MSc Programm
Immobilienmanagement & Bewertung

ACADEMY FOR CONTINUING EDUCATION

Berufsbild Asset Manager - Eine Analyse der strategischen und operativen Rollen im Immobilienmanagement

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades
“Master of Science”

eingereicht bei
Dipl.-Kfm. Frank Brün

Leander Kiridus BSc MA

01452929

Wien, 15.01.2025

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **LEANDER KIRIDUS BSC MA**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Masterthese, "BERUFSBILD ASSET MANAGER - EINE ANALYSE DER STRATEGISCHEN UND OPERATIVEN ROLLEN IM IMMOBILIENMANAGEMENT", 73 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, 15.01.2025

_____
Unterschrift

Kurzfassung

Diese Masterthesis untersucht das Berufsbild des Asset Managers in Österreich und beleuchtet die spezifischen Anforderungen und Herausforderungen dieses Berufsfeldes. Eine umfassende theoretische Grundlage wurde auf Basis einschlägiger Fachliteratur geschaffen. Darauf aufbauend wurden acht Branchenexperten interviewt, um praxisnahe Einblicke zu gewinnen. Die Untersuchung analysiert die Unterschiede zwischen den Berufsbildern Asset und Property Manager und stellt die Frage, welche Rolle Leistungsverzeichnisse und die österreichischen Immobilientreuhändergewerbe für diese Berufe spielen. Die Ergebnisse zeigen, dass Asset Manager strategisch arbeiten, während Property Manager operativ tätig sind. Standardisierte Leistungsverzeichnisse und klare Definitionen der Berufsbilder tragen zur Verbesserung der Qualität und Transparenz im Immobilienmanagement bei. Die Konzessionsprüfungen der Immobilientreuhändergewerbe bieten nützliches Wissen und fördern die Professionalisierung der Berufe. Allerdings erfüllen sie nicht das Ziel der Qualifikation für einen Beruf, sondern sollen in erster Linie über Rechte, Pflichten und Haftungen aufklären und zur selbstständigen Ausübung eines Gewerbes befähigen. Diese Arbeit bietet somit sowohl theoretische als auch praxisnahe Einblicke in die Berufsbilder des Asset und Property Managers und zeigt die notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen für eine erfolgreiche Ausübung auf. Es zeigt sich jedoch, dass es noch mehr Standardisierung in Form von Leistungsverzeichnissen und ähnlichen Maßnahmen benötigt.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Gendererklärung

In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Es bezieht sich gleichermaßen auf alle Geschlechteridentitäten. Die Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen wird bewusst vermieden, um den Text flüssiger zu gestalten. Alle Geschlechteridentitäten sind selbstverständlich miteingeschlossen, sofern dies in den Aussagen erforderlich ist.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 1
   1.1 Ausgangssituation und Problemstellung 2
   1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage 3
   1.3 Aufbau der Arbeit 3
2. Immobilienmarkt in Österreich 5
   2.1 Immobilienbegriff 5
   2.2 Marktstruktur 5
      2.2.1 Wohnimmobilien 5
      2.2.2 Gewerbeimmobilien 6
      2.2.3 Mixed-Use Immobilien 7
      2.2.4 Sonderimmobilienarten 7
   2.3 Eigentümerstruktur 8
      2.3.1 Unbebautes Gebiet 8
      2.3.2 Bebautes Gebiet 8
   2.4 Marktveränderungen & erwartete Entwicklungen 8
      2.4.1 Klimawandel 9
      2.4.2 Demografischer Wandel 9
      2.4.3 Digitalisierung 10
      2.4.4 Neue Arbeitswelten 10
   2.5. Relevanz der Immobilienmarktkenntnis für das Asset und Property Management 11
3. Berufsbilder der Österreichischen Immobilienwirtschaft 12
   3.1 Sammelbegriff Immobilientreuhänder 12
      3.1.1 Immobilienmaklergewerbe 12
      3.1.2 Immobilienverwaltergewerbe 14
      3.1.3 Bauträgergewerbe 14
   3.2 Immobilien-Managementebenen 15
   3.3 Asset & Property Manager 18
      3.3.1 Asset Manager 18
      3.3.2 Property Manager 26
      3.3.3 Leistungsabgrenzung Asset & Property Manager 35
      3.3.4 Diskurs: Institutionelle Investoren versus Corporates & Publics 38

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

4. Empirische Forschung 39
4.1 Methodischer Zugang 39
4.1.1 Theoretische Basis 39
4.1.2 Festlegung der Erhebungsmethode 40
4.1.3 Definition der Zielgruppe 43
4.2 Konzeption des Interviewleitfadens 43
4.3 Kontaktaufnahme 44
4.4 Interviewdurchführung 44
4.5 Datenanalyse 45
4.5.1 Kodierung 45
4.5.2 Zusammenfassungstechnik 45
4.5.3 Induktive Kategorienbildung 46
4.6 Festlegung der induktiven Kategorien 46
4.6.1 Aufgabenbereiche 47
4.6.2 Qualifikation und Ausbildung 47
4.6.3 Leistungsrahmen 47
5. Forschungsergebnisse 48
5.1 Unterscheidung der Berufsbilder Asset und Property Manager in Österreich 48
5.1.1 Aufgabenbereiche von Asset und Property Managern 48
5.1.2 Qualifikation und Ausbildung für die Ausübung der Berufe 50
5.1.3 Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfrage 52
5.2 Abgrenzung der Tätigkeitsbereiche von Asset und Property Managern 52
5.2.1 Teilung der Aufgabenbereiche zwischen Asset und Property Managern 53
5.2.2 Notwendigkeit von Leistungsrahmen und -verzeichnissen 54
5.2.3 Zusammenfassende Beantwortung der Subforschungsfrage 55
5.3 Die Bedeutung der österreichischen Immobilientreuhändergewerbe für die Berufsbilder Asset und Property Manager 56
6. Schlussfolgerung und Ausblick 58
6.1 Diskussion der Ergebnisse 58
6.2 Fazit 60
Literarturverzeichnis 62
Abbildungsverzeichnis 67

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

1. Einleitung

In einer sich stetig wandelnden Immobilienbranche gewinnen die Berufsbilder des Asset Managers und des Property Managers zunehmend an Bedeutung. Die strategische Verwaltung und langfristige Wertsteigerung von Immobilienportfolios erfordert nicht nur fundierte Kenntnisse in den Bereichen Wirtschaft, Technik und Recht, sondern auch ein tiefes Verständnis für die dynamischen Marktbedingungen und die Bedürfnisse der Stakeholder. Diese Masterarbeit widmet sich der detaillierten Untersuchung der Berufsbilder des Asset Managers und des Property Managers in Österreich und beleuchtet die spezifischen Anforderungen und Herausforderungen dieser Berufsfelder.

Zu Beginn dieser Arbeit wurde eine umfassende Grundlage auf Basis einschlägiger Fachliteratur geschaffen, um die theoretischen Rahmenbedingungen und aktuellen Entwicklungen im Bereich des Asset und Property Managements zu erfassen. Darauf aufbauend wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der als Instrument zur Erhebung praxisnaher Einblicke diente. In persönlichen Gesprächen mit acht Branchenexperten wurden wertvolle Informationen und Perspektiven gesammelt, die die theoretischen Erkenntnisse ergänzen und vertiefen.

Im Zuge dieser Untersuchung wurden auch die Unterschiede zwischen den Berufsbildern Asset und Property Manager beleuchtet. Dabei stellte sich die Frage, welche Rolle Leistungsverzeichnisse für die Berufe Asset und Property Manager spielen und welche Bedeutung die österreichischen Immobilientreuhändergewerbe für die Berufsbilder haben. Zudem wurde die Frage gestellt, welche Qualifikationen Asset und Property Manager benötigen. Die gewonnenen Daten wurden systematisch analysiert und miteinander verglichen, um zentrale Ergebnisse abzuleiten und praxisrelevante Schlussfolgerungen zu ziehen. Diese Arbeit bietet somit nicht nur einen theoretischen Überblick, sondern auch praxisnahe Einblicke in die vielfältigen Facetten der Berufsbilder des Asset und Property Managers. Sie zeigt auf, wie sich die strategische Ausrichtung des Asset Managements von operativen Tätigkeiten, wie sie im Property Management zu finden sind, unterscheidet und welche Qualifikationen und Kompetenzen für eine erfolgreiche Ausübung erforderlich sind.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Immobilienbranche ist mit Sicherheit eine der komplexesten Wirtschaftsbranchen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass immobilienbezogene Themenstellungen zwangsläufig interdisziplinär zu betrachten sind (Brauer, 2017, S. 7). Dieser Umstand lässt sich anhand des Beispiels eines fiktiven, vermieten Einfamilienhauses in Wien zeigen:

Das Haus wurde konzeptioniert, geplant, erbaut und instandgehalten. Im Groben sind dies die technischen Aspekte des Hauses. Betrachtet man das Bauwerk genauer, so sieht man, dass es auf einem Grundstück steht, gemäß Grundbuchseintrag im Eigentum einer Person steht, die es vor einigen Jahren geerbt hat. Die Verlassenschaftsurkunde liegt dem Grundbuchseintrag bei. Die besagte Person lebt jedoch nicht in ihrem Haus, sondern hat dieses seit einigen Jahren an eine Familie vermietet, welche sich im bestehenden Mietvertrag zur Erhaltung des Hauses verpflichtet hat. Hier kommt die juristische Sichtweise des Beispielshauses zu tragen. Darüber hinaus bezahlt die Familie Miete an den Eigentümer der Liegenschaft, welcher damit einen Kredit und Zinsen tilgt, den er aufgenommen hat, um das Haus zu sanieren. An dieser Stelle erkennt man den wirtschaftlichen Aspekt des Hauses.

Anhand des genannten Beispiels zeigt sich, dass es bei immobilienspezifischen Themenstellungen immer eine interdisziplinäre Expertise benötigt, wobei sich die Kernthemen in den Bereichen Technik, Recht und Wirtschaft wiederfinden (Brauer, 2017, S. 7).

Sieht man sich die Immobilienwirtschaft und deren Berufsbilder genauer an, so sieht man, dass es neben einigen Kernfunktionen, die es in allen Wirtschaftszweigen gibt, wie z.B. Marketing oder Buchhaltung, auch viele immobilienspezifische Berufe gibt. Diese reichen von der Projektentwicklung, über den Vertrieb bis hin zur Verwaltung und lassen sich beliebig spezifizieren (WIFI, 2024).

Umso tiefer man ins Fachdetail blickt, desto spezialisierter wird das Berufsbild. Dies führt so weit, dass sogar Teilnehmer der Immobilienbranche unter gewissen Berufstiteln nicht mehr genau verstehen, welchen Aufgaben die jeweiligen Personen nachgehen bzw. wo diese Berufsgruppen ineinandergreifen.

Im Rahmen dieser Masterthesis wird dieser Umstand im Bereich des Immobilien Managements untersucht. Wobei der Fokus darauf liegt, die Bereiche Asset und

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Property Management voneinander abzugrenzen und Schnittstellen aufzuzeigen. Des Weiteren wird auf das Immobilientreuhändergewerbe in Österreich eingegangen. Dabei soll aufgezeigt werden wo sich die Berufsbilder des Asset bzw. Property Managers und die Gewerbesparten Immobilienmakler, Hausverwalter und Bauträger treffen bzw. bedingen.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Wie bereits angeführt, stehen im Fokus dieser Masterthesis die Berufsbilder des Asset und des Property Managements. Es soll gezeigt werden, wo sich die beiden Berufe im Lebenszyklus von Immobilien einreihen und welcher Immobilien Managementebene sie zuzuordnen sind.

Letztlich soll eine Unterscheidung der beiden Berufsbilder vorgenommen und gezeigt werden, wie sich die Leistungen der beiden Berufsgruppen voneinander abgrenzen, wo es Berührungspunkte gibt und wie sie zusammenarbeiten. Das Ergebnis dieser Thesis soll demnach eine klare Leistungsabgrenzung der Berufsbilder darstellen und eine eindeutige Verteilung von Zuständigkeiten zulassen. Unter diesem Ansatz soll untersucht werden, wo sich die österreichische Gewerbeordnung und die Berufsbilder bedingen bzw. treffen.

Aus diesem Ansatz ergibt sich die Forschungsfrage „Worin unterscheidet sich das Berufsbild von Asset- und Property Managern in Österreich?“. Um diese Forschungsfrage vollumfänglich beantworten zu können, ergibt sich die Subforschungsfrage: „Wie grenzen sich die Arbeitsbereiche von Asset- und Property Manager voneinander ab?“.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Thesis teil sich in fünf Kapitel, welche sich jeweils unterschiedlichen Inhalten widmen. Im ersten Kapitel wird eine inhaltliche Einleitung in die Thematik vorgenommen und das Ziel der Arbeit erläutert. Des Weiteren wird die Relevanz der Themenstellung und der Aufbau der Thesis skizziert.

Im zweiten Kapitel wird der Immobilienmarkt in Österreich vorgestellt. Für ein ganzheitliches Verständnis wird im Rahmen dieses Abschnittes der Immobilienbegriff definiert, Immobilienarten aufgezeigt und auf die Eigentümer- und Marktstruktur

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

eingegangen. Darüber hinaus werden zukünftige relevante Entwicklungen aufgezeigt.

Der darauffolgende dritte Abschnitt der Thesis geht auf die Berufsbilder der österreichischen Immobilienwirtschaft ein. Im Zuge dessen wird gezeigt, dass sich das Berufsbild des Immobilientreuhänders in die Einzelgewerbe Immobilienmakler, Hausverwalter und Bauträger teilt. Ausgehend von diesen Definitionen wird eine inhaltliche Brücke zu den Berufsbildern der Asset und Property Manager geschlagen und gezeigt, dass das Immobilientreuhändergewerbe in keinem direkten Bezug zu den beschriebenen Berufsbildern steht. Des Weiteren werden die Berufe der Asset und Property Manager detailliert dargestellt und mittels Analyse von Leistungsverzeichnissen namhafter Expertenkreise voneinander unterschieden.

Im vierten Kapitel der Thesis wird der empirische Forschungsprozess beschrieben und die daraus resultierenden Ergebnisse anschließend im fünften Kapitel dieser Arbeit vorgestellt.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

2. Immobilienmarkt in Österreich

In diesem Teil der der Masterthesis werden die wesentlichsten Eigenschaften des Immobilienmarktes erläutert werden. Um ein gesamtheitliches Bild der Immobilienwirtschaft in Österreich zu vermitteln, wird vom Immobilienbegriff ausgehend eine Herleitung bis zu den Immobilienmarkteigenschaften in Österreich vorgenommen. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels wird zusammenfassend dargestellt, warum die die Kenntnis über den wesentlichen Aufbau des Immobilienmarkts in Österreich, wichtig für das Verständnis der vorliegenden Thesis ist.

2.1 Immobilienbegriff

Eine Immobilie lässt sich als unbewegliche Sache definieren. Dazu zählen Grundstücke und Grundstücksteile, häufig aber auch Gebäude und Grundstücke wie Wohnungen, Büros oder Geschäftslokale (Müssig, 2020). Dabei ist festzuhalten, dass keine einheitliche, gesetzliche Definition des Immobilienbegriffs existiert (Rottke, 2017, S. 142).

2.2 Marktstruktur

Der Immobilienmarkt teilt sich in viel verschiedene Marktbereiche, welche sich meist nach den Charakteristika der jeweiligen Nutzung unterscheiden. Je nach Art dieser spezifischen Nutzung segmentiert sich der Immobilienmarkt in unzählige verschiedene Teilsegmente, die entsprechende für die jeweilige Immobilienart charakteristische Merkmale ausweisen (Rottke, 2017, S. 142). Um dies zu veranschaulichen, werden in diesem Abschnitt die drei wesentlichen Marktsegmente Wohnimmobilien, Gewerbeimmobilien und Sonderimmobilien beschrieben und auf deren typische Charakteristika eingegangen.

2.2.1 Wohnimmobilien

Unter einer Wohnimmobilie wird ein Gebäude verstanden, welches gemessen an der Nutzfläche des Gebäudes, mindestens zur Hälfte dem Wohnzweck dient. Dazu zählen Ein- und Zweifamilienhäuser, Reihenhäuser, Mehrfamilienhäuser und Sonderformen wie zum Beispiel Ferienhäuser und -wohnungen (Arnold, Rottke & Winter, 2017, S. 5).

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

2.2.2 Gewerbeimmobilien

Unter dem Sammelbegriff der Gewerbeimmobilien werden Immobilien verstanden, die zum Großteil, also mehr als zur Hälfte, für gewerbliche Zwecke genutzt werden. Dazu zählen sämtliche Tätigkeiten, die der Ertragsschaffung dienen, unabhängig davon, ob diese selbstständig oder unselbstständig verrichtet werden (Statista Research Department, 2024).

Die weitere Unterteilung des Marktsegmentes der Gewerbeimmobilien basiert auf der jeweiligen Nutzungsart der Immobilien, welche im Folgenden unterschieden werden.

Produktionsimmobilien

Unter die die Klassifizierung der Produktionsimmobilie fallen alle Bauwerke, deren Nutzfläche zum Großteil der industriellen Fertigung dient. Die jeweilige Ausstattung des Gebäudes ist sehr individuell und hängt sehr stark von der Nutzungs- buw. Fertigungsart des Gewerbetreibers ab. Ein wesentliches Merkmal einer Produktionsimmobilie, ist die schwere Folgenutzung, da der Bestand meist sehr intensiv auf das Gewerbe abgestimmt ist, das den Bau des Gebäudes initiiert hat (Brauer, 2017, S.49).

Büroimmobilien

Das Teilsegment der Büroimmobilien charakterisiert sich vor allem dadurch, dass derartige Gebäude überwiegend für Verwaltungstätigkeiten genutzt werden. Neben der bürotypischen Ausstattung in Form von Teeküchen und Doppelböden, haben diese Immobilien meist großflächige und möglichst rechteckige Grundriss. Diese schaffen mittels Mobiltrennwandsystemen flexible Raumgestaltungsmöglichkeiten, die je nach Anforderung des Nutzers verändert werden können. Aufgrund dieser Eigenschaften verfügen Büroimmobilien über eine hohe Drittverwendungsmöglichkeit (Rottke, 2017, S. 152).

Logistikimmobilen

Der Bereich der Logistikimmobilien wird von verschiedenen Institutionen auf unterschiedliche Art definiert. Während im Allgemeinen dieses Segment als jene Gebäudeart definiert wird, die zur Lagerführung, Distribution und Kommission von Waren dient, definieren Andere die Logistikimmobilie anhand der Gebäudemaße ab einer Größe von 5000m² und einer Mindesthöhe von 10,5 Meter (Everling & Salostowitz ,2023, S. 21).

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Handelsimmobilien

Die Handelsimmobilie definiert sich dadurch, dass sie zum Zweck des stationären Handels gebaut, geplant bzw. umgewidmet wurde. Charakteristisch ist dabei, dass nur ein kleiner Teil der Gebäudefläche nicht dem Handel dient. Klassische Beispiele für Handelsimmobilien sind Einkaufs- und Fachmarktzentren (Klein, 2022, S. 212).

Freizeitimmobilien

In den Bereich der Freizeitimmobilien fallen in erster Linie Hotels, Sportanlagen, Ferienzentren, Wellness-Betriebe und Ähnliches. Obwohl es sich hierbei um ein sehr heterogenes Teilsegment des Marktes handelt, ist allen Freizeitimmobilien gleich, dass sie sich durch ihre Ausstattung definieren. Des Weiteren handelt es sich hierbei fast ausschließlich um Betreiberimmobilien, also Gebäuden deren Umsatzentwicklung in erster Linie vom Betreiber anhängig ist. Ein charakteristisches Merkmal für diese Immobilienart ist, dass sie als Investmentform sehr risikobehaftet ist. Dies ist auf den Umstand zurückzuführen, dass Freizeittrends oftmals sehr kurzlebig sind und sich sprunghaft verändern (Brauer, 2017, S. 51).

2.2.3 Mixed-Use Immobilien

Die Mixed-Use-Immobilie ist wohl die modernste Form der Immobilie. Die bündelt verschiedene Nutzungs- und Lebensarten unter einem Dach. In diesen sogenannten Mischimmobilien wird unter einem Dach gewohnt, gearbeitet, eingekauft, trainiert und sich fortgebildet. Mit anderen Worten bedeutet das, dass alle bisher genannten Immobilienformen in einem Gebäude untergebracht werden. Hintergrund dieser Entwicklung ist die Absicht der Risikostreuung. Investoren diversifizieren ihr Investmentrisiko, da Mixed-Use Immobilien nicht so hohen Marktzyklen unterliegen wie monogenutzte Immobilienformen. Aus diesem Grund wird dieser Immobilienform eine hohe Zukunftsfähigkeit unterstellt, was letztlich dazu sorgt, dass immer mehr dieser Gebäude entstehen werden (Reutter, 2019).

