

Immobilienportfoliomanagement öffentlicher musealer Schlösserverwaltungen

Daten zur Investitionssteuerung

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

„Doktor-Ingenieur“ (Dr.-Ing.)

an der Fakultät Bauingenieurwesen

der Bauhaus-Universität Weimar

vorgelegt von

Dipl. Immobilienbetriebswirt (FH) Daniel Spröte

aus Berlin

Gutachter:

Prof. Dr.-Ing. Hans Wilhelm Alfen

Prof. Dr. rer. pol. Wolfgang Siegwin Pelzl

Prof. Dr.-Ing. Rainard Osebold

Tag der Disputation in Weimar: 28.09.2020

A. Vorwort des Autors

Die Forschung zur vorliegenden Arbeit wurde überwiegend während und neben meiner Tätigkeit bei der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg (SPSG) durchgeführt. Zunächst war ich für die SPSG in der Generalverwaltung tätig, später in der Abteilung Baudenkmalpflege und Liegenschaften angestellt. Die Projektarbeit und das Flächenmanagement gehörten in diesem Zeitraum zu den wesentlichen mir übertragenen Aufgaben des öffentlichen Bau- und Immobilienmanagements. Mit der Koordination eines Public Private Partnership (PPP) Bundespilotprojektes zum Neubau und zur Sanierung musealer Liegenschaften sowie der mittelfristigen bis hin zur strategischen Investitionsplanung begann ich, mich bei der SPSG frühzeitig mit dem nachhaltigen, lebenszyklusorientierten Immobilienmanagement zu befassen. Die bau- und immobilienwirtschaftliche Beratung des Landes Berlin bestimmte zum Ende der Forschungsarbeit meine beruflichen Tätigkeiten neben der wissenschaftlichen Arbeit.

In meinem Masterstudium Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen an der Bauhaus-Universität Weimar wurde das Entwicklungspotenzial für die Aufbau- und Ablauforganisation des Immobilienportfoliomanagements (PM) musealer Liegenschaften deutlich. Als Promotionsstudent der Fakultät Bauingenieurwesen der Universität Weimar forschte ich anschließend weiter zu dieser Thematik.

Im Fokus meiner Forschungsarbeit steht die Investitionssteuerung bei begrenzten Ressourcen am Beispiel von Schlösserverwaltungen in Deutschland. Als Mittel zum Zweck erfolgt eine Betrachtung der Anwendungsmöglichkeit eines PM im musealen Bereich. Die Arbeit soll damit einen Beitrag zur sachlichen Diskussion der Vor- und Nachteile sowie der Chancen und Risiken eines PM leisten.

Zur Ausgestaltung der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation werden mit der Arbeit erstmals umfänglich Steuerungsansätze eines professionellen PM für museale Institutionen erschlossen. Den Anforderungen an Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Effektivität und Transparenz wird dabei nachgekommen, ohne dass das Wesen der Institutionen geändert werden müsste.

Die fachliche Tiefe und Breite der Analysen wäre ohne die Unterstützung von Praxispartnern, Wissenschaftlern und Freunden nicht erreichbar gewesen. All jenen danke ich an dieser Stelle herzlich. An vorderster Stelle gebührt mein Dank meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr.-Ing. Alfen, insbesondere für seinen fachlichen Rat und die stetige Motivation zur Verwirklichung eigener Forschungsideen. Das entgegengebrachte Vertrauen und die gewährten Entwicklungsmöglichkeiten bildeten zusammen eine entscheidende Grundlage für diese Arbeit. Zu großem Dank verpflichtet bin ich darüber hinaus den Vertretern der Schlösserverwaltungen, die mir für die Datenerhebung sowie die Interviews zur Verfügung standen und diese Arbeit erst durch das Einbringen ihres Expertenwissens ermöglichten. Ein ganz besonderer Dank gilt Herrn Dr. Berg und Herrn Büge für die zahlreichen konstruktiven Gespräche, die mir bedeutungsvolle Anregungen gegeben haben. Von ganzem Herzen danke ich meiner Frau, die durch ihre stete Unterstützung und Motivation einen nennenswerten Anteil am Gelingen dieser wissenschaftlichen Arbeit hat.

Weimar, im Oktober 2019

Daniel Spröte

B. Inhaltsübersicht

1	EINLEITUNG.....	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Stand der Wissenschaft.....	2
1.3	Zielsetzung der Arbeit – Forschungsfragen und Hypothesen	3
1.4	Theoretischer Bezugsrahmen	5
1.5	Forschungsdesign	7
2	THEORETISCHE GRUNDLAGEN	17
2.1	Modelle zur Abbildung realer Organisationssysteme	18
2.2	Immobilien der Schlösserverwaltungen	21
2.3	Managementaspekte	28
3	WEITERENTWICKLUNG THEORETISCHER GRUNDLAGEN	56
3.1	Terlutter und Müller-Hagedorn – Bewertung durch Interessengruppen.....	56
3.2	Schuler – Funktionen des Museumsmanagements.....	57
3.3	Schmid – Public-Real-Estate Management	58
3.4	Wellner – Immobilienportfoliomanagement	59
3.5	GIF – Musteraufbau.....	59
3.6	Varcoe und SUREURO – Musterablauf.....	60
3.7	Rump – Zielhierarchie/ Zusammenhang der Zielesysteme	62
3.8	McKinsey und Seilheimer – Visualisierung in einer Portfoliomatrix	64
4	FALLSTUDIE	65
4.1	Grundgesamtheit der Untersuchung	65
4.2	Beispielportfolio.....	68
4.3	Befragung	70
4.4	Aufsichtsebene	73
4.5	Portfolioebene.....	74
4.6	Objektebene	88
4.7	Fragebogenauswertung zu Schwachstellen des PM.....	88
5	MODELLENTWICKLUNG UND -DISKUSSION	91
5.1	Ableitung von Optimierungsansätzen zu den Schwachstellen.....	91
5.2	Modellentwicklung.....	93
5.3	Diskussion mit Experten zum Modell	94

5.4	Handlungsvorschläge zur Optimierung der Ziele des PM in Abhängigkeit der Unternehmensstrategie	97
5.5	Handlungsvorschläge zur Optimierung der Aufbauorganisation des PM anhand von Organisationsformen und -systemen	102
5.6	Handlungsvorschläge zur Optimierung der Ablauforganisation des PM anhand von Aufgaben	115
6	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND AUSBLICK	159

C. Inhaltsverzeichnis	
A. Vorwort des Autors.....	1
B. Inhaltsübersicht.....	II
C. Inhaltsverzeichnis.....	IV
D. Abbildungsverzeichnis.....	VIII
E. Tabellenverzeichnis	X
F. Abkürzungsverzeichnis	XI
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Stand der Wissenschaft.....	2
1.3 Zielsetzung der Arbeit – Forschungsfragen und Hypothesen	3
1.4 Theoretischer Bezugsrahmen	5
1.5 Forschungsdesign	7
1.5.1 Methodische Vorgehensweise	7
1.5.1.1 Datenerhebung und -auswertung	10
1.5.1.2 Forschungsfragen – Hypothesenbildung und -prüfung	10
1.5.1.3 Modelle und Muster.....	11
1.5.1.4 Fallstudie – Fallanalysen.....	11
1.5.1.5 Optimierungsansätze und Schwachstellenanalyse	13
1.5.1.6 Experteninterviews	13
1.5.2 Aufbau der Arbeit.....	14
2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	17
2.1 Modelle zur Abbildung realer Organisationssysteme	18
2.2 Immobilien der Schlösserverwaltungen	21
2.2.1 Denkmalgeschützte Schlösser und Burgen.....	21
2.2.2 Museen als eine Nutzungsart.....	24
2.2.2.1 Historischer Überblick und Definition.....	24
2.2.2.2 Flächenfunktionen.....	26
2.3 Managementaspekte.....	28
2.3.1 Träger und Arten ausgewählter Schlösserverwaltungen	29
2.3.2 Bewertung durch Interessengruppen	33
2.3.2.1 Immobilienwirtschaftliche Wertermittlung.....	34
2.3.2.2 Museologische Wertermittlung	37
2.3.3 Funktionen des Museumsmanagements.....	38
2.3.4 Portfolio-Management im Public-Real-Estate-Management	39
2.3.4.1 Public-Real-Estate-Management.....	39
2.3.4.2 Immobilienportfoliomanagement und Portfolio-Selektions-Theorie ..	41

2.3.4.3	Musteraufbau des PM	45
2.3.4.4	Musterablauf des PM	48
2.3.5	Von der Unternehmensstrategie zur Portfoliostrategie	49
2.3.5.1	Zielesysteme – Musterzielesystem	50
2.3.5.2	Visualisierung der Ergebnisse in einer Portfoliomatrix	52
3	WEITERENTWICKLUNG THEORETISCHER GRUNDLAGEN	56
3.1	Terlutter und Müller-Hagedorn – Bewertung durch Interessengruppen	56
3.2	Schuler – Funktionen des Museumsmanagements	57
3.3	Schmid – Public-Real-Estate Management	58
3.4	Wellner – Immobilienportfoliomanagement	59
3.5	GIF – Musteraufbau	59
3.6	Varcoe und SUREURO – Musterablauf	60
3.7	Rump – Zielhierarchie/ Zusammenhang der Zielesysteme	62
3.8	McKinsey und Seilheimer – Visualisierung in einer Portfoliomatrix	64
4	FALLSTUDIE	65
4.1	Grundgesamtheit der Untersuchung	65
4.2	Beispielportfolio	68
4.3	Befragung	70
4.3.1	Fragebogendesign	71
4.3.2	Vorgehen bei der Auswertung	72
4.4	Aufsichtsebene	73
4.5	Portfolioebene	74
4.5.1	Aufbau und Steuerung	75
4.5.1.1	Auftrag und Zielstellung	76
4.5.1.2	Organisationseinheiten	78
4.5.2	Ablauf am Beispiel	81
4.5.2.1	Stiftung Preußische Schlösser und Gärten	81
4.5.2.2	Gesamtmenge der ausgewählten Schlösserverwaltungen	87
4.6	Objektebene	88
4.7	Fragebogenauswertung zu Schwachstellen des PM	88
5	MODELLENTWICKLUNG UND -DISKUSSION	91
5.1	Ableitung von Optimierungsansätzen zu den Schwachstellen	91
5.2	Modellentwicklung	93
5.3	Diskussion mit Experten zum Modell	94

5.3.1	Experteneigenschaft	95
5.3.2	Leitfadendesign.....	95
5.3.3	Vorgehen bei der Auswertung der Experteninterviews	96
5.4	Handlungsvorschläge zur Optimierung der Ziele des PM in Abhängigkeit der Unternehmensstrategie	97
5.5	Handlungsvorschläge zur Optimierung der Aufbauorganisation des PM anhand von Organisationsformen und -systemen	102
5.5.1	Immobilienmanagement als gleichgestellter Geschäftsbereich	104
5.5.2	Immobilienmanagement als Stabstelle	107
5.5.3	Immobilienmanagement als dezentrale Organisationseinheiten	110
5.5.4	Weitere Formen	111
5.5.5	Ergänzung Expertengremium.....	111
5.5.6	Schnittstellenabstimmung am Beispiel des Rechnungswesens.....	112
5.5.7	Diskussionsergebnis zur Aufbauorganisation	113
5.6	Handlungsvorschläge zur Optimierung der Ablauforganisation des PM anhand von Aufgaben	115
5.6.1	Auswahl der Daten.....	117
5.6.1.1	Bestandserfassung zu Aufmaßen.....	119
5.6.1.2	Bestandserfassung zur Technik	120
5.6.1.3	Bedarfserfassung	120
5.6.1.4	Nutzungsoptionen	120
5.6.1.5	Personalkapazitätenplanung	121
5.6.1.6	Maßnahmengenaue monetärer Instandsetzungsstau.....	121
5.6.1.7	Ist-Belegung aller Flächen.....	122
5.6.1.8	Wert der Immobilien	122
5.6.1.9	Kosten- und Leistungsrechnung.....	123
5.6.1.10	Fazit zur Datenauswahl.....	123
5.6.2	Auswahl der Wertermittlungsverfahren.....	125
5.6.2.1	Expertenfeststellungen zum musealen Wert.....	128
5.6.2.2	Expertenfeststellungen zum Substanzwert.....	129
5.6.2.3	Expertenfeststellungen zum Nachfragewert	131
5.6.2.4	Expertenfeststellungen zum Verkehrswert, hier Sachwert	133
5.6.2.5	Fazit zu den Wertermittlungsverfahren	134
5.6.3	Bewertung und Positionierung der Immobilien am Beispielportfolio.....	135
5.6.3.1	Museale Wettbewerbsposition.....	137
5.6.3.2	Darstellung 1 – Substanzwert und musealer Wert.....	138
5.6.3.3	Darstellung 2 – Nachfragewert und musealer Wert	139
5.6.3.4	Darstellung 3 – Sachwert und musealer Wert.....	143
5.6.3.5	Fazit zur Positionierung der Immobilien.....	147

5.6.4	Steuerung durch Neupositionierung im Soll-Portfolio	151
5.6.5	Diskussionsergebnis zur Ablauforganisation	157
6	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND AUSBLICK	159
I.	Anhang, Fragen des Fragebogens und Auswertung der Antworten.....	CLXII
II.	Anhang, Fragen/Themen und Auswertung der Experteninterviews	CLXIV
III.	Anhang, Bewertung Nachfragewert und Sachwert für ein Beispielportfolio.....	CLXXVI
IV.	Anhang, Bewertung musealer Werte für das Beispielportfolio	CLXXVIII
G.	Quellenverzeichnis	CLXXX
H.	Eidesstattliche Erklärung	CCV

D. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abgrenzung des theoretischen Bezugsrahmens.....	6
Abbildung 2: Aufgaben und Methoden in den 3 Arbeitsphasen der Forschung.....	9
Abbildung 3: Zusammenhänge von Forschungsmethoden der Fallstudie.....	12
Abbildung 4: Aufbau der Niederschrift im Vergleich zu den 3 Arbeitsphasen der Forschung.....	15
Abbildung 5: ARIS-Haus nach Scheer.....	20
Abbildung 6: Komponenten der musealen Ressourcenplanung.....	26
Abbildung 7: Museale Flächenfunktionen.....	28
Abbildung 8: Organisationsformen aus juristischer Sicht.....	30
Abbildung 9: Beherrschungsverhältnis.....	32
Abbildung 10: Nutzungsverhältnisse.....	33
Abbildung 11: Schritte zur nachhaltigen Optimierung des PREM.....	39
Abbildung 12: Entwicklung des Portfoliomanagements.....	42
Abbildung 13: Unterscheidung der Immobilienkonzepte der ÖMS.....	44
Abbildung 14: Datengrundlagen sortiert nach Primärinformationen und Sekundärinformationen.....	45
Abbildung 15: Managementebenen.....	46
Abbildung 16: Zwei Orientierungen des Managements.....	47
Abbildung 17: Zehn Komponenten des PM.....	49
Abbildung 18: Portfoliodarstellung für positionsorientierte Strategien.....	52
Abbildung 19: Mehrdimensionale Segmentierung.....	54
Abbildung 20: Interessengruppen einer ÖMS.....	56
Abbildung 21: Managementebenen.....	60
Abbildung 22: Musterablauf des PM.....	61
Abbildung 23: PM beim Land Berlin (Teilprozessdarstellung).....	62
Abbildung 24: Zielehierarchie von ÖMS.....	63
Abbildung 25: Portfoliodarstellung mit multifaktorieller Matrix.....	64
Abbildung 26: Erste Hierarchieebenen für ÖMS.....	73
Abbildung 27: Zweite Hierarchieebene herausgestellt, die ÖMS.....	74
Abbildung 28: Beispiel für den Aufbau der Organisation im Stablinienmodell.....	80
Abbildung 29: Analyse des Ablaufs der Investitionsplanung der SPSG.....	83
Abbildung 30: Grundmodell eines PM der ÖMS.....	94

Abbildung 31: Zielepräferenzmatrix.	101
Abbildung 32: Organisationsstruktur mit Geschäftsbereich – PM auf der obersten internen Leitungsebene.....	104
Abbildung 33: Organisationsstruktur mit Geschäftsbereich – PM auf verschiedenen Hierarchieebenen.....	105
Abbildung 34: Organisationsstruktur mit Geschäftsbereich.	106
Abbildung 35: Organisationsstruktur mit Stabsstelle Status Quo.	107
Abbildung 36: Organisationsstruktur mit Stabsstelle Immobilienmanagement.	109
Abbildung 37: Organisationsstruktur mit dezentralen Organisationseinheiten.....	110
Abbildung 38: Optimierungspotenzial gewertet von den befragten Experten.	116
Abbildung 39: Wahl der Begrifflichkeiten zur Analyse.....	117
Abbildung 40: Unterschiede bei der Wertung anhand der Zahlungsbereitschaft nach Nutzer und Nicht-Nutzer.....	130
Abbildung 41: Matrix eines Beispielportfolios – Nachfragewert und musealer Wert.....	142
Abbildung 42: Matrix eines Beispielportfolios – Sachwert und musealer Wert.	146
Abbildung 43: Matrix eines Beispielportfolios (nach Funktionsbezeichnung) – Nachfragewert und musealer Wert.....	149
Abbildung 44: Trennung in Portfoliostrategien.	152
Abbildung 45: Bildung von Alternativportfolios an ausgewählten Beispielen.	156

E. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Musterzielesystem des Immobilienmanagements.	51
Tabelle 2:	Auswahl der ÖMS als Grundgesamtheit.....	67
Tabelle 3:	Beispielportfolio der SPSG.....	69
Tabelle 4:	Indizierung der Fragen des für die Forschung verwendeten Fragebogens.....	72
Tabelle 5:	Projektleitung und Bauherrenaufgaben.	75
Tabelle 6:	Kriterien für Jahresziele	76
Tabelle 7:	Übersicht zu Zielen der SPSG von 2013 bis 2017 (Jahre).....	77
Tabelle 8:	Ziele der SPSG bei der Investitionsplanung.	82
Tabelle 9:	Problembereichsverzeichnis zum PM der ÖMS.	92
Tabelle 10:	Wesentliche Ziele für ÖMS.....	100
Tabelle 11:	Mietpreise.	140
Tabelle 12:	Nachfragewertkategorien.	141
Tabelle 13:	Sachwerte der Liegenschaften nach Flächenzustand.	145
Tabelle 14:	Sachwertkategorien.	145
Tabelle 15:	Strategien nach McKinsey und Strategien für ÖMS.....	153
Tabelle 16:	Strategien für ein ehemaliges Wohn- und Betriebsgebäude am Beispiel Marstall Babelsberg.	155
Tabelle 17:	Strategien für ein Schloss am Beispiel Jagdschloss Stern.	155

F. Abkürzungsverzeichnis

AAanz.	Amtliche Anzeiger
ABI.	Amtsblatt für Brandenburg
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
ÄndRL	Änderungsrichtlinie
ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
Art.	Artikel
BCG	Boston Consulting Group
Bd.	Band
Bek.	Bekanntmachung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI	Bundesgesetzblatt
BGF	Bruttogrundfläche
BHO	Bundeshaushaltsordnung
B	Komponenten
BIS	Bibliotheks- und Informationssystem
BIM	Berliner Immobilien Management GmbH
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
ca.	circa
Celex	Communitatis Europaeae Lex
Co. KG	Compagnie Kommanditgesellschaft
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
d. h.	das heißt
DMB	Deutscher Museumsbund e.V.
Dr.	Doktor
EG	Europäische Gemeinschaft
EIPOS	Europäisches Institut für postgraduale Bildung GmbH
EU/eu	Europäische Union/European Union

en	English
EN	Europäische Norm
EPK	Ereignisorientierten Prozesskette
eEPK	erweiterten Ereignisorientierten Prozesskette
e. V.	eingetragener Verein
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
f.	folgend
ff.	folgende
FFP	Funktions- und Flächenprogramm
FH	Fachhochschule
FM	Facility Management
FNA	Fundstellennachweis
GEFMA	German Facility Management Association
GEWOBAG	Gewobag Wohnungsbau-Aktiengesellschaft Berlin
GG	Grundgesetz
GGÄndG	Gesetz zur Änderung des Grundgesetzes
ggf.	gegebenenfalls
GIF	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GVBl.	Gesetz- und Verordnungsblatt
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
GWV	GABLER.VIEWEG.WV.TEUBNER
H	Teilhypothese
H.	Heft
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
Hrsg.	Herausgeber
html	Hypertext Markup Language
http	Hypertext Transfer Protocol
https	Hypertext Transfer Protocol Secure
ICOM	International Council Of Museums
i. e. S.	im engeren Sinn(e)
IfM	Institut für Museumsforschung

ID	Identifikator
ImmoWertV	Immobilienwertermittlungsverordnung
IMV	Immobilien Manager Verlag
inkl.	inklusive
ISIL	International Standard Identifier for Libraries and Related Organizations
k. A.	keine Angabe
Kap.	Kapitel
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
LHO	Landeshaushaltsordnung
lt.	laut
Mio.	Millionen
Moma	Museum of Modern Art
No.	Numero
Nr.	Nummer
o. ä.	oder ähnlich
ÖH	Öffentlichen Hand
ÖMS	öffentliche museale Schlösserverwaltungen
p. a.	pro Jahr
p. m.	pro Monat
pdf	Portable Document Format
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PM	Immobilienportfoliomanagement
pnn	Potsdamer Neuste Nachrichten
pp.	pages
PPP	Public Private Partnership
PREM	Public Real Estate Management
Prof.	Professor
qm	Quadratmeter
RBBau	Richtlinien für die Durchführung von Bauaufgaben des Bundes
REIM	Real Estate Investment Management
RW	Rechnungswesen
S.	Seite/Seiten

SW-RL	Sachwert-Richtlinie
SPSG	Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg
SUREURO	Sustainable Refurbishment Europe
ThürDSchG	Thüringer Denkmalschutzgesetz
TQM	Total-Quality-Management
Uni	Universität
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USA	United States of America
v.	vom
V. v.	Verordnung vom
VDI	Verein deutscher Ingenieure
vgl.	vergleiche
Vgl.	Vergleich
Vol.	Volume
VS	Verlag für Sozialwissenschaften
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
www	world wide web
z. B.	zum Beispiel
Zoegu	Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen
z. T.	zum Teil

1 EINLEITUNG

1.1 Problemstellung

Wie private Unternehmen agieren staatliche Verwaltungen in einem Umfeld sich permanent wandelnder externer und interner Einflussparameter. Im Unterschied zum privaten Immobilienmanagement steht das öffentliche Immobilienmanagement (Public Real Estate Management) nicht im direkten Wettbewerb mit anderen öffentlichen Verwaltungen. Grund hierfür ist, dass es als Zielvorgaben primär die aktuellen politischen Vorgaben und somit Effizienzkriterien der Daseinsvorsorge verfolgt. Die Immobilien der öffentlichen Verwaltungen werden dabei zunehmend als Vermögen angesehen, dessen Wert durch Investitionsentscheidungen gesichert und erhöht wird. Dementsprechend wird ein professionelles Immobilienmanagement durch den Staat als eine Möglichkeit der Optimierung des Verwaltungshandelns betrachtet. Wirtschaftliche Steuerungsinstrumente und Organisationsstrukturen nehmen hierbei eine zentrale Rolle ein, um öffentliche Immobilien bewerten und Gesamtportfolios nachweisbar optimieren zu können.¹

Spätestens seit den 1990er Jahren werden auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene die Prozesse zur Verantwortung des Baus und Betriebs von Immobilien sowie die damit verbundene Organisation hinsichtlich eines kosten- und leistungsorientierten Reformbedarfs überprüft und angepasst.² Auch mit dem Haushaltsjahr 2011 wird der Bund zum wirtschaftlichen Handeln verpflichtet: Mit der sogenannten „Schuldenbremse“ soll die Netto-Neuverschuldung ab dem Jahr 2016 auf 0,35 Prozent des Bruttoinlandsproduktes (BIP) reduziert werden. Die entsprechende Regelung greift ebenfalls für die Bundesländer ab dem Haushaltsjahr 2020.³ Da die Immobilien größter Kostenfaktor nach den Personalausgaben und sächlichen Verwaltungsausgaben sind, muss mehr denn je eine optimale Verwendung dieser Ressource erfolgen.⁴

Auch wegen der Standortaufwertung durch den musealen Betrieb historischer Gebäude übernimmt der Staat Deutschland regelmäßig die Verantwortung als Träger, Bauherr und Betreiber von denkmalgeschützten Schlössern und Burgen.⁵ Außerdem wirkt eine Unverkäuflichkeit einzelner auffälliger Schlösser und Burgen auf die Übernahme der Verantwortung durch den Staat.⁶

Aus der aufgezeigten Relevanz der Organisation von staatlichen Schlössern und Burgen ergibt sich die folgende Problemstellung.

¹Vgl. Pöll, Öffentliche Immobilien, 2007 S. 58.

²Vgl. Czerwick, Die Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes, 2007, S. 17.

³Vgl. GG, Artikel 109, 109a, 115, 143d, 2017.

⁴Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Wirtschaftsplan 2018, 2019, S. 90.

⁵Vgl. Lackmann, Ohne Plan im Oderbruch, 2016.

⁶Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1059.

Diese Arbeit thematisiert Optimierungsmöglichkeiten der strategischen und operativen Organisation öffentlicher musealer Schlösserverwaltungen (ÖMS) als Teil des staatlichen Immobilienmanagements.

Im Fokus steht dabei die Vorbereitung von Investitionsentscheidungen bzw. die Investitionssteuerung bei begrenzt zur Verfügung stehenden Mitteln. Am Beispiel der ÖMS wird das Potenzial eines Immobilienportfoliomanagements (PM) im musealen Bereich diskutiert.

