interviews lag der Fokus auf der gezielten Differenzierung der beiden Kernbereiche des Immobilienmanagements, dem Asset Management und dem Property Management. Um eine genaue Analyse der Aufgabenverteilung zwischen den beiden Bereichen zu ermöglichen, wurden den Interviewpartnern konkrete Aufgabenbereiche genannt und von den Interviewpartnern zugeordnet. Diese strategische Vorgehensweise eröffnet die Möglichkeit, die Ergebnisse im folgenden Kapitel in tabellarischer Form darzustellen. Durch diese differenzierte Betrachtung wird nicht nur die Spezifika der Verantwortlichkeiten in den Bereichen Asset und Property Management transparent, sondern auch die klare Aufgabenteilung, die für ein effektives und effizientes Management von Immobilienportfolios von entscheidender Bedeutung ist. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für eine zielgerichtete und strategische Ausrichtung, die im weiteren Prozess umgesetzt werden kann.

4 Conclusio

Die präzise Formulierung der Forschungsfragen ist von entscheidender Bedeutung, um einerseits die Forschungsziele klar herauszuarbeiten und das Untersuchungsfeld eindeutig abzugrenzen.

In dieser Untersuchung geht es vorrangig darum, die Komplexität und den strategischen Wert beider Bereiche in der Immobilienwirtschaft herauszuarbeiten und auf dynamische Wechselwirkungen und Synergien einzugehen.

In diesem Zusammenhang werden die einzelnen Forschungsfragen dargestellt und deren Relevanz für das Gesamtziel der Arbeit detailliert aufgelistet.

Die strukturierte Bearbeitung der Forschungsfragen bildet somit das Grundgerüst dieses Kapitels, in dem ein tragfähiger Rahmen für die anschließende empirische Analyse geschaffen wird.

Dieses methodisch fundierte Vorgehen gewährleistet, dass die Untersuchung auf ihre wissenschaftlichen und praxisrelevanten Ziele fokussiert bleibt.

4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen

Im folgenden Abschnitt soll die Definition des Begriffs Asset Management nach Rücksprache mit verschiedenen Marktteilnehmern nochmals präzisiert und festgehalten werden. Des Weiteren sollen die Berührungspunkte zwischen den Managementdisziplinen Asset Management und Property Management aufgezeigt werden.

- Worin unterscheiden sich in Österreich die Rollen des Asset Managers und des Property Manager voneinander?

Basierend auf den Erkenntnissen aus den fünf Experteninterviews wird der Begriff Asset Management als übergeordnete und führende Managementdisziplin im Lebenszyklus einer Immobilie verstanden. Die Planung, Steuerung, Umsetzung und Kontrolle aller wert beeinflussenden Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette einer Immobilie definieren die Interviewpartner als Aufgabe des Asset Managers. In

diesem Zusammenhang fungiert der Asset Manager als Leiter der Immobilie und unterstützt alle untergeordneten Managementdisziplinen wie Property Management und Facility Management. Im Mittelpunkt seiner Tätigkeit steht die Integration der Rendite- und Risikovorgaben des Eigentümers in das operative Geschäft, um die jeweiligen Erwartungen zu erfüllen.

- Wie wird die Abgrenzung des Begriffes Real Estate Asset Management zum Property Management von ausgewählten Marktteilnehmern definiert?

Von allen fünf Interviewpartnern wurde darauf hingewiesen, dass die Abgrenzung des Begriffes Real Estate Asset Management zum Property Management aus ihrer Sicht entscheidend von der strategischen Perspektive und dem Verantwortungsbereich innerhalb des Immobilienlebenszyklus abhängt. Nach ihren Definitionen wird Real Estate Asset Management als eine übergeordnete strategische Managementdisziplin verstanden, die sich mit der Gesamtperformance und dem Werterhalt einer Immobilieninvestition befasst. Dabei stehen langfristige Ziele, Portfoliooptimierung und Renditemaximierung im Vordergrund. Demgegenüber fokussiert das Property Management auf die operativen Aspekte des Immobilienbetriebs wie Vermietung, Instandhaltung und Mieterbeziehungen. Die klare Abgrenzung zwischen den beiden Begriffen wird somit durch die unterschiedlichen Aufgabengebiete und zeitlichen Perspektiven im Immobilienmanagement definiert, wobei das Real Estate Asset Management eine übergeordnete strategische Ebene einnimmt.

- Welche Bereiche umfassen das Aufgabengebiet des Asset Managers und was gehört zu seinen Kernkompetenzen?