2.2.4 Sonderimmobilienarten

Im Teilsegment der Sonderimmobilien finden sich Gebäude, welche für eine bestimmte Art der Nutzung erbaut wurden. Diese Nutzung wird für den gesamten Lebenszyklus des Gebäudes in den Mittelpunkt gestellt, daher sind Lage, Architektur, Qualität und Raumaufteilung genau auf diesen Umstand zugeschnitten. Charakteristisch für Sonderimmobilien, sind dass diese meist für die Einlagerung

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

bestimmter Güter, die Fertigung von Spezialwaren, der Freizeitgestaltung oder der infrastrukturellen Nutzung dienen. Klassische Beispiele für Sonderimmobilien sind Kraftwerke, Spitäler und militärische Einrichtungen (Bienert, 2005, S. 4).

2.3 Eigentümerstruktur

In diesem Abschnitt der vorliegenden Thesis soll die Eigentümerstruktur am österreichischen Immobilienmarkt erläutert und überblicksmäßig dargestellt werden. Da die Eigentümervertretung der zentrale Inhalt dieser Arbeit ist, ist dies für das Verständnis der lesenden Person besonders wichtig.

Betrachtet man die Aufteilung von Grundbesitz in Österreich so ist es in erster Linie wichtig zwischen Grünland und bebautem Land zu unterscheiden. Denn im Gegensatz zur Allgemeinen Meinung konzentriert sich der Grundbesitz ausschließlich nicht auf Banken, Versicherungen und große Immobiliengesellschaften (Wetz, 2011).

2.3.1 Unbebautes Gebiet

Sieht man sich die Aufschlüsselung der größten Grundbesitzer an, lässt sich erkennen, dass es sich bei diesen Flächen fast ausschließlich um Forstgebiete bzw. landwirtschaftliche Nutzung handelt. Die größten Grundeigentümer sind dabei die Bundesforste (~861.000 ha) und ehemalige Adelsgeschlechter bzw. Klöster (~160.000 ha) (Wetz, 2011). Da die Eigentümerstruktur von unbebautem Gebiet für den Inhalt dieser Arbeit wenig relevant ist, wird diese hier nicht weiter ausgeführt.

2.3.2 Bebautes Gebiet

Betrachtet man das bebaute Gebiet in Österreich so zeigt sich ein anderes Bild. So zählen hier zu den größten Grundbesitzern der Staat, wie zum Beispiel die Stadt Wien mit 58.000 ha (Wetz, 2011) und die Bundesimmobiliengesellschaft mit über 2.000 Gebäuden im Eigentum (BIG, 2024). Erst nach diesen reihen sich die großen Banken, Versicherungen und Immobilienverwaltungsgesellschaften des Landes. Im weiteren Verlauf dieser Thesis wird in erster Linie das bebaute Gebiet im Zentrum der Betrachtung liegen.

2.4 Marktveränderungen & erwartete Entwicklungen

Möchte man sich ein gesamtheitliches Bild zu der Immobilienlandschaft in Österreich machen, so ist es ebenfalls wichtig einen Blick in die Zukunft der Immobilienbranche

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

zu werden, um die Folgen aktueller Trends und Entwicklungen zu verstehen. Gemäß einer Studie von Ernst & Young aus dem Jahr 2021 lassen sich vorranging drei zentrale Trends erkennen, nämlich der Klimawandel, die demografische Entwicklung und die Digitalisierung (EY, 2021, S. 25). Für diese wissenschaftliche Arbeit sind die Marktentwicklungen relevant, da es für Beschäftige im Immobilienmanagement von zentraler Bedeutung ist, kommende Entwicklungen zu kennen und ihr Handeln so auszurichten, dass sie den Veränderungen gerecht werden.

Im Rahmen dieses Kapitels der vorliegenden Thesis werden nun vier der maßgeblichen Veränderungstreiber vorgestellt.

2.4.1 Klimawandel

Dass sich unser Klima im Wandel befindet, ist lange keine neue Information mehr. Die daraus resultierende Klimapolitik stellt immer mehr Anforderungen an sämtliche Bereiche der österreichischen Volkswirtschaft und somit auch an die Immobilienwirtschaft. Dieser Umstand lässt sich in erster Linie dadurch begründen, dass Immobilien einige Grundbedürfnisse der Menschen bedienen. Dazu zählen neben dem Wohnen auch die Arbeit oder der wöchentliche Einkauf im nahegelegenen Supermarkt. Dies ist im Umkehrschluss wieder der Grund dafür, dass so viele Gebäude existieren und auch stetig weiter gebaut werden. Dabei können energieeffizienzsteigernde Maßnahmen einen erheblichen Teil zur Reduktion des Schadstoffausstoßes dieser Gebäude beitragen.

Als Ergebnis dieses Umstands lässt sich festhalten, dass der Klimawandel einer der zentralen Treiber innerhalb der Immobilienwirtschaft ist und alle Immobiliensegmente gleichermaßen betrifft unabhängig von Nutzungsart, Bestandsgebäude oder projektiertem Immobilienprojekt. Alle sind von den Folgen betroffen und sind zum Umdenken gezwungen (Bardt, Demary & Vogtländer, 2008, S. 2 f.).

2.4.2 Demografischer Wandel

In den kommenden zwei Jahrzehnten werden in Europa die sogenannten Babyboomer die Pension antreten und somit keiner aktiven Erwerbstätigkeit nachgehen. Diese muss folglich von der zahlenmäßig schwächeren Generation „Pillenknick“ erbracht werden und führt somit nicht nur zu einer notwendigen Effizienzsteigerung, sondern auch zu einer Verschiebung in der Altersstruktur der Gesellschaft. Aufgrund dieses Umstands und der stetigen Verbesserung

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

medizinischer Möglichkeiten, besteht unsere Gesellschaft zunehmend aus älteren Personen, während wesentlich weniger Neugeborene zu Welt kommen als noch vor einigen Jahrzehnten (Busse, Flöel, Knecht, Reiners & Siebler, 2022, S. 708).

Als Folge dieser Umstände, ist in erster Linie der Staat gezwungen, die Errichtung und Erhaltung von Immobilien, die diesem Trend gerecht werden, zu fördern und für die Akteure am Markt interessant zu gestalten. Hierzu zählt beispielsweise medizinische Infrastruktur wie Krankenhäuser und Seniorenheime (Pfnür & Wagner, 2018, S. 28.

Neben dem Staat versuchen jedenfalls Projektentwicklungsunternehmen bereits heute Immobilien zu entwickeln, die auf die Veränderten Bedürfnisse der Bevölkerung eingehen, um ihre Projekte künftig gut vermarkten zu können (Pfnür & Wagner, 2018, S. 28).

2.4.3 Digitalisierung

In den letzten zwanzig Jahren überschlugen sich die digitalen Entwicklungen. Weltweit bekannte Tech-Unternehmen präsentierten in einer kaum vorstellbaren Geschwindigkeit digitale Neuerungen, die das Lebend der Nutzer einfacher machen sollten. Diese Innovationskraft fußte in allen Lebensbereichen und so auch in der Immobilienbranche. Dabei zeigen sich digitale Fortschritte im Bereich der Vermarktung, im Bereich der Bestandsdatenverarbeitung, der Haustechnik aber auch in der Verwaltung, der Planung und der Bauwirtschaft. Es lässt sich somit festhalten, dass der Trend zur Digitalisierung auch die Immobilienwirtschaft in ihrem Wesen verändert hat und auch weiter verändern wird (Vornholz, 2021, S. 30 f.).

2.4.4 Neue Arbeitswelten

Immer wieder gab es Trends bei der Gestaltung von Büroimmobilien. Doch die wohl größte Veränderung dieses Jahrhunderts hat die COVID-19 Pandemie mit sich gebracht. Von heute auf morgen wurden beinahe alle Arbeitenden Personen von ihrem Arbeitsplatz nach Hause gesendet. Während körperlich arbeitende Personen längst an ihre Arbeitsstellen zurückgekehrt sind, wollen Wissensarbeitende die neu gewonnene Freiheit nicht mehr missen. Somit hat sich Home-Office endgültig durchgesetzt und ist aus vielen Betrieben nicht mehr wegzudenken (Bachtal, Höcker, Pfnür & Voll, 2023, S. 1).

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Neben digitalen Anforderungen zeigt sich hier auch eine große Auswirkung auf die Immobilienwirtschaft. Unternehmen benötigen weniger Fläche, da weniger Personen gleichzeitig im Büro sind als vor der Pandemie. Dies spart Geld in Form von Miete und Instandhaltungskosten. Die kleine Fläche stellt jedoch andere Anforderungen an das Unternehmen, so müssen digitale Kommunikationskanäle eingerichtet werden und klassische Bürokonzepte radikal überdacht werden (Bachtal, Höcker, Pfnür & Voll, 2023, S. 1).

Projektentwickler und große Büroimmobilieneigentümer stellt dies vor neue Herausforderungen. Der Markt verlangt dynamischere Bürobauten, die den Anforderungen einer modernen Arbeitswelt gerecht werden. Dies hat zur Folge, dass bestehende Bürogebäude abgerissen oder gänzlich umgebaut werden und zeitgemäßen neuen Arbeitswelten weichen müssen (Bachtal, Höcker, Pfnür & Voll, 2023, S. 1).

2.5. Relevanz der Immobilienmarktkenntnis für das Asset und Property Management

Liest man das vorangegangene zweite Kapitel dieser Arbeit, ist es eine berechtigte Frage, warum so detailliert auf den Immobilienmarkt und auf die diesem zugrundeliegende Eigentümerstruktur eingegangen wird. Sowohl Asset als auch Property Manager sind Experten in der Bewirtschaftung von Immobilien. Obwohl die beiden Berufsbilder erst im nächsten Kapitel detailliert vorgestellt werden, kann bereits an dieser Stelle festgehalten werden, dass diese immer als beauftragte Vertreter von Immobilieneigentümer auftreten. Die verwalteten Portfolios können dabei aus einer willkürlichen Mischung von Immobilienarten bestehen und im Eigentum von privaten als auch juristischen Personen stehen. Vertieftes Expertenwissen aus sämtlichen Bereichen des Immobilienmarktes ist zwangläufig notwendig, um die Interessen der Auftraggeber ganzheitlich und professionell vertreten zu können. Um diesem Expertenstatuts gerecht zu werden, ist es für Asset und Property Manager von zentraler Bedeutung, die verschiedenen Immobilienarten, deren Eigentümer und deren besondere Merkmale bzw. Interessen zu kennen. Darüber hinaus empfiehlt es sich ihnen jederzeit künftige Entwicklungen und Trends im Auge zu haben, um etwaige Wettbewerbsvorteile zu nutzen und damit auch die Kundenbedürfnisse bestmöglich zu befriedigen (Pelzeter, 2016, S. 5). Um diesen Umstand für Leser der vorliegenden Thesis greifbarer zu machen, wurde dieses Kapitel verfasst.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

3. Berufsbilder der Österreichischen Immobilienwirtschaft

Kaum eine Branche ist inhaltlich so vielfältig wie die Immobilienbranche. In allen Bereichen treffen die drei Fachgebiete Technik, Recht und Wirtschaft aufeinander und machen ein vernetztes Denken und Handeln für die in diesem Bereich tätigen Personen notwendig. Im Rahmen dieses Kapitels sollen die einzelnen Berufsbilder aufgezählt und deren Aufgabenfelder erklärt werden. Die Kenntnis über diese Rollenverteilung ist für den Inhalt dieser Masterthese besonders relevant. Das ist darauf zurückzuführen, dass es sich bei den beschriebenen Berufsgruppen um die relevanten Teilnehmer am Immobilienmarkt handelt, welche letztendlich die Anbieterseite des Marktes repräsentieren.

3.1 Sammelbegriff Immobilientreuhänder

Der Fachverband der Immobilien- und Vermögenstreuhänder bildet die gesetzliche Interessensvertretung und vertritt ungefähr 11.200 Immobilientreuhänder und Inkassoinstitute. Dazu zählen Immobilienmakler, Immobilienverwalter und gewerbliche Bauträger. Der Bereich beschäftigt rund 25.000 Personen, wobei der Fachverband die Vertretung von Interessen auf Bundes- und EU-Ebene innehat (WKO, 2024a).

Jede der drei folgenden Spezialisierungen setzen die Befähigungsprüfung der Wirtschaftsabkommen bzw. ein facheinschlägiges Studium und entsprechende Berufserfahrung voraus, um ein selbstständiges Gewerbe anmelden zu dürfen. Die einzelnen Gewerbesparten Immobilienmakler, Immobilienverwalter und gewerbliche Bauträger werden im Folgenden genauer Beschrieben und deren Tätigkeitsbereiche aufgezeigt.

3.1.1 Immobilienmaklergewerbe

Bei diesem Gewerbe handelt es sich um reglementiertes Gewerbe, das bedeutet, dass eine Befähigungsprüfung Voraussetzung für die Ausübung einer selbstständigen Tätigkeit als Immobilienmakler ist. Für diese Befähigungsprüfung gibt es keine weiteren Voraussetzungen, somit kann jede volljährige Person antreten und das Gewerbe nach entsprechender Berufserfahrung ausüben. Hierfür gilt derzeit eine relevante Praxiserfahrung von mindestens 1,5 Jahren, welche mittels Sozialversicherungsnachweis zu belegen ist (WIFI, 2016).

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Der Tätigkeitsbereich des Immobilienmaklergewerbes ist in der entsprechenden Gewerbeordnung geregelt. So beschreibt § 117 Abs. 2 Gewerbeordnung idF 2002 die Aufgaben des Maklers als die Vermittlung des Verkaufs, Kaufs und Tauschs von Grundstücken in bebauter und unbebauter Form. Darüber hinaus wird hierzu auch die Vermittlung von Rechten, in Form von Nutzrechten an Immobilien hinzugezählt.

Darüber hinaus bestimmt § 117 Abs. 2 Gewerbeordnung idF 2002, dass Personen des Immobilienmaklergewerbes die Berechtigung innehaben, Mietverträge für Geschäftsflächen, Unternehmen und Wohnungen zu vermitteln. Des Weiteren haben Immobilienmakler auch das Recht zur Errichtung von Bauten, wobei hier festzuhalten ist, dass der Gesetzgeber vorschreibt, dass diese von befugten Gewerbeberechtigten zu errichten sind.

Die Honorierung des Maklerberufes ist ebenfalls gesetzlich geregelt. So können bei Veräußerung einer Wohnung oder eines Hauses bis zu 36.336,00€, 4% des Kaufpreises als Honorar verrechnet werden. Bei einem Kaufpreis von 36.336,00 € bis zu 48,449,00 €, darf sich die Provision auf 1.453,00 € belaufen. Wird ein Höherer Verkaufspreis, als 48,449,00 € erzielt, dürfen maximal 3% dieses Preises als Vermittlungsprovision verrechnet werden, wobei Makler in allen Fällen berechtigt sind, die gesetzliche Umsatzsteuer in der Höhe von 20% aufzuschlagen. Im Sinne einer vollumfänglichen Darstellung, ist es wichtig festzuhalten, dass einvernehmlich immer geringere Provisionszahlungen vereinbart werden dürfen (§ 15 BGBl. II Nr. 268 / 2010). Die weiteren Bestimmungen für das Immobilienmaklergewerbe sind im Bundesgesetz über die Rechtsverhältnisse der Makler, kurz „Maklergesetz“ (MaklerG) geregelt.

Im Rahmen ihrer Tätigkeit übernehmen die Beschäftigten des Immobilienmaklergewerbes eine zentrale Intermediärleistung, was sich anhand eindeutiger Zahlen erkennen lässt. So wurden in Deutschland, im Jahr 2020 etwa 40% bis 45% der verkauften Immobilien im Zuge einer Maklerleistung vermittelt, während nur 30% privat den Besitzer wechselten. Der Rest der Immobilienverkäufe ist auf gewerbsmäßige Anbieter zurückzuführen. Dazu zählen vorrangig Bauträger und Immobilienfonds, die ihre Immobilien selbstständig vermitteln (Hennig, Sancaktar & Schiereck, 2020, S. 10). Für Österreich liegen keine vergleichbaren Zahlen vor.

Diese hohe Vermittlungsquote lässt sich auf den Mehrwert zurückführen, den Immobilienmakler für Immobiliensuchende haben. Denn für branchenexterne

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Personen zeigt sich der Immobilienmarkt als sehr intransparent und homogen. Dabei schaffen die Immobilienmakler durch ihre Marktkenntnis mehr Transparenz, indem die bei der Suche helfen und Wissenslücken schließen. Darüber hinaus wahren die Makler die Interessen ihrer Kunden und fungieren als Kontaktperson zwischen An- und Abgeber (Hennig et al., 2020, S. 11).

3.1.2 Immobilienverwaltergewerbe

Das zweite Teilgewerbe der Immobilientreuhänder ist jenes der Immobilienverwalter. Dieses ist ebenso wie das Immobilienmaklergewerbe reglementiert und setzt ebenfalls eine Zulassungsprüfung, sowie entsprechende berufliche Praxis voraus- Hierzu ist festzuhalten, dass die Befähigungsprüfung für das Immobilienmakler- und das Immobilienverwaltergewerbe derzeit zu einer gemeinsamen Prüfung zusammengefasst ist (ÖVI, 2024).

Der Tätigkeitsbereich der Immobilienverwalter definiert sich ebenfalls gesetzlich. So beschreibt §177 Abs. 3 der Gewerbeordnung 1994 die Leistung als alle Aufgaben die zu der Verwaltung von unbebauten und bebauten Liegenschaften zählen. Exemplarisch werden hierbei die Instandsetzung, Erhaltung, Verbesserung und Sanierung von Gebäuden bzw. Gebäudeteilen angeführt. Darüber hinaus sind Ausführende des Immobilienverwaltergewerbes dazu berechtigt, im Rahmen ihres Verwaltungsauftrags bei Steuerbelangen zu beraten und Verwaltungstätigkeiten im Rahmen der Eigentümer durchzuführen. Hierzu zählen auch Umbau-, Reparatur und Ausbesserungsarbeiten und deren Abnahme vom entsprechenden Lieferanten

Neben diesen Aufgaben zählen die Erstellung der Betriebskostenabrechnung, Vermietungstätigkeiten, die Übergabe und Abnahme von Mietobjekten sowie das Mietermanagement zu den Aufgaben von Unternehmen des Immobilienverwaltergewerbes (Eimermacher, 2021, S. 189).

3.1.3 Bauträgergewerbe

Neben dem bereits beschriebenen Immobilienmakler- und dem Immobilienverwaltergewerbe, bildet das Bauträger den dritten Bereich unter dem Schirm des Fachverbandes der Immobilientreuhänder.

Anders als bei den vorhergegangenen Gewerbeberechtigungen, bietet jene des Bauträgergewerbes mehrere Zugangsmöglichkeiten. Die erste Möglichkeit zur

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Anmeldung eines Gewerbes, bietet die Absolvierung einer Gewerbeberechtigungsprüfung bzw. eines facheinschlägigen Studiums. Weitere Optionen gehen Hand in Hand mit den Befähigungsprüfungen zum Baumeister, Zimmermeister oder Ziviltechniker. In allen angeführten Fällen ist mindestens ein Jahr der fachrelevanten Berufserfahrung nachzuweisen, um das Bauträgergewerbe anzumelden (WKO, 2024b).

Der Leistungsumfang des Bauträgergewerbes wird so wie bei den beiden anderen Gewerben in der Gewerbeordnung festgelegt. Gemäß § 117 Abs. 4 Gewerbeordnung 1994 sind Bauträger zur kommerziellen und organisatorischen Abwicklung von Bauvorhaben berechtigt. Darunter fallen vollumfängliche Sanierungen und Neubauprojekte. Die Gewerbeberechtigen dürfen diese Arbeiten dabei auf eigene oder fremde Rechnung durchführen und verwerten.