1.2 Stand der Wissenschaft

Bisherige Veröffentlichungen wie die folgenden fokussieren zumeist einzelne Teilbereiche des PM:

- Kirsch analysiert die Möglichkeit einer Nutzenmaximierung der ÖMS aus **organisatorischen Umstrukturierungen** heraus. Das PM der ÖMS wird dabei nicht betrachtet.⁷
- Schuler entwickelt ein **Modell zum Museumsmanagement** bei funktionaler Trennung und nennt Hemmnisse der Wirtschaftlichkeit von Museen, wie z. B. den hohen bürokratischen Aufwand, der durch Einbindung der Investitionsplanung in die Bundes-/Landeshaushalte und daraus resultierende Entscheidungswege besteht.⁸ Die Systemzusammenhänge des PM und die Schlösserverwaltungen selbst bleiben dabei unberücksichtigt.
- Jonson und Thomas stellen bezogen auf Museen fest, dass wenig über die Mittelherkunft infolge eines PM sowie über Fragen zur optimalen Organisation aus immobilienbetriebswirtschaftlicher Sicht bekannt ist.⁹ Vorhandene Modelle vergleichen Flächen für **betriebsnotwendige Flächen**. Die Organisation arbeitsplatzunabhängiger Flächenverwendungen blieb dabei offen.
- Wellner beschreibt das PM ausführlich im Systemzusammenhang **nicht betriebsnotwendiger Immobilien**, jedoch ohne umfassenden Bezug zur Organisation von ÖMS.¹⁰ Seilheimer schreibt ergänzend über das PM der öffentlichen Immobilienverwaltung.¹¹ Er leistet jedoch keinen umfassenden Beitrag zur Aufbau- und Ablauforganisation des PM der ÖMS, da er die Analyse und Beschreibung der Organisationsmodelle auf Vertragsverhältnisse zwischen Dienstleister-, Nutzer- und Eigentümer beschränkt.¹²
- Bienert konzentriert sich bei Schlössern und Burgen sowie Denkmälern auf die **Werte** zur Ermittlung von Kaufpreisen bzw. Marktpreisen.¹³ Meier beschreibt Denkmal-

⁷Vgl. Kirsch, Burgen und Schlösser als öffentliche Unternehmen, 1993, S. 40.

⁸Vgl. Schuler, Das Chemnitzer Modell, 2001, S. 35.

⁹Vgl. Johnson, The Economics of Museums, 1998, S. 82.

¹⁰Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 35.

¹¹Vgl. Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007, S. 78.

¹²Vgl. Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007, S. 57.

¹³Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1014-1021.

werte wie z. B. historische Werte, Anschauungswerte und gesellschaftliche Werte.¹⁴ Waidacher bietet Forschungsgrundlagen in Form von Wertungsmöglichkeiten von Museen.¹⁵ Ein Gesamtzusammenhang der Wertemodelle sowie Modellanalysen zur Anwendbarkeit für ÖMS sind jedoch nicht gegeben.

Die zuvor benannten wissenschaftlichen Beiträge bilden die Ausgangslage für die eigene Forschung und werden deshalb hier als Zusammenfassung des wissenschaftlichen Stands benannt. Damit ist gezeigt, dass Teilbereiche des PM bereits auf öffentliche Verwaltungen angewendet werden. Jedoch wird erst mit dieser Arbeit gezeigt, welche Optimierungspotentiale zur Investitionssteuerung ungenutzt sind, und zwar im Gesamtzusammenhang der Komponenten des PM. Die Praxisrelevanz des Forschungsvorhabens wurde darüber hinaus frühzeitig mit einem ersten explorativen Experteninterview zusammen mit einem Vertreter der SPSG im Jahr 2014 festgestellt. Bis zum März des Jahres 2018 wurde für weitere ÖMS bestätigt, dass aktuell kein umfassendes PM bei allen befragten ÖMS angewendet wird.¹⁶ In bisherigen Publikationen bleiben die Gründe hierfür, speziell für ÖMS, offen. Daraus resultiert eine Forschungslücke in Bezug auf die Analyse, Modellentwicklung und Diskussion der Anwendbarkeit eines PM für ÖMS.

1.3 Zielsetzung der Arbeit – Forschungsfragen und Hypothesen

Ziel dieser Arbeit ist es, einen wissenschaftlichen Beitrag zur Reduzierung der zuvor gezeigten Forschungslücke in Hinblick auf die Organisation des PM und insbesondere der Investitionssteuerung für ÖMS in Deutschland zu leisten. Dafür ist es notwendig, die Komponenten der Organisation eines PM zu erfassen, die bereits in der Praxis von Unternehmen sowie der öffentlichen Verwaltung angewendet werden. Ebenso wird dargestellt, wie diese im Systemzusammenhang wirken. Abweichungen der ÖMS dazu sind das Zwischenergebnis der Forschung und werden als Basis für eigene Optimierungsansätze gewählt. Um die Zugänglichkeit und Anwendbarkeit der Forschung sicherzustellen, sollen dem heutigen mikro- und makroökonomischen Umfeld angepasste, möglichst zukunftsichere Organisationmodelle der ÖMS entwickelt werden. Diese werden mit Experten bezogen auf deren Anwendbarkeit bzw. Handlungsvorschläge diskutiert. Die Modelle dienen dabei zur schematisierten Darstellung der Erkenntnisse und Realitäten zwischen Soll- und Istzuständen.¹⁷

Folgende Fragestellung wird aus den zuvor benannten Zielstellungen abgeleitet:

Zentrale Forschungsfrage

Welche Optimierungspotenziale bestehen bei ÖMS hinsichtlich eines PM, im Besonderen bei Vorbereitung von Investitionsentscheidungen?

Um die Komplexität dieser zentralen Frage zu reduzieren und die Optimierungspotenziale detailliert analysieren zu können, wird diese wie folgt untergliedert:

¹⁴Vgl. Meier, Wertedebatten und Wertelehren in der spätmodernen Denkmalpflege, 2013, S. 62-65.

¹⁵Vgl. Waidacher, Handbuch der Allgemeinen Museologie, 1999, S. 149.

¹⁶Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 8a1.

¹⁷Vgl. Friedmann, Essays in Positive Economics, 1953, S. 15.

Die ersten beiden Fragen zielen auf die Erfassung des vorherrschenden PM als Basis der weiteren Betrachtung. Die erste Fragestellung fasst dabei die theoretische und praktische Grundlagenermittlung zusammen.

1. Wie ist das Immobilienmanagement – speziell das PM – organisiert?

Die nächsten beiden Forschungsfragen zielen auf das Aufzeigen von Schwachstellen und deren Analyse zur Ableitung von Optimierungsansätzen.

2. Welche Aufgaben des PM werden nicht erfüllt?

3. Welche Voraussetzungen gelten für Optimierungsansätze?

Mit der Arbeit wird deutlich gemacht, dass die Bewertung von musealen Schlössern und Burgen für ein PM der ÖMS einen besonderen Stellenwert einnimmt. Vor diesem Hintergrund wurde die folgende Fragestellung während der Forschung ergänzend fokussiert.

4. Wie wirken Werte von Museen sowie Immobilien auf Investitionsentscheidungen?

Die fünfte Teilfrage dient der Ableitung von Modellen zur Organisation des PM der ÖMS als Teil der Erkenntnistheoriebildung und zur schematisierten Ergebnisdarstellung der eigenen Forschung. Die Modelle sowie Handlungsvorschläge werden darauf aufbauend als eine Grundlage für die Diskussion mit Experten zur Übertragung der Erkenntnisse auf die Praxis verwendet.

5. Ist es möglich, die Optionen zur Aufbau- und Ablauforganisation des PM modellhaft zu erfassen und als Handlungsvorschläge zu beschreiben?

Die Erkenntnisrelevanz zur Aufbau und Ablauforganisation des PM der ÖMS wird zur Eingrenzung der Forschung verwendet. Mit dem Ziel der Übertragung eines PM auf die Organisation der ÖMS wird aus der bisherigen Herleitung sowie den Fragestellungen folgende zentrale Hypothese plausibilisiert.

Zentrale Hypothese

Ein PM zur Investitionssteuerung ist in die Organisation der ÖMS integrierbar, wenn die Modellkomponenten der Aufbau- und Ablauforganisation eines PM anwendbar sind.

Diese Hypothese untergliedert sich in verschiedene Teilhypothesen (H), die in den Kapiteln 4.2 bis 4.4.3 hergeleitet und anschließend diskutiert werden.

Neben den bisher aufgezeigten Forschungszielen gilt auch die Erfüllung der von Experten der Schlösserverwaltungen geäußerten Erwartungen an die eigene Forschung:

- Erkenntnisgewinne, vor allem für die Akteure (strategisch bis operativ), die nicht am übergreifenden Fachaustausch der ÖMS teilnehmen und¹⁸
- ein Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten.¹⁹

Somit wird die eigene Forschung auch als Chance gesehen, Handlungsimpulse für eine Vielzahl von Akteuren verschiedener Hierarchieebenen zu generieren.

¹⁸Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 1x2c.

¹⁹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 1x2b.

1.4 Theoretischer Bezugsrahmen

In diesem Kapitel erfolgt eine grundlegende Einordnung der eigenen Forschung in die als relevant identifizierten Wissenschaftsbereiche der vor allem qualitativen Organisationsforschung. Ebenso wird gezeigt, welche anderen Bereiche von der eigenen interdisziplinären Forschung berührt werden. Mit dieser Zuordnung wird die Basis für die Auswahl theoretischer Grundlagen geschaffen (siehe ab Kapitel 2).

Neben bau- und immobilienwirtschaftlichen Modellkomponenten wurden solche der öffentlichen Verwaltung sowie des Museumsmanagements als Teil der Kulturwissenschaften in die eigene Forschung einbezogen. Zunächst folgt hier die theoretische Einordnung der Forschung in die Bau- und Immobilienwirtschaft und die öffentliche Verwaltung. Als Herausforderung gilt, dass allein im Bau- und Immobilienmanagement über 2.000 Regelwerke als Voraussetzungen für das Handeln der ÖMS zu beachten sind.²⁰ Neben staatlichen Rechtsgrundlagen bilden dabei die Regelwerke und Anwendungsvorschläge privater Verbände und Vereine – wie die der German Facility Management Association (GEFMA)²¹, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (GIF)²² und dem Deutschen Institut für Normung e. V. (DIN)²³ – den aktuellen Stand des Handlungsrahmens ab. Der explizit für die eigene Arbeit als Quelle ausgewählte und verwendete Teil an diesen über 2.000 Regelwerken beträgt weniger als ein Prozent.

Die systematische immobilienökonomische Analyse stellt einen Teilbereich der Forschung zur öffentlichen Verwaltung dar. Hieran orientiert ist die Analyse des PM von ÖMS dem Studienfach „Public Administration“ bzw. der Variation „Public Management“ zuzuordnen.²⁴ Verwandte Wissenschaftsbereiche, wie die organisationstheoretische Forschung, werden ebenfalls berücksichtigt. Das Forschungsthema dieser Arbeit ordnet sich in den Wissenschaftsbereich der Betriebswirtschaftslehre im Bau- und Immobilienwesen, hier in das Public Real Estate Management (PREM), ein. Ziel der wissenschaftlichen Erkenntnisse des PREM sowie der eigenen Arbeit ist eine Identifizierung von Optimierungspotenzialen der strategiebezogenen Bau- und Immobilienmanagementaspekte öffentlicher Institutionen.²⁵

In Anlehnung an eine Abbildung Alfens zur Erfassung der Komponenten der Infrastrukturoökonomie bzw. des Immobilienmanagements wurde eine Abgrenzung des theoretischen Bezugsrahmens anhand der Form einer Brücke dargestellt, um den theoretischen Bezug zu einzelnen Aspekten der Forschung zusammenfassend abzubilden. Zusätzlich zur folgenden Abbildung werden die Akteure der ÖMS in einer separaten Abbildung 20 gezeigt.²⁶ Die eigene Forschung wird vergleichend zur Abbildung 1 durch die strategiebezogenen sowie die funktionsspezifischen Aspekte und die interdisziplinären Ansätze spezifiziert. Insbesondere sind für die eigene Forschung die Portfolio- und Unterneh-

²⁰Vgl. Rödl, Regelwerksinformationssystem, 2018.

²¹Vgl. GEFMA, Ein innovativer Markt braucht Ideen, 2018; Experteninterviews, 1x1c.

²²Vgl. GIF, Verein, 2018.

²³Vgl. Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN), DIN und seine Partner, 2018.

²⁴Vgl. König, Moderne öffentliche Verwaltung, 2008, S. 38.

²⁵Vgl. Schäfers, Betriebliches Immobilienmanagement, 2016, S. 845.

²⁶Vgl. Alfen, Infrastrukturmanagement, 2017, S. 483.

mentaspekte sowie die drei funktionsspezifischen Aspekte der Analyse, Bewertung und Investition relevant.

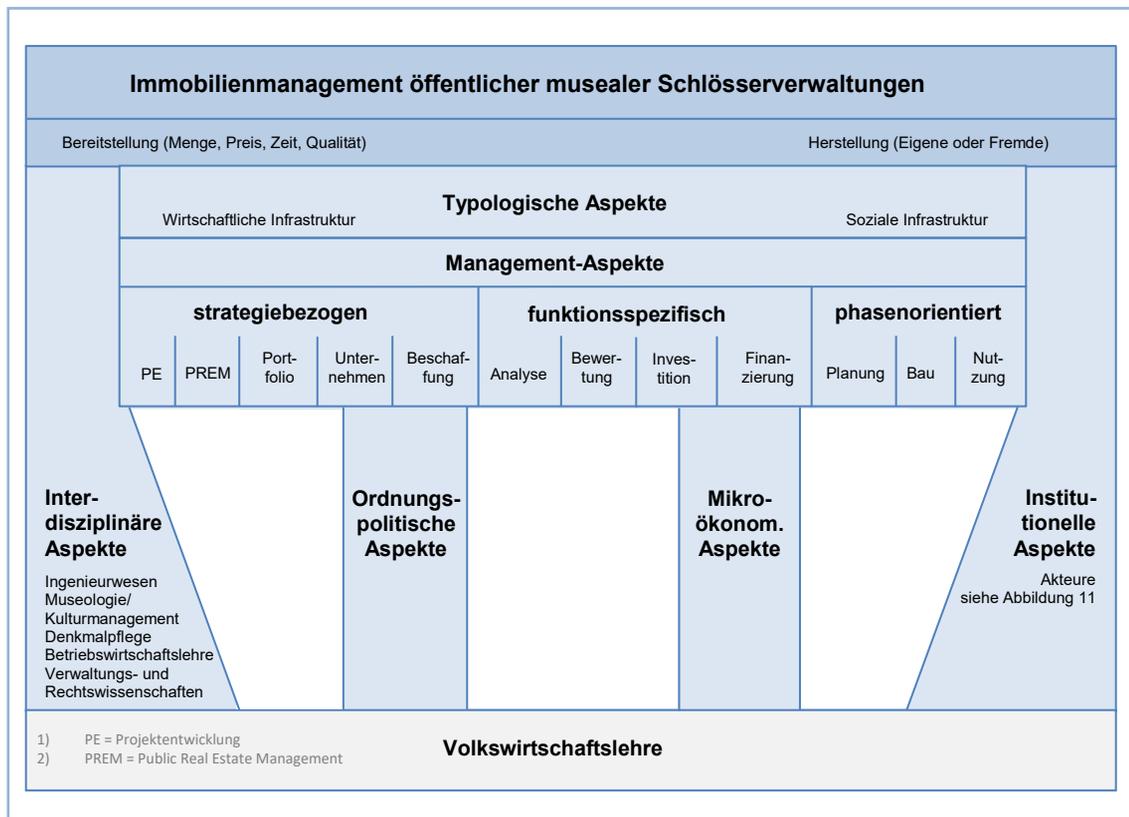


Abbildung 1: Abgrenzung des theoretischen Bezugsrahmens.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Alfen, Infrastrukturmanagement, 2017, S. 483.

Parallel zur Forschung über das staatliche PM werden an der Bauhaus Universität Weimar Dissertationsarbeiten zu Themen verfasst, die ebenfalls Inhalt der Vor- oder Hauptanalysen der Arbeit sind, bspw. zum Flächenmanagement²⁷ oder zu Bewertungsmodellen²⁸ von Immobilien. Die Lehrmaterialien, Publikationen und Diskussionen zu Forschungsthemen der Professur Betriebswirtschaftslehre (BWL) im Bauwesen bilden die Grundlage dieser Arbeit.²⁹ Im Speziellen bezogen auf die Entwicklung eines PM-Systems gelten die Publikationen von Wellner als eine Voraussetzung des gewählten Systemverständnisses.³⁰

Kulturwissenschaftliche Erkenntnisse waren infolge der gewählten Analysegegenstände – denkmalgeschützte Schlösser und Betrieb von Museen – eine weitere Wissensbasis. Wirtschaftswissenschaftliche Ursprünge wurden mit der eigenen Forschung nicht zum

²⁷Vgl. Alfen, Flächenmanagement, 2013.

²⁸Vgl. Metzner, Determination of the parameters of automated valuation models for the hedonic property valuation of residential properties, 2018, S.73-100.

²⁹Vgl. Professur BWL, Forschungsschwerpunkte, 2017.

³⁰Wellner begleitete zwei Jahre die Juniorprofessur BWL: Immobilienökonomie" an der Bauhaus-Universität Weimar und wurde anschließend auf die Professur "Planungs- und Bauökonomie/ Immobilienwirtschaft" der TU Berlin berufen. Vgl. Technische Universität Berlin, Kristin Wellner, 2015.

ersten Mal durch Grundlagen der Museologie vervollständigt.³¹ Entsprechende Arbeiten sind auch in die Grundwissenschaft des Musealwesens, hier der Museologie, einzuordnen.³² Die folgenden Forschungsergebnisse der Museologie zeigen verschiedene Abhängigkeiten zu wirtschaftswissenschaftlichen Themen. Einer der ersten Ökonomen, der analysierte, ob die Museumsbesuche einen Nutzen für die Gesellschaft erzeugen, war Robbins (1971).³³ Im Ergebnis der Arbeit von Peacock und Godfrey (1974) wurde es bereits möglich, ein Museum als Unternehmen zu betrachten.³⁴ Martin Fernand publizierte im Jahr 1994 ein Muster zur Bestimmung des musealen Wertes.³⁵ Von den drei Arbeiten wird vor allem auf Fernand näher Bezug genommen (siehe Kapitel 2.3.2.2).

Ferner wurden unabhängig von der Immobilienwirtschaft sowie der Museologie – im Speziellen für die Schlösser, Burgen und Gärten – weitere relevante wissenschaftliche Arbeiten zu den Themen aus der Kunst- und Kulturgeschichte, der Denkmalpflege und der Restaurierung sowie bezüglich kulturmanagementbezogener Betrachtungsweisen veröffentlicht.³⁶ Hinzu kommen eine Vielzahl wirtschaftswissenschaftlicher Theorien, die auf die Arbeit wirken. Für Begründungen von Modellanwendungen wird im vierten Kapitel bspw. den Annahmen zur Ressourcenallokation und Homo Oeconomicus gefolgt. Somit wurde die Neuen Institutionenökonomik mit ihren Annahmen als Theorie für eigene Überlegungen genutzt.³⁷

Die Erkenntnisse der Arbeit ordnen sich in die beschriebenen, vielfältigen Wissenschaftsbereiche ein, wobei der Fokus auf immobilienwirtschaftliche Bezüge zum Aufbau- und Ablauf des PM und insbesondere der Investitionssteuerung der ÖMS aus der Abgrenzung der Problemstellung resultiert. Der gesetzte theoretische Bezugsrahmen wird mit den theoretischen Grundlagen weiter ausgeführt (siehe Kapitel 2).

1.5 Forschungsdesign

Im nächsten Kapitel 1.5.1 wird das methodische Vorgehen zur eigenen Forschung erläutert. Darauf folgt in Kapitel 1.5.2 die Erläuterung der Gliederung der Arbeit. Die jeweiligen Aufgaben werden dabei anhand der Arbeitsphasen in einem Zusammenhang dargestellt.

1.5.1 Methodische Vorgehensweise

Die eigene Forschung bleibt nicht auf die Betriebswirtschaftslehre als autonome Wissenschaft beschränkt, sondern wird um Betrachtungen wie der Kulturwissenschaft erwei-

³¹Vgl. Maddison, Causality and Museum Subsidies 2004, S. 90-91.

³²„Die Theoretische Museologie ist die Grundwissenschaft des gesamten Musealwesens. Sie behandelt die erkenntnis- und werttheoretischen Fragen der Musealität und beschreibt und erklärt die Grundsätze, nach denen die Träger der Musealität in den Dienst der sozialen Wirklichkeit gestellt werden.“ In der Arbeit wird nicht die Aufgabe der Auswahl der Musealien fokussiert, sondern es wird ein ausgewählter Bereich der formalen Bedingungen ihrer Nutzungen generalisiert.“ Waidacher, Handbuch der Allgemeinen Museologie, 1999, S. 147.

³³Vgl. Robbins, Unsettled Questions in the Political Economy of the Arts, 1971, S. 3-19.

³⁴Vgl. Peacock, The Economics of Museums and Galleries, 1974, S. 17-28.

³⁵Vgl. Martin, Determining the Size of Museum Subsidies, 1994, S. 255-270.

³⁶Vgl. Horn, Schloss Charlottenburg im Wandel, 2007, S. 1ff.

³⁷Vgl. Williamson, Markets and Hierarchies, Analysis an Antitrust Implications, 1975, S. 1ff.

tert und verfolgt damit einen interdisziplinären Ansatz.³⁸ Grundsätzlich wird dabei ein auf Ulrichs zurückgehender Ansatz verwendet, um die komplexe Organisation der ÖMS als Teile eines Systems zu erfassen. Vergleichbar mit Ulrich werden ausgewählte betriebliche Beziehungs- und Prozessstrukturen zwischen den Immobilien als Museen und Akteuren der ÖMS analysiert.³⁹ Wissenschaftliche Methoden werden insbesondere disziplinübergreifend genutzt, da eine Beschränkung auf einzelne keine ausreichende Datenbasis liefern würde.⁴⁰ Durch die konsequente Einhaltung verschiedener Methoden wird ein stringent wissenschaftliches Vorgehen zur Erzielung der Forschungsergebnisse gesichert.

Mit der oben beschriebenen Problem- und Zielstellung der Forschung sowie der Herstellung des theoretischen Bezugs im vorhergehenden Kapitel wurde die Anwendung museologischer und ökonomischer Prinzipien als Grundlage der Analyse zur zweckmäßigen Konzipierung von Modellen für die Organisation und Steuerung ausgewählter Institutionen abgeleitet.

Als eine Forschungsmethode wird die Grounded Theory verwendet, da diese durch die Verknüpfung verschiedener Forschungsdesigns, Erhebungstechniken und Auswertungsverfahren einen höheren Erkenntnisgewinn zulässt.⁴¹ Aufgegliedert nach drei Arbeitsphasen wird in diesem Kapitel die eigene Vorgehensweise auf Basis der Grounded Theory erläutert und begründet.

Desweiteren wird insofern dem Interpretativismus gefolgt, als dass die Relevanz der Daten durch die Handelnden (Doktorand und Experte) selbst bestimmt wird. Ein Grund für die Wahl des Interpretativismus bezogen auf die forschungsleitende Datenauswahl war, dass nicht alle objektiv ausführbaren Ausprägungsformen analysiert bzw. erkannt werden sollen. Vielmehr besteht das Ziel darin, Einblick zu den subjektiv möglichen Konstruktionen der Wirklichkeit zu erhalten.⁴² Die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge werden erkannt, ohne das Maß der konkreten Einflussfaktoren auf Veränderungen voneinander abhängiger Variablen zu untersuchen.⁴³ Da zudem nicht aktiv in das Geschehen eingegriffen werden soll, beinhaltet diese Forschung kein Experiment.⁴⁴ Das stattdessen gewählte Forschungsdesign wird im Folgenden nach verschiedenen Arbeitsphasen gegliedert erläutert.

Diese Arbeitsphasen werden in Abbildung 2 mit den zugehörigen Forschungsaufgaben und Methoden verdeutlicht.⁴⁵ Arbeitsphase 1 beinhaltet die theoretischen Grundlagen, das Forschungsdesign und die Mustererstellung für die Aufbau- und Ablauforganisation eines PM. Zum deskriptiven und interpretativen Verständnis auf der Handlungsebene des PM der ÖMS schließt die praktisch-normative Arbeitsphase 2 zur weiteren Erkenntnisgenerierung und Modellbildung an. Die Fallstudie zur Datenerhebung sowie die Hypo-

³⁸Vgl. Bronner, Empirische Personal- und Organisationsforschung, 1999, S. 26.

³⁹Vgl. Ulrich, Die Unternehmung als produktives soziales System, 1968, S. 112 und 135-138.

⁴⁰Vgl. Kühl, Handbuch Methoden der Organisationsforschung, 2009, S. 21-22.

⁴¹Vgl. Barney, Grounded theory, 2010, S. 13.

⁴²Vgl. Schwaiger, Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft, 2009, S. 326.

⁴³Vgl. Kaya, Verfahren der Datenerhebung, 2009, S. 52.

⁴⁴Vgl. Huber, Das psychologische Experiment, 2005, S. 69.

⁴⁵Vgl. Kühl, Handbuch Methoden der Organisationsforschung, 2009, S. 21-22.

thesenbildung und deren erste Prüfung liefern in dieser Arbeitsphase die Grundlage für die weitere Forschung. Neben den praktisch-normativen Modellansätzen werden in der Arbeitsphase 3 Handlungsvorschläge mit Experten diskutiert, auch in Hinblick auf ihre Praxistauglichkeit.