Das Tätigkeitsfeld des Asset Managers umfasst bei allen fünf Interviewpartnern ein breites Spektrum an Verantwortlichkeiten im Immobilienmanagement. Zu seinen Hauptaufgaben gehört die ganzheitliche Steuerung und Optimierung des Immobilienportfolios im Hinblick auf Rendite und Werterhaltung. Dazu gehören die Entwicklung und Umsetzung langfristiger Strategien, die Identifikation von Wachstumschancen sowie die Risikominimierung. Der Asset Manager ist verantwortlich für die Planung, Umsetzung und Überwachung aller wertsteigernden Maßnahmen im Lebenszyklus einer Immobilie. Dies schließt die Zusammenarbeit mit verschiedenen Managementdisziplinen wie Property Management und Facility

Management ein. Zu den Kernkompetenzen des Asset Managers gehören fundierte Kenntnisse des Immobilienmarktes, strategisches Denken, analytische Fähigkeiten zur Bewertung von Investitionen, Finanzkompetenz, Verhandlungsgeschick und ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit. Die erfolgreiche Integration dieser Fähigkeiten ermöglicht es dem Asset Manager, die gesetzten Rendite- und Risikoziele zu erreichen und einen nachhaltigen Mehrwert für das Immobilienportfolio zu schaffen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Berufsfeld des Asset Managements ein modernes und dynamisches ist, das von der traditionellen Ausrichtung des Property Managements deutlich abweicht.

Vor dem Hintergrund einer zunehmend globalisierten Wirtschaft und sich ständig verändernder Marktbedingungen spielt das Asset Management eine entscheidende Rolle bei der strategischen Steuerung und Optimierung von Vermögenswerten und verfolgt dabei einen ganzheitlichen Ansatz, der weit über die reine Verwaltung von Immobilien hinausgeht. Im Vergleich dazu konzentriert sich das Berufsbild des Property Managements primär auf die unmittelbare Bewirtschaftung von Immobilien, wobei die physischen Aspekte wie Instandhaltung und Mieterbeziehungen im Vordergrund stehen.

Diese Abweichung verdeutlicht die fortschreitende Entwicklung in der Berufswelt, in der das Asset Management als strategisches Instrument zur Wertschöpfung und Risikominimierung an Bedeutung gewinnt, während das Property Management weiterhin auf die traditionellen operativen Aufgaben im Immobilienbereich fokussiert bleibt.

Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die Existenzberechtigung des Immobilien Asset Managers zunehmend in den Köpfen ausgewählter Marktteilnehmer verankert wird, die seine strategische Bedeutung für ein effizientes und nachhaltiges Asset Management erkennen.

4.2 Empfehlungen für die Praxis

Auf Basis der empirischen Untersuchung können vier konkrete Empfehlungen abgeleitet werden:

1. Definition und Ausbildung: Klares Erfassen und Definieren des Aufgabenbereichs ist im Asset Management erforderlich. Branchenspezifische Schulungen sollten verstärkt werden, um sicherzustellen, dass Asset Manager ein umfassendes Verständnis ihrer Rolle und ihrer strategischen Aufgaben haben.
2. Klare Abgrenzung der Rollen von Asset- und Property Management: Zur Minimierung von Missverständnissen und Unsicherheiten zwischen Asset- und Property Management sollten klare Richtlinien zur Abgrenzung ihrer Verantwortlichkeiten entwickelt werden.
3. Branchenweiter Austausch auf Basis von Expertennetzwerken: Um ihr Wissen zu erweitern und bewährte Praktiken weiterzugeben, ist der Aufbau von Expertennetzwerken erstrebenswert. Der Erfahrungsaustausch innerhalb der Berufsgruppe des Asset Managements und das Kennenlernen von Best Practice Beispielen kann die gesamte Branche stärken.
4. Förderung von Innovation und Technologie: Durch die verstärkte Integration digitaler Lösungen kann die Effizienz des Asset-Managements erheblich gesteigert werden. Laufende Schulungen und die Implementierung innovativer Technologien sollten zur Optimierung von Prozessen und zur Förderung einer transparenten Kommunikation beitragen.

4.3 Kritische Stellungnahme

Das Berufsbild Asset Management im Vergleich zum Property Management am österreichischen Immobilienmarkt wirft viele Fragen auf. Während Asset Management in anderen europäischen Ländern bereits fest etabliert ist, scheint es in Österreich noch nicht die notwendige Anerkennung gefunden zu haben. Die Rolle des Asset Managers als Vertreter des Eigentümers in finanziellen Angelegenheiten ist zwar gut definiert, es besteht jedoch eine spürbare Unsicherheit hinsichtlich seiner spezifischen Verantwortlichkeit.