Da es für fachunkundige Personen verwirrend sein kann, ist es inhaltlich wichtig das Bauträgergewerbe vom Baumeistergewerbe abzugrenzen. Der Gesetzgeber nimmt diese Differenzierung in § 202 Abs. 2 Gewerbeordnung 1994 vor. Demnach sind Personen, die das Baumeistergewerbe ausüben, befugt Projektleitungs-, -steuerungs und -entwicklungsmaßnahmen vorzunehmen, was bedeutet, dass ihre Aufgabe als technischer anzusehen ist. In ihrem beruflichen Alltag planen sie Bauvorhaben und führen diese durch. Dabei liegt ihr Fokus auf der fortlaufenden Verbesserung von baulichen Abläufen-. Im Gegensatz dazu sind Personen, die dem Bauträgergewerbe nachgehen zur organisatorischen und kommerziellen Abwicklung von Bauprojekten befugt (WKO, 2024c).

3.2 Immobilien-Managementebenen

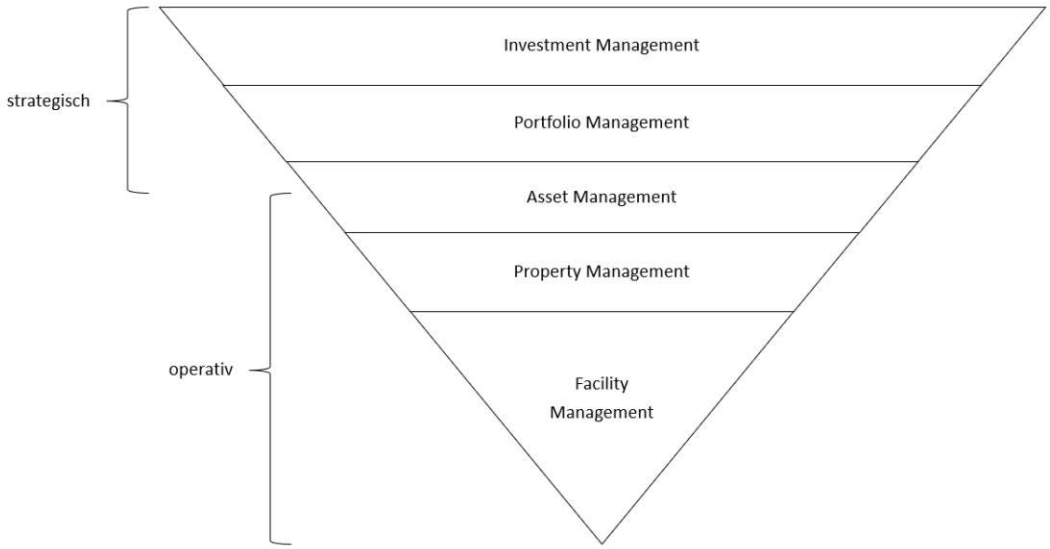
Für das Verständnis der vorliegenden Masterthesis ist es wichtig den grundlegenden Aufbau der Berufsbilder im Immobilienmanagement zu kennen. Aus diesem Grund werden die wesentlichen Ebenen dieses Berufsfeldes nun beschrieben und in eine Hierarchische Ordnung gebracht.

Obwohl es sich dabei um einen dehnbaren und vielmals unterschiedlich definierten Begriff handelt, versteht man allgemein unter Immobilienmanagement den Sammelbegriff für alle notwendigen Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit einem Einzelobjekt oder einem Immobilienportfolio stehen. Dabei werden alle Tätigkeitsfelder abgedeckt, die über den Lebenszyklus einer Immobilie entstehen (Hellerforth, 2018, S. 1). Einhergehend mit der zunehmenden Professionalisierung

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

der Immobilienwirtschaft, haben sich in den letzten Jahren immer mehr Forschungsschwerpunkte und Begrifflichkeiten entwickelt. Betrachtet man unter Anbetracht dieser Umstände das Immobilienmanagement ganzheitlich, so zeigt sich, dass sich Managementebenen einziehen lassen.

Grundsätzlich werden fünf hierarchische Ebenen unterschieden, wovon zwei dem strategischen und zwei der zwei dem operativen Zugang zugeordnet sind. Investment Management und Portfolio Management zählen dabei zu den zu den strategischen Ebenen, während Property Management und Facility Management die operativen Ebenen darstellen. Darüber hinaus besteht mit dem Asset Management eine Mischebene, die operative und strategische Aspekte beinhaltet (Kämpf-Dern, 2009, S. 1). Die genannten Ebenen werden im Folgenden beschrieben.



Abildung1: Eigene Darstellung Immobilien Managementebenen

Das Investment Management befasst sich mit der Definition von übergeordneten Zielen, Werten und Normen. Es legt im Rahmen seiner Tätigkeit die Investmentphilosophie des Investors fest und trifft allgemeine Vorgaben zur Investitionsstrategie, wobei der Fokus darauf liegt, prinzipielle Vorgaben für Investitionsentscheidungen und Ausschlusskriterien für Investments zu definieren (Kämpf-Dern, 2009, S. 6).

Auf die Investment Ebene, folgt die Portfolio Ebene. Diese zählt ebenfalls zu den strategischen Ebenen des Immobilienmanagements, wobei in dieser Managementebene die Entwicklung von Portfoliostrategien unter Berücksichtigung

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

der Investmentpolitik im Zentrum des Handelns steht. Im Rahmen des Portfolio Managements werden unter Einbezug der Investmentvorgaben des Investment Managements Maßnahmen abgeleitet, die den Aufbau eines nachhaltig erfolgreichen Immobilienportfolios ermöglichen. Das Ziel des Portfolio Managements liegt im Erhalt von Erfolgspotentialen, indem das Immobilienportfolio einer sorgfältigen Strukturierung unterzogen wird. Um dies zu erreichen, definiert diese Managementebene Maßnahmen auf Portfolioebene und kontrolliert deren die Erreichung von gesteckten Zielen (Kämpf-Dern, 2009, S. 7 f.).

Das Asset Management stellt eine Mischebene aus strategischer und operativer Sichtweise dar und ist dabei die erste der hierarchischen Ebenen, die von der Portfolio- auf die Objektsichweise übergeht, wobei Fachleute hierbei von „Strategischem Objektmanagement“ sprechen. Im Rahmen des Asset Managements wird unter der Berücksichtigung der Portfoliostrategie, eine geeignete Objektstrategie abgeleitet. Dabei geht es in erster Linie um die Identifikation von Potentialen (Kämpf-Dern, 2009, S. 9). Auf den Leistungsrahmen des Asset Managements wird im Verlauf der weiteren Arbeit sehr detailliert eingegangen.

In der Hierarchie der Immobilien Managementebenen folgt dem Asset Management, das Property Management als erste operative Ebene. Es beinhaltet die operativen Aufgaben des Objektmanagements zur Umsetzung der Objektstrategie. Dabei steht die Umsetzung von konkreten Maßnahmen im Fokus des Handelns. Das Property Management kümmert sich im Zuge seiner Tätigkeit um kaufmännische, technische und infrastrukturelle Themen, wobei hierzu einige optionale Leistungen kommen (Kämpf-Dern, 2009, S. 12). Die Leistungen des Property Managements werden in den weiteren Abschnitten dieser Thesis detailliert beschrieben.

Die hierarchisch operativste Ebene des Immobilienmanagements stellt das Facility Management dar. Darunter versteht man das operative Management von Prozessen vor dem Hintergrund des Nutzerinteresses. Das bedeutet, dass sich das Facility Management um die die Umsetzung von lebenszyklusorientierten Maßnahmen am Einzelobjekt kümmert. Es setzt dabei die vorgegebene Objektstrategie um und legt seinen Fokus auf die Wahrung von Qualitäts-, Termin- und Kostenanforderungen der Objektnutzer (Kämpf-Dern, 2009, S. 23 f.).

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Diese Masterthesis legt ihren Fokus auf die Berufsbilder Asset und Property Management, aus diesem Grund wird auf die weiteren Berufsbilder des Immobilienmanagements im Weiteren nicht tiefer eingegangen.

3.3 Asset & Property Manager

Klickt man sich durch Jobinserate der Immobilienbranche stößt man unausweichlich auf die Berufsbezeichnungen der Asset bzw. Property Manager. Wie man jedoch an den vorangehenden Ausführungen über die Gewerbe des Fachverbandes der Immobilientreuhänder erkennen kann, sind beide dieser Berufsbezeichnungen hier nicht vertreten. Im Zuge dieses Kapitels dieser Masterarbeit sollen die Berufsbilder der Asset bzw. Property Manager zuerst vorgestellt und anschließend anhand von bestehenden Leistungsverzeichnissen voneinander abgegrenzt werden. Im Weiteren wird auch auf den Beruf Facility Manager*in eingegangen.

3.3.1 Asset Manager

In diesem Kapitel wird eine Definition des Asset Management Berufsbildes und deren Aufgaben gegeben.

Definition Asset Manager

Das Berufsprofil des „Real Estate Asset Managers“ ist in Mitteleuropa erst seit den frühen 2000er Jahren bekannt Dabei wird unter dem Asset-Begriff ein Vermögenswert verstanden, welche mittels Einsatzes von fachlich fundierter Kompetenz gehandhabt wird (Gondring & Wagner, 2011, S. 3).

Hierbei ist es wichtig eine Unterscheidung zwischen klassischem Asset Management und Real Estate Asset Management, kurz REAM vorzunehmen. Im klassischen Asset Management steht die umfassende, treuhänderische Vermögensverwaltung im Vordergrund. Es geht dabei also um die Vermögensstrukturierung, wobei das Asset Management die Aufgabe hat, im Interesse der auftraggebenden Personen, ein Vermögen in verschiedene Asset-Klassen zu investieren und damit eine Rendite zu erwirtschaften., wobei der Fokus auf der Kontrolle der Liquidität und Sicherheit liegt. Bekannte Investmentformen des Asset Managements sind Aktien, Anleihen, Immobilienfonds und alternative Anlageklassen (Gondring & Wagner, 2011, S. 4).

Das Real Estate Asset Management dahingegen es historisch betrachtet wesentlich jünger. Es ist in die sechziger Jahre zurückzuführen, als Immobilieninvestoren in den

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

USA erkannten, dass es notwendig ist, Immobilien ganzheitlich zu betrachten und alle Steakholder miteinzubeziehen, um weiterhin Performancesteigerungen zu realisieren. Als Folge dieser Erkenntnis, etablierte sich das Real Estate Asset Management als eigenständige Fachdisziplin der Immobilienwirtschaft, welche sich bis heute in verschiedenste Ausprägungen vertieft (S. Glatte, 2009, S. 200). Es gibt zahlreiche Ansätze, den Begriff des Real Estate Asset Managements zu definieren.

Eine dieser Definitionen stammt von Gondring (2009, S. 488):

„Das Asset Management […] verfolgt das Ziel, den immobilienbezogenen Wertschöpfungsprozess zu steuern, die Immobilie mit Erfolgs- und Leistungspotential zu identifizieren und die Portfoliostruktur zu diversifizieren, um so unter Einsatz von optimalen Kombinationen und Allokationen aller verfügbaren Ressourcen den Wert einer Immobilie für Eigentümer, Investoren und Nutzer zu steigern."

Die Royal Institution of Charted Surveyors, kurz RICS ist eine weltweite Vereinigung zur Förderung der fachlichen Qualifikation und Standards im Immobilienbereich. Sie verfügt weltweit über 118.000 akkreditierte Mitglieder und steht für große Expertise in allen Bereichen der Immobilienwirtschaft. Die 1994 gegründete RICS Deutschland definiert den Begriff des Real Estate Asset Managements wie folgt (RICS, 2015, S. 6):

„Asset Management ist das verantwortliche strategische und operative Management sämtlicher rendite- und risikobeeinflussenden Maßnahmen auf Objekt-, Portfolio- und Gesellschaftsebene bezogen auf den gesamten Lebenszyklus der Immobilie(n)."

Leistungen des Asset Managements

Grundsätzlich ist es Voraussetzung, dass eine Person eine fundierte fachliche Qualifikation und entsprechende Expertise nachweisen kann, um dem Beruf des Asset Managers nachzugehen. RICS grenzt dies sogar so weit ein, als dass ein qualifizierter Asset Manager über Kenntnisse in den Bereichen Organisationsstruktur, Risikomanagement, Compliance und IT verfügen muss, um seinen Aufgaben vollumfänglich nachzukommen (RICS, 2015, S. 6).

Wie bereits im ersten Teil dieser Arbeit erwähnt, kommt es immer wieder zu Verwirrungen, welche Tätigkeiten nun in den Aufgabenbereich des Asset Managements fallen. Aus diesem Grund hat RICS Deutschland ein Leistungsverzeichnis erarbeitet. Dabei definieren sie 19 Leistungsmodule, welche

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

sich in Basis und Ergänzungsmodule teilen. Die Basismodule verstehen sich dabei als Grundleistung und werden durch die schlichte Beauftragung, der sogenannten Basisvergütung honoriert. Neben den acht Basismodulen, existieren weitere elf Ergänzungsmodule, welche durch die Auftraggeber zusätzlich hinzugezogen werden können, wobei diese auch zusätzlich zu vergüten sind.

Die Module und deren Unterscheidung in Basis- und Ergänzungsmodule sind in folgender Abbildung ersichtlich und werden im Folgenden definiert:

Abbildung 2: Struktur der Asset Management Leistungen im Leistungsverzeichnis (RICS, 2015, S. 8)

Modul 1: Strategie (ergänzend)

Dieses Modul beinhaltet die Formulierung von Leitlinien für bzw. eine Grundeinstellung für die Investmentstrategie der aufraggebenden Person. Dabei werden sowohl auf Portfolio- als auch auf Objektebene Ziele definiert, deren Erreichung im Weiteren regelmäßig evaluiert wird. Aus den Ergebnissen dieser Evaluierung werden laufend Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet (RICS, 2015, S. 9).

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Modul 2: Ankauf (ergänzend)

Das Ergänzungsmodul Ankauf beinhaltet sämtliche Leistungen, die zum Erwerb von Liegenschaften gehören und dabei die zuvor definierten Investmentkriterien berücksichtigen. Das Modul umfasst dabei die ganzheitliche Ankaufprüfung, die sogenannte Due Diligence, die organisatorische Umsetzung der Vertragsverhandlung und die Nachbearbeitung von entstandenen Rechten und Pflichten aus dem Kaufvertrag (RICS, 2015, S. 10).

Modul 3: Finanzierung (ergänzend)

Wird das dritte Modul, die Finanzierung beauftragt, so kümmert sich das Asset Management um die die Finanzierung der Immobilie. Dazu zählen alle Dienstleistungen, die notwendig sind, um eine nachhaltige Finanzierung für ein Objekt oder ein Portfolio aufzustellen. Als Basis gilt dabei die Vorgabe des Auftraggebers, insbesondere im Bezug auf die Strukturierung von Kapital- und Finanzierungsstruktur. Neben dieser Tätigkeit zählen das laufende Monitoring der Vorgaben aus dem Finanzierungsvertrag zu diesem Modul (RICS, 2015, S. 11).

Modul 4: Business Plan, Budget, Controlling (Basis)

Das vierte Modul stellt das erste Basismodul des Leistungsverzeichnisses der RICS Deutschland für Asset Manager da. Es beinhaltet die vollumfängliche wirtschaftliche Abbildung aller zentraler Größen für den Auftraggeber. Hierzu zählen in erster Linie die Liquidität und der wirtschaftliche Erfolg der Investments. Des Weiteren zählen zu diesem Modul die Festlegung von Budgets unter Berücksichtigung der Portfoliostrategie, die Erstellung eines geeigneten Business Plans und die regelmäßige Kontrolle der wirtschaftlichen Kennzahlen. Somit kann dem Auftraggeber ein guter Überblick über seine Immobilieninvestitionen gegeben werden (RICS, 2015, S. 12).

Modul 5: Reporting (Basis)

Durch dieses Modul erhält der Auftraggeber einen regelmäßigen Report über die wirtschaftliche Situation seiner Investition. Hierbei liegt der Fokus auf der Analyse der Entwicklung der wesentlichen wirtschaftlichen Faktoren im Betrachtungszeitraum auf Objekt- und Portfolioebene. Es kann sich dabei um unterschiedliche Reporte je nach Adressaten handeln, wie zum Beispiel interne, externe oder Behördenreports. Diese unterscheiden sich wesentlich in ihren Schwerpunkten (RICS, 2015, S. 13).

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Modul 6: Research (ergänzend)

Das Modul Research ist eine weitere Ergänzungsoption für den Auftraggeber. Es beinhaltet die Einholung, Erstellung, Aufbereitung und Auswertung von wissenschaftlichen Daten zum betrachteten Miet- und Investmentmarkt. Auf Basis dieser wissenschaftlichen Erkenntnisse werden Vergleiche gezogen und folglich Handlungsempfehlungen formuliert. Darüber hinaus deckt dieses Modul auch die Beschaffung von Unterlagen ab, die dem Auftraggeber Auskunft über die Bonität von Mietern verschafft und fördert somit die Sicherheit von dessen Investitionen (RICS, 2015, S. 14).

Modul 7: Dokumentenmanagement,- sicherheit (Basis)

Dieses Modul umfasst alle Leistungen die erforderlich sind, um Daten sachgerecht und rechtskonform zu erfassen, zu verarbeiten und zu speichern. Datenschutz steht im Zentrum dieses Moduls, wobei standardisierte Softwares zum Einsatz kommen, die sich je nach den Bedürfnissen des Auftraggebers individuell adaptieren lassen (RICS, 2015, S. 15).

Modul 8: Risikomanagement und Compliance (ergänzend)

Das Modul Risikomanagement und Compliance dient der Qualitätssicherung. Die proaktive Auseinandersetzung mit Risiken steht dabei im Mittelpunkt, wobei hierzu Prozesse zur Risikoerkennung erarbeitet werden und Strategien zur Steuerung dieser Risiken etabliert werden. Des Weiteren beinhaltet das Modul Compliance in seinen Grundzügen. Das bedeutet, dass der Auftragnehmer auf die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen achtet und den Auftragnehmer zur Einhaltung dieser Berät. Es ist wichtig festzuhalten, dass es sich dabei um eine reine Beratungsleistung des Asset Managements handelt, die bis hin zur Implementierung reicht. Die Überprüfung der Einhaltung erfolgt durch externe Audits, wobei der Auftraggeber unterstützend zur Seite steht (RICS, 2015, S. 16).

Modul 9: Auswahl, Steuerung von Dienstleistern (Basis)

Dieses Modul verpflichtet den Auftragnehmer die Auswahl, die Beauftragung, die Steuerung und die laufende Kontrolle externer Dienstleister durchzuführen. Dabei dient die Leistung dieser externen Unternehmen der Sicherstellung der gesamtheitlichen Managementleistung des Auftragnehmers. Unter dieses Leistungsmodul fallen explizit nur jene Leistungen, welche nicht zu dem

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Aufgabenbereich des Property Managements, Facility Managements oder Projektmanagements zählen (RICS, 2015, S. 17 f.).

Modul 10: Gesellschaftsmanagement (ergänzend)

Wird das Modul Gesellschaftsmanagement beauftragt, so unterstützt das Asset Management die kaufmännische Verwaltung des Immobilienportfolios des Auftraggebers. Dies reicht von der Erbringung eigener Dienstleistungen bis hin zur Delegation von Ausgaben die spezielle Fachkenntnis benötigen. Klassische Tätigkeiten dieses Leistungsmoduls sind unter anderem die Unterstützung des Rechnungswesens, die Unterstützung bei der Jahresabschlusserstellung, die laufende Optimierung des Kontenplans und die Unterstützung bei steuerrechtlichen Themen. Im Rahmen dieses Moduls ist es wichtig festzuhalten, dass es sich lediglich um Unterstützungsleistungen handelt und keine vollumfängliche Steuerberatung (RICS, 2015, S. 19 f.).

Modul 11: Objekt- und Mieterbetreuung (Basis)

Dieses Leistungsmodul beinhaltet Leistungen am Objekt, wobei die aktive Betreuung der Mieter im Mittelpunkt steht. Das Asset Management übernimmt dabei Tätigkeiten aus kaufmännischer und technischer Sicht. Zu diesen zählen der regelmäßige Lokalaugenschein der Immobilien und Austausch mit vor Ort beschäftigten Dienstleistern. Ziel des Moduls Objekt und Mieterbetreuung ist es, Potentiale der Gebäude zu erkennen, bestehende Mietverhältnisse zu kontrollieren und somit Wertsteigerungschancen zu erkennen. Wichtig ist es an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass es sich hierbei nicht um die klassischen Property Management Leistungen handelt (RICS, 2015, S. 21). Diese werden im Weiteren noch genauer definiert.