Eine Untergliederung der Arbeitsphasen erfolgt in derselben Abbildung durch die Darstellung der eigenen Forschung als linearer Forschungsprozess.⁴⁶ Das Trichtermodell zeigt dabei die Verdichtung der Informationen und Erkenntnisse von der Darstellung der Ausgangslage bis zur Modellentwicklung und deren Diskussion mit Experten.⁴⁷

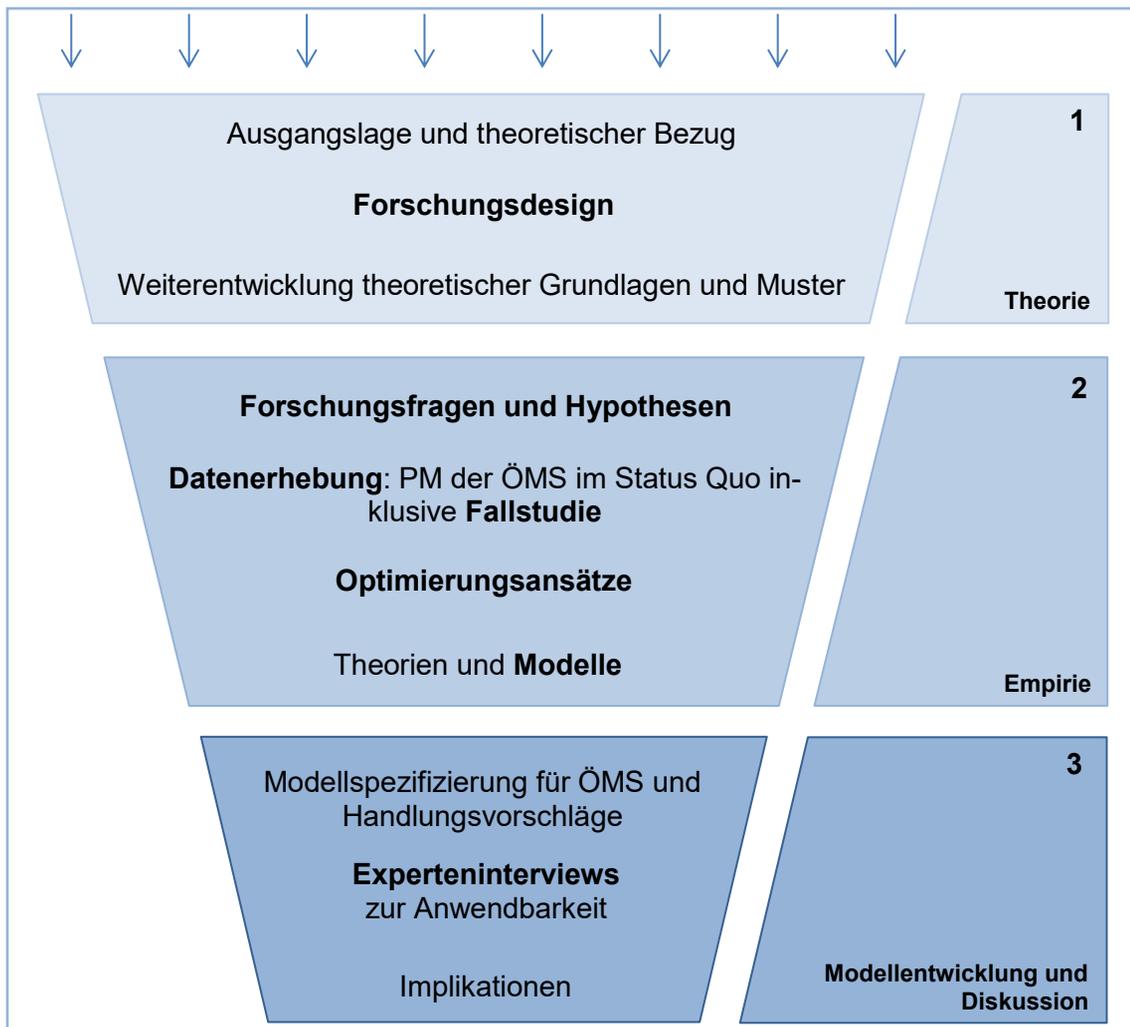


Abbildung 2: Aufgaben und Methoden in den 3 Arbeitsphasen der Forschung.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die mit der Abbildung 2 benannten und fett gedruckten Forschungsaufgaben und Methoden werden im Folgenden erläutert. Auf die Problem- und Zielstellungen wird dabei nicht erneut Bezug genommen. Die in der Abbildung 2 benannte Datenerhebung und die

⁴⁶Vgl. Witt, Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung, 2001, 3.1.

⁴⁷Vgl. Berger-Grabner, Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2016, S. 77-78.

Datenauswertung werden ebenso als Aufgaben betrachtet und vorangestellt beschrieben, da diese auf alle Arbeitsphasen wirken.

1.5.1.1 Datenerhebung und -auswertung

Die Erfassung des Theoriehintergrundes aus der Literatur ist die Basis der wissenschaftlichen Forschung. Die dabei verwendete Methode stellt somit eine Inhaltsanalyse von Publikationen und Dokumenten dar. Dokumente im Sinn dieser Arbeit sind Belege wie z. B. Beratungsunterlagen, Protokolle, Briefe, Verträge und Präsentationen, wobei die Verwendung von Primär- und Sekundärquellen erfolgt.⁴⁸ Anschließend an die erste Quellenanalyse erfolgt die Beschaffung von Informationen und Daten zur SPSG, die bis dato nicht zugänglich waren.

Dennoch werden in allen Arbeitsphasen zusätzlich eigene Datenerhebungsmethoden genutzt, vor allem um den Status Quo der Organisation des PM der ÖMS zu erfassen. Für die eigene Datenerhebung werden mit Texten, Grafiken und Tabellen Primärdaten erhoben. Darüber hinaus werden Sekundärdaten infolge der Auswertung von zugänglichen Primärdaten erstellt. Diese Auswertung von Dokumenten wird verwendet, da keine wissenschaftliche Primär- und Sekundärliteratur zur umfassenden Beantwortung der eigenen Fragestellungen veröffentlicht ist.

Für die eigene Erhebung qualitativer und quantitativer Daten werden vor allem ein Fragebogen, ein exploratives Experteninterview und abschließende Experteninterviews verwendet. Die Auswertung der eigenen Datenerhebungen zur Schaffung einer Mindestdatengrundlage für die weitere Forschung erfolgt über die Generalisierung zusammengehöriger Aussagen hin zu einer qualitativen Inhaltsangabe. Zusätzlich werden qualitative Ansätze wie die Häufigkeitsangabe von Aussagen als ein Indiz für die Wertung der Aussagen verwendet.

Alle Quellen werden erschlossen sowie inhaltlich und logisch gegliedert, indem festgestellt wird, ob ein Beitrag zur Beantwortung der Fragestellungen sowie zur Prüfung der Hypothesen enthalten ist. Dabei wird weder der Autor noch der Leser in den Vordergrund der eigenen Forschung gerückt. Die gewählte Wissenschaftsmethodik stützt sich daher auf die Voraussetzungen und Prinzipien zur sachgerechten Erfassung und Interpretation von Aussagen des Textes bzw. der Quellen. Insofern ist sie der Hermeneutik zuzuordnen.⁴⁹

1.5.1.2 Forschungsfragen – Hypothesenbildung und -prüfung

Während die Forschungsfragen auf die Abgrenzung der komplexen Problem- und Zielstellung zielen, wird anhand der Hypothesen geprüft, inwiefern die zuvor analysierten Zusammenhänge gelten. Die Hypothesen basieren auf Datenauswertungen von Fachtexten sowie Dokumenten und sind durch Plausibilitätsüberlegungen und/oder theoriegeleitete Begründungen wie auf Expertenaussagen gestützt. Weiterreichende Erläuterungen zur Herleitung folgen vor Analyse der jeweiligen Hypothese.

⁴⁸Vgl. Borchardt, Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, 2009, S. 42.

⁴⁹Vgl. Grimscheid, Forschungsmethodik in den Baubetriebswissenschaften, 2007, S. 88 bis 100.

Anhand der Forschungsfragen und Hypothesen wird geordnet gezeigt, ob ein PM obgleich der Spezifika der ÖMS angewendet werden kann. Hierfür wird von einem Teil der ÖMS auf die Gesamtheit geschlossen.

1.5.1.3 Modelle und Muster

Die Muster für die Aufbau- und Ablauforganisation sowie das Zielesystem werden vor allem zur Ableitung von Optimierungsansätzen und Schwachstellen verwendet. Wie im Kapitel 2.1 noch ausführlich erläutert wird, handelt es sich auch bei den Mustern um Modelle zur Abbildung von Organisationssystemen des PM der ÖMS. Die für die Arbeit gewählte Abgrenzung von Mustern als Vergleichsgrundlage und den anschließend folgenden Modellen dient somit lediglich einer thematischen Ordnung.

Ein Ziel der Verwendung von Modellen ist es, einen Abgleich dieser als definierten Sollzustand mit dem Istzustand des PM der ÖMS zu ermöglichen und damit die Diskussion mit Experten vorzubereiten. Durch Darstellung einzelner Modelle sowie Organisationskomponenten des PM der ÖMS im Systemzusammenhang und somit durch Einordnung in einen Gesamtzusammenhang zwischen Immobilienwirtschaft und Museologie wird das Gesamtmodell beschrieben.

1.5.1.4 Fallstudie – Fallanalysen

Einen wesentlichen Bestandteil der Forschung stellt die Fallstudie aus der Einzelfallanalyse der SPSG und den vergleichenden Analysen weiterer ÖMS dar. Sie ist als Teil der Arbeitsphase 2 konzipiert. Die Einzelfallanalyse der SPSG wird insbesondere zur Erkenntnisgewinnung bisher unerforschter Sachverhalte genutzt. Die vergleichenden Analysen ausgewählter ÖMS ergänzen, bestätigen oder falsifizieren die Erkenntnisse.⁵⁰ Sie dienen ebenso der Prüfung der Hypothesen.⁵¹ Zugleich sollen die Plausibilität und Verlässlichkeit der Ergebnisse erhöht werden.⁵²

Als Fallanalysen und vergleichende Analysen gelten hierbei nicht die empirische Methode der teilnehmenden Beobachtung, sondern die Erfassung des Status Quo zur Beantwortung der Forschungsfragen unter Verwendung verschiedener Quellen und Methoden. Die Anwendung von Fallanalysen als Wissensbasis wird in der Wirtschafts- und Sozialforschung seit den sechziger Jahren diskutiert und spätestens seit der letzten Jahrhundertwende von zitierwürdigen Quellen mit betriebswirtschaftlicher Erkenntnisveröffentlichung anerkannt.⁵³ Die Ergebnisse der Fallanalysen werden zudem zur Modellentwicklung verwendet und bilden Anknüpfungspunkte für die weitere Diskussion.

Im Ergebnis einer Recherche und Inhaltsanalyse kann auch aufgrund der Zurückhaltung der Ansprechpartner der ÖMS in Bezug auf die Bereitstellung von Informationen aus ihren Institutionen und der mangelnden Kenntnis der Managementinstrumente keine umfassende Analyse beginnen. Deshalb werden Befragungen von Experten (schriftliche

⁵⁰Vgl. Borchardt, Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, 2009, S. 36.

⁵¹Vgl. Barton, Some Functions of Qualitative Analysis in Social Research, 1955, 321ff.

⁵²Vgl. Yin, Case Study Research, Design and Methods, 2003, S. 19 und S. 53.

⁵³Vgl. Berg, Fallstudien als Methode betriebswirtschaftlicher Forschung, 2006, S. 362-363.

Fragebögen und Experteninterviews) notwendig, um so bspw. aufwändige Akteneinsichten zu vermeiden und Erkenntnisse aus der Praxis zu sammeln.

Abbildung 3 verdeutlicht in Ergänzung zu Abbildung 2 die Wirkungszusammenhänge der wesentlichen Forschungsmethoden im Rahmen der Fallstudie, bevor diese erläutert werden.

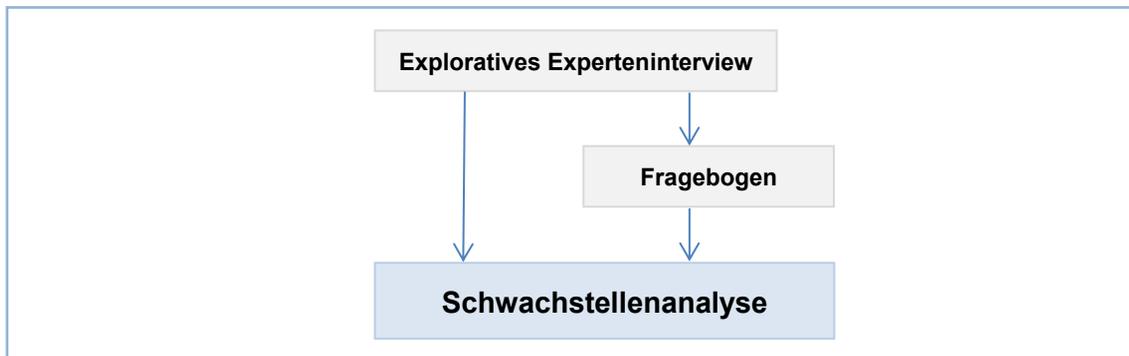


Abbildung 3: Zusammenhänge von Forschungsmethoden der Fallstudie.

Quelle: Eigene Darstellung.

Mit diesen Methoden werden Daten erfasst, die die Basis zur weiteren Analyse und Modellentwicklung bilden. Als wissenschaftliche Methoden zur Erstellung von Fallstudien werden die Inhaltsanalyse und die Befragung für die eigene Forschung verwendet.⁵⁴ Die wissenschaftliche Beobachtung als Methode der Datenerhebung hat keinen Einfluss auf die Ergebnisse, da keine Bedeutung der visuellen und akustischen Erfassung, Kontrolle und Deutung von Daten für den Forschungszweck festgelegt wird.⁵⁵

Zur Anreicherung der verwendeten Daten wird ein erstes „*exploratives Experteninterview*“ durchgeführt, da nach der Inhaltsanalyse recherchierbarer Dokumente nicht alle notwendigen Informationen vorliegen.⁵⁶ Dieses wird in der explorativ-felderschließenden Phase verwendet, um empirisch funktionspezifisches Wissen zu erfassen und wirkt somit direkt auf die anschließenden Forschungsschritte.⁵⁷ Ebenso wirken der anschließend verwendete „*Fragebogen*“ und dessen Analyse. Für die Fallstudie werden im Wesentlichen Fragebögen anstelle von Interviews als Erhebungsmethode herangezogen, da hier die höchste Datengenauigkeit zu erwarten ist, sogleich die Kosten pro Erhebungsfall auf ein Minimum reduziert werden.⁵⁸ Mit der Verwendung eines selbst konzipierten Fragebogens sowie Leitfadens für das explorative Experteninterview wird den empirischen Methoden der quantitativen Organisationsforschung gefolgt, um so eine Wissensbasis zur kausalanalytischen Erklärung des organisationalen Aufbaus und Ablaufs der analysierten Institutionen herzustellen.⁵⁹

⁵⁴Vgl. Borchardt, Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, 2009, S. 37.

⁵⁵Vgl. Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, 2003, S. 79.

⁵⁶Vgl. Borchardt, Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, 2009, S. 35.

⁵⁷Vgl. Meuser, ExpertInneninterviews, 1991, S. 445-446.

⁵⁸Vgl. Aaker, Marketing Research, 1990, S. 161.

⁵⁹Vgl. Kühl, Handbuch Methoden der Organisationsforschung, 2009, S. 14.

Aufbauend auf die Analyse der Fragebögen folgt die „*Schwachstellenanalyse*“ als zentrale Methode der eigenen Forschung. Diese bietet Optimierungsansätze sowie eine weitere Basis für die Erstellung der Modelle und Handlungsvorschläge.⁶⁰ Optimierungsansätze und daraus folgende Schwachstellen resultieren aus dem Vergleich der Inhaltsangabe mit den definierten Mustern und den als Modelle dargestellten Sollzuständen.

1.5.1.5 Optimierungsansätze und Schwachstellenanalyse

Das Ziel der Fallstudie ist die Ableitung von Optimierungsansätzen und Handlungsvorschlägen auf der Grundlage der bis dahin festgestellten Schwachstellen. Die Optimierungsansätze werden gemäß dem im zweiten Kapitel theoretisch definierten Musteraufbau und Musterablauf der Komponenten des PM abgeleitet. Somit wird zu diesem Zeitpunkt der Übergang von der dritten zur vierten Phase – entsprechend den folgenden vier Phasen – einer Schwachstellenanalyse erreicht und für die weitere Forschungsarbeit verwendet:

1. Schwachstellenanalyse im Sinn von Negativwirkungen im Vergleich zum Musteraufbau und Musterablauf,
2. Abgrenzung der Tätigkeiten, die ursächlich für die Abweichungen sind,
3. Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Ursacheneruierung und
4. Erarbeitung und Analyse von Handlungsvorschlägen.⁶¹

Eine eigene Leistung in der zweiten hin zur dritten Arbeitsphase besteht demnach in der Entwicklung von Handlungs- bzw. Modellvorschlägen. Dabei war es in der zweiten Arbeitsphase das Ziel, wiederkehrende Prozesse des PM und insbesondere der Investitionssteuerung für Analysen auszuwählen, die eine Erfassung von erkenntnisbringenden Aspekten ermöglichen sowie daraus abgeleitete optimierte Handlungsvorschläge zu entwickeln.⁶² Die dabei gewählte Wissenschaftsmethodik stützt sich auf Voraussetzungen und Prinzipien zur sachgerechten Interpretation von Aussagen und Zeichen. Insofern ist sie der Hermeneutik zuzuordnen. Der Forschungsabschnitt der Entwicklung von Handlungsalternativen und Organisationsmodellen erfolgte zunächst entsprechend dem Konstruktivismus auf theoriegeleiteter Basis denklogisch-deduktiv.⁶³ Die dritte Arbeitsphase der Modellspezifizierung und Diskussion dieser und weiterer Erkenntnisse, formuliert als Handlungsvorschläge, schließt praxis-normativ und somit anwendungsorientiert an.

1.5.1.6 Experteninterviews

Neben der Verwendung von Fragebögen stellen Befragungen von Experten der ÖMS einen zweiten Teil der empirischen Forschung dar. Das erste explorative Experteninterview wird vor allem zur Erweiterung der Datenbasis verwendet. Im Gegensatz zu diesem

⁶⁰Vgl. Koch, Einführung in das Management von Geschäftsprozessen, 2011, S. 75.

⁶¹Vgl. Koch, Einführung in das Management von Geschäftsprozessen, 2011, S. 75.

⁶²Vgl. Berg, Fallstudien als Methode betriebswirtschaftlicher Forschung, 2006, S. 362.

⁶³Vgl. Girmscheid, Forschungsmethodik in den Baubetriebswissenschaften, 2007, S. 88-100.

ersten Experteninterview dienen die weiteren Interviews insbesondere zur Prüfung der Anwendbarkeit der Modelle und Handlungsvorschläge. Sie sind somit nicht Teil der Fallstudie.⁶⁴

Während des gesamten Forschungsprozesses wird somit die Entwicklung von Handlungsalternativen und Organisationsmodellen sowie deren Kategorisierung durch Experteninterviews gestützt. Die Experteninterviews werden als weitere Erhebungsmethode der eigenen Forschung gewählt, da für die Ausgestaltung eines Forschungsdesigns bei Fallanalysen die Nutzung der telefonischen oder persönlichen Befragung in Form eines Experteninterviews, orientiert an einem Leitfaden, als zweckmäßig gilt.⁶⁵ Ein besonders bei der abschließenden Diskussion der Modelle genutzter Vorteil dieser Erhebungsmethode der Befragung ist, dass die Antwortquote durch variiertes und wiederholtes Nachfragen erhöht werden kann.⁶⁶

Das methodische Vorgehen bei Experteninterviews wurde ursprünglich durch den Wissenschaftsbereich der Sozialforschung, der quantitativen Organisationsforschung, geprägt.⁶⁷ Die Grundlage für die Verwendung von Experteninterviews für die eigene Forschung ist, dass die Anwendung von Experteninterviews als Erhebungsmethode von Daten zur Erfassung des Ist-Zustandes in der Baubetriebswirtschaftslehre heute gängige Praxis ist.⁶⁸

Ergänzungen zu den angewendeten Methoden folgen bspw. im Zusammenhang mit der Erläuterung des Fragebogens und den Interviewleitfäden. Nach dieser Vorstellung des Forschungsdesigns schließt die Gliederung der Arbeit an.

1.5.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Kapitel gegliedert, welche in Abbildung 4 in die Arbeitsphasen (siehe Abbildung 2) einsortiert werden. Die Größe der Felder infolge der mit Strichellinie umrandeten Kapitelangaben liefert keinen Rückschluss auf zeitliche Arbeitsanteile oder Teilumfänge in dieser Arbeit.

⁶⁴Vgl. Meuser, ExpertInneninterviews, 1991, S. 445-446.

⁶⁵Vgl. Meuser, ExpertInneninterviews, 1991, S. 449.

⁶⁶Vgl. Kaya, Verfahren der Datenerhebung, 2009, S. 53.

⁶⁷Vgl. Kühl, Handbuch Methoden der Organisationsforschung, 2009, S. 21.

⁶⁸Vgl. Alfen, Lebenszyklusorientiertes Risikomanagement für PPP-Projekte im öffentlichen Hochbau, 2011, S. 25.



Abbildung 4: Aufbau der Niederschrift im Vergleich zu den 3 Arbeitsphasen der Forschung.

Quelle: Eigene Darstellung.

Das erste Kapitel und somit die Einleitung in die Thematik endet mit dieser Darstellung des Aufbaus der Niederschrift. Der bereits erläuterte theoretische Bezugsrahmen (siehe Kapitel 1.4) wird durch Ergebnisse der Quellenrecherchen als Grundlagen zum Modellverständnis im zweiten Kapitel ergänzt. Ebenfalls wird am Anfang jedes einzelnen Kapitels die detaillierte thematische Untergliederung und Struktur der Niederschrift erläutert.

Den größten Anteil der Forschungsarbeit sowie der Niederschrift haben die Forschungsleistungen zur Analyse der ÖMS und vor allem zur Entwicklung sowie Diskussion der Modelle sowie Handlungsvorschläge, wie vom dritten bis einschließlich zum fünften Kapitel erfasst. Das dritte Kapitel umfasst Anpassungen theoretischer Grundlagen, die infolge von Erkenntnissen für die eigene Forschung herausgestellt werden. Im vierten Kapitel werden die Fallanalysen mit Ergebnissen aus Befragungen von Experten erläutert, um den Status Quo zu erfassen. Im fünften Kapitel folgen vor allem als weiteres Ergebnis aus Expertenbefragungen die Erläuterungen der wesentlichen Ergebnisse zur Modellentwicklung und deren Verifizierung sowie zur Anwendbarkeit von Handlungsvorschlägen für die Praxis des PM der ÖMS. Dabei wird der Änderungsbedarf des Status Quo der ÖMS im Hinblick auf die Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation des PM diskutiert.

Zum Abschluss der Niederschrift werden im sechsten Kapitel die Forschungsergebnisse zusammengefasst. Im Anhang finden sich detaillierte Darstellungen der empirischen Forschungsarbeit, wie z. B. zum Fragebogen und zum Interviewleitfaden.⁶⁹

⁶⁹Vgl. Lehmann, Wissenschaftliche Arbeiten, 2008, S. 97.

2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

In diesem Kapitel werden alle zentralen Begriffe und Sachverhalte sowie theoretischen Zusammenhänge in Hinblick auf das PM und insbesondere die Investitionssteuerung für ÖMS dargestellt, die dieser Arbeit zugrunde liegen und somit für die eigene Modellentwicklung maßgeblich sind. Die Wiedergabe des Forschungsstandes zu den gewählten Themenbereichen erfolgt dabei anhand der Ergebnisse der Literaturrecherche sowie der Auswertung weiterer Quellen.

Zunächst wird der Modellbegriff im folgenden Kapitel definiert, um die dabei gezeigten Grundlagen zur Abbildung von Organisationssystemen der ÖMS entsprechend zu verwenden. In diesem Zusammenhang wird ein für die Arbeit verwendetes Grundmodell zur Darstellung von Gesamtsystemzusammenhängen gezeigt (siehe Kapitel 2.1).

Nach den Ausführungen zum Modellbegriff (siehe Kapitel 2.1) werden die theoretischen Grundlagen zu den Forschungsfragen gegeben. Zur weiteren Untergliederung wird der Begriff PM hierfür in Immobilienportfolio (siehe Kapitel 2.2) und Management (siehe Kapitel 2.3) getrennt betrachtet. Als Besonderheit der Immobilienportfolien von ÖMS werden denkmalgeschützte Schlösser mit musealer Verwendung festgestellt. Deshalb werden zu den Immobilienportfolien von ÖMS insbesondere Spezifika der Schlösser (siehe Kapitel 2.2.1) und Museen (siehe Kapitel 2.2.2) erläutert. Hierbei wird eine begriffliche Abgrenzung von Flächenfunktionen der ÖMS beinhaltet (siehe Kapitel 2.2.2.2), um die für Investitionsentscheidungen relevanten Immobilienverwendungen beschreibend einzugrenzen.

In einem weiteren Abschnitt (siehe Kapitel 2.3) werden die für die Forschung relevanten Aspekte des Managements abgegrenzt erläutert. Zum Verständnis des Managements der Ressourcenverwaltung und insbesondere der Mittelherkunft werden die möglichen Trägerformen beschrieben. Anschließend werden die Arten der heutigen Institutionen gezeigt (siehe Kapitel 2.3.1), um die Abhängigkeiten bei der Mittelverwendung darzustellen.