Ein kritischer Blick auf das Asset Management zeigt, dass die Integration von Umwelt- Sozial- und Governance-Kriterien (ESG) in Österreich im Vergleich zu anderen europäischen Ländern noch in den Kinderschuhen steckt. Die Notwendigkeit, ein Gebäude gemäß der EU-Taxonomie zu gestalten, stellt eine neue bisher noch nicht gänzlich abgegrenzte Herausforderung im Verantwortungskontext des Asset Managements dar. Inwieweit diese Anforderungen tatsächlich in die Praxis umgesetzt werden können und welche spezifischen Standards und Schulungen erforderlich sind, ist zum jetzigen Zeitpunkt unklar.

Auf der anderen Seite ist der Aufgabenbereich beim Property Management klar geregelt. Hierbei handelt es sich um operative Tätigkeiten, die sowohl technischer als auch kaufmännischer Natur sind. Der Property Manager spielt eine entscheidende Rolle, um einen reibungslosen täglichen Betrieb zu gewährleisten und die effektive Umsetzung der Businesspläne sicherzustellen. Die Herausforderung ist jedoch auch hier die Gestaltung der Schnittstelle zum Asset Management.

4.4 Ausblick

Eine eindeutigere Definition der Berufsbilder und ihrer Verantwortlichkeiten könnte den Unsicherheiten in beiden Bereichen entgegenwirken. Klare Standards, Schulungen und Richtlinien helfen dabei, die Effizienz beider Managementbereiche zu verbessern. Die Integration von ESG-Kriterien könnte wesentlich dazu beitragen, den Immobilienmarkt in Österreich effektiver und nachhaltiger zu gestalten.

Literaturverzeichnis

Bücher, Literaturquellen & wissenschaftliche Arbeiten

- Atteslander, P. (2008). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bogenstätter, U. (2008). *Property Management und Facility Management*. Oldenburg: Verlag München.
- Bruhn, R. (1999). *Immobilienbestandsmanagement*. In: Brauer, KU. (eds) Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Chavanne, E. (2019). *Strategisches Real Estate Asset Management- Die Unternehmensrealität in Österreich*. Wien: TU Wien.
- Dubben, N., & Sayce, S. (1991). *Property Portfolio Management: An Introduction*. Routledge: Cengage Learning EMA.
- Dzieza, K. (2019). *Real Estate Asset Manager: Der Leiter eines Betriebes - Definition und praktische Anwendung einer modernen Real Estate Managementdisziplin*. Wien: TU Wien.
- Floyd, C., & Allen, M. (2021). *Real Estate Principles*. Chicago: Dearborn Real Estate Education.
- gif. (2007). *Rendite-Definitionen Real Estate Investment Management*. Wiesbaden: Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
- Gondring, H., & Wagner, T. (2015). *Real Estate Asset Management: Handbuch für Studium und Praxis*. Stuttgart/Hamburg: Verlag Franz Vahlen München.
- Haas, A. (2007). *Objektmanagement (Moderne Immobilienwirtschaft)*. Hammonia.
- Hiennerth, C., Huber, B., & Süßenbacher, D. (2009). *Wissenschaftliches Arbeiten kompakt*. Wien: Linde Verlag Wien.
- Hofer, V. & Klinger, M. (Hrsg.): (2016). *Handbuch Immobilienverwaltung in der Praxis*. Wien: Linde Verlag. 3. Auflage