Modul 12: Forderungsmanagement (Basis)

Das Modul Forderungsmanagement beinhaltet Leistungen des Auftragnehmers, die darauf abzielen offene Forderungen und Ausfallsrisiken zu minimieren. Dies wird durch das Detektieren und Bewerten von offenen Forderungen erreicht, wobei auch der Einsatz von Forderungsmanagementmaßnahmen und das Eintreiben von offenen Rechnungen im Rahmen dieses Leistungsmoduls abgedeckt sind (RICS, 2015, S. 22).

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Modul 13: Liquiditätsmanagement (Basis)

Durch dieses Modul werden die Leistungen abgedeckt, die ein ordentliches Liquiditätsmanagement möglich machen. Hierzu zählen beispielsweise die laufende Liquiditätsplanung, die Kontrolle von Geldeingängen und -ausgängen und die Bildung von Reserven. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, eine langfristige und belastbare Zahlungsfähigkeit auf Gesellschaftsebene zu erreichen. Darüber hinaus fließen der erstellte Business Plan und die zuvor definierten Ziele des Auftraggebers in das Liquiditätsmanagement mit ein (RICS, 2015, S. 23).

Modul 14: Rechnungswesen (ergänzend)

Das Modul Rechnungswesen gibt den Auftraggeber die Möglichkeit, die Aufgaben der üblichen Finanzbuchhaltung auf das Asset Management zu übertragen. Hierunter fallen die Buchführung nach rechtlichen Grundsätzen, die Abbildung des Zahlungsverkehrs und die Erstellung bzw. Begleitung der gesetzlichen Jahresabschlüsse nach nationalem Gesetz oder IFRS (RICS, 2015, S. 24).

Modul 15: Baumanagement (ergänzend)

Wird die Beauftragung des Asset Managements um das Leistungsmodul Baumanagement ergänzt, so übernimmt dieses die Steuerung von baulichen Maßnahmen. Dabei stehen die Bestandserhaltung und Mieterausbauten im Mittelpunkt der Tätigkeit. Das Asset Management steuert diese unter der Berücksichtigung von Terminen, Kosten und Qualitäten und koordiniert dabei die Planung und Umsetzung. Maßgeblich sind dabei immer die ästhetischen, ökologischen, ökonomischen und sozialen Anforderungen des Auftraggebers (RICS, 2015, S. 25 f.).

Modul 16: Refurbishment (ergänzend)

Beim Leistungsmodul Refurbishment handelt es sich um ein Sondermodul auf Asset Level. Das Asset Management erbringt dabei Leistungen aus der Projektentwicklung, indem es für das Objekt nutzwertsteigernde Maßnahmen plant, vorbereitet und durchführt. Klassische Tätigkeiten dieses Moduls sind Standortanalysen, Projektkalkulationen, Planungen, Vergaben, Leistungssteuerung und Reporting auf Projektbasis (RICS, 2015, S. 27 f.).

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Modul 17: Vermietung (Basis)

Durch das Modul Vermietung erhält der Auftraggeber alle Leistungen, die zur Vermietung einer Immobilie unter Anbetracht des erstrebten Mietermixes und Flächenkonzepts notwendig sind. Zu den Leistungen dieses Moduls zählen die Erarbeitung einer Vermarktungsstrategie, die Durchführung von Besichtigungen und die Mithilfe bei der Gestaltung buw. Verhandlung eines Mietvertrags (RICS, 2015, S. 29 f.).

Modul 18: Objektbewertung (ergänzend)

Das Modul Objektbewertung beinhaltet Leistungen, die notwendig sind, wenn Objekte oder Portfolios einer Bewertung unterzogen werden sollen. Dies kann aufgrund von Finanzierungs-, Bilanz- oder Steuerzwecken notwendig sein. Das Asset Management begleitet dabei den gesamten Bewertungsprozess und wirkt bei der Vorbereitung, Steuerung und Überwachung mit. RICS empfiehlt bei der Bewertung von Immobilien externe Dritte einzusetzen, um Interessenskonflikte zwischen Auftraggeber und Asset Management zu vermeiden (RICS, 2015, S. 31).

Modul 19: Verkauf (ergänzend)

Ergänzt der Auftraggeber die Beauftragung des Asset Managements um das Modul Verkauf, so erhält er Leistungen, die einen strukturierten Verkauf von Objekten und Portfolios beinhalten. Zu diesen zählen jedenfalls die Verkaufsvorbereitung, -begleitung und -steuerung, wobei diese immer in Abhängigkeit zu der zugrundeliegenden Vermarktungsstrategie steht. Das Modul wird durch die Unterstützung bei Vertragsfindung und der physischen Übergabe abgerundet (RICS, 2015, S. 32).

Betrachtet man das Leistungsverzeichnis der RICS Deutschland so zeigt sich, dass es sich bei professionellem Asset Management um eine vielseitige Tätigkeit handelt, welche je nach Auftragsverhältnis verschiedene Aufgaben für den Auftragnehmer beinhaltet. Daraus kann schlussgefolgert werden, dass bei der Beauftragung eines Asset Managements klar definiert werden muss, was die Erwartungshaltung an dieses ist und welche Leistungen daraus resultieren. Dies beinhaltet auch die entsprechende Vergütung dieser Asset Management Leistungen.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

3.3.2 Property Manager

Wie bereits der Titel dieser Thesis zeigt, hat diese Arbeit zum Ziel eine klare Differenzierung zwischen den Berufsbildern von Asset und Property Managern vorzunehmen. Während im letzten Abschnitt bereits umfangreich auf das Asset Management und sein Leistungsverzeichnis eingegangen wurde, wird in diesem Abschnitt die Leistung des Property Managements dargestellt.

Definition Property Manager

Ähnlich wie im bereits ausgeführten Berufsbild des Asset Managements, bestand auch im Bereich des Property Managements ein Verbund an Unternehmen, dass es sich zur Aufgabe gemacht hat, die Leistungen des Property Managements zu vereinheitlichen und in einem Verzeichnis zu definieren. Während im Bereich des Asset Managements RICS Deutschland die treibende Kraft war, war es im Bereich des Property Managements der BAMBI- Kreis. Dabei handelt es sich um eine Vereinigung von 27 Investmentgesellschaften und Property-Management-Unternehmen, die das gemeinsame Ziel verfolgen eine kontinuierliche Professionalisierung der Immobilienbranche in Deutschland voranzutreiben. In diesem Bestreben schaffen sie Benchmarks, Best-Practice-Beispiele und Markttransparenz und sorgen somit für eine Verbesserung in der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Marktteilnehmer (BAMBI, 2024, S. 3).

Durchblättert man das Leistungsverzeichnis des BAMBI-Kreis, so findet man folgende Definition für Property Management:

„Unter dem Begriff „Property Management“ wird für die Zwecke dieses Leistungsverzeichnisses das treuhänderische Management sämtlicher operativer immobilienbezogener Funktionen unter Berücksichtigung der aktuellen Objekt- und Nutzeranforderungen mit dem Ziel, einen reibungslosen, sicheren und wirtschaftlichen Betrieb sicherzustellen, verstanden (BAMBI, 2024, S. 3).“

Diese Definition soll im Folgenden als Grundlage für die Abbildung der Leistungen des Property Managements genutzt werden.

Leistungen des Property Managements

Das Leistungsverzeichnis des BAMBI-Kreis für das Property Management beinhaltet acht Leistungsabschnitte. Die ersten sieben dieser Abschnitte: Onboarding, Kaufmännisches Property Management, Datenmanagement, Technisches Property

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Management, Vermietung, Begleitung Verkauf und Offboarding unterteilen sich in Unterabschnitte, die die Leistung spezifizieren und Auftraggeber, ähnlich wie beim Leistungsverzeichnis der RICS Deutschland für Asset Manager, zwischen Basis- und Ergänzungsleistungen wählen lässt. Lediglich der achte Abschnitt ESG hat deskriptiven Charakter (BAMBI, 2024, S. 7).

Folgende Abbildung zeigt die Leistungsmodule und deren Bestandteile, wobei festzuhalten ist, dass einige Leistungen optional zu beauftragen und dementsprechend zusätzlich zu vergüten sind.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Struktur der Property Management Leistung im Leistungsverzeichnis	
Property Management Leistungen	
Leistungsmodule	**Grundleistung**
I. Onboarding	1 Unterlagen
	2 Datenerfassung EDV
	3 Kommunikation der Mandatsübernahme
	4 Übernahme offener Verträge
	5 Bestandsdatenraum (optional)
	6 Sonstiges
II. Kaufmännisches Property Management	7. Betreuung Auftraggeber / Eigentümer
	8. Betreuung Mieter
	9. Allgemeine kaufmännische Objektbetreuung
	10. Objektbuchhaltung: Debitorische Geschäftsvorfälle und Forderungsmanagement
	11. Objektbuchhaltung: Kreditorische Geschäftsvorfälle
	12. Unterstützung Abschlussarbeiten
	13. Nebenkostenabrechnung
III. Datenamanagement, Reporting und Dokumentenmanagement	14. Datenmanagement
	15. Reporting
	16. Dokumentenmanagement
IV. Technisches Property Management	17. Wartung und Prüfung / Serviceverträge
	18. Objektbetreuung
	19. Durchführung technischer Maßnahmen bis … EUR netto Bau- und Baunebenkosten
	20. Durchführung technischer Maßnahmen ab … EUR Bau- und Baunebenkosten (optional)
	21. Kaufmännische Begleitung technischer Maßnahmen Dritter
	22. Management von Versicherungsschäden
	23. Gewährleistungsmanagement für nicht durch den Auftragnehmer durchgeführte Maßnahmen (optional)
	24. Gewährleistungsverfolgung für nicht durch den Auftragnehmer durchgeführte Maßnahmen (optional)
	25. Projektsteuerung (optional)
	26. Steuerung Facility Management Ausschreibung (durch Dritte) (optional)
	27. Durchführung Facility Management Ausschreibung (durch Auftragnehmer) (optional)
V. Vermietung	28. Vorbereitende Vermietungsunterstützung
	29. Aktivitäten bei Neuvermietung (optional)
	30. Zusätzliche Aktivitäten bei Neuvermietung durch den Property Manager (Leistungen inkludiert, sofern Provision gezahlt wird) (optional)
	31. Aktivitäten bei Bestandsvermietung
	32. Technische Begleitung Vermietung (optional)
VI. Begleitung Verkauf	33. Vorbereitung und Begleitung Verkauf (optional)
VII. Offboarding	34. Übergaben
	35. Kommunikation
	36. Nachlaufende Tätigkeiten
VIII. ESG - Umwelt, Soziales und Unternehmensführung	

Abbildung 3: Eigene Darstellung Leistungsverzeichnis Property Management

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Im Folgenden werden die acht Leistungsmodule detailliert vorgestellt:

Leistungsmodul I: Onboarding

Um das Property Management eines Objektes bzw. Portfolios strukturiert übernehmen zu können, ist es notwendig ein umfängliches Onboarding durchzuführen. Dieses nimmt im Regelfall einen Zeitraum von ein bis drei Monaten in Anspruch.

Im Rahmen dieses Onboardings werden als Basisleistung alle erforderlichen Unterlagen gesammelt und geprüft, ob diese zur Erfüllung der Vertragsinhalte ausreichend und plausibel sind. Hierbei zählt es ebenfalls zur Basisbeauftragung, dass aufgezeigt wird, sollten maßgebliche Unterlagen nicht vorhanden bzw. auffindbar sein. Optional können Auftraggeber zu diesen Leistungen, das Einholen dieser Unterlagen beauftragen (BAMBI, 2024, S. 12).

Des Weiteren wird im Zuge des Property Management Onboardings eine EDV-Erfassung von Daten durchgeführt. Dabei werden alle relevanten Daten zum betreuten Objekt elektronisch erfasst und eine Qualitätsprüfung unterzogen. Im Rahmen dieser Datenerfassung werden die Saldenlisten der Mieter übernommen und dem Auftraggeber die Möglichkeit eingeräumt, als optionalen Posten die umsatzsteuerliche Überprüfung des Mieterstammdaten zu übernehmen.

Ein weiterer Bestandteil des Onboardingprozesses liegt in der Kommunikation der Mandatsübernahme. Das bedeutet, dass Mieter, Behörden und Banken über die Übernahme des Property Managements informiert werden.

Neben den bereits beschriebenen Leistungen zählt auch die Übernahme von bestehenden Verträgen zum Onboarding aus Sicht des Property Managements. Dabei werden die laufenden Verträge gesammelt, offene Posten Listen begutachtet und die Verrechnung der Miete an die Mieter übernommen. Darüber hinaus können Auftraggeber optional beauftragen, dass das Property Management den Stand der Durchführung von Wartungsleistungen erhebt und notwendige Maßnahmen in Auftrag gibt (BAMBI, 2024, S. 12).

Eine weitere optionale Leistung für den Auftraggeber im Zuge des Objekt-Onboardings ist die Erstellung eines Bestandsdatenraums. Dabei werden alle relevanten Dokumente digitalisiert und strukturiert abgelegt. Der Unterschied zum bereits ausgeführten Basiselement der Unterlagensammlung liegt darin, dass im

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Rahmen der Erstellung eines Bestandsdatenraumes ein Zugang für alle involvierten Parteien erstellt wird, welcher sich je nach Berechtigungsgrad einschränken lässt.

Abgerundet wird der Prozess des Onboardings durch eine gemeinsame Begehung des Objekts mit dem Eigentümer, einer Ersteinschätzung der wesentlichen Parameter und einem Abgleich zwischen den Vorstellungen einer guten Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und übernehmendem Property Management (BAMBI, 2024, S. 13).

Leistungsmodul II: Kaufmännisches Property Management

Im Rahmen des zweiten Leistungsmoduls, dem kaufmännischen Property Management ist das Kernelement des Property Managements verankert. Dies begründet sich dadurch, dass das größte Interesse des Auftraggebers meist darin liegt, Gewinne zu erzielen. Dies wird durch den bestmöglichen Betrieb und die daraus generierten Zahlungsströme ermöglicht.

Das kaufmännische Property Management beinhaltet dabei die Interessenvertretung des Eigentümers nach zuvor definierten Parametern. Um diesem Ziel bestmöglich nachzukommen, ist es notwendig, dass es eine regelmäßige Absprache zwischen den beteiligten Personen zu den aktuell relevanten Themen gibt. Darüber hinaus empfehlen sich regelmäßige auch Feedbackgespräche auf Managementebene zwischen Eigentümer und Property Management (BAMBI, 2024, S. 14).

Neben den bereits ausgeführten Aufgaben stellt die Wahrung der Eigentümerinteressen einen weiteren wichtigen Bestandteil dieses Leistungsmoduls dar. Damit das Property Management die Eigentümerinteressen gegenüber den Mietern vertreten kann, ist es unabdingbar, die dafür notwendigen Vollmachten auszusprechen. Darüber hinaus benötigt das beauftragte Unternehmen Einsicht in die Mietverträge, um deren Inhalte zu kennen und deren Einhaltung zu kontrollieren.

Ein weiterer Bestandteil dieses Leistungsmoduls ist das Mietinkasso und die Erstellung der jährlichen Abrechnungen. Darüber hinaus kümmert sich das Property Management aus diesem Titel heraus um die Steuerung von Dienstleistern wie zum Beispiel dem Facility Management, auf welches im kommenden Kapitel dieser Thesis eingegangen wird.

Weitere Inhalte des kaufmännischen Property Managements sind die Abhandlung von Versicherungsfällen, die Kontoführung und Kontoverfügung, die

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Objektbuchhaltung und die Mithilfe bei Abschlüssen in Folge des Umsatzsteuergesetzes (BAMBI, 2024, S. 14).

Leistungsmodul III: Datenmanagement, Reporting und Dokumentenmanagement

Daten sind das größte Asset der Gegenwart. Dies spiegelt sich auch im Property Management wider. So ist es von zentraler Bedeutung für professionelles Property Management, dass Daten qualitativ aufbereitet und archiviert werden um somit als Basis der Wertschöpfung zu deinen und Qualität sichern zu können. Datenmanagement ist dabei die grundlegende Verpflichtung, um die Inhalte von Verträgen zu kennen und einhalten zu können (BAMBI, 2024, S. 18).

Ein weiterer wichtiger Bestandteil dieses Leistungsmoduls ist das Reporting. Hierzu zählt in erster Linie der Informationsaustausch und die Kommunikation zwischen Property Management und Auftraggeber. In den meisten Fällen ist ein regelmäßiges Reporting fester Bestandteil einer Property Management Beauftragung. Dieses Leistungsmodul beinhaltet einen regalmäßigen Reporting-Rhythmus, welcher je nach Auftrag unterschiedlicher Ausprägung sein kann, wobei grundsätzlich zwischen kaufmännischem, technischen und buchhalterischem Reporting unterschieden werden kann (BAMBI, 2024, S. 18).

Den dritten Bestandteil dieses Leistungsmoduls bildet der Einsatz von Dokumentenmanagementplattformen. Im Rahmen dieser Verpflichtung übernimmt das Property Management die Ablage und Kontrolle auf Vollständigkeit der für die Beauftragung zentralen Dokumenten. Hierbei wird zwischen digitalen und physischen Dokumenten entschieden und die Handhabung je nach Auftragsverhältnis separat geregelt (BAMBI, 2024, S. 19).

Leistungsmodul IV: Technisches Property Management

Die Leistung des technischen Property Managements in sich vielseitig und durchaus komplex, daher ist auch die Leistungsdefinition im Leistungsverzeichnis des BAMBI Kreises sehr ausführlich. Es empfiehlt sich jedenfalls im Vertrag zwischen Eigentümer und Property Management Schnittstellen schriftlich festzulegen und zu definieren wer wofür zuständig ist.

Eine der wesentlichsten Aufgaben dieses Leistungsmoduls ist die Kontrollfunktion des Property Managements. Hierzu zählt zum Beispiel die Einhaltung von Wartungs- und Serviceverträgen, wobei die Aufgabe des Property Managements hier in erster Linie

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

in der Dokumentation liegt. Dabei müssen, gemäß Wartungsintervall, Maßnahmen beauftragt und die Leistungserbringung kontrolliert werden. Im Anschluss muss die Erledigung durch die entsprechenden Dokumente protokolliert und archiviert werden. Das Ziel ist dabei jederzeit die Erhaltung eines betriebs- und verkehrssicheren Gebäudes, wobei das Property Management die Betreiberverantwortung übernimmt. (BAMBI, 2024, S. 14).

Eine weitere Aufgabe, die unter das Leistungsmodul des technischen Property Managements fällt, ist die das Management von technischen Instandhaltungsmaßnahmen und die Abhandlung von Versicherungsschäden. Das Leistungsverzeichnis des BAMI-Kreises empfiehlt hierzu die Festlegung von Wertgrenzen. Bis zu einem Grenzwert sind die Leistungen dann als Grundleistung des Property Managements zu sehen. Wird die Wertgrenze überstiegen, so sind gesonderte Honorare zu leisten. Als Wert werden hierzu immer die Nettobaukosten herangezogen. Wird der Grenzwert unterschritten, kümmert sich das Property Management um die Abhandlung der technischen Maßnahme und übernimmt dabei die Leistungsdefinition, Angebotseinholung, Vergabe, Kontrolle und Abrechnung des Bauaufwandes. Der Eigentümer erhält dabei lediglich eine Information über die durchzuführenden Maßnahmen.

Wird die vereinbarte Wertgrenze jedoch überschritten, so ist der Eigentümer miteinzubeziehen. Die wesentliche Fragestellung liegt dabei im Aufwand der Projektsteuerung, welche für die durchzuführende technische Arbeit aufzubringen ist. Dies bestimmt sich im Normalfall an der Anzahl an beteiligten Gewerken, der Einbindung externer Planer und dem Volumen der Baumaßnahme. Die Aufgabe der Projektsteuerung kann in Absprache mit dem Eigentümer an das Property Management oder an einen externen Auftragnehmer vergeben werden. In beiden Fällen fallen für den Eigentümer Projektsteuerungskosten an, die nicht durch die Basisleistung abgedeckt sind. Hierbei ist ergänzend darauf hinzuweisen, dass das Property Management im Falle einer Beauftragung auch die Abhandlung von Gewährleistungen übernimmt. Wird ein externer Auftraggeber vom Eigentümer für die Projektsteuerung herangezogen, so ist auch dieser für die Abhandlung von Gewährleistungsansprüchen zuständig (BAMBI, 2024, S. 19).