Das Thema der Bewertung für das Management der Immobilienportfolien wurde bereits mit den Forschungsfragen herausgestellt. Die Bewertung wird nachfolgend aus zwei verschiedenen Sichtweisen, der Immobilienwirtschaft (siehe Kapitel 2.3.2.1) und der Museologie (siehe Kapitel 2.3.2.2), betrachtet. Die Darstellung der Funktionen des Museumsmanagements ist notwendig, um anschließend die Zusammenhänge des Baus sowie Betriebs zu zeigen (siehe Kapitel 2.3.3).

Aufgrund des Forschungsziels werden Theorien zum öffentlichen Immobilienmanagement (siehe Kapitel 2.3.4.1), im Speziellen dem PM für ÖMS (siehe Kapitel 2.3.4.2), erklärt. Als Vergleichsgrundlage zum Status Quo der ÖMS werden ein Musteraufbau des PM (siehe Kapitel 2.3.4.3) und ein Musterablauf des PM (siehe Kapitel 2.3.4.4) bestimmt, um diese im Kapitel 3.5 und 3.6 auf ÖMS zu übertragen.

Die weitere Abgrenzung der Zielesysteme als Teil der Strategieentwicklung (siehe Kapitel 2.3.5.1) und Möglichkeiten zur Visualisierung der Immobilien in einer Portfoliomatrix (siehe Kapitel 2.3.5.2 und 3.8) werden anschließend beschrieben und ergänzen die the-

oretischen Grundlagen zur weiteren Modellentwicklung und Diskussion der Handlungsvorschläge.

2.1 Modelle zur Abbildung realer Organisationssysteme

Im Rahmen dieser Arbeit werden erstmals mit Experten diskutierte Modelle und Handlungsvorschläge zum PM der ÖMS umfänglich analysiert. Mit dieser wissenschaftlichen Analyse soll gezeigt werden, wie ein PM zweckmäßig in die Organisationen der ÖMS integriert werden kann. Hierfür werden zunächst die Begriffe Organisation, System und Modell definiert. Anschließend werden Varianten zur Darstellung von Organisationsstrukturen benannt, um die eigene Forschung dahingehend einzugrenzen. Daraufhin wird ein Grundmodell zur Darstellung des PM der ÖMS vorgeschlagen (siehe Abbildung 5). Damit werden weitere Teilmodelle eingeordnet, die mit der Forschungsarbeit untersucht werden. Es wird darüber hinaus diskutiert, inwiefern der gewählte Ansatz durch einen Modell- und Systemcharakter gekennzeichnet ist und warum dieser untersucht wird.

Um die Begriffe Organisation, System und Modell zu definieren und in einen theoretischen Zusammenhang zu bringen, ist folgende Begriffsabgrenzung der Organisation nach Küßner handlungsleitend und wurde bereits für die Forschung zu Organisationskonzepten des Immobilienmanagements der Bundesländer verwendet.⁷⁰

Der Begriff der: *„Organisation umfasst die Gesamtheit der auf die bestmögliche Erreichung von Zwecken und Zielen gerichteten Maßnahmen, durch die ein langfristig angelegtes soziales System arbeitsteilig strukturiert wird und die Aktivitäten der zum System gehörenden Menschen, der Einsatz von Mitteln und die Verarbeitung von Informationen formal geordnet werden.“*⁷¹

Diese Definition der Organisation hat mit anderen Begriffsabgrenzungen gemein, dass sie eine Beschreibung der Gesamtheit von Vorschriften beinhaltet.⁷² In der Literatur wird in institutionale und instrumentale Ansätze zur Erklärung des Begriffs Organisation unterschieden. Der institutionale Ansatz wird vor allem von Sozialwissenschaftlern zur Erklärung des sozialen Handelns gebraucht. In der eigenen Forschung wird dagegen – wie auch von Küßner vertreten – dem instrumentalen Ansatz zu Organisationskonzepten gefolgt.⁷³ Kennzeichnend hierfür werden in der Arbeit Komponenten zum zielgerichteten Handeln als Erklärungsansatz der Organisation des PM von ÖMS definiert. Zur Analyse des PM ist die modellhafte Darstellung realer Systeme bereits in der wissenschaftlichen Forschung zum Bauingenieurwesen angewendet worden.⁷⁴ Dabei – sowie auch in der eigenen Forschung – werden betriebswirtschaftliche Modellkonstruktionen zur Erklärung und Gestaltung von Unternehmen und Institutionen als reales System verwendet.⁷⁵

⁷⁰Vgl. Küßner, Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer, 2007, S. 17.

⁷¹Küßner, Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer, 2007, S. 17.

⁷²Vgl. Schulte-Zurhausen, Organisation, 2014, S. 2.

⁷³Vgl. Küßner, Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer, 2007, S. 17.

⁷⁴Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 222.

⁷⁵Vgl. Adam, Planung und Entscheidung, 1993, S. 64-77.

Ein reales System beschreibt dabei eine „geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können“.⁷⁶ Die „Elemente“ werden für die eigene Forschung als Komponenten des PM verstanden und in „Gesamtheit“ als Modell in Beziehung gesetzt. Zwischen den Begriffen Organisation und Modell besteht der folgende Zusammenhang: „Ein Modell ist ein System, welches durch zweckorientierte, abstrakte Abbildung eines anderen Systems entstanden ist.“⁷⁷ Die „Abbildung des anderen Systems“ entspricht der Erfassung des Status Quo des PM der ÖMS bzw. diesbezüglicher theoretischer Grundlagen zur Organisation. Zur modellhaften Beschreibung dieses ausgewählten Systems wird das Immobilienmanagement in einzelne Komponenten untergliedert, die in einer nach innen und außen abgegrenzten Organisation strukturiert sind. Die Organisation nach außen wird durch die Rechtsform sowie das Trägermodell gekennzeichnet, die innere Organisation dagegen durch die Prozessabläufe und die Aufbaustruktur der Weisungs- und Entscheidungsrechte.⁷⁸ Bezogen auf die benannte Forschungsaufgabe zum PM und insbesondere bezogen auf Investitionsentscheidungen ist somit einem auf Heinen zurückgehenden Ansatz gefolgt. Heinen stellte Mittel und Wege zur Verbesserungen von Entscheidungen in den Vordergrund der Forschung.⁷⁹

Zur Entwicklung von Organisationsstrukturen werden in der Wissenschaft vier Grundkonzepte unterschieden.

- **Kognitive Modelle** des Organisierens stellen die Themen Evolution und Selbstorganisation in den Vordergrund und werden hier nicht genutzt.
- **Sozio-strukturelle Modelle** der Systemgestaltung – mit dem Ziel der Erforschung des Kulturwandels – werden bei der eigenen Forschung ebenfalls nicht betrachtet.
- **Modelle zur Darstellung von Organisationsstrukturen als politischer Prozess** werden insofern berücksichtigt, dass politische Entscheidungsträger und Zuwendungsgeber die Strukturen in den eigenen Darstellungen der Analyseergebnisse prägen.
- Für die eigene Forschung werden vor allem **klassische Modelle** der rationalen Gestaltung der Organisation angewendet.⁸⁰ Klassische Modelle beschreiben in der eigenen Arbeit die Modelle zur Analyse des Aufbaus anhand von Organigrammen und Abläufen bzw. Prozessen des PM und insbesondere der Investitionssteuerung.

Somit werden Modelle zur Darstellung von Einzelaspekten der Aufbau- und Ablauforganisation der ÖMS diskutiert. Im Rahmen der eigenen Forschungsarbeit wird für die Modellkonstruktion eine abstrakte schematische Darstellung der Organisationsstruktur auf Grundlage von Einzelaspekten der Aufbauorganisation in Form von Organigrammen angewendet. Damit gliedert sie sich in eine seit 1960 geprägte Form der Organisationsforschung von Prozessabläufen ein.

⁷⁶Vgl. Ulrich, Die Unternehmung als produktives soziales System, 1968, S. 105.

⁷⁷Krallmann, Systemanalyse im Unternehmen, 2013, S. 53.

⁷⁸Vgl. Mertens, Multivalente Nutzung deskriptiver Organisationsmodelle, 2004, S. 15.

⁷⁹Vgl. Heinen, Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftlehre, 1976, S. 369.

⁸⁰Vgl. Mertens, Multivalente Nutzung deskriptiver Organisationsmodelle, 2004, S. 21.

Geschäftsprozesse wie die ablaforientierten Analysen des Investitionsprozesses werden dagegen für die eigene Forschung zurückgehend auf Ereignisorientierte Prozessketten (EPK)⁸¹ verstanden. Die Analyse der Prozesse von ÖMS erfolgt jedoch nicht ausschließlich autark, da gleichzeitig Organisations- und Funktionskomponenten wie Strategie- und Zielvorgaben betrachtet werden. Dieses Verständnis entspricht einer erweiterten Ereignisorientierten Prozesskette (eEPK).⁸² Integrierte Modellansätze wie die eEPK werden seit den 1980er Jahren genutzt und gehen auf Forschungen zur Darstellung von Geschäftsprozessen für die Informationstechnologie zurück.⁸³

Für die eigene Forschung wird das auf Scheer zurückgehende ARIS-Haus in Abbildung 5 als Grundmodell zur Darstellung der einzelnen Komponenten des PM gewählt. Scheer unterscheidet bei seinem Modell in die Modellkomponenten der Aufbau- und Ablauforganisation.

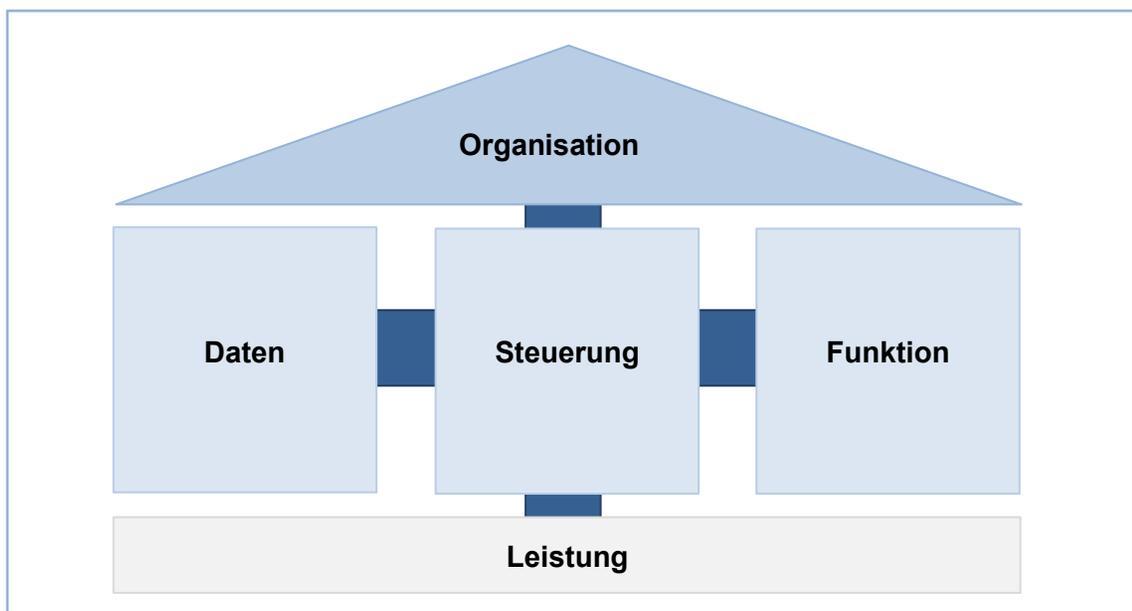


Abbildung 5: ARIS-Haus nach Scheer.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scheer, Architektur integrierter Informationssysteme, 1992, S. 22.

Als Dach des Hauses wird die Organisation verstanden, die Scheer mithilfe von Organigrammen analysiert. Die drei Säulen des Hauses stellen die Ablauforganisation dar. Dabei steht die erste Säule Daten für die Datengenerierung und -bereitstellung. Die zweite Säule bezieht sich auf die Steuerung von Prozessen, die dritte auf die hierarchischen Beziehungen zwischen einzelnen Vorgängen. Vergleichbar einem Gebäudefundament stellt die Leistungserbringung als Resultat die Basis zum Fortbestand der Organisation dar.

⁸¹Vgl. Keller, Semantische Prozeßmodellierung auf der Grundlage „Ereignisgesteuerter Prozeßketten (EPK)“, 1992, S. 13.

⁸²Vgl. Schach, Mobile Computing im Bauwesen, 2007, S. 64.

⁸³Vgl. Mertens, Multivalente Nutzung deskriptiver Organisationsmodelle, 2004, S. 47-48.

Ziel dieser Arbeit ist nicht die Lösung spezifischer Entscheidungssituationen durch eine Festlegung konkreter Modellparameter. Stattdessen werden den ausgewählten Typen von Entscheidungssituationen bestimmte Handlungsoptionen zugeordnet und mit Modellen veranschaulicht. Gemäß Bretzke werden somit allgemeine Modelle entwickelt.⁸⁴ Darüber hinaus wird ein Planungsmodell für die Bewertung und Auswahl von optimalen Planungsvariablen für Managemententscheidungen vorgeschlagen.⁸⁵

Zusammengefasst wird mit der vorliegenden Arbeit ein System abstrakt schematisiert dargestellt. Wird das System selbst gleichzeitig als Modell verstanden, werden für die Systembildung Komponenten des PM der ÖMS als generalisierte Partialmodelle zur Abgrenzung der analysierten Handlungsoptionen hergeleitet. Diese Partialmodelle bestehen ebenso aus einzelnen Modellen oder Modellkomponenten, die auf ÖMS bezogen dargestellt werden. Dabei werden vor allem das interne Geschäftsmodell der ÖMS und somit die Art und Zuordnung der Aufgaben-/Leistungserbringung betrachtet.⁸⁶

2.2 Immobilien der Schlösserverwaltungen

Im Folgenden werden die forschungsrelevanten Verwendungsformen von Immobilien beschrieben. Hierfür wird zunächst der Begriff Immobilie definiert. Für staatliche Immobilien findet in Deutschland die Bezeichnung Liegenschaft Anwendung. Der Begriff Liegenschaft wird demnach synonym verwendet.⁸⁷

Desweiteren wird der Definition nach Schulte gefolgt:

„Immobilien sind Wirtschaftsgüter, die aus unbebauten Grundstücken oder bebauten Grundstücken mit dazugehörigen Gebäuden und Außenanlagen bestehen. Sie werden von Menschen im Rahmen physisch-technischer, rechtlicher, wirtschaftlicher und zeitlicher Grenzen für Produktions-, Handels-, Dienstleistungs- und Konsumzwecke genutzt.“⁸⁸

Demnach gelten als Bebauung alle „wesentlichen Bestandteile“ eines Grundstückes.⁸⁹ Die Eigenschaft der wesentlichen Bestandteile folgt dabei nicht der zivilrechtlichen Definition nach § 93 BGB, sondern der öffentlich-rechtlichen Beschlussfassung und dabei zunächst der Denkmalpflege bzw. dem Denkmalschutz.⁹⁰

2.2.1 Denkmalgeschützte Schlösser und Burgen

Die Immobilien im Portfolio der ÖMS sind vielfältig und werden regelmäßig als Spezialimmobilien bezeichnet. Zur Erbauungszeit der Schlösser und Burgen wurden bis heute erhaltene Gebäude geschaffen, für die eine direkte Verbindung zum Haupthaus impraktikabel war, bspw. Vergnügungsgebäude wie Theater oder Ökonomiebauten wie Maställe, Wachhäuser oder Küchengebäude. Die Schlösser und Burgen sowie weiteren his-

⁸⁴Vgl. Bretzke, Der Problembezug von Entscheidungsmodellen, 1980, S. 10-11.

⁸⁵Vgl. Mertens, Multivalente Nutzung deskriptiver Organisationsmodelle, 2004, S. 24-25.

⁸⁶Vgl. Alfen, Infrastrukturmanagement, 2017, S. 489.

⁸⁷Vgl. Murfeld, Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 2006, S. 948.

⁸⁸Bone-Winkel, Begriffe und Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut, 2016, S. 15.

⁸⁹Vgl. § 93 BGB, 2017.

⁹⁰Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1063.

torischen Gebäude haben ihren ursprünglichen Nutzungszweck überwiegend verloren.⁹¹ Deshalb werden heute alternative Nutzungen von den Schlösserverwaltungen angestrebt. Parallel zur musealen Verwendung werden Immobilien wie bspw. Wohnungen, Kleingärten, Garagen und Veranstaltungsflächen auf Grundstücken sowie in Haupt- und Nebengebäuden einer wirtschaftlichen Nutzung zugeführt. Diese werden durch zusätzliche Bauten und Nutzungen wie Seilbahnen ergänzt, um heutigen Bedarfen der Öffentlichkeit zu entsprechen. Dabei gibt es nicht nur zwischen den Immobilien Unterschiede in Bezug auf die Nutzung, auch innerhalb einer musealen Liegenschaft können die Flächen durch eine Heterogenität der Verwendung gekennzeichnet sein.⁹²

Schlösser und Burgen repräsentieren die Architektur bzw. den Baustil zur jeweiligen Entstehungszeit und lassen sich wie folgt begrifflich abgrenzen, Schlösser sind: *„Wohn-, auch Regierungssitz(e) von weltlichen und geistlichen Landesherren, anderen Adligen und reichen Bürgern.“*⁹³ Im Unterschied dazu wurden Burgen insbesondere im Mittelalter als *„befestigte und verteidigungsfähige Wohn- oder Zufluchtsstätten“* nicht zum Hauptzweck der Repräsentation errichtet.⁹⁴

Die Schlösser und Burgen der Schlösserverwaltungen werden heute als Denkmäler eingeordnet,⁹⁵ denn sie sind einmalig.⁹⁶ Der daraus resultierende Denkmalstatus wird auf der Grundlage der variierenden Denkmalschutzgesetze der Bundesländer bestimmt. Gleichwohl ähneln sich die landesrechtlichen Regelungen untereinander.⁹⁷ Denkmäler sind sinngemäß *„Sachen, Mehrheiten von Sachen oder Teile von Sachen, an deren Erhaltung wegen ihrer geschichtlichen, wissenschaftlichen, technischen, künstlerischen, städtebaulichen oder volkskundlichen Bedeutung ein öffentliches Interesse besteht“*.⁹⁸

Die Schlösser und Burgen sind Immobilien und somit fest mit Grundstücken verbunden (siehe Kapitel 2.2). Die jeweils zugeordneten Grundstücke übersteigen meist die ortsüblichen Größen. Neben Baudenkmalern sind auf den Grundstücken der ÖMS zusätzlich Boden-, Garten- und Naturdenkmäler zu beachten. Auf alle Immobilien wirken negative und positive Vorgaben aus den einzelnen Denkmalschutzgesetzen und somit auf das PM. Vor- und Nachteile der Entwicklung und Nutzung der Denkmäler und insbesondere von Schlössern und Burgen sind für alle Bundesländer ähnlich. Nachteile sind ggf.

- eine abgeschiedene Lage,⁹⁹
- die Verpflichtung zur Dokumentation von Veränderungen und
- das Instandhaltungs- und Erhaltungsgebot alter sowie aufwendig zu erhaltener Bausubstanz,¹⁰⁰

⁹¹Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1027.

⁹²Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 2a1 bis ID 2b.

⁹³Brockhaus, Schloss, 2018.

⁹⁴Vgl. Brockhaus, Burg, 2018.

⁹⁵Vgl. Brandenburgisches Landesamt für Denkmalpflege und Archäologisches Landesmuseum, Denkmalliste des Landes Brandenburg, 2017, S. 2ff.

⁹⁶Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1040.

⁹⁷Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1078.

⁹⁸Vgl. § 7 BbgDSchG, 2004.

⁹⁹Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1049.

-
- sonstige Verfügungs- und Nutzungsbeschränkungen.¹⁰¹

Das Erhaltungsgebot ist für die heutige Verwendung relevant, da veraltete Grundrisse im Vergleich zu heutigen Bauweisen Nutzungsmöglichkeiten sowie die Drittverwendungsfähigkeit reduzieren bzw. suboptimale Raumanordnungen für eine Vielzahl von Nutzern bieten.¹⁰² Bienert strebt deshalb die Verwendung der Nutzfläche und nicht der Bruttogrundfläche zur Bewertung von Schlössern und Burgen an.¹⁰³ Aus dem Erhaltungsgebot resultieren laufend hohe Bau- und Instandhaltungskosten.¹⁰⁴ Außerdem wirken Vorgaben der Denkmalschutzgesetze nicht nur auf das jeweilige Denkmal selbst, sondern ebenso auf Außenanlagen und nicht denkmalgeschützte Immobilien und Maße der baulichen Nutzung in der Umgebung. Daraus resultiert regelmäßig eine beschränkte Bebaubarkeit.¹⁰⁵

Desweiteren haben die Denkmaleigenschaft sowie die Eigenschaften der Schlösser und Burgen ggf. positive Aspekte wie

- Ausstrahlungseffekte für die Gemeinden und Städte,
- Renommee, d. h. bedeutende Historie, Provenienz, Alleinstellung, Prestige und Repräsentationswerte der Immobilien selbst,
- die Nutzung kultureller Werte mit hoher architektonischer Qualität oder
- Fördermöglichkeiten durch Subventionen und steuerliche Vorteile, insbesondere bei musealer Nutzung sowie Beratung durch die Denkmalbehörden.¹⁰⁶
- Die vorhandene Bebauung kann positiv auf die Nutzung und Bewertung wirken, wenn bspw. eine Übernutzung vorliegt, d. h. das Gebäude ohne vorherige Bebauungssituation nur in geringerer Kubatur errichtet werden dürfte.¹⁰⁷

Eine Einordnung als Vor- oder Nachteil ist vom jeweiligen Akteur abhängig.¹⁰⁸ Die historischen Elemente selbst werden in diversen Arbeiten, wie bspw. von Dietz hinreichend beachtet.¹⁰⁹ Ausgehend von den aufgelisteten und weiteren Auswirkungen werden Schlösser und Burgen als Denkmal nicht allein rational und wirtschaftlich orientiert beurteilt.¹¹⁰ Die relevanten Wirkungen auf das PM infolge der Denkmaleigenschaft sowie speziell infolge der Eigenschaften von Schlössern und Burgen werden in der Arbeit im jeweiligen thematischen Zusammenhang erläutert.

¹⁰⁰Vgl. § 7 BbgDSchG, 2004; Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1015, S. 1033, S. 1073 und S. 1078.

¹⁰¹Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1105.

¹⁰²Vgl. § 9 BbgDSchG, 2004; Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1015, S. 1034 und S. 1039.

¹⁰³Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1053.

¹⁰⁴Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1036 und S. 1037.

¹⁰⁵Vgl. § 7 BbgDSchG, 2004; Bienert S. 1015 und S. 1034.

¹⁰⁶Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1034, S. 1035, S. 1059 und S. 1068.

¹⁰⁷Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1038.

¹⁰⁸Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1059.

¹⁰⁹Vgl. Dietz, Denkmalgeschützte Gebäude, 1999, S. 1ff.

¹¹⁰Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1015 und S. 1073.

2.2.2 Museen als eine Nutzungsart

Kirsch untersucht die Verwendungsformen von 146 Schlössern und Burgen im staatlichen Eigentum aus 8 der 16 Bundesländer Deutschlands. Er zeigt dabei, dass die museale Nutzung neben der Besichtigung die häufigste Verwendungsform ist.¹¹¹ Bei Kirschs Stichprobe mit 388 Liegenschaften ist die nicht-museale Vermietung und Verpachtung die zweithäufigste Nutzungsangabe. Der Flächenleerstand beträgt dabei in Summe aller Angaben ca. 15 Prozent.¹¹² Insgesamt variieren die Nutzungen von der musealen Verwendung über Wohnen bis zur gewerblichen Nutzung sowie Mischnutzung.¹¹³ Da die zuvor benannte Forschung zu Schlösserverwaltungen von Kirsch, die Nutzung als Museum als häufigste Nutzungsform herausstellt, werden jedoch vor allem die Besonderheiten der musealen Nutzung nach dem folgenden historischen Überblick und der Definition des Begriffs Museum erläutert.

2.2.2.1 Historischer Überblick und Definition

Dieses Kapitel umfasst einen Abriss der historischen Entwicklung von Museen sowie eine Begriffsabgrenzung heutiger Museen. Anfangs wurden Sammlungen hauptsächlich im Zusammenhang mit Wohn- und Repräsentationsbauten eingerichtet. Aus dem 16. und 17. Jahrhundert bekannte Ausprägungen sind die Galerien und Tribunas der Schloss- und Palastbauten.¹¹⁴ Durch die Überführung vormals privater Sammlungsbestände in das Eigentum des Staates, ab dem 19. Jahrhundert, wurde ein autonomer Begriff, das Museum, geprägt.

Diese Sammlungen in Museen waren und sind bis heute nicht mehr hauptsächlich elitären Bevölkerungsschichten vorbehalten, sondern ein zentraler Bestandteil der Gesellschaftssysteme.¹¹⁵ Museen sind ein Teil des normativen städtischen Regulationssystems und haben somit sowohl für Nutzer als auch für Nicht-Nutzer Auswirkungen.¹¹⁶ In Europa sind Ansätze bekannt, die ein Museum mit staatlichen Aufgaben wie der Bereitstellung öffentlicher Infrastruktur gleichsetzen.¹¹⁷ In Deutschland wird die Bedeutung von Museen mit immobilienwirtschaftlicher Relevanz bspw. anhand besonderer Schutzwerte als Planungsvorgaben für Baumaßnahmen deutlich, wobei sowohl Museen als auch Gebäude mit besonderer kultureller Bedeutung (bspw. Schlösser und Burgen) Einrichtungen wie Krankenhäusern gleichgestellt sind.¹¹⁸

Der Begriff „Museum“ bezeichnet in seiner heutigen institutionellen Form bereits seit dem 18. Jahrhundert eine öffentliche Sammlung von künstlerischen und wissenschaftlichen Gegenständen sowie deren Gebäuden. Eine entsprechende Sammlung entsteht infolge einer systematischen Suche, Beschaffung und sicheren Aufbewahrung von Sa-

¹¹¹Vgl. Kirsch, Burgen und Schlösser als öffentliche Unternehmen, 1993, S. 42 und S. 47.