- Kämpf-Dern, A., & Pfnür, A. (2009). *Grundkonzept des Immobilienmanagements: Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben*. In: Pfnür A. (Hrsg.): *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*. Band Nr. 14, Darmstadt
- Kurzrock, B. (2013). *Geschäfts- und Rollenmodelle*. In: R., Zeitner & M. Peyhaus. (Hrsg.): *Prozessmanagement Real Estate- Methodisches Vorgehen und best Practice Beispiele aus dem Markt*. Berlin: Springer Verlag.
- Lehner, C. (2010). *Erfolgreiches Portfolio- und Asset Management für Immobilienunternehmen*. München: Immobilienzeitung.
- Metzner, S., & Erndt, A. (2006). *Moderne Instrumente des Immobiliencontrollings*. In: Stein J. (Hrsg.): *Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft an der Universität Hohenheim*. Verlag Wissenschaft & Praxis, 2. überarbeitete Auflage
- Preuß, N., & Schöne, L. B. (2016). *Real Estate und Facility Management Aus Sicht der Consultingpraxis*. München: Springer Verlag. 4. Auflage
- Quante, R. (2011). *Immobilien Asset Management - Praxishandbuch*. Köln: Immobilien Manager Verlag.
- Schulte, K.-W. (2002). *Definition*. In: Schulte, K.-W., Achleitner, A. K., Schäfers, W., Knobloch, B. (Hrsg.): *Handbuch Immobilien Banking*. Immobilien Manager Verlag.
- Soens, M., & Brown, R. (1962). *Real Estate Asset Management Executive Strategies for Profit-Marketing*. Atlanta Georgia.
- Wendlinger, P. (2012). *Immobilienkennzahlen Fundierte Immobilienanalyse in der Praxis*. Wien: Linde Verlag.

Studien, Journalartikel & Berichte

AREAMA. (2023a). *Leistungskatalog Asset Management in Österreich*. Wien

BAMBI, C. o. (2023). *Leistungsverzeichnis PROPERTY MANAGEMENT GERMANY*.

Brün, F., Stadlhofer, G., (2023). *Trendstudie Real Estate Asset Management in Österreich 2023*. Wien: Drees & Sommer Projektmanagement.

Fischer, P., Brün, F., & Stadlhofer, G. (2022). *Trendstudie Real Estate Asset Management in Österreich 2022*. Wien: Drees & Sommer Projektmanagement.

Ellis, C. D. (1992). *A New Paradigm: The Evolution of Investment Management*. New York: Financial Analyst Journal, 48(2), S. 16-18.
<http://www.jstor.org/stable/4479518>

German Facility Management Association. (2004). *GEFMA-Richtlinie, Facility Management Grundlagen*. Deutschland: Beuth.

RICS. (2015). *Leistungsverzeichniss Asset Management in Deutschland*. Frankfurt am Main: RICS Deutschland Ltd.

Teichmann, S. (2007). *Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management*. In: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Zeitschrift für Immobilienökonomie (ZIÖ)*. 2/2007, S. 5-37

Gesetze, Rechtstexte & Kommentare

GewO. (kein Datum). Gewerbeordnung.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Managementebenen im Real Estate Management	6
<i>(Teichmann 2007, S15)</i>	
Abbildung 2 Definition und Abgrenzung	8
<i>(Gondring & Wagner, 2015, S. 10)</i>	
Abbildung 5 Auftraggeber von Asset-Management-Leistungen	31
<i>(Stadlhofer, Brün, 2023, S. 8)</i>	
Abbildung 3 Wichtigste Asset Klassen in Österreich	32
<i>(Stadlhofer, Brün, 2023, S. 6)</i>	
Abbildung 4 Asset Klassen Trends	32
<i>(Brün & Georg Stadlhofer, 2022, S. 7)</i>	

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Auswertung der Interviewfragen.....	60
<i>(eigene Darstellung)</i>	
Tabelle 2 Auswertung Tätigkeitsbereiche Asset- & Property Management.....	61
<i>(eigene Darstellung)</i>	
Tabelle 3 gereichte Auswertung der Tätigkeitsbereiche.....	67
<i>(eigene Darstellung)</i>	
Tabelle 4 Detailauswertung Tätigkeitsbereiche Asset- & Property Management.....	82
<i>(eigene Darstellung)</i>	

Abkürzungsverzeichnis

AREAMA	Austrian Real Estate Asset Management Association
Abb.	Abbildung
AuM	Asset under Management
ESG	Environmental, Social & Governance
etc.	et cetera
gem.	gemäß
GewO	Gewerbeordnung
gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R	in der Regel
KI	Künstliche Intelligenz
o.g.	oben genannt
RICS	Royal Institute of Chartered Surveyors
u.a.	unter anderem
vgl.	Vergleiche
VAG	Verband der Asset Management Gesellschaften
VuV	Verband unabhängiger Vermögensverwalter
z.B.	zum Beispiel

Anhang

Welche Aufgabenbereiche würde Sie dem Asset Management zuordnen und welche dem Property Management?