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Leistungsmodul V: Vermietung

Das Vermieten von Gewerbeflächen ist keine Grundleistung des Leistungsverzeichnisses des BAMBI Kreises, denn in den meisten Fällen ist die Vermietung Aufgabe des Asset Managements oder externer Makler. Auch wenn die Vermietungsleistung nur eine Option in Auftragsverhältnis mit dem Property Management ist, so kommt diesem trotzdem eine zentrale Rolle zu. Denn für die erfolgreiche Vermietung von Gewerbeflächen ist es notwendig, dass das Property Management mit dem Wissen über das Objekt beratend zur Seite steht (BAMBI, 2024, S. 30).

Property Manager können die Vermietung von anders genutzten Immobilienarten wie Wohnungen, Lagerflächen oder Parkplätzen ebenfalls als optionale Leistung an den Eigentümer anbieten. Hierbei kommen auf Wertgrenzen zum Tragen, bis zu welchen das Property Management die Vermietungsleistung übernimmt. Um die Vermietung effizient zu gestalten, empfiehlt es sich, Vermittlungshonorare bereits bei Auftragsvergabe vertraglich zu definieren (BAMBI, 2024, S. 30).

Leistungsmodul VI: Begleitung Verkauf

Das siebte Leistungsmodul Verkauf stellt ebenfalls eine Grundleistung dar. Es beinhaltet die Aufbereitung von Dokumenten und die zur Verfügungstellung von Informationen, die für einen Erfolgreichen Verkauf eines Objektes notwendig sind. Die Hauptaufgaben liegen beim Verkauf einer Liegenschaft nicht beim Property Management, sondern beim Asset Management und sonstigen Projektbeteiligten wie Beratern und Maklern. Die Begleitung durch das Property Management ist somit separat zu honorieren (BAMBI, 2024, S. 33).

Festzuhalten ist, dass die Qualität der Unterlagen nur bedingt von Property Management beeinflussbar ist, denn dieses kann zum Zeitpunkt der Mandatsübernahme nicht wissen, ob es im Zeitraum der Beauftragung zu einem Verkauf des Objektes gibt. Des Weiteren übernimmt das Property Management meist einen Dokumentenbestand vom vorhergehenden Auftragnehmer und kann diesen nicht auf Vollständigkeit bewerten (BAMBI, 2024, S. 33).

Leistungsmodul VII: Offboarding

Das Leistungsmodul Offboarding regelt den Umgang mit Leistungen nach dem eigentlichen Vertragsende, da es hier oft zu Spannungsverhältnissen zwischen dem

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Property Management und dem Auftraggeber kommt. Trotz der Vorgabe, dass Property Management Gesellschaften bei Übergabe an eine andere Gesellschaft, alle Daten und Unterlagen strukturiert und vollständig zu übergeben haben, komm es regelmäßig zu Unstimmigkeiten. Dies ist meist darauf zurückzuführen, dass Fragen offenbleiben, die bei der nicht mehr beauftragten Gesellschaft außervertragliche Ressourcen binden, die nicht mehr zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund empfiehlt der BAMBI Kreis genau zu definieren, welche Leistungen nach Verkauf der Liegenschaft oder Übernahme des Property Managements durch eine andere Gesellschaft noch zu erbringen sind. Dieser Umstand kann dazu beitragen, dass auch nach der Beendigung des Auftragsverhältnissen, ein partnerschaftlicher Umgang fortbesteht (BAMBI, 2024, S. 34).

Leistungsmodul VIII: ESG – Umwelt, Soziales und Unternehmensführung

Bekannterweise gewinnt das Thema ESG in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung. Die Buchstaben stehen für „Environment“, „Social“ und „Governance“ und beschreiben kurz gesagt den verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt, eine soziale Sichtweise und eine nachhaltige Unternehmensstruktur (Haberstock, 2019). Die Herausforderung besteht dabei darin Kriterien zu entwickeln, die Transparenz fördern und gleichzeitig vergleichbar und messbar sind (BAMBI, 2024, S. 36).

Dem Property Management nimmt eine zentrale Rolle bei der Integration von ESG-Maßnahmen ein, weil es für die Bewirtschaftung und die laufende Verwaltung von Immobilien zuständig ist. Dieses Leistungsmodul beschreibt dabei die Mithilfe der Verankerung des ESG-Gedanken in Verträgen und der Struktur des Property Managements. Um dies erreichen zu können, ist es notwendig, dass Bewirtschaftungsstrategien ESG-konform ausgerichtet werden Ziele zu definieren, diese messbar zu machen und den Grad der Zielerreichung regelmäßig zu evaluieren. Im Fokus steht dabei der nachhaltige Umgang mit Ressourcen, wobei Maßnahmen möglichst wirtschaftlich und unter Einbezug der Nutzer etabliert werden sollen (BAMBI, 2024, S. 36).

Klassische Tätigkeiten des Property Managements im Rahmen dieses Leistungsmoduls sind die Begleitung von Gebäudezertifizierungen (z.B. LEED), die Mithilfe bei Energie-Audits, die Aufnahme von ESG-Maßnahmen in Facility Management Verträge, die Verbesserung des IT-Systems in Bezug auf

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Energiekennzahlen und die ESG orientierte Ausschreibung von Energielieferverträgen und Abfallentsorgung.

Für den Leistungsrahmen des Property Managements ist es hierbei wichtig festzuhalten, dass eine EGS-Orientierung einen erheblichen Mehraufwand für den Auftragnehmer bedeutet. Aus diesem Grund empfiehlt es sich bereits in der Vertragsgestaltung mit dem Auftraggeber, das Ausmaß von ESG-Begleitmaßnahmen des Auftragnehmers genau zu definieren und ein Vergütungsmodell festzulegen (BAMBI, 2024, S. 37).

Betrachtet man das Leistungsverzeichnis des BAMBI Kreises für das Property Management, so zeigt sich, dass es sich hierbei um eine sehr operative Tätigkeit und vielseitige handelt. Man erkennt, dass das Leistungsspektrum einer Property Management Gesellschaft sehr weitgefächert sein kann und dringend einer genauen Leistungsbeschreibung im Zuge der Auftragsvergabe bedarf. Es lässt sich also schlussfolgern, dass, um professionelles Property Management betreiben zu können, es von entscheidender Bedeutung ist, klare Schnittstellen zwischen Auftraggeber und weiteren Aufragnehmern zu definieren.

3.3.3 Leistungsabgrenzung Asset & Property Manager

Spricht man von Immobilienwirtschaft, so handelt es sich um einen sehr dehnbaren Begriff, wie das Beispiel aus Abschnitt 1.1 dieser Arbeit zeigt. Als Resultat der Professionalisierung der Immobilienwirtschaft ergaben sich in den letzten Jahren immer mehr Berufsbilder, welche sich den einzelnen „Lebensabschnitten“ der Immobilie zuordnen lassen und von der Idee bis hin zu Verwertung reichen (Pelzeter, 2016, S. 5). Der Immobilien-Lebenszyklus ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

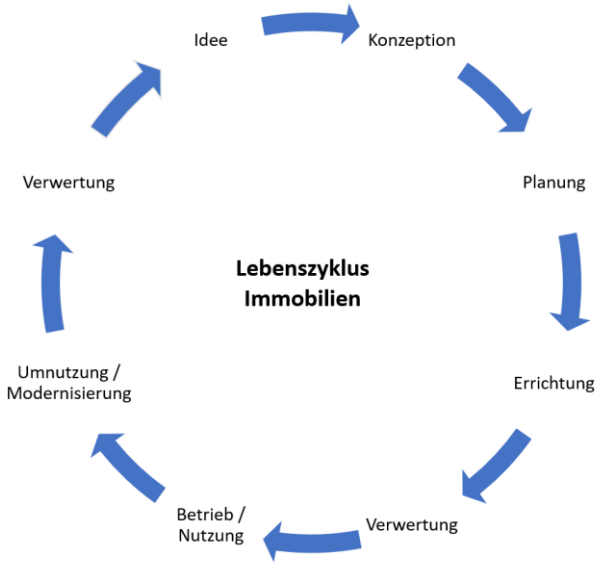


Abbildung 4: Eigene Darstellung Lebenszyklus von Immobilien

Auf Basis der bisherigen Ausführungen zu den Berufsbildern des Immobilienmanagements ist es wichtig zu verstehen, dass das Asset Management über den gesamten Lebenszyklus verantwortlich ist. Es übernimmt dabei das strategische und operative Management aller rendite- bzw. risikobeeinflussender Maßnahmen (RICS, 2015, S. 6). Das Property Management hingegen verantwortet das Management von allen operativen und immobilienbezogenen Themen. Dabei berücksichtigt es aktuelle Objekt- und Nutzeranforderungen und verfolgt dabei das Ziel, einen sicheren und wirtschaftlichen Betrieb sicherzustellen (BAMBI, 2024, S. 3). Es ist somit eindeutig dem „Lebensabschnitt“ des Betriebs zuzuordnen, auch wenn vereinzelte Tätigkeiten mit anderen Abschnitten überlappen können.

Betrachtet man die drei Gewerbesparten des Fachverbands der Immobilientreuhänder, so zeigt sich, dass diese nicht im Widerspruch zu den Berufsbildern Asset bzw. Property Management stehen. Viel mehr erkennt man, dass diese Gewerbe schlichtweg das Handwerk der Asset und Property Manager darstellen. Dieser Umstand wird im Weiteren ein zentrales Element des empirischen Teils dieser Arbeit darstellen, wobei untersucht werden soll in wie die Gewerbeordnung und die Berufsbilder Asset und Property Manager zueinander stehen.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Es ist festzuhalten, dass die vorangehenden Definitionen und Leistungsverzeichnisse für Asset und Property Management von RICS und BAMBI wurden gezielt zur Herleitung der Unterschiede der Berufsbilder herangezogen. Dies lässt sich damit begründen, dass die beiden Leistungsverzeichnisse von den jeweiligen Initiatoren abgestimmt und für gut befunden wurden. Sie fließen demnach ineinander ein und bilden daher ein gesamtheitliches Leistungsbild, welche Aufgaben dem Asset bzw. dem Property Management zuzuordnen sind (BAMBI, 2024, S. 7). An dieser Stelle ist ebenfalls festzuhalten, dass beide Leistungsverzeichnisse aus Deutschland stammen und auf den deutschen Markt abgestimmt sind. Während die Leistungsverzeichnisse von RICS Deutschland und dem BAMBI Kreis seit Jahren dort Anwendung finden, existiert in Österreich aktuell noch kein Leistungsverzeichnis für das Property Management. Aus diesem Grund wurden als literarische Basis dieser Arbeit absichtlich die Leistungskataloge für Deutschland herangezogen, da diese eine klare Abgrenzung zulassen, welche ohne die Existenz eines Property Management Leistungsverzeichnisses für Österreicher nicht möglich wäre.

Im Gegensatz zum Property Management wurde für das Asset Management im Jahr 2023 ein auf Österreich adaptierter Leistungskatalog publiziert. Dieser stammt von der AREAMA, einem 2021 gegründeten Expertenforum, welches sich zum Ziel setzt, gemeinsame Definitionen und Standards für das Real Estate Asset Management in Österreich zu definieren und somit zur Qualitätssteigerung dieses Berufssegments beizutragen (AREAMA, 2024). Dieser Leistungskatalog orientiert sich stark an der Struktur des Leistungsverzeichnisses der RICS Deutschland für das Asset Management. Auch der österreichische Leistungskatalog der AREAMA verfügt über 20 gleichnamige Leistungsmodule die sich ähnlich wie beim Verzeichnis der RICS in Basis und Ergänzungsmodule unterscheiden (AREAMA, 2023, S. 4).

Betrachtet man nun zusammenfassend aus den bisherigen Ausführungen die Aufgaben des Asset bzw. Property Managements so zeigt sich, dass das Asset Management im Gegensatz zum Property Management strategischeren Aufgaben nachgeht, jedoch wesentlich operativer arbeitet als das Portfolio Management. Dem Asset Management obliegen dabei wesentliche administrative Aufgaben, die sowohl strategische als auch operative Komponenten beinhalten. Dazu zählen beispielsweise die Budgetplanung und -verantwortung. Da jedoch auch das Erkennen von Wertsteigerungspotentialen und die entsprechende Planung von Investments Teil dieses Berufsbilds ist, lässt sich das Tätigkeitsfeld guter unter dem Titel „Strategisches Objektmanagement“ subsumieren (Kämpf-Dern, 2009, S. 9).

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Das Property Management hingehen ist ausschließlich in der operativen Ebene des Immobilienmanagements angesiedelt. Es arbeitet sehr eng mit dem Asset Management zusammen, welchem es untergeordnet ist. Das Property Management verantwortet auf Objektebene die die Umsetzung von konkreten Maßnahmen. Im Rahmen seiner Tätigkeit kümmert es sich um kaufmännische, technische und infrastrukturelle Themen (Kämpf-Dern, 2009, S. 12).

3.3.4 Diskurs: Institutionelle Investoren versus Corporates & Publics

Die bisherigen Ausführzungen zu den Tätigkeiten der verschiedenen Bereiche vermitteln, das Bild, dass im Bereich des Asset bzw. Property Managements immer die Maximierung der Rendite für Investoren im Fokus steht. Dies muss jedoch nicht immer der Fall sein und zeigt sich gut, wenn man institutionelle mit Corporate bzw. Public Investoren vergleicht. Während für die institutionellen Investoren die Ausführungen zur Renditemaximierung des Investments zutreffend sind, so stellen Corporate bzw. Public Investoren andere Aspekte in das Zentrum ihres Handelns (S. Glatte, 2009, S. 203).

Spricht man von Corporate Investoren, so sind privatwirtschaftliche Unternehmen gemeint, die Immobilien zur Ausübung ihrer Wertschöpfung benötigen. Hierzu zählen Büros, Fabriken aber auch Lagerflächen. Im Zuge ihrer Investmenttätigkeiten versuchen Unternehmen den bestmöglichen Arbeitsplatz für die Mitarbeitenden zu schaffen. Diese sollten ideal zugeschnitten sein und verfügen oft über unternehmensspezifische Wiedererkennungsmerkmale, die sogenannte Corporate Identity. Im Gegensatz zu den institutionellen Investoren, liegt hier der Fokus also nicht auf quantitativ messbaren Kennzahlen, sondern auf dem subjektiven Erleben der Beschäftigen der jeweiligen Unternehmen (S. Glatte, 2009, S. 204).

Ähnliches gilt für die sogenannten Public Investoren. Damit ist die öffentliche Hand, also der Staat gemeint. Auch in diesem Bereich liegt der Fokus nicht auf der Maximierung von Renditen, sondern darin der steuerzahlenden Bevölkerung, die bestmögliche Gebäudeinfrastruktur zu bieten (S. Glatte, 2009, S. 204).

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

4. Empirische Forschung

Dieser Abschnitt der vorliegenden Thesis beschreibt detailliert den Forschungsprozess. Zunächst wird der methodische Zugang erläutert, gefolgt von einer Vorstellung der angewandten Forschungsmethode. Anschließend wird die Zielgruppe definiert und der gesamte Forschungsprozess beschrieben. Abschließend wird erklärt, wie die Ergebnisse abgeleitet wurden.

4.1 Methodischer Zugang

Im Zuge des Verfassens dieser Arbeit wurde ein zweistufiger Prozess gewählt, um die aufgestellte Forschungsfrage und die beiden Subforschungsfragen vollumfänglich beantworten zu können. Die erste Stufe bildet dabei eine Literarische Grundlage, welche anschließend, auf zweiter Stufe, mittels empirischer Forschung ergänzt wird.

4.1.1 Theoretische Basis

Der erste Abschnitt dieser Thesis verschafft dem Leser mittels Zusammenfassung literarischer Quellen eine thematische Wissensgrundlage. Hierzu wurden verschiedene Inhalte aus Fachliteratur in Form von Printwerken, Journals, Datenbanken und Websites studiert und im Anschluss gemäß wissenschaftlichen Kriterien zitiert. Im Zuge dieser Recherche kam der empirische Zugang der Deduktion zu Einsatz. Das bedeutet, dass Rückschlüsse von allgemeinen Aussagen auf den Einzelfall getroffen wurden (Berger-Grabner, 2016, S. 10).

Die Suche nach passender Literatur für diese Arbeit durchlief mehrere Phasen. In einem ersten Schritt wurde das Internet mittels Einsatzes von Suchmaschinen nach oberflächlichen Informationen durchsucht, um eine Übersicht über die Thematik zu bekommen. Im zweiten Schritt wurde nach einzelnen Schlagworten auf der Website Springer Link gesucht. Diese stellt eine große Anzahl an wissenschaftlicher Literatur, online zur Verfügung und ermöglich somit einen einfachen Zugang zu Fachliteratur. Nach Abschluss der ersten beiden Rechercheschritte, wurden die Bibliotheken der Wirtschaftsuniversität Wien, der IMC Fachhochschule Krems und der Technischen Universität Wien nach passenden literarischen Werken durchsucht. Letztlich wurden die zusammengetragenen Ergebnisse durch eine erneute Onlinerecherche und durch Artikel aus Tageszeitungen ergänzt.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Im Rahmen des Schreibprozesses wurde darauf geachtet, den Großteil der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit auf Primärliteratur zu stützen, somit auf wissenschaftliche Abhandlungen, Zeitschriften und Artikel (Kipman et al., 2018, S. 58). Um in dieser Thesis zeitaktuelle Erkenntnisse zu gewinnen, wurde Augenmerk daraufgelegt, keine Quellen heranzuziehen, die zeitlich wesentlich älter als 10 Jahre sind. Des Weiteren wurde die verwendete Primärliteratur um Sekundärliteratur ergänzt. Darunter fallen beispielsweise Enzyklopädien, Lexika oder Passagen aus Fachzeitschriften, die wissenschaftlich valide Definitionen zulassen (Kipman et al., 2018, S. 59). Eine Verwendung von grauer Literatur war für das Verfassen dieser Thesis nicht notwendig, da die aufgefundene literarische Basis in Form von Primär- und Sekundärliteratur breit genug war, um die Themenstellung in entsprechender Tiefe zu bearbeiten.

4.1.2 Festlegung der Erhebungsmethode

Nachdem im ersten Abschnitt der vorliegenden Thesis Erkenntnisse aus wissenschaftlicher Literatur gesammelt wurden, so wird im zweiten Abschnitt eine empirische Untersuchung durchgeführt.

Im Allgemeinen existieren in der Sozialforschung zwei Möglichkeiten der Empirie. Die erste Möglichkeit zur Überprüfung von Thesen ist die quantitative Forschung. Diese ist besonders zur Untersuchung von Sachverhalten geeignet, zu denen bereits viel Forschung betrieben wurde und eine breite Basis wissenschaftlicher Arbeiten bzw. getätigter Forschung besteht. Im Rahmen der quantitativen Forschung werden standardisierte Fragebögen verwendet, um Anhang mathematischer Muster Zusammenhänge zu erkennen. Maßgeblich ist dabei immer die Größe der Stichprobe, um möglichst valide Ergebnisse ableiten zu können (Schumann, 2018, S. 19).

Zur Untersuchung der aufgeworfenen Forschungsfragen dieser Thesis kommt nicht die quantitative, sondern die qualitative Forschung zum Einsatz. Diese eignet sich in erster Linie für Themenkreise, die noch nicht ausführlich und flächendecken erforscht sind. Die qualitative Forschung gibt darüber hinaus die Möglichkeit, individuelle Meinungen einzuholen und in den Ergebnissen abzubilden (Brosius et al., 2012, S. 4). Des Weiteren eignet sich dieser Forschungstyp, um praxisnahe Ergebnisse zu liefern und diese nicht zu artifiziell erscheinen zu lassen (Decker, 2018, S. 206).

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Die Entscheidung die vorliegende Masterthesis auf qualitativer Forschung zu basieren ist darauf zurückzuführen, dass subjektive Sichtweisen bzw. Eindrücke maßgeblich für die Ergebnisse dieser Arbeit sind. Dabei soll dargestellt werden, wie Asset und Property Manager die Abgrenzung zwischen ihren beiden Berufsbildern aktuell sehen und wie sie die Zusammenarbeit in diesem Bereich erleben. Mit dem Ziel dieses Stimmungsbild bestmöglich abbilden zu können, werden zur qualitativen Erhebung Leitfadeninterviews durchgeführt.