¹¹²Vgl. Kirsch, Burgen und Schlösser als öffentliche Unternehmen, 1993, S. 43.

¹¹³Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1021.

¹¹⁴Vgl. Waidacher, Handbuch der Allgemeinen Museologie, 1999, S. 100.

¹¹⁵Vgl. Waidacher, Handbuch der Allgemeinen Museologie, 1999, S. 103.

¹¹⁶Vgl. Kirchberg, Gesellschaftliche Funktionen von Museen, 2005, S. 153-165.

¹¹⁷Vgl. Tp. Rom, Italiens Museen gelten nun als "lebensnotwendig", 2015, S. 9.

¹¹⁸Vgl. DIN EN 12056-3:2000, Teil 3.

chen oder Informationen.¹¹⁹ Da Immobilien nicht zum Zweck der Sammlung der Bauteile bzw. Bestandteile dienen (siehe Kapitel 2.2), wird eine andere Definition zugrunde gelegt.¹²⁰

Eine weitere Variante, den Begriff Museum zu bestimmen, wurde im Jahr 1978 vom Deutschen Museumsbund in Abgrenzung zu Ausstellungen publiziert. Entsprechend dieser Begriffsbestimmung ist eine aus erhaltenswerten kultur- oder naturhistorischen Objekten bestehende Sammlung ein Museumsbestandteil.¹²¹ Für einzelne Gebäude gilt gleiches wie bei der ersten Definition, d. h. Gebäude müssten ebenso als Sammlung von Objekten verstanden werden, um als Museen von der Begriffsabgrenzung erfasst zu sein.

Bis dato ist der Begriff Museum in Deutschland nicht offiziell bestimmt worden, weder per Gesetz noch über sonstige Rechtsgrundlagen.¹²² Andere Länder haben bereits den Schutzwert des Begriffes erkannt. So ist bspw. in Kroatien die Verwendung des Begriff Museum in einer Firmenbezeichnung nur erlaubt, wenn keine Missverständnisse in Bezug auf die Firmenaktivität zu erwarten sind.¹²³ Für Deutschland gilt, dass weder auf Bundes- noch auf Landesebene museumsspezifische Gesetze existieren. Die zu beachtenden „Rechtsgrundlagen“¹²⁴ resultieren somit aus individuellen Gegebenheiten wie aus der Rechtsform/Trägerschaft oder dem Denkmalschutzstatus der Gebäude.¹²⁵

Ohne offizielle Bestimmung des Begriffs Museum nutzen Forscher heute international und in Deutschland die folgende Definition der International Council Of Museums (ICOM):¹²⁶

„Ein Museum ist eine gemeinnützige, auf Dauer angelegte, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zum Zwecke des Studiums, der Bildung und des Erlebens materielle und immaterielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt.“¹²⁷

Neben dem o. g. Museumsbund beteiligt sich das Institut für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz an der Erarbeitung entsprechender Begriffseingrenzungen. Zusammen mit der European Group on Museum Statistics wird eine Tabelle fortgeschrieben, die länderweise die vorhandenen Interpretationen und Abweichungen zur Definition der ICOM erfasst.¹²⁸ Aus dieser ergeben sich jedoch für die Bearbeitung des Themas dieser Arbeit keine Implikationen. Ein Gebäude als materielles Zeugnis kann entsprechend der ICOM und im Gegensatz zu den ersten benannten Defi-

¹¹⁹Vgl. Brockhaus, Museum, 2006.

¹²⁰Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 1x3.

¹²¹Vgl. Klausewitz, Was ist ein Museum?, 1978, S. 1.

¹²²Vgl. European, Group on Museum Statistics, A Guide to European Museum Statistics, 2004, S. 52.

¹²³Vgl. European, Group on Museum Statistics, A Guide to European Museum Statistics, 2004, S. 29.

¹²⁴Vgl. SMB, Handbuch des Museumsrecht (Einzelbände), 2002.

¹²⁵Vgl. European, Group on Museum Statistics, A Guide to European Museum Statistics, 2004, S. 53.

¹²⁶Vgl. European, Group on Museum Statistics, A Guide to European Museum Statistics, 2004, S. 11.

¹²⁷ICOM, Schwerpunkte Museumsdefinition, 2006.

¹²⁸Vgl. European, Group on Museum Statistics, A Guide to European Museum Statistics, 2004, S. 11.

nitionen unbedingt ein Museum sein, wenn es den in der Definition benannten Zwecken dient.¹²⁹

Die United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) sowie das Institut für Museumsforschung (IfM) kategorisieren Museen nach den Inhalten der Sammlung, wobei eine Kategorie als „*Schlösser mit Ausstattung*“ abgegrenzt wird. Dies führt dazu, dass es in Einzelfällen zu einer Mehrfachzuordnung einzelner Gebäude der ÖMS kommt, da diese ebenso Gebäude verwalten, deren Sammlungen den Kategorien Kunstmuseum oder Geschichtsmuseum angehören.¹³⁰

Neben dieser Begriffseingrenzung sind für die vorliegende Arbeit auch die drei Zukunftsthemen maßgeblich, die der Deutsche Museumsbund mit den folgenden Schlagwörtern umschrieben hat „*digital*“, „*ökonomisch*“ und „*relevant*“. Hinsichtlich der Digitalisierung wird vor allem die Datenstruktur zur modularen Einführung von Informationssystemen beachtet, indem eine Modelldarstellung in Anlehnung an bereits in der Praxis genutzte Systemabbildungen gewählt wird. Der ökonomische Aspekt wird nicht nur in Bezug auf die Einnahmemöglichkeiten beleuchtet, sondern ebenso auf kostensenkende sowie den Ressourcenverbrauch reduzierende Maßnahmen. Die Relevanz ergibt sich aus den Aufgaben der Nutzer/Besucheransprache und der Vermittlung der kulturhistorisch geprägten Repräsentationswerte.¹³¹ Hierzu ist eine zielgruppenadäquate Museumsplanung unter Berücksichtigung der verschiedenen Flächenfunktionen notwendig, auf die nun eingegangen wird.

2.2.2.2 Flächenfunktionen

Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, ist die Architektur neben dem Marketing, dem Design und dem Management eine von vier wesentlichen Komponenten der erfolgreichen Planung eines Museums.¹³²

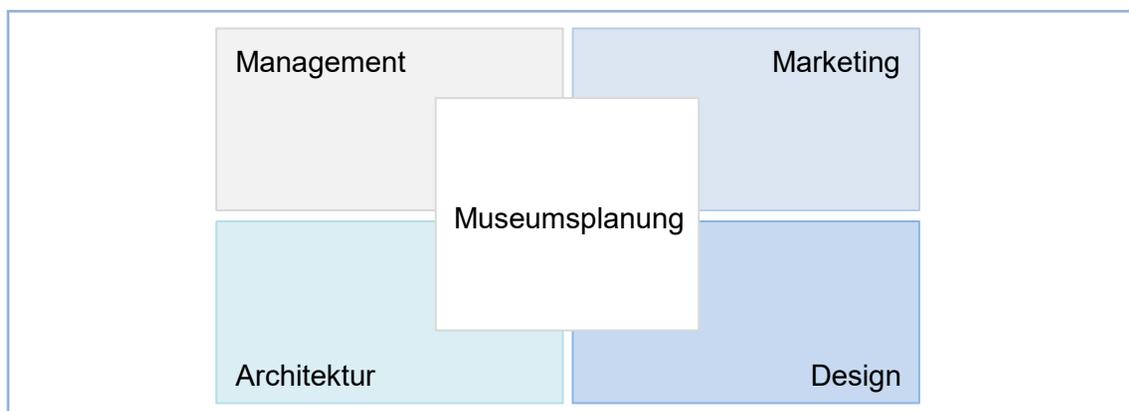


Abbildung 6: Komponenten der musealen Ressourcenplanung.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lord, *The Manual Of Museum Planning*, 2001, S. 3.

¹²⁹Vgl. Waidacher, *Handbuch der Allgemeinen Museologie*, 1999, S. 680.

¹³⁰Vgl. European, Group on Museum Statistics, *A Guide to European Museum Statistics*, 2004, S. 53.

¹³¹Vgl. Oswald, *Museen müssen ihre Arbeit hinterfragen*, 2018.

¹³²Vgl. Lord, *The Manual Of Museum Planning*, 2001, S. 3.

Regelmäßig ist nicht nur die Ausstellungsarchitektur, sondern sind auch die Gebäude selbst und somit die Denkmalpflege bzw. der Denkmalschutz von Veränderungsvorhaben betroffen. Als Grundlage der architektonischen Planungen beim staatlichen Bau ist in solchen Fällen ein Bedarfsprogramm in Abstimmung mit den zukünftigen Nutzern zu erstellen.¹³³ Bereits bei ersten Überlegungen empfehlen Museologen aus Funktions- und Sicherheitsgründen die Funktionsbereiche eines Museums getrennt voneinander zu berücksichtigen.¹³⁴ Grundsätzlich werden die Funktionsbereiche eines Museums in der Literatur zur Museumsplanung in öffentliche und nichtöffentliche Sammlungsbereiche sowie öffentliche und nichtöffentliche Nicht-Sammlungsbereiche getrennt.¹³⁵ Die weiteren Möglichkeiten zur Unterscheidung von Flächen nach Funktionsbereichen eines Museums variieren in Abhängigkeit des Betrachters. Dass kein einheitlicher Standard zur Ermittlung benötigter Flächen für Museen existiert, stellt demnach eine Herausforderung für die Flächenplanung dar. Die Flächeninanspruchnahme richtet sich nach subjektiven Gestaltungswünschen der Kuratoren.¹³⁶ Grundsätzliche Erkenntnisse zur Flächenverwendung der ÖMS sind als Ergebnis der Fallanalysen ab dem dritten Kapitel näher beschrieben. Hier folgen zunächst theoretische Feststellungen zu den Möglichkeiten der Funktionstrennung.

Eine Variante der Funktionstrennung wird in der folgenden Darstellung entsprechend der Erkenntnisse der funktionellen Raumtaxonomie nach Dober und Waidacher für die Beschreibung von Museumsräumen gezeigt.¹³⁷ Im Ursprung geht diese Variante bereits auf Forschungen ab dem Jahr 1979 zurück.¹³⁸ Für die „*Grundfunktion*“ werden „*Galerie und Ausstellungsflächen*“ von Flächen zur „*Vermittlung und Forschung*“ unterschieden. Die zusätzlichen „*Eingangsfunktionen*“ entsprechen Verkehrsflächen sowie Flächen für Publikumsdienste. Unter „*logistische Funktionen*“ werden vor allem notwendige Nebenflächen zusammengefasst und somit von den „*Koordinationsfunktionen*“ wie Büro- und Studienräume getrennt. Alle weiteren Räume werden mit dem Begriff „*Nicht-Museumsräume*“ bezeichnet.¹³⁹ Diese „*Nicht-Museumsräume*“ sind in der folgenden Abbildung abgegrenzt als Räume zur „*besonderen Verwendung*“ dargestellt.

¹³³Vgl. BMU, Richtlinien für die Durchführung von Bauaufgaben des Bundes, 2017, S. 32.

¹³⁴Vgl. Schuler, Das Chemnitzer Modell, 2001, S. 33.

¹³⁵Vgl. Lord, The Manual Of Museum Planning, 2001, S. 283-285.

¹³⁶Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 7d.

¹³⁷Vgl. Dober, Museum space, 1989, S. 1-5.

¹³⁸Vgl. Pecquet, Programming-a tool at the service of the curator, the commissioning authority and the architect, in Museum, 1979, S. 84-85.

¹³⁹Vgl. Dober, Museum space, 1989, S. 1-5.

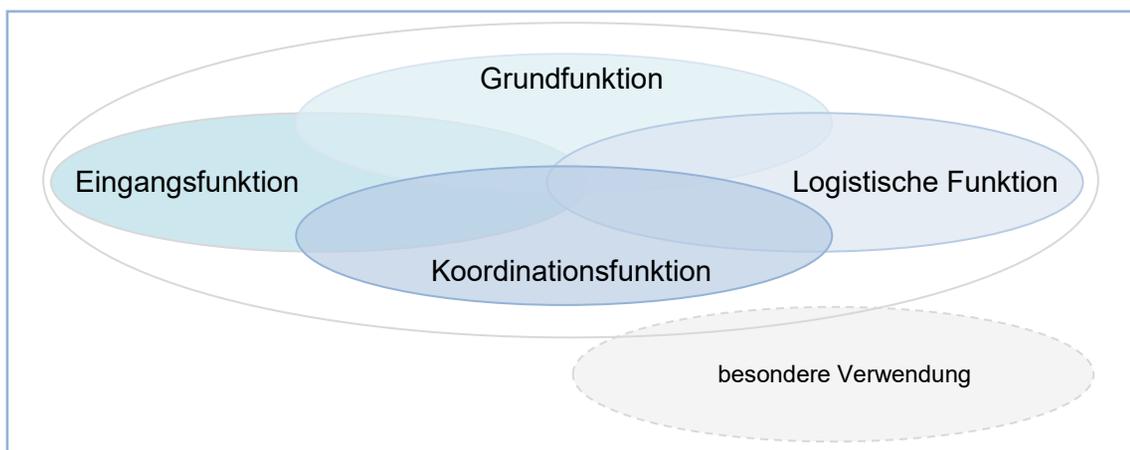


Abbildung 7: Museale Flächenfunktionen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pecquet, Programming-a tool at the service of the curator, the commissioning authority and the architect, in *Museum*, 1979, S. 84-85; Dober, *Museum space*, 1989, S. 1-5.

Zusammenfassend kann ein Gebäudeteil, bspw. ein Raum, die Grundfunktion eines Museums als Bestandteil eines Gebäudes erfüllen. Andere Flächen im Gebäude haben jedoch mangels eigener musealer Nutzung primär eine andere Funktion, so dienen sie z. B. als Veranstaltungsfläche.¹⁴⁰ Die verschiedenen Nutzungsarten der Immobilien werden noch zusätzlich anhand eines Beispielpportfolios verdeutlicht (siehe Kapitel 4.2).

2.3 Managementaspekte

Da die Organisation der ÖMS als Teil des Managements eingeordnet ist, werden im Folgenden Aspekte hierzu herausgestellt, die für die Arbeit relevant sind. Um den Begriff des Managements zu erfassen, werden Grundlagen des PM im Public-Real-Estate-Management beschrieben. Hierfür erfolgt eine Abgrenzung der Träger und Arten von ÖMS. Die Interessengruppen im Zusammenhang mit ÖMS und deren Wertungsmöglichkeiten werden ebenso beschrieben, wie die Funktionen des Museumsmanagements, da diese wesentlichen Einfluss auf die Ausgestaltung der eigenen Handlungsvorschläge haben. Zusätzlich wird dargestellt, wie aus der Unternehmensstrategie Ziele für das PM der ÖMS resultieren.

Von Großbritannien als Vorreiter ausgehend, wurden in Europa seit dem Jahr 1990 Managementansätze der Museen in den United States of America (USA) übernommen und Spitzenpositionen von Fachfremden mit geringen Erfahrungen mit Museen besetzt.¹⁴¹ Im Ergebnis entschieden Direktoren und Verwaltungsdirektoren gemeinsam im Sinn einer „Two-man rule“. Dies verzögerte aus Sicht von Museologen die Abläufe bis hin zur Einstellung von Aufgaben der Museen.¹⁴²

Diese Kritik zeigt die Bedeutung der Managementansätze für Museen und wird bei der eigenen Modellkonzeption durch Einbeziehung verschiedener Fachbereiche in Handlungsvorschläge für Entscheidungen beachtet. Management beschreibt dabei die Unter-

¹⁴⁰Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 2a bis ID 2b.

¹⁴¹Vgl. Ottomeyer, *Destruction by Management*, 2015, S. 3.

¹⁴²Vgl. Ottomeyer, *Destruction by Management*, 2015, S. 3.

nehmensführung mit den Aufgaben der Strategie- und Zielsetzung sowie der Organisation des Zielerreichungsprozesses.¹⁴³ Nach dem funktionalen Ansatz des Managements werden die Handlungen zur Organisation der ÖMS analysiert, die für die Leistungserbringung notwendig sind. Das Management beschränkt sich dabei nicht auf die oberste Führungsebene.¹⁴⁴ Mit dem institutionellen Ansatz werden hingegen alle Akteure fokussiert, die auf strategische Entscheidungen hinwirken.¹⁴⁵

Auch wenn die Eigentumsrechte der Immobilien auf die ÖMS übertragen sind, wird dabei gezeigt, dass im Auftrag externer Akteure, hier Entscheider für Bund, Land, Stadt/Kommune, zu handeln ist. Die externen aber auch internen Entscheidungsgremien wurden im Sinn der Neuen Institutionenökonomie vergleichend einem Auftraggeber (Prinzipal) betrachtet. Die Vertreter der ÖMS handeln als Beauftragte (Agent) gegenüber den externen Entscheidungsgremien und die Vertreter des PM/Immobilienmanagements handeln wiederum als Agent für die internen Entscheidungsgremien. Vor diesem Hintergrund gilt es, Informationsdefizite zwischen den Beteiligten zu vermeiden und Möglichkeiten zu entwickeln, um diese zu reduzieren. Der Zusammenhang wird allgemein als Prinzipal-Agent-Theorie bezeichnet.¹⁴⁶

2.3.1 Träger und Arten ausgewählter Schlösserverwaltungen

Da das Gesamtbudget für öffentliche Museen in Deutschland im Durchschnitt lediglich zu 10 Prozent bis 40 Prozent aus eigenen Einnahmen stammt, gilt es, externe Entscheidungsgremien als Auftraggeber und Informationsasymmetrien der Auftraggeber zu berücksichtigen.¹⁴⁷ Die Recherche ergab, dass abgesehen von den Förderprogrammen der Europäischen Union keine länderübergreifenden Finanzierungsformen existieren. Jedoch wurde ein fachlicher Austausch zu ÖMS in Europa festgestellt. So schlossen sich im Jahr 2001 Trägerinstitutionen von Schlossmuseen aus 13 der heute 47 europäischen Länder sowie Russland zum Netzwerk Europäische Königsschlösser zusammen.¹⁴⁸ Zu Beginn des Jahres 2018 waren es bereits 25 Schlossherren in 15 Ländern.¹⁴⁹

Bezogen auf die Eigentumsrechte der Institutionen innerhalb Europas wurden deutliche Unterschiede festgestellt. In einigen Ländern besitzt der Staat die überwiegende Anzahl der Museen.¹⁵⁰ In anderen Ländern sind hingegen die überwiegenden Museen in privatem Eigentum oder Besitz. Diese Museen werden hauptsächlich mit Profitabsicht betrieben. Die für ÖMS wesentliche Gemeinnützigkeit beim Betrieb eines Museums steht somit bei privaten Trägern nicht zwangsläufig im Vordergrund.¹⁵¹

Andere Institutionen handeln trotz privatem Charakter stets ohne Profitorientierung. In Deutschland werden nach Südkorea und den Vereinigten Staaten die meisten Privatmuseen betrieben. 65 Prozent der amerikanischen Museen sind als private Institution, d. h.

¹⁴³Vgl. Koreimann, Management, 1999, S. 12.

¹⁴⁴Vgl. Strunz, Internationale Märkte, 2001, S. 9.

¹⁴⁵Vgl. Steinmann, Management, 2005, S. 6.

¹⁴⁶Vgl. Jensen, Theory of the firm, 1976, S. 310-313.

¹⁴⁷Vgl. Seipel, Sponsoring und Kultur, 2005, S. 84.

¹⁴⁸Vgl. Association of European Royal Residences, European Royal Residences, 2001, S. 3.

¹⁴⁹Vgl. Association of European Royal Residences, European Royal Residences, 2018 - About Us.

¹⁵⁰Vgl. European, Group on Museum Statistics, A Guide to European Museum Statistics, 2004, S. 30.

¹⁵¹Vgl. European, Group on Museum Statistics, A Guide to European Museum Statistics, 2004, S. 15.

ohne Eingliederung in das Staatssystem eingerichtet. Regelmäßige oder unregelmäßige Zuwendungen des Staates sind hierdurch dennoch nicht ausgeschlossen.¹⁵² Eine Begründung für den hohen Anteil privater Museen ist, dass die langfristige Finanzierung von staatlichen Museen über Sponsoren üblich ist.¹⁵³ Prominentes Beispiel hierfür ist das private, staatlich anerkannte Museum of Modern Art, für das die Volkswagen Aktiengesellschaft (AG) zu eigenen Marketingzwecken als Hauptpartner eingebunden ist.¹⁵⁴

Somit lässt sich bei der Kategorisierung der Organisationsformen kultureller Einrichtungen aus juristischer Sicht mit der Abbildung 8 zunächst die grundsätzliche Unterscheidung in öffentliche und private Organisationsformen festhalten.

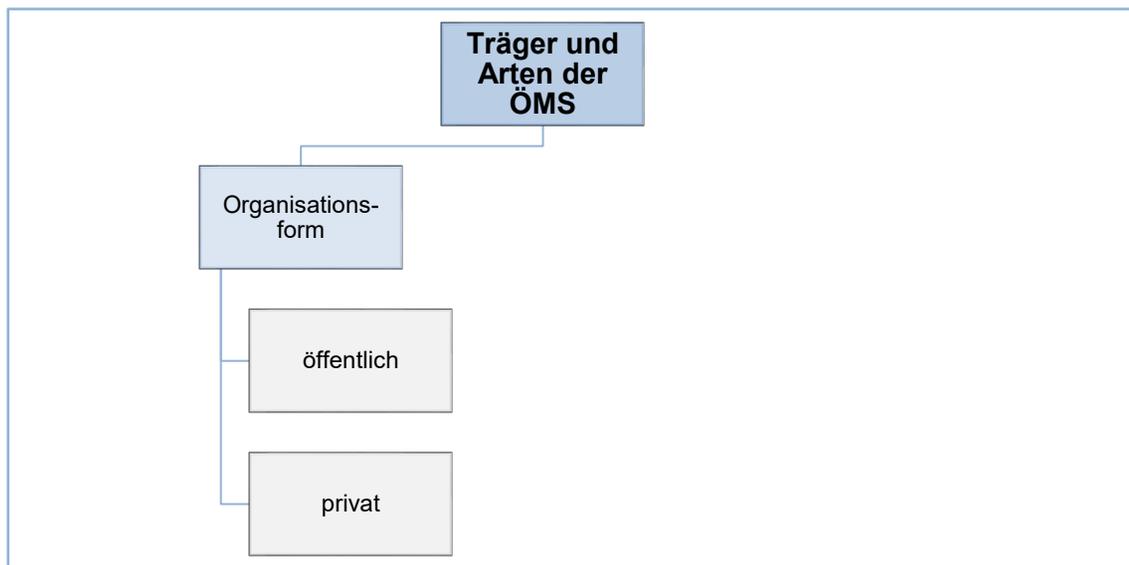


Abbildung 8: Organisationsformen aus juristischer Sicht.

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine privatrechtliche Organisation erhöht die Unabhängigkeit gegenüber dem Träger, wobei echte gemischtwirtschaftliche Unternehmen selten im Vergleich zu klassischen Eigengesellschaften existieren. Die Einbindung privater Mittelgeber erfolgt in Deutschland bei öffentlichen Organisationsformen ebenfalls über Zuwendungen, der Staat hält Allein- und Mehrheitsbeteiligungen. Dies wird in der Literatur damit begründet, dass kulturelle Einrichtungen keine rein erwerbswirtschaftlichen Zwecke verfolgen und damit für Privatinvestoren nur bedingt interessant seien.¹⁵⁵ Langfristig erfolgreiche Unternehmen sind hingegen auf einen eigenen Ausgleich zwischen Mittelherzeugung und Mittelbedarf angewiesen.¹⁵⁶ Für die ÖMS mit und ohne eigene Rechtspersönlichkeit besteht Rückbindung zum Träger, die zum einen über personelle Verflechtungen zwischen den Organen der juristischen Person und der allgemeinen Staatsverwaltung, zum anderen durch

¹⁵²Vgl. Piasekcki, Museums in America, 2002, S. 5.

¹⁵³Vgl. Müller-Jentsch, Die Kunst in der Gesellschaft, 2012, S. 192.

¹⁵⁴Vgl. Volkswagen AG, Volkswagen cultural sponsoring energy that powers creativity, 2018.

¹⁵⁵Vgl. Germelmann, Kultur und staatliches Handeln 2013, S. 439ff.

¹⁵⁶Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 159.

die finanzielle Ausstattung bewirkt wird.¹⁵⁷ Aus der Trägerschaft und Mittelherkunft sowie der Museumseigenschaft lassen sich Haupttypen von ÖMS ableiten.