Aufgabenbereiche	Asset Management	gleichermaßen	Property Management	Andere	numerische Auswertung
numerische Auswertung	1	2	3	0	∅
1. Strategie	X				1
Interviewpartner I	X				1
Interviewpartner II	X				1
Interviewpartner III	X				1
Interviewpartner IV	X				1
Interviewpartner V	X				1
2. Ankauf	X				1
Interviewpartner I	X				1
Interviewpartner II				X	
Interviewpartner III	X				1
Interviewpartner IV	X				1
Interviewpartner V	X				1
3. Finanzierung	X				1
Interviewpartner I	X				1
Interviewpartner II	X				1
Interviewpartner III	X				1
Interviewpartner IV	X				1
Interviewpartner V	X				1
4. Business Plan, Budget, Controlling		X			1,6
Interviewpartner I	X				1
Interviewpartner II		X			2
Interviewpartner III		X			2
Interviewpartner IV	X				1
Interviewpartner V		X			2
5. Reporting			X		2,6
Interviewpartner I		X			2
Interviewpartner II			X		3
Interviewpartner III			X		3
Interviewpartner IV			X		3
Interviewpartner V		X			2
6. Research	X				1
Interviewpartner I				X	
Interviewpartner II	X				1
Interviewpartner III	X				1
Interviewpartner IV	X				1
Interviewpartner V	X				1
7. Daten-/Dokumentenmanagement			X		2,8
Interviewpartner I			X		3
Interviewpartner II			X		3
Interviewpartner III			X		3
Interviewpartner IV			X		3
Interviewpartner V		X			2
8. Chancen-/Risikomanagement	X				1
Interviewpartner I	X				1
Interviewpartner II	X				1
Interviewpartner III	X				1
Interviewpartner IV	X				1
Interviewpartner V	X				1

Welche Aufgabenbereiche würde Sie dem Asset Management zuordnen und welche dem Property Management?

Aufgabenbereiche	Asset Management	gleichermaßen	Property Management	Andere	numerische Auswertung
numerische Auswertung	1	2	3	0	∅
9. Auswahl und Steuerung Dienstleister		X			2
Interviewpartner I		X			2
Interviewpartner II		X			2
Interviewpartner III		X			2
Interviewpartner IV		X			2
Interviewpartner V		X			2
10. Gesellschaftsmanagement	X				1
Interviewpartner I	X				1
Interviewpartner II	X				1
Interviewpartner III	X				1
Interviewpartner IV	X				1
Interviewpartner V	X				1
11. Objekt- und Mieterbetreuung		X			2,4
Interviewpartner I		X			2
Interviewpartner II		X			2
Interviewpartner III			X		3
Interviewpartner IV			X		3
Interviewpartner V		X			2
12. Forderungsmanagement			X		2,8
Interviewpartner I		X			2
Interviewpartner II			X		3
Interviewpartner III			X		3
Interviewpartner IV			X		3
Interviewpartner V			X		3
13. Liquiditätsmanagement	X				1,4
Interviewpartner I	X				1
Interviewpartner II	X				1
Interviewpartner III			X		3
Interviewpartner IV	X				1
Interviewpartner V	X				1
14. Rechnungswesen			X		2,8
Interviewpartner I		X			2
Interviewpartner II			X		3
Interviewpartner III			X		3
Interviewpartner IV			X		3
Interviewpartner V			X		3
15. Baumanagement		X			1,8
Interviewpartner I		X			2
Interviewpartner II		X			2
Interviewpartner III		X			2
Interviewpartner IV	X				1
Interviewpartner V				X	
16. Refurbishment und Projektentwicklung	X				1,4
Interviewpartner I	X				1
Interviewpartner II	X				1
Interviewpartner III			X		3
Interviewpartner IV	X				1
Interviewpartner V	X				1

Welche Aufgabenbereiche würde Sie dem Asset Management zuordnen und welche dem Property Management?

Aufgabenbereiche	Asset Management	gleichermaßen	Property Management	Andere	numerische Auswertung
numerische Auswertung	1	2	3	0	Ø
17. Vermietung	X				1
Interviewpartner I	X				1
Interviewpartner II	X				1
Interviewpartner III	X				1
Interviewpartner IV	X				1
Interviewpartner V	X				1
18. Objektbewertung	X				1,3
Interviewpartner I	X				1
Interviewpartner II	X				1
Interviewpartner III				X	
Interviewpartner IV		X			2
Interviewpartner V	X				1
19. Verkauf	X				1
Interviewpartner I	X				1
Interviewpartner II	X				1
Interviewpartner III	X				1
Interviewpartner IV	X				1
Interviewpartner V	X				1

Tabelle 4 Detailauswertung Tätigkeitsbereiche Asset- & Property Management (eigene Darstellung)