Die Durchführung von Leitfadeninterviews ist das bewährteste Mittel im Rahmen der qualitativen Forschung (Decker, 2018, S. 206). Die zählen zur empirischen Sozial- und Kommunikationsforschung, wobei der verbale Ausdruck als Basis zur Informationsforschung genutzt wird. Interviews pflegen eine lange Tradition in der Forschung und sind als wissenschaftliche Methode anerkannt, was darauf zurückzuführen ist, dass sie die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens und Forschens berücksichtigen (Hopf, 1978, S. 114).

Im Rahmen des Leitfadeninterviews kommt es zu einer regulierten Form der Kommunikation, die das Ziel hat, valide und reliable Informationen zu Sammeln und damit Rückschlüsse auf den Untersuchungsgegenstand zu ziehen. Die interviewende Person hat dabei die Aufgabe das Gespräch zu lenken und durch geschickte Gesprächsführung einem natürlichen Austausch so nahe wie möglich zu kommen (Hopf, 1978, S. 114).

Zur Untersuchung der vorliegenden Forschungsfrage kommt das halbstandardisierte Leitfadeninterview zum Einsatz. Darunter versteht man, dass die Reihenfolge als auch der Inhalt der gestellten Interviewfragen bereits im Vorfeld festgelegt wird. Einzig und allein die Antworten der interviewten Personen variieren (Averbeck-Lietz & Meyen, 2016, S. 142). Um die Ergebnisse der Literaturrecherche in die Konzeption der gestellten Fragen einfließen zu lassen, wurde der Fragebogen erst nach dem Verfassen des ersten Teils dieser Masterthese entworfen.

Zur Hilfe bei der Konzeption des Interviewleitfadens kam eine Methode nach Cornelia Helfferich zum Einsatz, welche ein Modell entwarf um den Prozess der Leitfadenerstellung in die vier Schritte Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren (SPSS) zu teilen (Helferich, 2011):

Im ersten Arbeitsschritt, dem Sammeln (S) wurden umfänglich Fragen gesammelt, die bei der Beantwortung der Forschungsfragen helfen können. Dabei wurden auch

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

verwandte Studien und Forschungsarbeiten durchsucht, um sich einen Eindruck der Arbeit Anderer zu verschaffen. Im zweiten Arbeitsschritt, dem Prüfen (P) wurden die zuvor gesammelten Fragen dahingehend geprüft, ob diese bei der Beantwortung der Forschungsfragen tatsächlich hilfreich sein können. Es wurde geprüft, ob diese korrekt formuliert sind und dazu einladen offene Antworten zu geben.

Das S des dritten Schrittes steht für Sortieren. Im Zuge dieses Arbeitsschritts wurden die gesammelten und geprüften Fragen nach Themen sortiert und in inhaltsgleiche Abschnitte gebündelt. Im darauffolgenden letzten Schritt, dem Subsumieren (S) wurden die bestehenden Fragen letztlich dahingehend verdichtet, dass diese einen Leitfaden ergeben, welcher mit einer offenen Frage zum Einstieg beginnt und anschließend zu Leitfragen führt. Darüber hinaus wurden Phrasen zum Aufrechterhalt, zur Steuerung und zum Nachhaken im Rahmen des Interviews definiert (Helferich, 2011).

Im Rahmen der Forschungstätigkeit wurden acht Interviews mit Branchenexperten geführt, wobei der Expertenbegriff im folgenden Kapitel genauer eingegrenzt wird.

Analysiert wurden die geführten Experteninterviews mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, welche als Technik zur Auswertung von Textbasierten Quellen unter Einhaltung der wissenschaftlichen Kriterien dient, Zur Anwendung dieser Methode mussten die zuvor geführten Interviews transkribiert werden, um später eine gezielte Referenz auf Aussagen zu ermöglichen. Dabei kam die induktive Kategorienbildung zum Einsatz. Dies ist eine Methode, bei der wiederkehrende Aussagen der befragten Personen dokumentiert werden und daraus Kategorien abgeleitet werden. Im Zuge der weiteren Inhaltsanalyse werden Kernaussagen dann kodiert und den gebildeten Kategorien zugeordnet, wobei die Anzahl der Kategorien erst nach Durchführung aller Interviews final festgelegt werden kann (Brunner & Mayring, 2009, S. 669).

Der finale Arbeitsschritt im Zuge der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring besteht schließlich darin, die Aussagen der befragten Personen zu analysieren. Dabei wird ein Abgleich zwischen den Antworten der Interviewten vorgenommen und festgehalten, in welchen Bereich sich die Aussagen decken bzw. unterscheiden. Durch eine sachgemäße Kodierung dieser Schlüsselaussagen, lassen sich die Ergebnisse eindeutig auf Personen zurückführen, somit werden die Kriterien für wissenschaftliches Arbeiten eingehalten (Brunner & Mayring, 2009, S. 669).

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

4.1.3 Definition der Zielgruppe

Um die aufgeworfene Forschungsfrage der vorliegenden Thesis vollumfänglich beantworten zu können, ist es von essenzieller Bedeutung passende und fachlich kompetente Experten zu interviewen und deren Wissen in die Ergebnisse einfließen zu lassen.

Nach Erarbeitung des literaturbasierten Abschnittes dieser wissenschaftlichen Arbeiten wird somit festgehalten, dass ausschließlich Personen befragt werden sollen, die im Bereich Immobilien Asset oder Property Management tätig sind und dabei eine leitende Position einnehmen. Dies lässt sich dadurch begründen, dass Führungspersonen meist mehr Berufserfahrung und Praxiswissen vorwiesen können. Des Weiteren sollen die Personen in verschiedenen Unternehmen tätig sein, um das einfließende Wissen unternehmensunabhängig zu gestalten.

Im Sinne der Diskretion wird auf die namentliche Nennung der befragten Expertenverzichtet.

4.2 Konzeption des Interviewleitfadens

Die vorliegende Thesis stützt ihre Ergebnisse auf die Ergebnisse von Experteninterviews. Als Experten werden hierbei Personen betrachtet, die in der Lage sind auf Basis ihrer Erfahrungen bzw. ihrem Praxiswissen Fragen derart umfangreich und detailliert zu beantworten, dass diese verallgemeinert werden können und Rückschlüsse auf die Allgemeinheit zulässig sind (Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 13).

Die Erhebung der empirischen Daten erfolgte dabei auf Basis eines leitfadengestützten Interviews. Der Leitfaden beinhaltete dabei in Sätze ausformulierte Fragen, die sich in die Themenbereiche „Allgemein“, „Property Management“, „Asset Management“ und „Vergleich“ unterteilen ließen. Bei der Konzeption des Interviewleitfadens wurde außerdem darauf geachtet, gezielt offene Fragen zu stellen, um den befragten Personen die Möglichkeit zu geben, Interpretationen zu treffen. Als Zeitrahmen für die einzelnen Interviews wurden dabei 35 Minuten pro Befragung avisiert.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

4.3 Kontaktaufnahme

Nach Fertigstellung des auf Theorie basierenden Abschnittes dieser Thesis wurde der Interviewleitfaden angefertigt. Auf Basis der abgefragten Inhalte wurde im Internet nach passenden Unternehmen aus den Bereichen Asset & Property Management gesucht. Im Anschluss wurden sowohl Unternehmen als auch im Internet auffindbare Personen per E-Mail angeschrieben und gefragt, ob sie Interesse an der Teilnahme haben. Inhalt des Schreibens war eine kurze Personenbeschreibung des Forschenden und der Fragestellung der Thesis.

Im Zeitraum von 01.08. bis 01.10.2024 wurden so 23 Unternehmen und 15 Einzelpersonen kontaktiert. Rückfragen wurden dabei per E-Mail beantwortet und Termine vereinbart. Letztlich wurden acht Interviews durchgeführt

4.4 Interviewdurchführung

Die acht beschriebenen Interviews wurden im Zeitraum zwischen dem 26.08. und dem 29.10. 2024 durchgeführt. Zwei Interviews wurden dabei persönlich und sechs weitere via Microsoft Teams abgehalten.

Alle Interviews starteten mit einer Kurzvorstellung des Verfassers der Thesis und einer Erklärung des Forschungsziels. Allgemein war es möglich innerhalb weniger Momente eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen.

Alle Interviews wurden mittels Sprachaufzeichnung festgehalten und im Anschluss schriftlich transkribiert. Unter Zuhilfenahme des bereits beschriebenen Interviewleitfadens wurden die Gesprächspartner befragt und erhielten ausreichend Zeit, um eine umfängliche Antwort formulieren zu können. Des Weiteren erhielten alle Personen am Ende des Interviews die Chance, bisher nicht angesprochene Inhalte zu ergänzen.

Nachdem die Tonaufnahme beendet wurde, bedankte sich der Verfasser der Arbeit bei den jeweiligen Personen. Aufgrund der beruflichen Nähe kam es im Anschluss zu den Gesprächen meist noch zu einem freundlichen Austausch und den Interviewten wurde zugesichert, eine digitale Version der fertiggestellten Thesis zu übermitteln.

Von den befragten Personen stammten sechs aus dem Tätigkeitsbereich Asset Management und zwei Personen aus dem Bereich Property Management.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

4.5 Datenanalyse

Die Interviews wurden durch eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet, eine Methode, die sowohl zur Analyse von Daten als auch zur Interpretation von Texten verwendet wird (Brunner & Mayring, 2009, S. 669). Die Methode folgt strikten Regeln, was ihre intersubjektive Überprüfbarkeit gewährleistet (Fenzl & Mayring, 2019, S. 663). In diesem Abschnitt der Arbeit wird das Vorgehend bei der Datenanalyse in Schritten beschrieben.

4.5.1 Kodierung

Die Interviews wurden nach der Aufnahme manuell transkribiert, wobei jede Wortmeldung des Verfassers mit einem Zeitstempel versehen und kodiert wurde. Die Fragen und Kommentare des Verfassers bilden die kleinste Analyseeinheit. Dadurch können die Aussagen der befragten Experten direkt zugeordnet und die Ergebnisse anhand der Gütekriterien überprüft werden (Fenzl & Mayring, 2019, S. 636).

4.5.2 Zusammenfassungstechnik

Grundsätzlich bietet Mayring drei Grundtechniken der qualitativen Inhaltanalyse, nämlich die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. In dieser Arbeit soll die Technik der Zusammenfassung, in Form der induktiven Kategorienbildung angewendet werden. Das bedeutet, dass das Material so reduziert wird, dass ausschließlich wesentliche Inhalte bestehen bleiben. Es werden also mittels Abstraktion überschaubare Aussagen geschaffen, die dabei ein valides Abbild des Grundmaterials darstellen (Mayring, 1994, S. 164). Die zuvor genannten Kategorien wurden, wie bereits erwähnt, durch die Schritte der induktiven Kategorienbildung nach Mayring entwickelt (Fenzl & Mayring, 2019, S. 643).

Der Prozess wurde gemäß der 4-Z-Regel von Mayring durchgeführt, die in vier Schritte unterteilt ist. Zunächst erfolgt die Paraphrasierung, bei der der Interviewtext in inhaltstragende Paraphrasen zusammengefasst und unnötige Abschnitte entfernt werden. Im zweiten Schritt, der Generalisierung, werden Abstraktionsebenen gebildet und die Paraphrasen verallgemeinert, wobei solche, die über dem Abstraktionsniveau liegen, beibehalten werden. Der dritte Schritt, die erste Reduktion, beinhaltet das Entfernen bedeutungsgleicher Paraphrasen und die Auswahl wichtiger Aspekte für die weitere Arbeit. Schließlich werden im vierten Schritt, der zweiten Reduktion, inhaltlich ähnliche Paraphrasen zusammengefasst und teilweise neu formuliert, ein

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Prozess, den Mayring als Bündelung bezeichnet. Aus diesen Bündeln entstehen die angewendeten Kategorien (Fenzl & Mayring, 2019, S. 637).

Die im vorherigen Abschnitt zusammengefassten Ergebnisse dieser Analyse werden im nächsten Teil dieser Arbeit verwendet, um die zuvor festgelegten Forschungsfragen zu beantworten.

4.5.3 Induktive Kategorienbildung

Nach dem Modell von Mayring wurde die Fragestellung zunächst theoretisch fundiert und auf Literaturbasis begründet. Anschließend wurde die relevante Literatur bewertet und die nützlichen Inhalte extrahiert. Auf dieser Grundlage wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der eine Bottom-Up-Analyse ermöglichte. Diese Methode ist besonders geeignet für qualitative Forschung, da sie eine größtmögliche Offenheit gegenüber dem untersuchten Thema gewährleistet. Im Forschungsprozess bedeutet dies, dass die Erkenntnisse direkt aus dem empirischen Material gewonnen werden, ohne von bestehenden Theorien beeinflusst zu sein (Bogner, et al., 2014, S. 76).

In einem weiteren Schritt wurden die Analyseeinheiten, wie in Kapitel 4.5.1 beschrieben, festgelegt. Da gemäß Schritt fünf des Mayring-Modells eine vorab festgelegte Kategorienbildung nicht zulässig ist, wurden nach den Interviews erste Überlegungen angestellt und mögliche Kategorien entwickelt (Fenzl & Mayring, 2019, S. 640). In den darauffolgenden Schritten wurden die Kategorien entsprechend dem Abstraktionsniveau angepasst und induktiv gebildet. Diese Kategorien wurden gemäß dem Ablaufplan weiter zusammengefasst und verfeinert, bis schließlich die endgültigen induktiven Kategorien aus den Interviews hervorgingen.

4.6 Festlegung der induktiven Kategorien

Basierend auf den Antworten der Experten wurden inhaltliche Kategorien erstellt. Wenn diese Kategorien bestehenden Kategorien zugeordnet werden konnten, wurde dies entsprechend umgesetzt. Wo es möglich war, wurden Kategorien zusammengefasst, um die Inhalte besser darzustellen. In diesem Abschnitt werden die finalen Kategorien und deren Entwicklungsprozess vorgestellt.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

4.6.1 Aufgabenbereiche

Die zentrale Fragestellung der vorliegenden Thesis ist die Unterscheidung der Aufgaben bzw. Tätigkeitsbereiche von Asset und Property Managern in Österreich. Dieser Zugang spiegelt sich auch im angewandten Interviewleitfaden wider. Betrachtet man zusammenfassend die Antworten der befragten Personen, so können diese unter der induktiven Kategorie „Aufgabenbereiche“ zusammengefasst werden.

Weitere Kategorien, die dem Sammelbegriff untergeordnet wurden, sind „Immobilienverwaltung“, „Managementebenen“, „Ansprechpartner“ und „Mietermanagement“.

4.6.2 Qualifikation und Ausbildung

Die vorliegende Masterthesis fußt auf Fachliteratur. Diese stellt in den Raum, dass für die Ausübung der betrachteten Berufe unterschiedliches Fachwissen notwendig ist. Aus diesem Grund wurden die interviewten Personen explizit zum Thema Fortbildung befragt und auf Basis der gelieferten Antworten die induktive Kategorie „Qualifikation und Ausbildung“ gebildet.

Subkategorien dieses Sammelbegriffs sind die Begriffe „facheinschlägiges Studium“, „Befähigungsprüfung“, „Berufserfahrung“, „Fähigkeiten“ und „Kurse“.

4.6.3 Leistungsrahmen

Wie bereits im theoriegestützten Teil dieser Thesis hervorgeht, zielen die betrachteten Berufsbilder Asset und Property Management auf unterschiedliche Auftraggeber ab und definieren sich durch unterschiedliche, voneinander abgrenzbare Leistungsbilder. Um dies besser untersuchen zu können, wurden im Rahmen der geführten Interviews Fragen gestellt, die darauf abzielen, ob es einen Bedarf nach stärker definierten Leistungsverzeichnissen bzw. Leistungsbildern gibt. Letztlich wurde aus den Subbegriffen „Transparenz“, „Effizienz“, „Qualitätssicherung“ und „Aufgabenbeschreibung die induktive Kategorie „Leistungsrahmen“ abgeleitet.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

5. Forschungsergebnisse

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse aus den Interviews detailliert dargestellt. Das Ziel ist es, die Ergebnisse klar und verständlich zu präsentieren. Die Struktur des Kapitels orientiert sich zunächst an der zentralen Forschungsfrage und der dazugehörigen Subforschungsfrage. Anschließend werden die wichtigsten Aussagen der befragten Experten zu den induktiv ermittelten Kategorien zusammengefasst.

Vorweg kann bereits festgehalten werden, dass bereits die Fragestellung der Thesis das Interesse der Befragten geweckt hat, wobei folgende Zitate die Praxisrelevanz der Unterscheidung der Berufsbilder gut wiedergeben:

„Man muss sich nur zum Beispiel unseren Immobilienbestand ansehen. Da braucht es einfach eine klare Trennung (IP 6, 0:20:53).“

„Es sind einfach zwei unterschiedliche Perspektiven, die vertreten werden und verstanden werden müssen (IP 4, 0:16:41)“.

5.1 Unterscheidung der Berufsbilder Asset und Property Manager in Österreich

In diesem Abschnitt wird die aufgestellte Forschungsfrage auf Basis der geführten Experteninterviews beantwortet. Die Relevanz dieser Fragestellung zeigte sich mehrfach im Rahmen der geführten Interviews, so schilderten alle acht befragten Experten, dass zwar Personen, die im Asset bzw. Property Management beschäftigt sind, die Unterscheidung der Berufe bewusst ist, doch dass sie eindeutigen Bedarf einer Nachschärfung der Leistungsbilder erkennen würden. Des Weiteren waren alle Befragten der Meinung, dass Personen, die nicht in der Immobilienbranche tätig sind, keine Unterscheidung der Berufe vornehmen könnten (IP 1, 0:30:03; IP 2, 0:21:40; IP 3, 0:13:30; IP 4, 0:18:06; IP 5, 0:15:40; IP 6, 0:17:33 & IP 7, 0:12:46 & IP 13, 0:13:54).

5.1.1 Aufgabenbereiche von Asset und Property Managern

Im Rahmen der Interviews wurden die Experten gebeten, aus Ihrer Sicht widerzugeben aus welchen Inhalten sich die Berufe Asset und Property Manager zusammensetzen. Dabei zeigte sich, dass alle acht interviewten Personen erklärten, dass der Property Manager der erste Kontaktpunkt zum Eigentümer sei. Somit sei es seine Aufgabe Kontakt zu den Mietern eines Gebäudes zu halten, für Fragen und Anregungen zur Verfügung zu stehen und eine kontinuierliche Beziehung aufzubauen

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

(IP 1, 0:02:40; IP 2, 0:02:47; IP 3, 0:01:47; IP 4, 0:04:14; IP 5 0:01:53; IP 6, 0:01:48; IP 7, 0:01:20 & IP 8, 0:01;26). Diese Angabe präzisierten fünf der befragten Experten mit der Aussage, dass es Aufgabe des Property Managers sei, Mietzinsvorschreibungen zu erstellen, den Eingang der Mietzahlungen zu prüfen, Mietzinsrückstände zu erkennen und die Betriebskosten des Gebäudes abzurechnen (IP 1, 0:02:40; IP 2, 0:02:47; IP 5 0:01:53; IP 6, 0:01:48 & IP 8, 0:01;26).

Des Weiteren gaben mehrere der befragten Personen an, dass es die Aufgabe des Property Managers sei, das Gebäude nicht nur kaufmännisch, sondern technisch instand zu halten. Aus diesem Umstand leiteten die Personen eine gewisse Nähe zum Facility Management ab, da dieses für die Erhebung des technischen Zustands und Teile der Umsetzung von Instandhaltungsmaßnahmen verantwortlich sei (IP 1, 0:02:40; IP 2, 0:02:47; IP 3, 0:01:47; IP 4, 0:04:14 & IP 5 0:01:53).

Eine Erkenntnis, die sich aus der Befragung ableiten lässt, ist eine sichtbare Differenzierung zwischen den Begriffen „Property Manager“ und „Hausverwalter“. Fünf der Befragten Personen sahen keinen Unterschied zwischen den Bezeichnungen des Hausverwalters und des Property Managers. Alle sechs Personen gaben dabei an, dass es lediglich die englische Bezeichnung sei (IP 2, 0:4;45; IP 5, 0:03:51; IP 6, 0:04:55; IP 7, 0:01:10 & IP 8, 0:03:57). Im Gegensatz dazu erklärten drei Experten, dass sie zwar der Auffassung sein, dass es sich um die englische Übersetzung des Berufstitels handeln würde, sie jedoch in ihrer Wahrnehmung dennoch einen Unterschied sehen würden. Alle drei nahmen dabei die Unterscheidung zwischen Immobilientypen vor und gaben die Einschätzung ab, dass die Bezeichnung „Hausverwalter“ tendenziell aus der Assetklasse Wohnen stammt, währen die Bezeichnung „Property Manager“ in der Verwaltung von Gewerbeimmobilien beheimatet ist (IP 1, 0:05:28; IP 3, 0:01:47 & IP 4, 0:08:08).