Die Abgrenzung der Haupttypen wird dabei nicht einheitlich verwendet. Vier Haupttypen der Museen nach der American Association of Museums am Beispiel Amerika sind

- staatlich,
- privat mit Gewinnorientierung,
- privat ohne Gewinnorientierung und
- Museen der Universitäten.¹⁵⁸

Eine weitere Unterscheidung der Eigentümer von Museen in Deutschland resultierte aus einer Festlegung des IfM am Deutschen Städtetag im Jahr 1992

- Bund und Länder,
- Gemeinden und Städte,
- andere Körperschaften des öffentlichen Rechts,
- private Verbände/Vereine,
- Profit oder Non-Profit Unternehmen,
- private Stiftungen,
- private Personen und
- Mischformen aus den oben genannten.¹⁵⁹

Ähnlich der vorhergehenden Auflistung der Rechtsformen des PREM finden sich in der Literatur weitere Klassifizierungen.¹⁶⁰ Deutlich wird hierbei, dass in den Rechtsformen vor allem solche ohne eigene Rechtspersönlichkeit, d. h. Regiebetriebe, Eigenbetriebe und Sondervermögen, in allgemeinen Sammelbegriffen untergehen. Neben der weiteren Unterscheidung aus einer Festlegung des IfM am Deutschen Städtetag werden, bspw. durch die finnische Klassifikation der Museen, juristische Unterscheidungen in Abhängigkeit der Rechtsformen wie Stiftung, Verein, GmbH etc. angewendet.¹⁶¹ Französische Forscher bilden weitere Kategorien in Abhängigkeit der jeweiligen Zuordnung zu einem Ministerium.¹⁶²

Ob die Rechtsgrundlagen für die staatliche Verwaltung anzuwenden sind, kann jedoch nicht bereits von der Rechtsform abgeleitet werden. Vielmehr sind der Gründungszweck sowie das Beherrschungsverhältnis entscheidend.¹⁶³ Des Weiteren ist aus eigentums-

¹⁵⁷Vgl. Germelmann, Kultur und staatliches Handeln 2013, S. 439ff.

¹⁵⁸Vgl. Piasekcki, Museums in America, 2002, S. 5.

¹⁵⁹Vgl. European, Group on Museum Statistics, A Guide to European Museum Statistics, 2004, S. 53.

¹⁶⁰Vgl. Wulf-Mathies, Zur Betriebsführung und Rechtsform öffentlicher Unternehmen, 1991, S. 17.

¹⁶¹Vgl. European, Group on Museum Statistics, A Guide to European Museum Statistics, 2004, S. 43.

¹⁶²Vgl. European, Group on Museum Statistics, A Guide to European Museum Statistics, 2004, S. 48.

¹⁶³Vgl. Scherer-Leydecker, Das EU-Vergaberecht als Handlungsrahmen der Ausstellungsplanung, 2007, S. 107.

rechtlicher Sicht zu unterscheiden, ob sich die Liegenschaften im Besitz und/oder im Eigentum der Schlösserverwaltungen befinden.¹⁶⁴

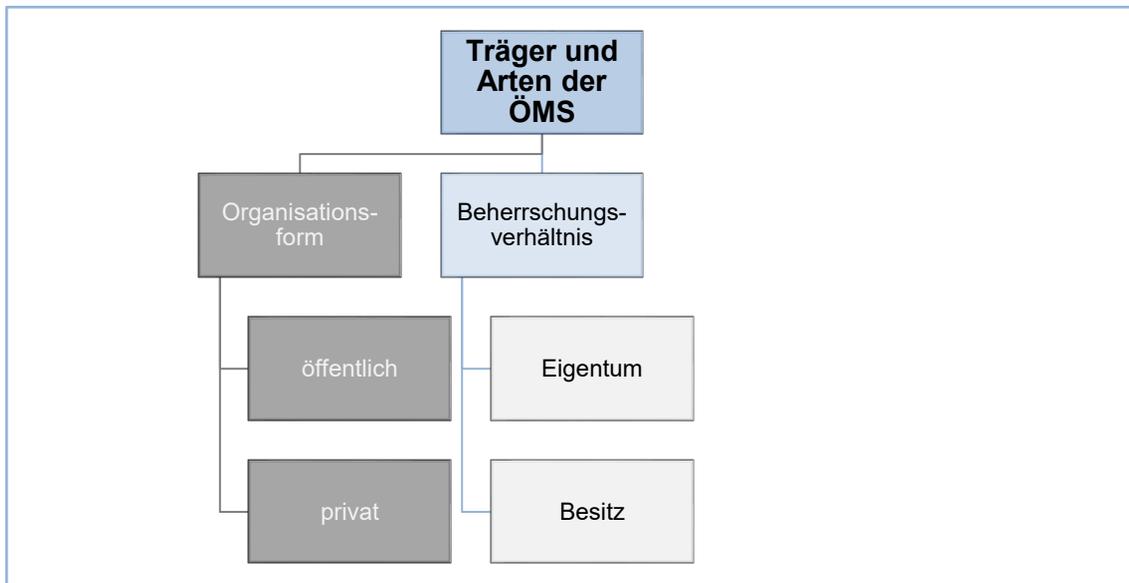


Abbildung 9: Beherrschungsverhältnis.

Quelle: Eigene Darstellung.

Mit dem Ziel die öffentlichen Verwaltungsstrukturen effizienter zu gestalten, sind die Beherrschungsverhältnisse nicht starr, sondern veränderbar. Beispielsweise werden öffentlich getragene Museen in privatrechtliche Organisationsformen überführt und Ressourcen sowie Verantwortungen dezentralisiert den Verwaltungen der Museen übertragen.¹⁶⁵ Der Trend der Schlösserverwaltungen zur Eigenständigkeit gilt nicht auf Deutschland beschränkt. Als prominentes Beispiel sei das Schloss Versailles genannt, hier ist das Verwaltungs- und Finanzmanagement seit dem Jahr 1995 unabhängig.¹⁶⁶

Zur weiteren Unterscheidung werden die Formen der Nutzungen durch Dritte abgegrenzt. Je nachdem, ob ein Museum leer steht, eigengenutzt oder drittverwendet wird, ergeben sich hieraus verschiedene Rechte und Pflichten. Eine zusammenfassende Darstellung der Unterscheidung in Nutzungsverhältnisse zeigt die folgende Abbildung.

¹⁶⁴Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 1d bis ID 1d3.

¹⁶⁵Vgl. Schuler, Das Chemnitzer Modell, 2001, S. 32.

¹⁶⁶Vgl. Etablissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles, Chateau Versailles, 2015.

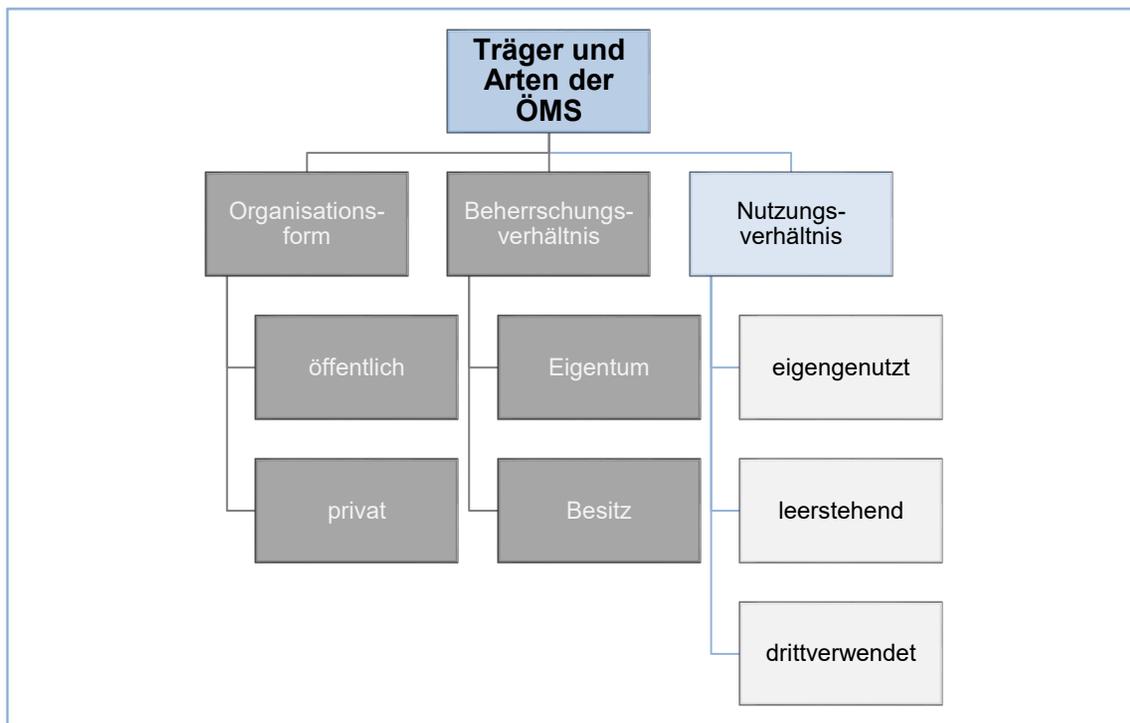


Abbildung 10: Nutzungsverhältnisse.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die beschriebenen Managementaspekte dienen als Grundlage für die Bestimmung der vielzähligen auf die ÖMS wirkenden Interessengruppen, die im folgenden Kapitel dargestellt werden.

2.3.2 Bewertung durch Interessengruppen

„In der internationalen Forschung hat sich noch kein einheitliches Begriffsverständnis bezüglich eines lebenszyklusorientierten Wertverständnisses durchgesetzt. [...] Auch Hamprecht (2006) stellt in seiner Dissertation fest, dass eine Notwendigkeit besteht, von der reinen Kostenorientierung zu einer Wertorientierung zu gelangen, welche Kosten und Nutzen betrachtet.“¹⁶⁷

Deshalb werden Werte in der eigenen Arbeit als Maßstab für Kosten und Nutzen verwendet. Darüber hinaus ist das Nutzenstreben der ÖMS bzw. deren Entscheidungsträger als Individuen eine Grundlage für strukturelle Regelungen der Aufbau- und Ablauforganisation und somit eine wesentliche wissenschaftstheoretische Basis der eigenen Modellentwicklung.¹⁶⁸ Innerhalb einer ÖMS wirken demnach verschiedene Individuen bzw. Interessengruppen, wie Bau-/Immobilien- und Verwaltungswissenschaftler, Denkmalpfleger und Restauratoren, Kulturwissenschaftler und Gartenhistoriker.¹⁶⁹ Die Befragung solcher Interessengruppen führt in Abhängigkeit der jeweiligen Präferenzen zu un-

¹⁶⁷Fischer, Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP, 2008, S. 78 (zitiert nach Hamprecht).

¹⁶⁸Vgl. Schanz, Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, 1977, S. 195.

¹⁶⁹Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Organigramm, 2019.

terschiedlichen Werten.¹⁷⁰ Eine detaillierte Darstellung der Akteure bzw. Interessengruppen mit Wertvorstellungen bezogen auf die ÖMS findet sich in Kapitel 3.1. Im Folgenden werden zunächst immobilienwirtschaftliche und museologische Wertinteressen voneinander abgegrenzt.

2.3.2.1 Immobilienwirtschaftliche Wertermittlung

Die Bewertung von Sachen und Sachverhalten ist keine triviale Angelegenheit, sondern ein grundlegend zu lösendes Problem für das Funktionieren von Organisationen und Gesellschaften.¹⁷¹ Im Folgenden wird ausgeführt, wie die immobilienwirtschaftliche Wertermittlung für ÖMS erfolgen kann. In Hinblick auf die monetäre Bewertung wird festgestellt, dass Schlösser und Burgen ab einem symbolischen Euro angeboten werden.¹⁷² Zur Kaufpreishöhe weißt Bienert darauf hin, dass für Schlösser und Burgen im Zeitraum zwischen den Jahren 2000 bis 2015 Preise bis zu über 10 Mio. Euro erzielt wurden, zuvor sogar über 20 Mio. Euro.¹⁷³ Auch bei nicht-renditeorientierten Nutzungsvorhaben wurden bis zu 3 Mio. Euro bezahlt.¹⁷⁴

Private Unternehmen werden regelmäßig unter Verwendung von Cash-Flow Modellen und somit auf Basis monetärer Wertbeiträge bewertet.¹⁷⁵ Öffentliche Museen erzielen jedoch im Vergleich zur Höhe der Gesamtausgaben mehrheitlich keinen Gewinn. Das Ziel ist die Erhöhung der Deckungsbeiträge und nicht die Gewinnmaximierung.¹⁷⁶ Somit ist bspw. die Rendite eines öffentlichen Museums heute lediglich ein untergeordnetes Entscheidungskriterium.¹⁷⁷ Auch der Leistungsbeitrag und folglich der Nutzen von Museen wird nicht im Vergleich zu anderen Vorhaben prognostiziert und demzufolge nicht im Verhältnis zu den aktuellen Investitionsplanungen des Staates betrachtet.¹⁷⁸

Abgegrenzt von einer museologischen Wertbetrachtung werden im Folgenden zunächst die Möglichkeiten der Bewertung der musealen Immobilien inklusive des Betriebs aus immobilienwirtschaftlicher Sicht zusammengefasst. Immobilienwerte werden in Abhängigkeit der Art, bspw. Verkehrsinfrastruktur oder Wohnimmobilie, mit unterschiedlichen Verfahren bewertet. Für die öffentliche Infrastruktur existieren Unterscheidungen in „*wohlfahrtökonomische Verfahren*“, „*direkte Verfahren*“ und „*indirekte Verfahren*“.¹⁷⁹ Neben überschlägigen Berechnungen werden nicht normierte Verfahren der Immobilienwertermittlung wie die Investitionskostenverfahren der Betriebswirtschaftswissenschaften verbreitet angewendet.¹⁸⁰ Der Staat und Forscher nutzen insbesondere zur

¹⁷⁰Vgl. Pfeifer, Didaktik des Ethikunterrichts, 2013, S. 6-8.

¹⁷¹Vgl. Diefenbach, Kritik und Neukonzeption der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre auf sozialwissenschaftlicher Basis, 2003, S. 254.

¹⁷²Vgl. dpa/mim, Käufer für das Schloss Freienwalde gesucht, 2019.

¹⁷³Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1026 und S. 1066.

¹⁷⁴Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1066.

¹⁷⁵Vgl. Drukarczyk, Unternehmensbewertung, 2015, S. 13.

¹⁷⁶Vgl. Hardekopf, Unternehmen Museum aus betriebswirtschaftlicher Sicht, 2007, S. 71.

¹⁷⁷Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3b2.

¹⁷⁸Vgl. Schuler, Das Chemnitzer Modell, 2001, S. 32.

¹⁷⁹Vgl. Caesperlein, Verkehrsinfrastruktur und Immobilienwerte, 2011, S. 119-123.

¹⁸⁰Vgl. Metzger, Wertermittlung von Immobilien und Grundstücken, 2018, S. 59-60.

Entscheidungsvorbereitung für Infrastrukturvorhaben die Methoden der „Kosten-Nutzen-Analyse“, „Nutzwertanalyse“ und der „kontingenten Bewertung“.¹⁸¹

Für die Wohn- und Gewerbeimmobilienwirtschaft ist anders als für Museen nicht der Nutzen für die Öffentlichkeit, sondern das Rendite-Risiko Verhältnis eine maßgebliche Kennzahl für Entscheidungen. Auf den Rendite-Risikowert einer Immobilie hat neben den Erlösen der Verkehrswert (Market Value) einen wesentlichen Einfluss. Als normierte Verfahren zur Ermittlung der Verkehrswerte wird in Deutschland in Abhängigkeit der Eigenschaften der Immobilien unterschieden in Ertragswert, Sachwert und Vergleichswert.¹⁸² Der Verkehrswert selbst ist nach §194 Baugesetzbuch wie folgt definiert:

„Der Verkehrswert (Marktwert) wird durch den Preis bestimmt, der in dem Zeitpunkt, auf den sich die Ermittlung bezieht, im gewöhnlichen Geschäftsverkehr nach den rechtlichen Gegebenheiten und tatsächlichen Eigenschaften, der sonstigen Beschaffenheit und der Lage des Grundstücks oder des sonstigen Gegenstands der Wertermittlung ohne Rücksicht auf ungewöhnliche oder persönliche Verhältnisse zu erzielen wäre.“¹⁸³

Der Verkehrswert gilt demnach als monetäres Maß für die Wertziele an Immobilien. Da somit auch zukünftige Nutzungspotenziale zu beachten sind, ist der Status Quo bei der Verkehrswertermittlung nicht zwangsläufig als Bewertungsgrundlage zu verwenden. Umfangreiche Vorgaben hierzu resultieren bspw. aus der Verordnung über die Grundsätze für die Ermittlung der Verkehrswerte von Grundstücken (ImmoWertV)¹⁸⁴ in Verbindung mit dem Baugesetzbuch und weiteren rechtlichen Vorgaben wie der Sachwert-Richtlinie (SW-RL)¹⁸⁵. Besonderheiten für Schlösser und Burgen werden von Bienert umfassend beschrieben, so werden bspw. denkmalspezifische Liegenschaftszinssätze oder Sachwertfaktoren nur sehr selten für diese Spezialimmobilien von den Gutachterausschüssen angegeben.¹⁸⁶ Darüber hinaus können nicht alle Merkmale eines Denkmals in Liegenschaftszinssätzen o. ä. beinhaltet sein.¹⁸⁷ Für Schlösser und Burgen existieren keine Normalherstellungskosten als Grundlage der Wertermittlung. Daneben ist die suboptimale Nutzung infolge der historischen und beizubehaltenden Grundrissanordnungen bei der Ermittlung der erzielbaren Erträge zu berücksichtigen.¹⁸⁸ Ebenso wirkt die Vorgabe der dauerhaften Nutzung auf den Ansatz der Restnutzungsdauer und auf die Bemessung der Instandhaltungskosten bei Bewertungen.¹⁸⁹ Altersunabhängig ist immer eine Mindestrestnutzungsdauer zu berücksichtigen, solange eine wirtschaftliche Verwertbarkeit möglich ist.¹⁹⁰ Folglich müssen Gutachter bzw. Grundstückssachverständige für die Erstellung von Gutachten bei der Ermittlung des Verkehrswertes von bebauten und unbebauten Grundstücken für eine Vielzahl von Bewertungskriterien die allgemein angewandten Regeln der Schätzlehre nutzen.¹⁹¹ Ohne Kenntnis der Spezifika der ÖMS ist

¹⁸¹Vgl. Caesperlein, Verkehrsinfrastruktur und Immobilienwerte, 2011, S. 119-123.

¹⁸²Vgl. §§ 15 bis 23 ImmoWertV, 2010.

¹⁸³§ 194 BauGB, 2017.

¹⁸⁴Vgl. ImmoWertV, 2010.

¹⁸⁵Vgl. BMVBS, SW-RL, 2012.

¹⁸⁶Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1032, S. 1035, S. 1040 und S. 1058.

¹⁸⁷Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1099.

¹⁸⁸Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1039.

¹⁸⁹Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1032 und S. 1035.

¹⁹⁰Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1055.

¹⁹¹Vgl. § 1, ImmoWertV, 2010.

dabei keine zutreffende Wertermittlung möglich.¹⁹² Im wirtschaftlichen Sinn gilt in der Arbeit übergreifend, dass der Verkehrswert dem Preis für eine Immobilie entspricht, der im allgemeinen Grundstücksgeschäft am wahrscheinlichsten zu erzielen ist.¹⁹³

Der Verkehrswert ist beispielsweise negativ, wenn die Abrisskosten vor Neubau zu berücksichtigen sind und den Wert eines Vergleichsgrundstückes übersteigen.¹⁹⁴ Dennoch ist damit bei Gebäuden des Staates keine Grundlage gegeben, ein Denkmal im öffentlichen Interesse aus wirtschaftlicher Abwägung heraus abzureißen.¹⁹⁵ Eine rein monetäre Wertung wäre aus diesem Grund nicht umfassend aussagekräftig. Fischer schlägt als Grundlage der alternativen Wertung von Schlössern und Burgen vor, den Wertemanagement Ansatz (Value Management Ansatz) zu nutzen. Dabei gilt:

„Value Management ist ein strukturierter Managementprozess, bei dem der Ressourceneinsatz so koordiniert wird, dass ein vorher festgelegter (Nutz)Wert erreicht und dauerhaft beibehalten wird. Hierbei soll der durch die Anforderungen an die Eigenschaften der Leistung vorgegebene Leistungsstandard zur Zufriedenheit des Kunden (Nutzen) zu möglichst geringen Kosten erbracht werden.“¹⁹⁶

Fischer stellte heraus, dass entsprechend dem Value-Management-Ansatz, als Managementprozess verstanden, die Festlegung und Realisierung sowie die Sicherung und Steuerung des Nutzwertes elementare Bestandteile sind. Des Weiteren erläutert Fischer, dass dem Value-Management-Ansatz entsprechend strukturierte Managementprozesse bezogen auf Immobilien des Staates – wenn überhaupt – nur im Ansatz existieren.¹⁹⁷ Auf der Grundlage des Value-Management-Ansatzes werden die Nutzwerte und Managementprozesse mit der eigenen Forschung – speziell auf das PM der ÖMS bezogen – analysiert.

Der von Fischer verwendete Ansatz des Substanzwertes im Sinn des Wertes zum Substanzerhalt ist nicht mit der Begriffsverwendung Substanzwert im Zusammenhang mit der Bewertung von Unternehmen zu verwechseln.¹⁹⁸ Abweichend schlug Fischer entsprechend dem Value-Management-Ansatz für Schlösser und Burgen die Bewertung des Substanzwertes aus Sicht der Öffentlichkeit (Public Interest Value) vor. Neben dem – vor allen anderen Zielen zu berücksichtigenden – Substanzerhalt haben die Komponenten Leistung, Zeit und Kosten Einfluss bei diesem Verfahren. Abweichend vom Verkehrswert wird hierbei nicht die Variante bewertet, die die wirtschaftlichste ist, sondern die die beste Nutzung für den Substanzerhalt erwarten lässt.¹⁹⁹ Bewertungen aus immobilienwirtschaftlicher Sicht müssen somit nicht monetär ausgestaltet sein, sondern können bspw. auf Nutzwerten basieren. Im folgenden Kapitel wird ergänzend festgestellt, unter welchen Voraussetzungen bereits kontingente und nutzwertbasierte Methoden in Abhängigkeit der Wertedefinition angewendet werden.²⁰⁰

¹⁹²Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1064.

¹⁹³Vgl. Fischer, Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP, 2008, S. 81.

¹⁹⁴Vgl. Kleiber, Schätzung und Ermittlung von Grundstückswerten, 1996, S. 166.

¹⁹⁵Vgl. Oberverwaltungsgericht Saarland, Aktenzeichen 2 A 269/08, 2018.

¹⁹⁶Fischer, Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP, 2008, S. 83.

¹⁹⁷Vgl. Fischer, Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP, 2008, S. 83.

¹⁹⁸Vgl. Moxter, Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensbewertung, 1983, S. 54.

¹⁹⁹Vgl. Fischer, Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP, 2008, S. 81.

²⁰⁰Vgl. Caesperlein, Verkehrsinfrastruktur und Immobilienwerte, 2011, S. 116-123.

Als Grundlage zur Charakterisierung der Wertgestaltung eines Museums aus immobilienwirtschaftlicher Betrachtung wurde von Fischer nicht der monetäre Ertragswert bezeichnet, sondern der Nachfragewert (Going-concern Value) als monetärer Wert der Liegenschaften inklusive Ausstattung und Personal, der für den Betrieb notwendig ist.²⁰¹

Zusammenfassend wird in folgende immobilienwirtschaftswissenschaftlich fundierte Wertermittlungsverfahren unterschieden:

- Verkehrswert als Sachwert, Ertragswert oder Vergleichswert (Market Value),
- Substanzwert aus Sicht der Öffentlichkeit (Public Interest Value) und
- Nachfragewert (Going-concern Value)

2.3.2.2 Museologische Wertermittlung

Der Wissenschaftsbereich der Museologie unterscheidet in die Bestimmung des subjektiv geprägten musealen Wertes auf Grundlage von Anlage-, Handels- oder Sammlerwerten und dem Streben nach einer objektiv oder zumindest intersubjektiven Gültigkeit der Wertungen zur Musealität.²⁰² Gemeinsam haben die musealen Wertungen, dass diese aus den folgenden drei Motivationswerten resultieren, die für alle Museumstypen gelten:

- Werte des Kulturerbes: werden durch Bezugseigenschaften der Musealie – Relevanz und Typizität – ausgedrückt,
- Werte des Wissens: werden durch semiotische Struktureigenschaften der Musealie – Ausbildungs- und Erziehungsvermögen – ausgedrückt,
- Werte der Anschauung: werden durch Aussageeigenschaften der Musealie – Zustand, Repräsentation und Gegenwert – ausgedrückt.²⁰³

Auffällig im Vergleich zu anderen Wertunterscheidungen ist, dass diese drei Motivationswerte zur musealen Wertung denen der Denkmalwertung ähneln. So nennt Bienert wissenschaftliche, künstlerische, heimatgeschichtliche und städtebauliche Kriterien zur Beurteilung der Bedeutung eines Denkmals.²⁰⁴ Meier beschreibt Denkmalwerte wie historische Werte, Anschauungswerte und gesellschaftliche Werte.²⁰⁵ Bienerts, Meiers u. ä. Kriterien sind in die museologischen Wertansichten integrierbar. Gleiches gilt für Wertungskriterien, die insbesondere durch das Interesse der Öffentlichkeit gekennzeichnet sind.

Nach einer Abgrenzung der Wertungskriterien wird nun gezeigt, wie Werturteile gebildet werden. Werturteile entstehen in Abhängigkeit der Einschätzung des individuellen Nutzens. Auf Museen bezogen ist die Einschätzung des individuellen Nutzens von den Präferenzen einer Gesellschaft abhängig. Wertungen sind jedoch nicht unveränderbar, wo-

²⁰¹ Vgl. Fischer, Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP, 2008, S. 81.

²⁰² Vgl. Waidacher, Handbuch der Allgemeinen Museologie, 1999, S. 148.