Neben den Aufgaben des Property Managers wurden die Experten ebenfalls befragt, welche Tätigkeiten der Beruf des Asset Managers aus deren Perspektive beinhaltet. Dabei beschrieben alle befragten Personen die Position des Asset Managers als jene Person, die für alle strategischen Überlegungen für eine Immobilie bzw. ein Immobilienportfolio verantwortlich ist (IP 1, 0:11:27; IP 2, 0:10:12; IP 3, 0:06:26; IP 4, 0:04:14; IP 5, 0:07:35; IP 6, 0:09:46; IP 7, 0:06:17 & IP 8, 0:06:01). Des Weiteren erklärten fünf der befragten Personen, dass es die Aufgabe des Asset Managers sei, die Wertstabilität der verwalteten Immobilien zu gewährleisten. Dazu zählten sie das frühzeitige Erkennen von Wertsteigerungspotentialen und die Einleitung von

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Wertsteigernden bzw. -erhaltenden Maßnahmen (IP 1, 0:11:27; IP 3, 0:06:26; IP 4, 0:04:14; IP 7, 0:06:17 & IP 8, 0:06:01). Als weitere Tätigkeit beschrieben einige Experten, dass es Teil der Asset Manager Rolle sei Entscheidungen zu treffen (IP 2, 0:10:12; IP 3, 0:06:26 & IP 7, 0:06:17) und dabei das Große Ganze im Blick zu behalten (IP 1, 0:11:27; IP 2, 0:10:12; IP 6, 0:09:46 & IP 7, 0:06:17). In diesem Zusammenhang hielten einige Personen fest, dass sie es für elementar hielten, dass Asset Manager in ihrer Funktion eine langfristige Denkweise an den Tag legen (IP 1, 0:11:27; IP 5, 0:07:35 & IP 7, 0:06:17). Allgemein wurde dabei das Bild vermittelt, dass es als Asset Manager wichtig ist die Perspektive des Immobilieneigentümers zu kennen und die stellvertretende Eigentümerfunktion zu übernehmen (IP 2, 0:10:12; IP 3, 0:06:26 & IP 8, 0:06:01).

Lediglich zwei der befragten Experten gab im Rahmen der Interviews an, dass sie Transaktionen wie Immobilienkäufe und -verkäufe zum Aufgabengebiet des Asset Managers zählen würden (IP 5, 0:07:35 & P 7, 0:09:46).

5.1.2 Qualifikation und Ausbildung für die Ausübung der Berufe

Neben den Beschreibungen der Aufgaben und Tätigkeiten von Asset und Property Managern, wurden die befragten Experten gebeten, Einschätzungen zu treffen, welche Qualifikation bzw. Ausbildungen aus deren Perspektive notwendig sind, um die jeweiligen Berufe kompetent ausüben zu können.

Im Rahmen der Befragung gab die Vielzahl der befragten Personen an, dass eine zentrale Qualifikation Belastungsresistenz und Kritikfähigkeit darstellt. Dies beschreiben die Experten in erster Linie darin, dass Property Manager in ihrer Position als Erstkontakt zu Mietern auch regelmäßig deren Unmut abbekommen, wenn Dinge nicht so funktionieren wie gewünscht (IP 1, 0:03:44; IP 2, 0:03:46; IP 5, 0:02:40; IP 6, 04:07 & IP 8, 0:02:28). Im Zusammenhang mit diesem Umstand hielten es die Hälfte der Branchenexperten für zwingend notwendig, eine empathische und kommunikative Persönlichkeit zu haben, um den Beruf des Property Managers erfolgreich ausüben zu können (IP 1, 0:03:33; IP 3, 0:03:04; IP 5 & 0:02:40). Im fachlichen Bereich trafen einige der befragten Personen die Einschätzung, dass ein technisches (IP 1, 0:03:44; IP 3, 0:03:04; IP 4, 0:04:14 & IP 6, 0:03:34) bzw. ein kaufmännisches Grundverständnis die Basis zur Ausübung des Property Manager Berufs sei (IP 2, 0:03:46; IP 6, 0:03:34 & IP 8, 0:02:28). Weitere Drei gaben an, dass ein rechtliches Grundverständnis wichtig sei (IP 1 0:05;28; IP 3, 0:03:04 & IP 8,

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

0:02:28). Lediglich ein einziger Experte hielt eine immobilienspezifische Ausbildung in Form eines Fachhochschul- oder Universitätslehrgangs für notwendig (IP 6, 0:03:34).

Zusammenfassen lassen sich die notwendigen Qualifikationen für die Position des Property Managers besonders gut durch ein Zitat der IP 6:

„Den Beruf kann man eigentlich nicht lernen in einem Studium oder in der Schule oder wie auch immer. Den muss man wirklich spüren, man muss ihn wirklich Arbeiten und ich glaube, dann kriegt man das beste Gefühl (IP 6, 0:03:34)“

Im Rahmen der Experteninterviews wurden die befragten Personen gebeten, Ihre Perspektive zu schildern, welche Qualifikationen ein Asset Manager aus deren Sicht mitbringen sollte, um den Beruf in einer professionellen Art zu bewerkstelligen. Zusammenfassend lässt sich dabei feststellen, dass die Antworten im Allgemeinen kürzer ausfielen als bei der Frage nach den notwendigen Qualifikationen eines Property Managers. Dennoch ließen sich Gemeinsamkeiten finden. So gab die Mehrzahl der befragten Experten an, dass ein Asset Manager Allrounder sein müsse. In diesem Zusammenhang sei es zwangsläufig notwendig, dass er sowohl technische, rechtliche als auch wirtschaftliche Kenntnisse habe. Dabei müsse ein Asset Manager kein Spezialist in einem dieser Bereiche sein, viel mehr sollte er in einer generalistischen Herangehensweise alle der genannten Teilbereiche abdecken (IP 1, 0:11:27; IP 2, 0:10:12; IP 4, 0:08:54; IP 5, 0:08:18; IP 6, 0:11:11; IP 7, 0:07:06 & IP 8, 0:06:23).

In diesem Zusammenhang schilderten einige der Befragten, dass es neben der fachlichen Qualifikation von zentraler Bedeutung sei, in der Lage zu sein Dinge ganzheitlich zu sehen und neue Perspektiven einzunehmen (IP 2, 0:12.33, IP 3, 0:09:54; IP 6, 0:11:11 & IP 7 0:07:06). Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass mehrere Personen die Empfehlung aussprachen, eine gewisse Zeit Erfahrung im Property Management zu sammeln, um den Beruf des Asset Managers professionell ausüben zu können. Dies erklärten die Experten in erster Linie durch den Umstand, dass es so leichter sei, die alltäglichen Herausforderungen aus erster Hand zu kennen und somit besser damit umgehen zu können (IP 1, 0:14:04 & IP 7, 0:07:06).

Als besonders herausfordernd beschrieben die Befragten dabei den Umstand, dass Asset Manager dauerhaft ihren Mehrwert für den Auftraggeber unter Beweis stellen müssen, da es sich um eine monetär teure Dienstleistung handle, welche unter

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

besonderer Beobachtung stehe (IP 1, 0:17:33; IP 2, 0:12:33; IP 4, 0:11:42 & IP 5 0:09:06).

5.1.3 Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfrage

Betrachtet man die zuvor zusammengefassten Einschätzungen der acht befragten Branchenexperten, so lässt sich die Forschungsfrage „Worin unterscheidet sich das Berufsbild von Asset- und Property Managern in Österreich?“ wie folgt beantworten:

Die Berufsbilder Asset und Property Manager in Österreich unterscheiden sich in erster Linie in der strategischen Dimension der Tätigkeit. Der Asset Manager versucht im Rahmen einer gesamtheitlichen Eigentümervertretung die Immobilie als Ganzes zu sehen, hat dabei den langfristigen Wertbehalt bzw. die Wertsteigerung im Blick und trifft dementsprechende Entscheidungen (IP 1, 0:11:27; IP 2, 0:10:12; IP 3, 0:06:26; IP 4, 0:04:14; IP 5, 0:07:35; IP 6, 0:09:46; IP 7, 0:06:17 & IP 8, 0:06:01). Zur professionellen Ausübung des Berufs benötigt er fundierte Kenntnisse aus den Bereichen Technik, Wirtschaft und Recht (IP 1, 0:11:27; IP 2, 0:10:12; IP 4, 0:08:54; IP 5, 0:08:18; IP 6, 0:11:11; IP 7, 0:07:06 & IP 8, 0:06:23).

In Unterscheidung zum Asset Manager, handelt der Property Manager wesentlich operativer und stellt dabei die direkte Schnittstelle zwischen Mieter und Gebäudeverwaltung dar. Dabei ist es förderlich belastbar zu sein und den direkten Umgang mit Kunden auch unter hohem Stress zu beherrschen (IP 1, 0:03:44; IP 2, 0:03:46; IP 5, 0:02:40; IP 6, 0:04:07 & IP 8, 0:02:28). Darüber hinaus profiliert ein qualifizierter Property Manager, wenn er ein grundlegendes Verständnis in den Bereichen Recht, Wirtschaft und Technik mitbringt (IP 2, 0:03:46; IP 6, 0:03:34; & IP 8, 0:02:28).

Zusammenfassend lässt sich demnach festhalten, dass Immobilien Asset Manager die Aufgabe der strategischen Immobilienverwaltung bzw. Wertsteigerung in den Mittelpunkt ihrer Tätigkeit rücken. Property Manager hingegen kümmern sich um die alltägliche Verwaltung und Instandhaltung der Immobilie.

5.2 Abgrenzung der Tätigkeitsbereiche von Asset und Property Managern

In diesem Abschnitt wird die aufgestellte Subforschungsfrage auf Basis der geführten Experteninterviews beantwortet, wobei die Inhalte auf den vorigen Abschnitten

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

aufbauen. Besonders eine Aussage der IP 4 unterstreicht die Relevanz dieser durchgeführten Abgrenzung:

„Es sind einfach zwei unterschiedliche Perspektiven, die vertreten werden und verstanden werden müssen. Das eine ist wirklich sozusagen die die strategische Entscheidung, was mache ich mit dem Asset und wie bringe ich die größten Renditen raus und das Andere ist einfach tatsächlich, dass die bestmögliche operative Bewirtschaftung entlang dieser festgelegten Strategie läuft. Und das muss Hand in Hand gehen. Es geht nicht anders (IP 4, 0:16:41).“

5.2.1 Teilung der Aufgabenbereiche zwischen Asset und Property Managern

Der Leitfaden zu den geführten Experteninterviews beinhaltete mehrere Abschnitte. Nachdem die befragten Personen im ersten Abschnitt gebeten wurden, die Berufe Asset und Property Manager einzeln zu beschreiben und dazu einige Unterfragen gestellt bekamen, wurden sie im Weiteren gebeten Unterscheidungen der Berufsbilder vorzunehmen. Dabei sollten sie erklären in welchen Tätigkeiten sich die Berufe überschneiden bzw. worin sich diese voneinander abgrenzen.

Auf die Frage der Aufgabenteilung zwischen Asset und Property Manager trafen alle Befragten, einstimmig die Einschätzung, dass Immobilien Asset Manager die Aufgabe haben, strategisch zu planen, auf Basis dieser Strategie Budgets aufzusetzen und im Weiteren auf Basis dessen Finanzierungs-, Instandhaltungs- und Vertriebsvorgaben zu treffen (IP 1, 0:23:31, IP 2, 0:17:23, IP 3, 0:11:55. IP 4, 0:14:37, IP 5, 0:13:06; IP 6, 0:16:11; IP 7 0:10:18 & IP 8, 0:10:45). Abgesehen von diesen strategischen Aufgaben, gaben die Experten an, dass Asset Manager den Immobilienvertrieb steuern. Im Rahmen dieser Tätigkeit sind sie meist in die größeren, meist gewerblichen Vermietungen involviert, da im Rahmen dieser Mietvertragsverhandlungen Entscheidungen mit einer langfristigen, wirtschaftlichen, rechtlichen und technischen Bedeutung getroffen werden, die wesentlichen Einfluss auf den Wertbestand bzw. die Rendite der Immobilie haben (IP 1, 0:23:31, IP 2, 0:19:25, IP 5, 0:14:12, IP 7, 0:10:18 & IP 8, 0:12:06).

Aufgabe des Property Managers sei es dahingegen die alltägliche Kommunikation mit dem Bestandsmieter zu pflegen bzw. dessen Anliegen umzusetzen. Des Weiteren kümmert er sich um die Mietzinsvorschreibung, die Kontrolle des Zahlungseingang, die Betriebskostenabrechnung und laufende Sanierungsprojekte. In diese operativen

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Tätigkeiten ist der Asset Manager nicht eingebunden, sondern erhält ausschließlich regelmäßige Berichte vom Property Manager (IP 1, 0:23:31 & IP 2 0:17:23).

In diesem Zusammenhang berichtete die Vielzahl der befragten Branchenexperten, dass es für die professionelle Zusammenarbeit zwischen dem strategischen Asset Manager und dem operativen Property Manager zwingend notwendig sei, in einem regelmäßigen Austausch miteinander zu stehen (IP 1, 0:28:13; IP 2, 0:20:58; IP 4 0:14:37, IP 5 0:13:06, IP 6,0:16:11; IP 7, 0:11:02 & IP 8, 0:12:06). Dabei sei es essenziell, dass miteinander abgestimmt gehandelt wird, denn nur wenn die Arbeit Hand in Hand gehe, sei eine langfristige, sinnvolle Bewirtschaftung von Immobilien möglich (IP 2, 0:20:58; IP 3, 0:12:53; IP 4, 0:14:37; IP 6,0:16:11; IP 7, 0:11:02 & IP 8, 0:12:06).

5.2.2 Notwendigkeit von Leistungsrahmen und -verzeichnissen

Wie bereits zuvor beschrieben, müssen die Tätigkeiten von Asset und Property Managern sehr stark miteinander einhergehen, um strategisch profundes Immobilienmanagement betreiben zu können. In diesem Zusammenhang beschrieben mehrere Experten, dass die Aufgaben strak miteinander verschwimmen würden und die Abgrenzung der Leistungen oft schwerfallen würde (IP 1, 0:28:13; IP 2, 0:20:58; IP 4 0:14:37, IP 5 0:13:06, IP 6,0:16:11; IP 7, 0:11:02 & IP 8, 0:12:06). Ergänzend zu diesem Umstand erklärten sieben der acht Befragten, dass es eine Notwendigkeit nach einer höheren Standardisierung von Leistungen benötigen würde (IP 1, 0:31:56; IP 2, 0:14:12, IP 4, 0:14:37; IP 5, 0:15:40; IP 6, 0:00:58; IP 7, 0:12:46 & IP 8, 0:13:54). Dabei sei es in erster Linie wichtig, dass Auftraggeber des Asset bzw. Property Managements einen klaren Leistungskatalog erhalten, der beschreibt welche Dienstleistungen durch eine Beauftragung abgedeckt sind und welche Leistungen sie somit erwarten dürften (IP 1, 0:31:56; IP 2, 0:14:12, IP 4, 0:14:37; IP 6, 0:00:58; IP 7, 0:12:46 & IP 8, 0:13:54).

Als die Experten gebeten wurden, Vorschläge zu unterbreiten wie sich die Leistungsrahmen von Asset und Property Management voneinander abgrenzen lassen könnten, verwies die Mehrzahl auf bestehende Leistungsverzeichnisse der RICS, AREAMA und BAMBI. Dabei beschrieben sie, dass zuerst RICS und BAMBI detaillierte Leistungsverzeichnisse für Asset und Property Management in Deutschland herausbrachten, welche einen massiven Mehrwert für Auftraggeber und -nehmer haben würden. Denn auf Basis von Leistungsverzeichnissen sei es möglich,

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Transparenz zu schaffen, vergleichbarer aufzutreten, Qualität zu sichern und Haftungen zu definieren. Des Weiteren führten sie aus, dass es sich die AREAMA nun zur Aufgabe gemacht hätte, diese Leistungsverzeichnisse des deutschen Markts, nun für den österreichischen Markt anzupassen. Allesamt beschrieben dabei, dass dies einen massiven Mehrwert für die Qualität der Dienstleistung mit sich bringen würde (IP 1, 0:31:56; IP 2, 0:14:12; IP 4, 0:15:31, IP 6, 0:00:58, IP 7, 0:12:46 & IP 8, 0:13:54). Mit dem Blick auf Deutschland trafen die Befragten die Einschätzung, dass die Standardisierung, Leistungsabgrenzung und Qualität der Dienstleistung in unserem Nachbarland wesentlich fortgeschrittener sei als in Österreich (IP 1, 017:30; IP 2, 0:14:12; IP, 0:14:46; IP 4, 0:15:31, IP 6, 0:20:53 & IP 7, 0:12:46).

5.2.3 Zusammenfassende Beantwortung der Subforschungsfrage

Betrachtet man die zusammengeführten Expertenaussagend dieses Kapitels lässt sich die aufgestellte Subforschungsfrage „Wie grenzen sich die Arbeitsbereiche von Asset- und Property Manager voneinander ab?“ wie folgt beantworten:

Die Aufgaben von Asset und Property Managern verfügen in ihren jeweiligen Positionen über gänzlich unterschiedliche Perspektiven (IP 4, 0:16:41). Sämtliche strategischen Aufgaben, wie die Strategieentwicklung, Planung und Budgetierung fallen dabei in das Aufgabengebiet des Asset Managements. Das Property Management hingegen setzt die festgelegten Maßnahmen des Asset Managements um und stellt zeitgleich die Kommunikationsschnittstelle zu den Bestandsmietern dar. Damit beide Akteure ihre Aufgaben erfolgreich erledigen können, müssen sie abgestimmt vorgehen und einen regelmäßigen Austausch pflegen.

Ergänzend ist dabei festzuhalten, dass es aufgrund der Nähe der Aufgabenbereiche viele Tätigkeiten gibt, bei denen sich die Handlungsfelder von Asset und Property Management überschneiden. Dies hat zur Folge, dass es regelmäßig zu Unklarheiten kommt, welche Leistungen Auftraggeber von Asset Managern erwarten dürfen. Dasselbe gilt dabei für die Beziehung zwischen dem Asset und dem Property Management, denn auch hier gibt es häufige Unklarheiten, welche Leistungen diese Asset Manager von den für sie dienstleistenden Property Managern erwarten dürfen. Dieser Umstand hat zur Folge, dass es zu einem Mangel an Transparenz, Vergleichbarkeit, Qualitätssicherung und Haftungseingrenzung kommt. Um diesem Umstand entgegenzuwirken, arbeiten Zusammenschlüsse wie RICS, AREAMA und BAMBI an standardisierten Leistungsverzeichnissen und tragen dabei einen

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

maßgeblichen Teil zur Qualitätsverbesserung im Bereich Asset und Property Management bei.

5.3 Die Bedeutung der österreichischen Immobilientreuhändergewerbe für die Berufsbilder Asset und Property Manager

Untersucht man die Berufsbilder Asset und Property Management in Österreich, so dauerte es nicht lange, bis die befragten Experten die inhaltliche Brücke zu den österreichischen Immobilientreuhändergewerbe Immobilienmakler, Hausverwalter und Bauträger schlugen. Im Rahmen der geführten Interviews wurden die Experten gebeten, ihre Perspektive zu schildern, wie sich diese Gewerbe im Verhältnis zu den untersuchten Berufsbildern verhalten.

In diesem Zusammenhang machten einige der acht Befragten die Angabe, dass es für einen angestellten Property Manager nicht zwingend notwendig sei, die Befähigungsprüfung zur Ausübung des Immobilientreuhändergewerbes (mit Einschränkung auf die Hausverwaltung) absolviert zu haben. Dennoch machten all diese Experten die Angabe, dass es empfehlenswert sei die Prüfung absolviert zu haben (IP 1, 0:07:31; IP 3, 0:07:00; IP 5, 0:04:34; IP 6, 0:07:30; IP 7, 0:04:19 & IP 8, 0:02:18).

Auf die Frage, ob es notwendig sei, dass Asset Manager die Konzessionsprüfungen zur Ausübung des Immobilientreuhändergewerbes absolviert haben wurde auch mehrheitlich das Feedback gegeben, dass dies nicht zwangsläufig notwendig, doch jedenfalls empfehlenswert, sei. Viel mehr verwiesen die Befragten darauf, dass das Absolvieren dieser Prüfungen nicht ausreichen würde, um vollumfänglich für den Beruf des Asset Managers qualifiziert zu sein, da die notwendigen Fähigkeiten dafür weit über das Spektrum der Immobilientreuhänder-Befähigungsprüfungen hinaus gehen würden (IP 2, 0:06:20; IP 3, 0:09:54; IP 4, 0:08:57; IP 5, 0:10:53; IP 6, 0:14:28; IP 7, 0:08:51 & IP 8, 0:14:57).

In diesem Zusammenhang verwiesen einige der befragten Branchenexperten auf die eigentliche Bedeutung der gewerberechtlichen Konzessionsprüfungen, in dem sie erklärten, dass die positive Absolvierung der Prüfungen ausschließlich zur selbständigen Ausübung der Berufe Bauträger, Hausverwalter und Makler berechtigen (IP 1, 0:20:41; IP 2, 0:23:50 & IP 4, 0:19:29). Aus diesem Grund sei es für Asset und Property Manager durchaus sinnvoll die Befähigungsnachweise zu besitzen, da sie dadurch nachweisbar wissen würden welche Rechte, Pflichten und

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Haftung die Ausübung dieser Gewerbe mit sich bringen würden (IP 1, 0:20:41; IP 2, 0:14:12; IP 3, 0:09:54; IP 4, 0:08:57; IP 5, 0:10:53 & IP 6 0:14:28).

Ergänzend zu den bereits angeführten Einschätzungen, empfanden es einige Experten als förderlich, dass es durch die österreichischen Immobilientreuhändergewerbe klare Definitionen für den Beruf und die Leistungen von Immobilienmaklern, Hausverwaltern und Bauträgern gibt. In diesem Zusammenhang bemängelten sie, dass diese detaillierte Beschreibung für die Berufsbilder Asset und Property Manager nicht bestehen (IP 1, 0:20:41, IP 2, 0:23:50, IP 3, 0:14:41, IP 4, 0:04:14, IP 6, 0:14:28; IP 7, 0:14:08 & IP 8, 0:14:57). Dabei stellten Einige die Frage in den Raum, ob die Immobilientreuhändergewerbe in dieser Form überhaupt noch zeitgemäß sind (IP 1, 0:20:41, IP 2, 0:14:12 & IP 4, 0:08:57).

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

6. Schlussfolgerung und Ausblick

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der literarischen Basis eingehend analysiert und den Erkenntnissen aus den geführten Interviews gegenübergestellt. Dabei wird nicht nur auf die Übereinstimmungen und Unterschiede eingegangen, sondern auch eine kritische Betrachtung der Ergebnisse vorgenommen. Ziel ist es, ein umfassendes Bild der Thematik zu zeichnen und die gewonnenen Erkenntnisse aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten.

6.1 Diskussion der Ergebnisse

Die vorliegende Masterthesis untersucht den Unterschied zwischen den Berufsbildern Asset und Property Manager in Österreich. Die Ergebnisse der empirischen Forschung zeigen, dass sich die Berufe in erster Linie durch ihre strategische bzw. operative Ausrichtung unterscheiden. Asset Manager nehmen eine strategische Rolle ein, wobei die langfristige Wertsteigerung und -erhaltung im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht. Um diesem Beruf nachgehen zu können, benötigen Asset Manager fundierte Kenntnisse aus den Bereichen Wirtschaft, Technik und Recht, um strategisch sinnvolle Entscheidungen zu treffen. Property Manager hingegen haben eine wesentlich operativere Ausrichtung. Ihr Berufsbild beinhaltet die Schnittstellenfunktion zwischen Mieter und Gebäudeeigentümer. Personen in diesem Beruf sollten belastbar und kommunikationsfreudig sein, wobei Basiskenntnisse in den Bereichen Wirtschaft, Recht und Technik ebenfalls erforderlich sind.

Die Trennung der Berufe Asset und Property Management ermöglicht eine effiziente Verwaltung und damit einhergehende Wertsteigerung von Immobilien. Das Asset Management trifft strategische Entscheidungen, welche vom Property Management operativ umgesetzt werden. Diese klare Aufgabenteilung ermöglicht ein vollumfängliches, spezialisiertes und abgrenzbares Immobilienmanagement. Die befragten Experten unterstreichen die dringende Notwendigkeit einer klareren Abgrenzung zwischen den Berufen, um Unklarheiten und Überschneidungen zu vermeiden, die zu einem Mangel an Transparenz, Vergleichbarkeit und Qualitätssicherung führen könnten. Trotz der klaren Trennung der Berufsbilder ist ein regelmäßiger Austausch zwischen Asset und Property Managern zwingend notwendig. Abgestimmtes Handeln ist essenziell für ein langfristiges und sinnvolles Immobilienmanagement.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Asset Management ist ein zentraler Aspekt der Immobilienbewirtschaftung. Dabei unterscheiden sich die Ansätze und Strategien erheblich, insbesondere bei Gewerbeimmobilien, die durch ihre Komplexität und den intensiven Austausch zwischen Mietern und Vermietern gekennzeichnet sind. Diese Art von Immobilien erfordert eine maßgeschneiderte, vor Ort durchgeführte Verwaltung durch das Asset Management. Es ist wichtig zu betonen, dass Asset Management und Immobilientreuhand unterschiedliche Bereiche sind und nicht miteinander verwechselt werden sollten.

Betrachtet man unter diesem Aspekt die geführten Interviews, so lässt sich festhalten, dass nicht allen Befragten bewusst war, dass Property Management der englische Begriff für Hausverwaltung ist. Wie die angewandte Fachliteratur eindeutig zeigt, gibt es keinen Unterschied zwischen den beiden Begriffen. Sowohl Asset Manager als auch Property Manager benötigen keine Gewerbeberechtigung als Immobilienmakler oder Bauträger. Sie wollen weder Immobilientransaktionen vermitteln noch Immobilien gemäß BTVG verkaufen. Ein Angestellter einer Hausverwaltung benötigt keine Konzessionsprüfung, da er der Tätigkeit nicht selbstständig nachgeht. Es empfiehlt sich jedoch, da man dabei wesentliche Inhalte erlernt. Möchte jemand eine Hausverwaltung gewerblich bzw. selbstständig führen, ist die Konzessionsprüfung inklusive entsprechender beruflicher Praxiserfahrung gesetzlich vorgeschrieben. Es zeigt sich, dass nicht alle befragten Personen den Job eines modernen Property Managers verstehen. In erster Linie erkennt man das, wenn man die beschriebenen Leistungen sieht. Hier zeigt sich, dass das Hausverwaltergewerbe derzeit noch wenig fortschrittlich agiert und dringenden Modernisierungsbedarf aufweist. Es zeigt sich, dass die Personen durchaus verstehen, was ein Asset Manager beruflich macht, die gelebte Praxis jedoch noch wesentlicher Professionalisierung der Zusammenarbeit von Asset und Property Managern benötigt. Es wird deutlich, dass viele Personen den Unterschied zwischen Asset und Property Management nicht kennen, was einen erheblichen Nachschulungsbedarf in der Abgrenzung der Leistungsbilder zur Folge hat. Fachzusammenschlüsse wie AREAMA, RICS und BAMBI haben diesen Missstand erkannt und fördern die Professionalisierung der Immobilienverwaltung erheblich, indem sie umfassende Leistungsverzeichnisse und spezialisierte Schulungsprogramme anbieten.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

6.2 Fazit

Die vorliegende Masterarbeit hatte das Ziel die Unterschiede zwischen den Berufsbildern von Asset und Property Managern in Österreich zu untersuchen und diese voneinander abzugrenzen. Sowohl die herangezogene Literatur als auch die empirischen Ergebnisse verdeutlichen dabei, dass die primäre Unterscheidung in der operativen bzw. strategischen Ausrichtung der Tätigkeit liegt. Asset Manager haben eine strategische Rolle, die den langfristigen Werterhalt bzw. die Wertsteigerung einer Immobilie zum Ziel hat. Property Manager hingegen haben eine operative Rolle, indem sie die direkte Schnittstelle zwischen den Mietern und dem Gebäudeeigentümer einnehmen und die Vorgaben des Asset Managements umsetzen. Da die Tätigkeiten so stark ineinandergreifen, zeigt sich die Notwendigkeit einer klaren Abgrenzung der Berufsbilder.

Die befragten Experten betonen die Notwendigkeit einer klaren Abgrenzung zwischen den Berufen, um Unklarheiten und Überschneidungen zu vermeiden, die die Transparenz, Vergleichbarkeit und Qualitätssicherung beeinträchtigen könnten. Ein regelmäßiger Austausch zwischen Asset und Property Managern ist unerlässlich für ein langfristiges und sinnvolles Immobilienmanagement. Die Standardisierung von Leistungsverzeichnissen trägt maßgeblich zur Verbesserung der Qualität und Transparenz im Immobilienmanagement bei. Für Asset Manager sind fundierte Kenntnisse in Wirtschaft, Technik und Recht unerlässlich, wobei die Befähigungsprüfungen zum Immobilienmakler, Hausverwalter und Bauträger empfohlen, aber nicht als ausreichend angesehen werden.

Es lässt sich sagen, dass Asset Management und Immobilientreuhand unterschiedliche Bereiche sind, die nicht miteinander verwechselt werden sollten. Die Interviews zeigen, dass viele Personen den Unterschied zwischen Asset und Property Management nicht ausreichend verstehen, was einen erheblichen Nachschulungsbedarf zur Folge hat. Organisationen wie AREAMA, RICS und BAMBI tragen durch ihre detaillierten Leistungsverzeichnisse und Schulungsprogramme maßgeblich zur Professionalisierung der Immobilienverwaltung bei.

Bei der Verwaltung von Immobilienbeständen muss man zwischen Management- und Serviceaufgaben unterscheiden. Management bezieht sich auf die organisatorische Verantwortung, während Serviceaufgaben die praktische Durchführung von Dienstleistungen umfassen. Hausbesorger, die zum Beispiel Glühbirnen

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

austauschen, bieten Facility Services an und sind streng genommen keine Facility Manager, auch wenn sie oft so genannt werden. Ähnlich verhält es sich mit Immobilientreuhändern wie Hausverwaltern und Maklern, deren Hauptaufgabe die Abwicklung von Serviceprozessen ist. Eine Hausverwaltung setzt Mieten fest und kümmert sich um die Instandhaltung des Gebäudes, während ein Makler Mieter oder Käufer für den Eigentümer sucht. In diesem Zusammenhang lässt sich abschließend festhalten, dass Asset Management eine strategische Schlüsselrolle innerhalb der beschriebenen Managementtätigkeiten einnimmt und entscheidend zum langfristigen Erfolg und zur Wertsteigerung von Immobilien beiträgt.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Literarturverzeichnis

Printmedien

AREAMA – Austrian Real Estate Asset Management Association. (2023). Leistungskatalog: Asset Management in Österreich. Wien: c/o Phorus Management GmbH

Arnold, D., Rottke, N. & Winter, R. (2017). Wohnimmobilien: Lebenszyklus, Strategie, Transaktion. Wiesbaden: Springer Gabler. Doi: 10.1007/978-3-658-05368-0

Averbeck-Lietz, S. & Meyen, M. (2016). Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS. doi: 10.1007/978-3-658-01656-2

Bachtal, Y., Höcker, M.C., Pfnür, A. & Voll, K. (2023). Work from Home: Von der Pandemienotlösung zum Konzept multilokaler Arbeit – Empirische Studie zu den Erfahrungen der Beschäftigten für eine Zukunft der Arbeitswelten an verteilten Orten. Darmstadt: Technische Universität Darmstadt

Bardt, H., Demary, M., Vogtländer, M. (2008): Immobilien und Klimaschutz: Potenziale und Hemmnisse, IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, ISSN 1864-810X, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln, Vol. 35, Iss. 2, pp. 27-40. Doi:10.2373/1864-810X.08-02-02

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi: 10.1007/978-3-531-19416-5

Berger-Grabner, D. (2016). Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. doi: 10.1007/978-3-8349-3765-0

Brauer, K.-U. (2017). Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht – Steuern – Marketing – Finanzierung – Bestandsmanagement – Projektentwicklung. Wiesbaden: Springer Gabler. Doi: 10.1007/978-3-658-21682-5

Brosius, H., Haas, A. & Koschel F. (2012). Methoden der empirischen Kommunikationsforschung – Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Brunner, E. & Mayring P. (2009). Qualitative Inhaltsanalyse. In Buber, R. & Holzer, H (2009). Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen. Wiesbaden: Gabler I GWV Fachverlage GmbH. doi: 10.1007/978-3-8349-9441-7_42

Bienert, S. (2005). Grundlagen der Bewertung von Spezial bzw. Sonderimmobilien. In: Bienert, S. (eds) Bewertung von Spezialimmobilien. Gabler Verlag, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-663-01570-3_1

Busse, R., Flöel, A., Knecht, S., Reiners, H. & Siebler, M. (2022). Schleichender Wandel und neurologische Rehabilitation – Teil 1: Situationsbeschreibung. Doi: 10.1007/s00115-022-01415-x

Decker, O. (2018). Sozialpsychologie und Sozialtheorie: Band 1: Zugänge. Wiesbaden: Springer VS. doi: 10.1007/978-3-531-19564-3

Eimermacher, D. (2021). Erfolgreiches Immobilien-Portfoliomanagement: Für Stiftungen sowie kirchliche und gemeinnützige Einrichtungen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Doi: 10.1007/978-3-658-342333-3

Everling, O. & Salostowitz. (2023). Rating von Industrieimmobilien. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Doi: 10.1007/978-3-658-34712-3

EY – Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H. (2021). Trendbarometer Immobilien – Investmentmarkt: Österreich 2021. Wien

Fenzl, T. & Mayring, P. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, N. & Blasius, J. (2019). Handbuch der Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS. doi: 10.1007/978-3-658-21308-4_42

Glatte, T. (2009). Asset Management von Immobilien – zwei Seiten einer Medaille. Dresden: Expert Verlag. ISBN: 978-3-8169-2949-9

Gondring, H. (2009). Immobilienwirtschaft – Handbuch für Studium und Praxis. München: Verlag Franz Vahlen GmbH

Gondring, H. & Wagner, T. (2011). Real Estate Asset Management: Handbuch für Praxis, Aus- und Weiterbildung. München: Verlag Franz Vahlen GmbH. ISBN: 978 3 8006 4468 1

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Helfferich, C. (2011). Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi: 10.1007/978-3-531-92076-4

Hellerforth, M. (2018). Immobilienmanagement Kompakt. Weil im Schönbuch: HDS-Verlag. ISBN: 978-3-95554-284-9

Hennig, K., Sancaktar, S. & Schiereck, D. (2020). WiSt Heft 12: Zum Wert der Dienstleistung von Immobilienmaklern. München: Verlag Franz Vahlen GmbH. Doi: 10.15358/0340-1650-2020-12-11

Hopf, C. (1978). Die Pseudo-Exploration: Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews. Zeitschrift für Soziologie 7(2)

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

Kipman, U., Leopold-Wildburger, U. & Reiter Thomas. (2018). Wissenschaftliches Arbeiten 4.0: Vortragen und Verfassen leichter gemacht. 3. Auflage. Berlin: Springer-Verlag Deutschland GmbH

Klein, K. (2022). Z Zum Stand der geographischen Handelsforschung: Handelsimmobilien und Handelstätigkeit – Ökonomisch-funktionaler Zusammenhang im Kontext der geographischen Handelsforschung. De Gruyter. Doi: 10.1515/zfw-2021-0008

Mayring, P. (1994). Qualitative Inhaltsanalyse. In: Boehm, A., Mengel, A. & Muhr, T. (1994). Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge. Konstanz: UVK Univ.-Verl. Konstanz Pelzeter, A. (2016). Lebenszyklus-Management von Immobilien: Ressourcen- und Umweltschonung in Gebäudekonzeption und -betrieb. Berlin: Beuth Verlag. ISBN: 3410259279, 9783410259275

Pfnür, A. & Wagner, B. (2018). Transformation der Immobilienwirtschaft: Eine Empirische Studie deutscher immobilienwirtschaftlicher Akteure. Darmstadt: Technische Universität Darmstadt

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Reutter, G. (2019). Mixed-Use-Immobilien als Zukunftsmodell: Konzepte der Mischnutzung setzen zunehmend wichtige Akzente in den deutschen Stadtbildern der kommenden Jahre – Auch das Investoreninteresse steigt. Börsen-Zeitung vom 5.10.2019

RICS – Deutschland Ltd. (2015). Leistungsverzeichnis Asset Management in Deutschland. 2. Ausgabe, Juni 2015

Rottke, N. (2017). Immobilienwirtschaftslehre: Management. Wiesbaden: Springer Gabler. Doi: 10.1007/978-3-658-18193-2

Schumann, S. (2018). Quantitative und qualitative empirische Forschung: Ein Diskussionsbeitrag. Wiesbaden: Springer VS. doi: 10.1007/978-3-658-17834-5

Vornholz, G. (2021). Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft. Berlin: Walter de Gruyter Gmbh. ISBN: 978-3-11-072689-3

Wetz, A. (2011). Die Presse: Grundbesitz: Wem gehört Österreich? Die Presse vom 19.06.2011 Printversion

Leistungsverzeichnisse

BAMBI – Circle of Real Estate. (2024). Leistungsverzeichnis Property Management Germany. Köln: BMC Real Estate GmbH. Verfügbar am 20.03.2024 unter: https://bambi-cirkleofrealestate.jimdofree.com/

Onlinequellen

AREAMA – Austrian Real Estate Asset Management Association. (2024). Verfügbar am 28.03.2024 unter: https://www.areama.at/?page_id=78

BIG. (2024). Website der BIG-Bundesimmobiliengesellschaf. Verfügbar am 23.02.2024 unter https://www.big.at/ueber-uns

erstock, P. (2019). Gabler Wirtschaftslexikon: Das Wissen der Experten. Verfügbar am 25.03.2024 unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/esg-kriterien-120056/version-369280

Müssig, P. (2020). Gabler Banklexikon: Das Wissen der Experten. Verfügbar am 16.02.2024 unter https://www.gabler-banklexikon.de/definition/immobilie-58759/version-374809

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

ÖVI – Immobilienakademie Betriebs Gmbh. (2024). Verfügbar am 14.03.2024 unter: https://www.immobilienakademie.at/lehrgang/vorbereitungskurs-auf-die-befhigungsprfung-immobilienakler-in-und-oder-immobilienverwalter-in-2024-03-15

Statista Research Department. (2024). Statistiken zu Gewerbeimmobilien in Österreich. verfügbar am 22.02.2024 unter: https://de.statista.com/themen/4789/ gewerbeimmobilien-in-oesterreich/#topicOverview

WIFI – Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Österreich. (2016). Wie werde ich Immobilienmakler/in?. Verfügbar am 10.03.2024 unter https://blog.wifi.at/immobilienmakler-werden/

WIFI – Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Österreich. (2024) Berufsbilder der Immobilienbranche. Verfügbar am 29.03.2024: https://www.wifi.at/kursbuch/ handwerk -weitere-gewerbe/immobilienwirtschaft/immobilien -ausbildung

WKO. (2024a). Wirtschaftskammer Österreich. Immobilien- und Vermögenstreuhänder – Österreich. Verfügbar am 09.03.2024 unter: https://www.wko.at/oe/information-consulting/immobilien-vermoegenstreuhaender/start

WKO. (2024a). Wirtschaftskammer Österreich. Immobilien- und Vermögenstreuhänder – Österreich. Verfügbar am 09.03.2024 https://www.wko.at/oe/information-consulting/immobilien-vermoegenstreuhaender/karriere-bautraeger

WKO. (2024a). Wirtschaftskammer Österreich. Immobilien- und Vermögenstreuhänder – Österreich. Verfügbar am 14.03.2024 unter: https://www.wko.at/oe/gewerbe-handwerk/bau/gewerbeberechtigung-baumeister#:~:text=Danach%20ist%20der%20Baumeister%20berechtigt,verwandte%20Bauten%20auszuf%C3%BChren%20sowie%20abzubrechen

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigene Darstellung Immobilien Managementebenen

Abbildung 2: Struktur der Asset Management Leistungen im Leistungsverzeichnis (RICS, 2015, S. 8)

Abbildung 3: Eigene Darstellung Leistungsverzeichnis Property Management

Abbildung 4: Eigene Darstellung Lebenszyklus von Immobilien

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.