²⁰³ Vgl. Waidacher, Handbuch der Allgemeinen Museologie, 1999, S. 149.

²⁰⁴ Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1078 und S. 1082.

²⁰⁵ Vgl. Meier, Wertedebatten und Wertelehren in der spätmodernen Denkmalpflege, 2013, S. 62-65.

bei Veränderungen von Werturteilen aus einem kulturellen und gesellschaftlichen Wandel resultieren.²⁰⁶

Konkrete Vorschläge zur Bewertung kultureller Güter anhand von Nutzwerten und somit infolge von Präferenzen sind spätestens seit dem Jahr 1969 Teil wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Diskussionen.²⁰⁷ Als Ansatz zur Bewertung von kulturellen Gütern wird von Kulturwissenschaftlern die Kontingente Bewertungsmethode vorgeschlagen. Martin Fernand veröffentlichte bspw. im Jahr 1994 eine Begründung für Subventionen in Museen am Beispiel von öffentlichen Museen in Großbritannien. Für die Begründung von Zuwendungen wurden Schätzungen des sozialen Wertes eines Museums, orientiert am Gebrauchswert, dem Nicht-Gebrauchswert und den externen Effekten, entwickelt.²⁰⁸ Die Anwendbarkeit der Kontingenten Bewertungsmethode und dazu geäußerte Kritik, vor allem aufgrund der Datenbeschaffung durch Umfragen, wurden bspw. im Jahr 2011 von Carson analysiert.²⁰⁹ Die Feststellung der Praktikabilität dieses Ansatzes für ÖMS in Deutschland war eine Grundlage für die Konzeption der eigenen Fallanalysen.

Grundsätzlich ist die Höhe der Besucherzahlen wegen der Erlöse aus den Eintrittsgeldern essentiell und wird bisher als Indikator zur Ermittlung des Stellenwerts eines Museums in der öffentlichen Wahrnehmung genutzt. Für staatliche Immobilien wird dieser Indikator als Begründung für Investitionsentscheidungen verwendet. Sponsoren prüfen hieran, ob bei den prognostizierten Besucherzahlen die Werbeziele erreicht werden.²¹⁰ Die Orientierung auf die Erlöse infolge von Besucherzahlen führt zu einer einseitigen Betrachtung der Ziele eines Museums wie dem Sammeln und Vermitteln.²¹¹ Dies entspricht der Betrachtung reduziert auf den Nachfragewert nach Fischer (siehe Kapitel 2.3.2.1). Einer ausschließlichen Nachfragewert- oder Besucherzahlorientierung zur Wertbemessung wird mit der eigenen Forschung jedoch nicht gefolgt.

Bis hier wurden verschiedene Methoden zur Bewertung eines Museums sowie von Immobilien zusammenfassend aufgezeigt. Weitere Erläuterungen werden im Zusammenhang mit der Bewertung der Verfahren zur Wertermittlung erfasst (siehe Kapitel 5.6.2).

2.3.3 Funktionen des Museumsmanagements

Als weitere theoretische Grundlage werden die Funktionen des Museumsmanagements wie folgt unterschieden. Im Jahr 1997 veröffentlichte Schuler hierfür das seit dem in der Öffentlichkeit diskutierte Chemnitzer Modell zur Lehre des Museumsmanagements. Das Management der Museen wird nach Schuler als notwendige Trennung in Abhängigkeit der Strukturen auf die drei folgenden Funktionen reduziert:

- Service (alle Dienstleistungen für Externe),
- Ausstellung und
- Sammlung.

²⁰⁶Vgl. Waidacher, Handbuch der Allgemeinen Museologie, 1999, S. 149.

²⁰⁷Vgl. Peacock, Welfare Economics and Public Subsidies to the Arts, 1994, S. 155.

²⁰⁸Vgl. Martin, Determining the Size of Museum Subsidies, 1994, S. 255-270.

²⁰⁹Vgl. Carson, Contingent Valuation, 2012, S. 29.

²¹⁰Vgl. Hardekopf, Unternehmen Museum aus betriebswirtschaftlicher Sicht, 2007, S. 72.

²¹¹Vgl. Hardekopf, Unternehmen Museum aus betriebswirtschaftlicher Sicht, 2007, S. 71.

Im Vergleich zu den musealen Flächenfunktionen (siehe Kapitel 2.2.2.2) mit den drei Funktionen des Museumsmanagements sind nach Schuler die „Grundfunktion“ (Ausstellung und Sammlung) und die „Eingangsfunktion“ (Service) separat erfasst. Die „Logistische und Koordinationsfunktion“ sind entsprechend Schulers Modell ohne spezifische Organisations- und Trägerschaftsorientierung dem Service und somit als Teil der Museumsleitung eingeordnet.²¹²

Die benannten Funktionen des Museumsmanagements werden als Grundlage für die Analyse der Organisationsbereiche der ÖMS verwendet. Dies erfolgt im Abgleich mit den Organisationsbereichen bei Einrichtung eines PM. Als weiterer Managementaspekt wird hierfür im nächsten Abschnitt das Portfolio-Management als Teil des Public-Real-Estate-Managements betrachtet.

2.3.4 Portfolio-Management im Public-Real-Estate-Management

Zunächst erfolgt im Unterkapitel 2.3.4.1 eine Einordnung des PM in das Public-Real-Estate Management (PREM), um eine Verknüpfung der Forschungsbereiche darzustellen. Anschließend werden die Abgrenzungen der Begrifflichkeiten der Öffentlichen Hand (ÖH) und des staatlichen Liegenschaftsmanagements vorgenommen. Im Unterkapitel 2.3.4.2 werden grundsätzliche Ansätze zur Portfolio-Selektions-Theorie erläutert. Die theoretische Vorarbeit zur Thematik PM im PREM endet mit einer Herleitung eines Musteraufbaus und Musterablaufs zum PM für ÖMS als Grundlage für den Vergleich zum Status Quo sowie zur Entwicklung von Handlungsvorschlägen.

2.3.4.1 Public-Real-Estate-Management

Zur Einordnung des PM in das PREM sind in diesem Kapitel die Bestandteile der nachhaltigen Optimierung des PREM mit der folgenden Abbildung 11 in Anlehnung an Pöll zusammengefasst. Das PM wird hierbei als letzter Schritt im Prozess der nachhaltigen Optimierung hin zu einem professionellen Immobilienmanagement unter „Instrumente, Steuerung“ zusammengefasst eingeordnet und separat als ein Beispiel herausgestellt.

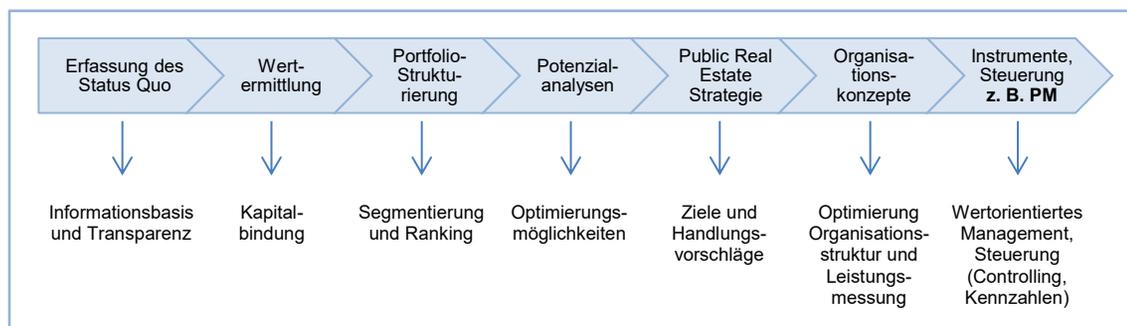


Abbildung 11: Schritte zur nachhaltigen Optimierung des PREM.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pöll, Öffentliche Immobilien 2007, S. 64.

²¹²Vgl. Schuler, Das Chemnitzer Modell, 2001, S. 33.

Abweichend von der Abbildung 11 wird das PM jedoch für die eigene Forschung als übergreifender Prozess verstanden, der die einzelnen Schritte nach Pöll beinhaltet.²¹³ Um das PM abweichend von Abbildung 11 als übergreifenden Prozess zu verstehen, wird zunächst das PREM und hier die ÖH in den Fokus gerückt. Die ÖH ist in der Art organisiert, dass eine Verwaltungseinheit für eine spezielle Aufgabe in einem abgegrenzten Bereich die Zuständigkeit hat. Hieraus resultieren regelmäßig staatliche Monopole, da die Verwaltungseinheiten nicht im Wettbewerb agieren.²¹⁴ Kritik an staatlichen Monopolen bzw. deren Nachteile sind wissenschaftlich diskutiert, deren Erläuterungen waren für die eigene Forschung jedoch nicht zielführend.²¹⁵ Bezogen auf die Verwaltungseinheiten wurden die umfangreichen Mitbestimmungsrechte der übergeordneten Organe als eher hinderlich in Bezug auf freie Entscheidungen betrachtet.²¹⁶ Die Verteilung von Mitbestimmungsrechten nach Funktionstrennung der ÖH folgt dabei nicht zwangsläufig der Abgrenzung in einzelne Bereiche des technischen, kaufmännischen und infrastrukturellen Immobilien- sowie Flächenmanagements nach DIN 32736.²¹⁷

Mit seiner Forschung zum staatlichen Liegenschaftsmanagement ordnet Schmid die Immobilien von Kultur- und Bildungseinrichtungen dem Gemeingebrauch und im Speziellen dem Anstaltsgebrauch zu.²¹⁸ Ursächlich dafür ist, dass mit ÖMS laut deren Statuten gemeinnützige Zwecke verfolgt werden.²¹⁹ „*Gemeinnützigkeit*“ oder „*gemeinnützig*“ ist ein Verhalten von Personen oder Körperschaften, das dem Gemeinwohl und somit dem Gemeingebrauch dient. Das „*Gemeinwohl*“ wird als das Beste für die Gemeinschaft und somit als Gegenbegriff zu abgeschlossenen Einzel- oder Gruppeninteressen verstanden. Der Begriff „*Gemeinschaft*“ umfasst dabei alle Deutschen.²²⁰ Der Nutzen für die Systemmitglieder wird mit dem Begriff „*Gemeinwohl*“ gleichgesetzt verwendet.²²¹

Die angestrebten Ziele für das Gemeinwohl werden von der dafür zuständigen staatlichen Stelle bestimmt.²²² In der Literatur wird jedoch keine einheitliche und präzise Eingrenzung des Begriffs „*staatliche Stelle*“ verwendet. Viel mehr wird die Bezeichnung ÖH als Sammelbegriff für den öffentlichen Sektor gebraucht.²²³ Der Begriff ÖH wurde für die eigene Forschung ähnlich der Abgrenzung öffentlicher Auftraggeber nach § 98 Nr. 2 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) verwendet.²²⁴ Wenngleich beispielsweise in der EU-Transparenzrichtlinie 80/723 Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) der Staat sowie andere Gebietskörperschaften unter dem Synonym ÖH zusammengefasst sind, ist es dennoch fraglich, ob nach dieser Abgrenzung Immobilienbestän-

²¹³Vgl. Pöll, Öffentliche Immobilien 2007 S. 64.

²¹⁴Vgl. Straßheimer, Internationales Corporate Real Estate Management, 1999, S. 30-31.

²¹⁵Vgl. Arndt, Wirtschaftsverwaltungsrecht, 2006, S. 741.

²¹⁶Vgl. Riebe, Benchmarking im Museum, 2007, S.46.

²¹⁷Vgl. DIN 32736:2000-08.

²¹⁸Vgl. Schmid, Staatliches Liegenschaftsmanagement, Staatsverschuldung und Staatsvermögen, 2007, S. 26.

²¹⁹Vgl. bspw. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Satzung der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, § 1 Abs. 3, 2011 und Thüringer Staatskanzlei, Satzung der Klassik Stiftung Weimar, 2017.

²²⁰Vgl. Bundestag, Abgabenordnung, 2017.

²²¹Vgl. Mayntz, Wohlfahrtsökonomische und systemtheoretische Ansätze zur Bestimmung von Gemeinwohl, 2002, S. 114.

²²²Vgl. Uerpmann, Das öffentliche Interesse, 1999, S.120.

²²³Vgl. BPB, öffentliche Hand, 2018, S. 17.

²²⁴Vgl. Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, 2013.

de wie die der Stiftungen öffentlichen Rechts erfasst sind.²²⁵ Die analysierten ÖMS handeln in Abhängigkeit der Rechtsform nach den Vorschriften für die öffentliche Verwaltung und werden somit für die eigene Forschung als staatlich und als Institutionen der ÖH zugeordnet.

2.3.4.2 Immobilienportfoliomanagement und Portfolio-Selektions-Theorie

In diesem Kapitel wird das PM für die Forschungsarbeit definiert sowie eine theoretische Eingrenzung des Begriffs der Portfolio-Selektions-Theorie gegeben. Einer zusammenfassenden Beschreibung der Entwicklung der Theorien des PM folgt eine übergeordnete Unterscheidung der Immobilienkonzepte der ÖMS. Am Ende des Kapitels werden die Datengrundlagen für das PM – sortiert nach Primärinformationen und Sekundärinformationen – abgebildet und erläutert.

Den für die Forschung fokussierten Verwaltungseinheiten wird ein Immobilienportfolio übertragen, das durch seine Heterogenität geprägt ist. Dabei sind Liegenschaften mit differierendem Nutzen in Portfolien zusammengefasst, die mindestens durch Zuständigkeitsmerkmale der Verwaltungseinheiten im Zusammenhang stehen.²²⁶ Beim PM werden nicht nur die spezifischen Objektmerkmale berücksichtigt. Vielmehr ist eine konzeptionelle Gesamtsicht auf das Immobilienportfolio notwendig.²²⁷ Zum einheitlichen Verständnis wird hierfür zunächst der Begriff PM definiert. Als theoretische Grundlagen der Forschung gelten die Erkenntnisse von Bone und insbesondere von Wellner.²²⁸ Den quantitativen Ansatz ergänzend wirken entsprechend Wellner qualitative Aspekte unabhängig voneinander oder als Synthese auf das PM.²²⁹ Sowohl für das quantitative als auch das qualitative PM wurde die folgende Definition nach Wellner als Grundlage für das eigene Begriffsverständnis gewählt:

„Immobilien-Portfolio-Management ist ein komplexer, kontinuierlicher und systematischer Prozess der Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilienbeständen, der die Transparenz für den Immobilieneigentümer bzw. -investor erhöhen soll, um eine Balance zwischen Erträgen und den damit verbundenen Risiken von Immobilienanlage- und Managemententscheidungen für das gesamte Immobilien-Portfolio herzustellen.“²³⁰

Diese Definition wird später in Kapitel 3.4 erweitert, nachdem die einzelnen Bestandteile in ihrer Wirkung auf die eigene Forschung erörtert werden. Bezugnehmend auf die vorstehende Definition wird die „Komplexität“ zur Erfassung der Handlungsvorschläge durch eigene Modelldarstellung reduziert. „Entwürfe“ für ein systematisches Vorgehen bei Integrierung eines PM in die Organisation der ÖMS werden in den Kapiteln 3.5 und 3.6 durch Vorschläge zum Musteraufbau, zu Musterabläufen und weitere Modelldarstellungen angeboten. Ebenso werden die mit der Definition benannten Prozesse des Controllings, hier vor allem der Analyse, Planung und Steuerung des PM erläutert und mit

²²⁵Vgl. EWG, Richtlinie 80/723/EWG, 2006.

²²⁶Vgl. Pelzl, Amtsstube, 2002, S. 11.

²²⁷Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 251.

²²⁸Vgl. Bone-Winkel, Das strategische Management von offenen Immobilienfonds unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklungen von Gewerbeimmobilien, 1994, S. 179-226; Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 1ff.

²²⁹Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 251.

²³⁰Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 35.

Handlungsvorschlägen ergänzt. Die Nutzung der vorgeschlagenen Modellausgestaltungen und Handlungsvorschläge durch die ÖMS soll die „*Transparenz*“ erhöhen.

Der Teilbegriff des Portfolios sowie des diesbezüglichen Managements wurde ursprünglich durch die Finanzwirtschaft mit quantitativen kapitalmarkttheoretischen Ansätzen geprägt. Ein Portfolio kennzeichnet dabei im Ursprung ein „*Bündel*“ an Vermögenswerten, die in Substitutions- und Austauschbeziehungen stehen.²³¹ Die heute verbreitete Abgrenzung des PM wird auf die in den 1950er Jahren entwickelte Portfolio-Selektionstheorie von Markowitz zurückgeführt. Ziel dieses quantitativen Ansatzes des PM ist es, Wertpapierbestände durch mathematisch-statistische Verfahren zu optimieren.²³² Eine Übertragung des Modells auf Immobilienbestände erfolgte ca. 20 Jahre später.²³³

Für diese Arbeit wird ein quantitativer Ansatz gewählt, bei dem nicht ausschließlich finanzwirtschaftliche Kriterien verwendet werden. Mit der Auswahl des McKinsey-Modells als Darstellung für das Portfolio und die Positionierung der Immobilien wird einem strategischen Managementansatz der Portfoliotheorie entsprochen. Die benannten Bestandteile der Portfoliotheorie, die „*Portfolio-Selektionstheorie*“ und das „*McKinsey-Modell*“, sind mit der folgenden Abbildung 12 in die Portfoliotheorie – herausgestellt markiert – eingeordnet.²³⁴

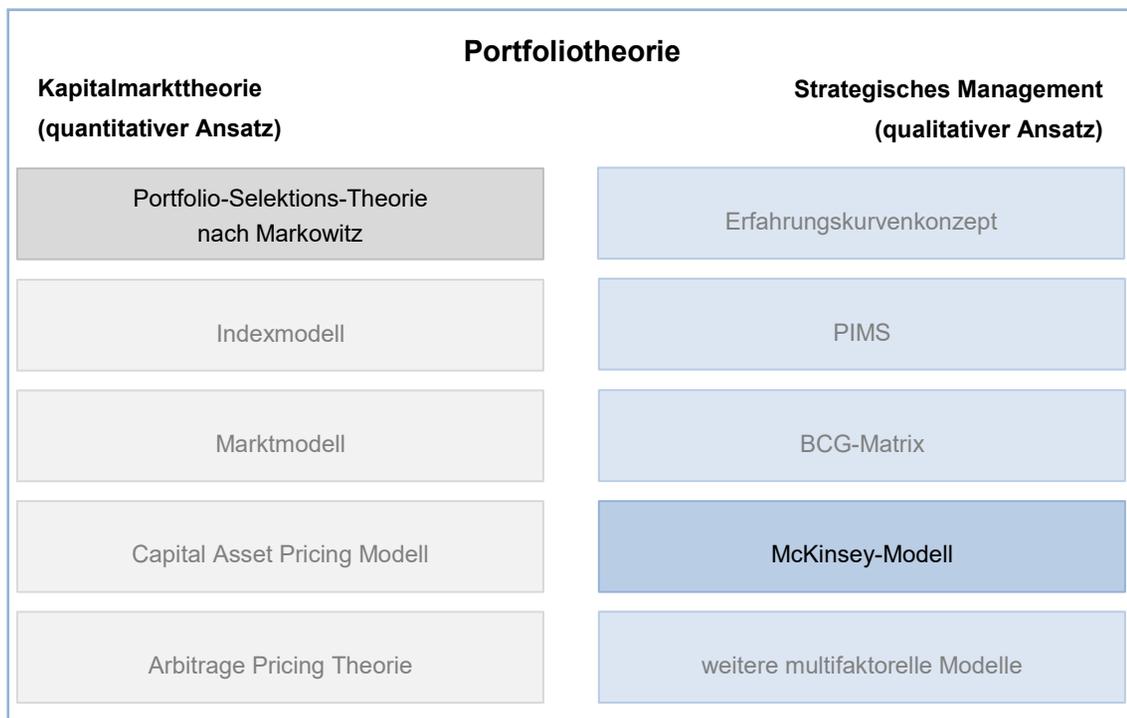


Abbildung 12: Entwicklung des Portfoliomanagements.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 158.

²³¹Vgl. Brauer, Grundlagen der Immobilienwirtschaft, 2011, S. 537.

²³²Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 34.

²³³Vgl. Rodewald, Portfolio-, Asset- und Property Management, 2009, S. 10-13.

²³⁴Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 158-167.

In der Abbildung 12 werden Modelle und Theorien nach quantitativen und qualitativen Ansätzen der Portfoliotheorie unterschieden. Für die eigene Forschung werden jeweils die „*Portfolio-Selektions-Theorie*“ und das „*McKinsey-Modell*“ zugrunde gelegt, bei denen Kennzahlen im Vordergrund der Analysen stehen. Auf Basis einer Marktwertanalyse wird bei Anwendung dieser Portfoliotheorie ein Soll-Portfolio von Vermögenswerten aufgestellt.²³⁵ Erfolgen die Analysen des PM ausgehend von den Zielen einer oberen Hierarchieebene, entspricht die Vorgehensweise dem Top-Down-Ansatz.²³⁶ Haupteinflussfaktoren für die Bildung von Alternativportfolios zur Auswahl der optimalen Investitionsentscheidungen sind die Kennzahlen

- Marktanteil und
- Erwartungswert der Auszahlungsüberschüsse in Abhängigkeit der Rendite-Risiko-Verhältnisse einzelner Liegenschaften oder Gebäudegruppen.²³⁷

Der eigene und abweichende Vorschlag der Dimensionen für ÖMS anhand von Marktwerten und Ressourcen wird nach der abschließenden Auswahl der Modellkomponenten erörtert und begründet. Mit der hier erfassten Abgrenzung ist zunächst lediglich die Basis für Handlungsvorschläge gegeben. Die Wahl anderer Dimensionen wurde darüber hinaus dadurch legitimiert, dass bis dato verschiedene Anwendungsformen verbreitet sind, wobei allen gemein die Wahl einer Umwelt und einer Unternehmensdimension sind. Für die eigene Forschung wurde – vom qualitativ geprägten PM abgeleitet – eine Beschreibung der Struktur und Auswahl von Handlungsvorschlägen unter Abwägung der Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen als Inhalt gewählt.²³⁸

Da zumindest die Grundlagenermittlung für Aufgaben und Entscheidungen auf den unteren Hierarchieebenen der Organisation erfolgt, favorisiert Wellner bei der Umstrukturierung der Bestände im Rahmen eines PM den Bottom-Up-Ansatz.²³⁹ Als nutzungsorientiertes Modul des PM ermöglicht der Bottom-Up-Ansatz eine Zielebestimmung auf Basis einer Bestandsanalyse und somit eine intensive Berücksichtigung qualitativer Merkmale.²⁴⁰

Eine Unterscheidung des Bestandes in „*betriebsnotwendige*“ und „*nicht betriebsnotwendige*“ Immobilien wirkt wesentlich auf Wellners Forschung.²⁴¹ Auch mit weiteren Forschungen sind die Anwendungsmöglichkeiten eines PM vor allem für nicht betriebsnotwendige Immobilien wissenschaftlich belegt. Eine Anwendung des PM für unrentable aber unbedingt betriebsnotwendige Immobilien gilt bei Übertragung bisheriger wissenschaftlicher Erkenntnisse – ohne Anpassungen – auf ÖMS als impraktikabel.²⁴² Für einzelne betrachtete Immobilien leitet sich jedoch keine Nutzungsrelevanz aus der Betriebsnotwendigkeit ab, d. h. die Gebäudeflächen erfüllen keine musealen Funktionen

²³⁵Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 167-169.

²³⁶Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 51.

²³⁷Vgl. Gareis, Investitionsplanung des Bauunternehmens, 1981, S. 172.

²³⁸Vgl. Baum, Strategisches Controlling, 1999, S. 179-180.

²³⁹Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 51.

²⁴⁰Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 230-231.

²⁴¹Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 47.

²⁴²Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 3.

und Zwecke.²⁴³ Anstelle des Vermögenszuwachses und somit dem Rendite-Risiko-Verhältnis als Anreiz für eine Investition ist für ÖMS vor allem der Erhalt der realen Vermögenssubstanz handlungsleitend.²⁴⁴ Um die Anwendungsmöglichkeiten des PM auf alle Liegenschaften oder mindestens die nicht zwingend betriebsnotwendigen zu erweitern, bietet Heller die Grundlage. Er stellt das Rendite-Risiko-Verhältnis und die Nutzungsrelevanz gleichermaßen als Grundlage des PM dar.²⁴⁵

Für die Immobilien, für die der Erhaltungs- und Betreuungsanspruch im Vordergrund steht, wird die Orientierung der Module somit nicht ausschließlich auf das Rendite-Risiko-Verhältnis und die Nutzungsrelevanz beschränkt betrachtet. Unter der Annahme, dass die langfristige Existenz denkmalgeschützter Immobilien nicht als Teil der Nutzungsrelevanz gesehen wird, ist die Unterscheidung in rendite- und nutzungsorientiertes PM vom Zweck der ÖMS abgeleitet. Wie in Abbildung 13 gezeigt, wird für die Betrachtung des Managements der ÖMS zusätzlich die Steuerung nach Erhaltungsanspruch als Kernkompetenz verstanden. Sie kann nur bedingt von der Steuerung nach Nutzungsrelevanz bzw. Betriebsnotwendigkeit abgegrenzt werden.²⁴⁶ Aus den bisherigen Erläuterungen können drei Immobilienmanagementkonzepte nach folgenden Kriterien geschlossen werden.²⁴⁷



Abbildung 13: Unterscheidung der Immobilienkonzepte der ÖMS.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heller, Immobilienmanagement in Nonprofit-Organisationen, 2010, S. 42.

Um die Bedeutung der verschiedenen Werte einschätzen zu können, bedarf es zunächst einer Wertermittlung. Seilheimer konstatiert einen Mangel an einheitlichen Standards zur Wertermittlung von Immobilien für die ÖH. Die Aufstellung eines Systems des PM zur Steuerung des Bestandes ist jedoch nicht ohne notwendige Informationsgrundlage möglich.²⁴⁸ Die folgende Gliederung nach Primär- und Sekundärinformationen für die Arbeit der ÖH basiert auf Seilheimer.²⁴⁹

²⁴³Vgl. Tabelle 3.

²⁴⁴ Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 3.

²⁴⁵Vgl. U Heller, Immobilienmanagement in Nonprofit-Organisationen, 2010, S. 42.

²⁴⁶Vgl. Heller, Immobilienmanagement in Nonprofit-Organisationen, 2010, S. 42.

²⁴⁷Vgl. Schneider, Modell für das nachhaltige Immobilien-Portfoliomanagement betrieblicher Büro-Bestandsbauten, 2013, S. 58.

²⁴⁸Vgl. Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007, S. 78.

²⁴⁹Vgl. Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007, S. 97.

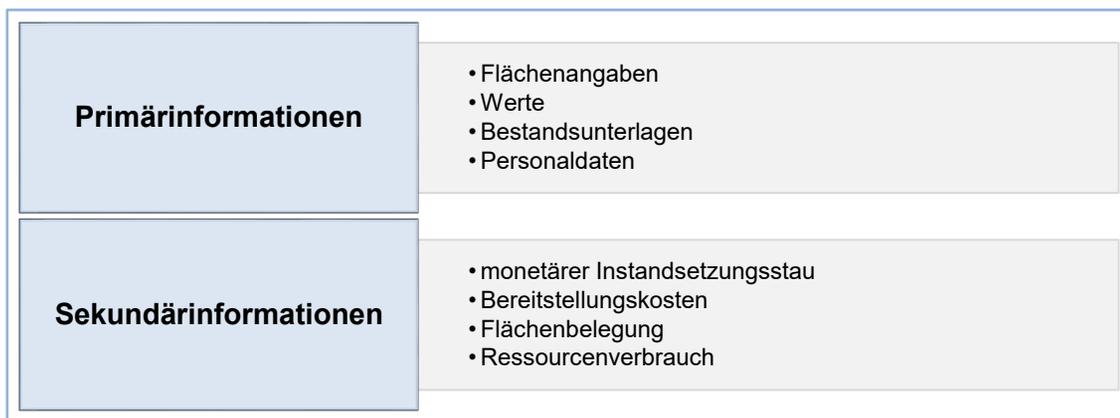


Abbildung 14: Datengrundlagen sortiert nach Primärinformationen und Sekundärinformationen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007, S. 97.

Der Begriff „Werte“ ersetzt im Vergleich zu Seilheimer den Begriff „Marktwerte“, da bspw. auch museale Werte eingeschlossen sind. Verwendung im Rahmen der Forschung fand die Auflistung der Abbildung 14 beispielsweise bei der Erstellung eines Fragebogens zur Datenerhebung.

An dieser Stelle bleibt festzuhalten, dass die Fortschreibung einer Portfoliostrategie ein Ergebnis eines PM darstellt.²⁵⁰ Die Planung der strategischen Investitionen in Immobilien beziehungsweise deren Organisation sind dabei zentrale Aufgaben des PM.²⁵¹

Neben der Einschätzung der Relevanz von weiteren Grundlagen für das PM und des Umfangs vorliegender Informationen wird getrennt nach steuernder und analytischer Organisation, hier getrennt in Aufbau- und Ablauforganisation, geforscht.²⁵² Beim Aufbau erfolgt eine funktionale Betrachtung anhand der Organigramme und Geschäftsverteilungspläne. Bezogen auf den analytischen Teil des PM wird in dieser Arbeit der Ablauf von der Unternehmensstrategiebildung über die Erstellung des Investitionsplanes bis hin zur Leistungserbringung betrachtet.

2.3.4.3 Musteraufbau des PM

In diesem Kapitel werden die Managementebenen als Musteraufbau des PM theoretisch beschrieben. Hindernisse bei der Übertragung der Theorie auf die Praxis zeigt bereits folgendes Zitat deutlich.

„Jedes Museum hat seine historisch gewachsenen Strukturen, ist eingebunden in übergeordnete, öffentliche oder private Rechtsformen staatliche oder kommunale Verordnungen, Stiftungsstatuten und Reglemente [...], (die) große Mehrzahl der mittleren und kleineren Museen ist gezwungen, die verschiedenen Aufgaben im Museum auf das zur Verfügung stehende Personal zu verteilen.“²⁵³

²⁵⁰Vgl. Bohne-Winkel, Institutionelles Immobilienmanagement, 2016 S. 723.

²⁵¹Vgl. Heller, Immobilienmanagement in Nonprofit-Organisationen, 2010, S. 42.

²⁵²Vgl. Oerther, Das Portfoliomanagement als Methode der ertragsorientierten Banksteuerung, 1997, S. 46.

²⁵³ICOM, Internationaler Museumsrat, Berufe im Museum, 1994, S. 3.

Unabhängig von der Anzahl des verfügbaren Personals entstehen – durch Integration von Interessen Einzelner und Gruppen in eine Organisation aus mehreren Personen – Führungsebenen, die mit Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind.²⁵⁴ Führungsebenen, auch als Steuerungs- oder Entscheidungsebenen bezeichnet, lassen sich entsprechend der betriebswirtschaftlichen Literatur funktional beschreiben. Ein Beispiel für eine ganzheitliche Betrachtung des Managements ist die Aufgliederung der Führungsfunktionen in „normative“, „strategische“ und „operative Ebene“ vergleichend dem St. Galler Management-Modell.²⁵⁵ In anderen Ansätzen wird anstelle normativer Abgrenzungen in eine „taktische Ebene“ als Verbindung des strategischen und operativen Managements unterschieden.²⁵⁶

Entsprechend der funktionalen Trennung der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (GIF) wird für das Immobilienmanagement anstelle der normativen oder taktischen Ebene eine „Portfolioebene“ berücksichtigt.²⁵⁷ Die Herleitung dieses Ansatzes ist von Kämpf-Dern bei Gliederung des Immobilienmanagements in vier Ebenen erfolgt. Entscheidend dabei ist die Einfügung einer Portfolioebene zwischen Unternehmensebene und Objektebenen.²⁵⁸ Dieser Zusammenhang wird in Abbildung 15 verdeutlicht.

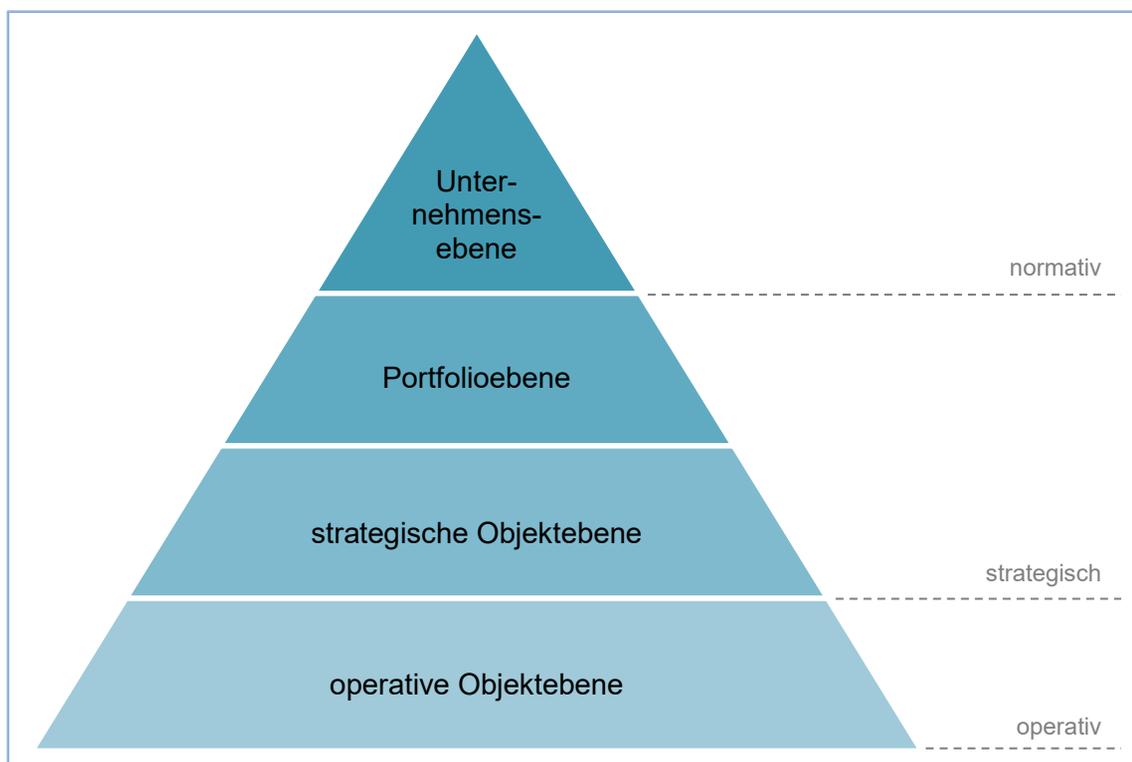


Abbildung 15: Managementebenen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GIF, Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, 2004.

²⁵⁴Vgl. Epskamp, Lernende Organisation, 2001, S. 134.

²⁵⁵Vgl. Bergmann, Strategische Unternehmensführung, 2011, S. 25.

²⁵⁶Vgl. Küpper, Ablauforganisation in Produktion und Logistik, 2004, S. 11.

²⁵⁷Vgl. GIF, Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, 2004.

²⁵⁸Vgl. Kämpf-Dern, Grundkonzept des Immobilienmanagements, 2009, S. 23-24.

Die horizontal-gestrichelte Linie in der Abbildung 15 verdeutlicht als Trennung der Objektebene, dass die operativen Aufgaben in der Arbeit entsprechend Kämpf-Dern nicht als strategische Managementaktivität analysiert werden. Operative Aspekte sind nichtsdestotrotz Teil des Managements. Insgesamt werden vier Hierarchieebenen des Managements bzw. der Organisation gebildet. Zusätzlich werden Managementorientierungen aller vier Hierarchieebenen wie folgt unterschieden.²⁵⁹

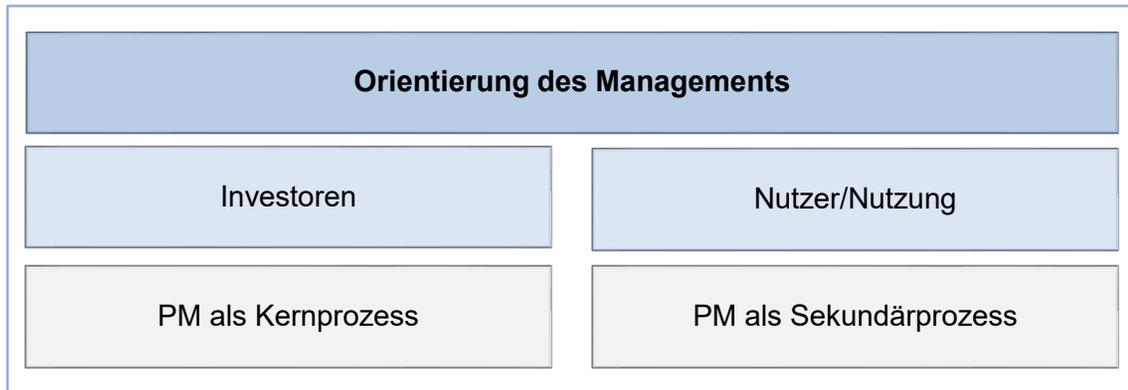


Abbildung 16: Zwei Orientierungen des Managements.

Quelle: Eigene Darstellung.

Das PM wird aus Investorensicht als Kernprozess zur Zielerfüllung verstanden. Aus Sicht einzelner Fachbereiche sowie Nutzer gilt ein PM jedoch nicht als eigenes Ziel und somit als Sekundärprozess. Je nach entsprechender Bedeutungsbeurteilung resultieren verschiedene Varianten zur Anordnung des PM in einer Organisation. Zur Beschreibung der Aufbauorganisationsarten wird vergleichend den Wirtschaftswissenschaften in ein- und mehrdimensionale Organisationssysteme (Einliniensystem, Mehrliniensystem, Stabliniensystem, Matrixsystem)-unterschieden.²⁶⁰ Bei überwiegender Wahl „*divisionaler Organisationssysteme*“ (Trennung in Geschäftsbereiche) durch die ÖH identifizierte Küßner verschiedene Anwendungsformen für die Integrierung des Immobilienmanagements in die Aufbauorganisation der ÖH. Aus den Anwendungsformen nach Küßner resultiert folgende Auflistung der Organisationsformen:

- Stabstelle,
- gleichgestellter Geschäftsbereich,
- dezentrale Organisationseinheiten,
- rechtlich eigenständiges Unternehmen,
- Eigentümermodell und
- Mieter-Vermieter-Modell.²⁶¹

Von der ÖH werden funktionale und divisionale Organisationssysteme angewendet. Eine mehrdimensionale Organisation ist nicht gelistet.²⁶² Sollen Aufgaben nicht konzentriert

²⁵⁹Vgl. Pfrsching, Portfoliomanagement für selbstgenutzte Immobilien, 2008, S. 202.

²⁶⁰Vgl. Hädler, Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure, 2016, S. 470.

²⁶¹Vgl. Küßner, Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer, 2007, S. 45-53.

auf die Belange der jeweils ausführenden Hierarchieebene erfüllt werden oder zumindest zu einer Reduktion eines entsprechenden Vorgehens führen, sind hingegen mehrdimensionale Organisationssysteme – wie ein Matrixsystem bei Definition der Aufgaben als Produkt – zu nutzen.²⁶³ Die Zunahme des Komplexitätsgrades der Organisation und der Dezentralität der Leitung resultieren aus einer Erhöhung der Anzahl an Dimensionen.²⁶⁴ Einzelne der oben aufgelisteten Organisationsformen werden in späteren Kapiteln näher betrachtet und dazu entwickelte Modelle als Gesprächsgrundlage für die Experteninterviews genutzt.

Die Möglichkeit der Trennung von Eigentümer- und Nutzerinteressen, bspw. als Mieter-Vermieter-Modell, sowie die Trennung zwischen Eigentümer-, Immobilienmanager- und Nutzerinteressen in Form der Trennung in Portfolio-, Assetmanagement und operative Aufgaben müssen nach der Einführung eines effektiven PM von den ÖMS selbst als Voraussetzungen eines optimalen Immobilienmanagements geschaffen werden.²⁶⁵ Im vierten Kapitel wird erläutert, ob die ÖMS im Status Quo dem primären Ziel des betrieblichen Immobilienmanagements – der Harmonisierung der Unternehmens- und Immobilienstrategie inklusive der Funktionen des Museumsmanagements – in der Aufbau-Organisation folgen.²⁶⁶ Mit der Ergebniserläuterung der Fallanalysen im vierten Kapitel wird so ergänzt, ob die immobilienrelevanten Aufgaben der ÖMS im Status Quo als Kernaufgaben verstanden werden, d. h. ob diese als Primär- oder Sekundärleistungen eingestuft sind.

2.3.4.4 Musterablauf des PM

In diesem Kapitel wird ein Musterablauf des PM als Forschungsgrundlage in Abbildung 17 gezeigt. Die hierfür als Grundlagen verwendeten und in der Literatur erfassten Beispielabläufe der Prozesse des PM unterscheiden sich je nach den betrachteten Immobilien, hier in derer Notwendigkeit für den Betrieb. Ausgehend von nicht betriebsnotwendigen Immobilien wurde der Prozessablauf des PM bis hin zur Maßnahmendurchführung in einem europäischen Forschungsprojekt SUREURO (Sustainable Refurbishment Europe) in folgende zehn Komponenten gegliedert. Die Wirkungsbeziehungen innerhalb des Musterablaufs werden in Kapitel 3.6 bezogen auf ÖMS ergänzt.

²⁶²Vgl. Voßbein, Organisation, 1989, S. 33-38.

²⁶³Vgl. Bleicher, Organisation, 1991, S. 566.

²⁶⁴Vgl. Anesini, Die Holding als Instrument der Führung in konzernierten Unternehmen, 1991, S. 63.

²⁶⁵Vgl. Pfirsching, Portfoliomanagement für selbstgenutzte Immobilien, 2008, S. 202.

²⁶⁶Vgl. Pfnür, Modernes Immobilienmanagement, 2011, S. 165.



Abbildung 17: Zehn Komponenten des PM.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pfnür, Modernes Immobilienmanagement, 2011, S. 165.

2.3.5 Von der Unternehmensstrategie zur Portfoliostrategie

Explizite Grundsätze für das zweckorientierte Management der ÖMS sind durch die Statuten sowie daraus resultierende Rechtsgrundlagen und Ziele vorgegeben.²⁶⁷ Mit der Unternehmensstrategie sind die Ziele sowie die Grundsätze für das zweckorientierte Handeln zur Erreichung der Aufgaben einer Institution der ÖH seitens der Unternehmensebene zu beschließen und als Handlungsbasis der ÖMS vorzugeben.²⁶⁸ Somit sind detaillierte Vorgaben in Form von Zielen zu bestimmen, die das System einer ÖMS erreichen soll.²⁶⁹

Die Immobilienstrategie der ÖH muss insbesondere der Verantwortung eines Sozialstaates sowie eines damit einhergehenden gemeinwohlorientierten Agierens entsprechen.

²⁶⁷Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Satzung der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, § 1 Abs. 3, 2011.

²⁶⁸Vgl. Scheuplein, Unternehmensstrategie, 1970, S. 18.

²⁶⁹Vgl. Ulrich, Die Unternehmung als produktives soziales System, 1968, S. 51.

Aus diesem Grund ist von den ÖMS nicht die ausschließlich wirtschaftlichste Variante zu wählen, sondern die unter sozialen, ökologischen, ökonomischen und politischen Gesichtspunkten optimale.²⁷⁰ Die Unterschiede in Bezug auf die Strategien und normativen Vorgaben beim privaten und öffentlichen PM werden während der Modellentwicklung deutlich. In diesem Kapitel ist wesentlich, dass Unternehmens- und Portfoliostrategie eine Einheit mit den Zielesystemen bilden.

2.3.5.1 Zielesysteme – Musterzielesystem

Bezogen auf die Unternehmensstrategie werden mit der vorliegenden Arbeit Ziele herausgestellt und es wird gezeigt, dass die Ziele vor der Ableitung von Aufgaben zu definieren sind. Ziele beschreiben dabei Vorgaben über beabsichtigte, aus Handlungen resultierende Veränderungen oder Zustände, die präzise bestimmt und realistisch formuliert sein müssen.²⁷¹ Ziele sind dabei nicht dauerhaft gegeben, sondern müssen in Abhängigkeit der aktuellen Konstellationen regelmäßig von den Entscheidungsträgern auf veränderte oder zukünftige interne und externe Entwicklungen angepasst und aktualisiert werden.²⁷² Als Ziele existieren neben messbaren und quantitativen Größen qualitative Zielsetzungen.²⁷³

Für die Ausgestaltung des Zielesystems des PM von ÖMS wurden zwei wesentliche Ansätze aus der Literatur erkannt. Zum einen sind Zielesysteme für Museen und zum anderen Zielesysteme für Immobilien bzw. deren Management publiziert. Vor den Erläuterungen zu Abhängigkeiten zwischen den betrachteten Zielesystemen erfolgt eine Eingrenzung ihrer Inhalte. Die detaillierte Registrierung projektspezifischer Ziele, bspw. bei der Zusammenarbeit mit Bauunternehmen, entspricht nicht der gewählten Aggregationsstufe der Arbeit und findet keinen Einfluss auf die Forschung.

Spezifische Determinanten eines Zielesystems öffentlicher Zuwendungsgeber wirken durch politische, rechtliche, institutionelle, ökonomische und finanzielle sowie unternehmerische Merkmale als Rahmenbedingungen kennzeichnend. Deren Ausgestaltung wird mit der eigenen Forschung begrenzt auf den Untersuchungsgegenstand der sektorspezifischen Determinanten des Zielesystems des Immobilienmanagements von ÖMS betrachtet.

Diese Determinanten des Immobilienmanagements von ÖMS lassen sich in die spezifischen Determinanten des Zielesystems der öffentlichen Zuwendungsgeber einordnen. Abgeleitet von den Determinanten des Zielesystems wird in der folgenden Abbildung eine wiederholt in der Literatur verwendete Darstellung relevanter Ziele des Immobilienmanagements gezeigt.²⁷⁴

²⁷⁰Vgl. Fischer, Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP, 2008, S. 75.

²⁷¹Vgl. Heuermann, Öffentliche Betriebswirtschaftslehre, 2011, S. 77.

²⁷²Vgl. Reichard, Managementkonzeption des Öffentlichen Verwaltungsbetriebes, 1973, S. 54.

²⁷³Vgl. Wildmann, Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Mikroökonomik und Wettbewerbspolitik, 2014, S. 177.

²⁷⁴Vgl. Homann, Immobiliencontrolling, 1999, S. 63.

1	Ökonomische Ziele		Nicht-ökonomische Ziele	
2	Leistungsziele	Finanzwirtschaftliche Ziele	Psychologische Ziele	Soziologische Ziele
3	Funktionalität	Kostenoptimierung	Prestige	Städtebauliche Ziele
	Flexibilität	Performancesteigerung	Image	Ökologische Ziele
	Optimierung des Nutzungsgrades	Risikoverifizierung	Mieter-/Nutzerzufriedenheit	Gesellschaftliche Verantwortung
	Qualität und Produktivität	Werterhalt bzw. Wertsteigerung	Mieter-/Nutzerbindung	Architektonische Ziele
	Sicherung der Funktionsfähigkeit			

Tabelle 1: Musterzielesystem des Immobilienmanagements.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homann, Immobiliencontrolling, 1999, S. 63.

Eine anlassbezogene Erhöhung des Detaillierungsgrades des Musterzielesystems ist in der Praxis verbreitet.²⁷⁵ So wurde für die Wertung von Nachhaltigkeitskriterien im Corporate Real Estate PM ein Beispiel mit 29 Hauptwertungskriterien und weiteren Unterkriterien allein für das Thema Nachhaltigkeit einer Immobilie veröffentlicht.²⁷⁶ Weiterreichende Zielkriterien, bspw. für eine projektscharfe Nutzwertanalyse, sind den Oberzielen der zweiten Untergliederungsebene in der Tabelle 1 zuzuordnen.²⁷⁷ Ab der dritten Untergliederungsebene ist jedoch nicht immer eine einzige Zuordnung logisch, bspw. kann die Denkmalpflege bzw. der Denkmalschutz nicht ausschließlich dem soziologischen Ziel „*gesellschaftliche Verantwortung*“ oder ausschließlich dem finanzwirtschaftlichen Ziel „*Werterhalt*“ zugeordnet werden.²⁷⁸

Das Kapitel abschließend folgen Grundlagen zum sektorspezifischen Zielesystem des Museumsmanagements. Mit einem Ansatz von Rump, der im Zusammenhang mit dem Controlling für Museen entwickelt wurde, wurden die von der ICOM definierten Aufgaben als Basis für die Unterscheidung der möglichen Ziele von Museen bestimmt. Zu näheren Erläuterungen unterscheidet Rump in folgende Zieltypen:

- fachliche,
- finanzielle,
- gesellschaftliche,
- logistische,
- organisatorisch-administrative,
- professionelle,
- umweltbezogene,
- vermittlungsbezogene und

²⁷⁵Vgl. Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007, S. 107.

²⁷⁶Vgl. Schneider, Modell für das nachhaltige Immobilien-Portfoliomanagement betrieblicher Büro-Bestandsbauten, 2013, S. 115.

²⁷⁷Vgl. Reisbeck, Immobilien-Benchmarking, 2017, S. 66.

²⁷⁸Vgl. ThürDSchG, 2018.

- öffentlichkeitsarbeitsbezogene.²⁷⁹

Zur Ordnung eines Musterzielesystems wird die Struktur der Ziele des Immobilienmanagements entsprechend der Tabelle 1 verwendet. Mangels einer einheitlichen Auffassung zum Vorgehen bei Zieleabgrenzungen in der Wissenschaft wurden hier nicht alle Variationen gezeigt. Wellner bezeichnet bspw. die sozialen Ziele – abweichend bzw. völlig konträr von dem mit Tabelle 1 gezeigten Zielesystem in Anlehnung an Rump – als „immobilienfremde“ Ziele. Dies resultiert aus der verbreiteten Wahl des Rendite-Risiko-Verhältnisses als wesentliches Entscheidungskriterium des PM und somit Teil des Immobilienmanagements.²⁸⁰ Gesellschaftliche Verantwortung als soziales Ziel wird jedoch nach anderen Forschern der Bau- und Wirtschaftswissenschaften – wie mit der eigenen Forschung – als Ziel des Immobilienmanagements bezeichnet.

2.3.5.2 Visualisierung der Ergebnisse in einer Portfoliomatrix

Die möglichen Strategien und Ziele für ÖMS wurden erläutert. Im Folgenden wird gezeigt, wie ein Immobilienportfolio von vordergründig nicht erwerbswirtschaftlich tätigen ÖMS in Abhängigkeit der Strategien und Wertvorstellungen visualisiert werden kann.

Gmür schlägt für das strategische Management bei einer nicht gewinnwirtschaftlichen Orientierung zwei verschiedene Darstellungsweisen vor (siehe Abbildung 18). Dabei unterscheidet er zwischen Erklärungen für positionsorientierte und kompetenzorientierte Strategien.²⁸¹ Die Darstellung einer strikten Trennung von Strategien nach Gmür dient hier dem Überblick, dieser wird jedoch nur bedingt gefolgt.

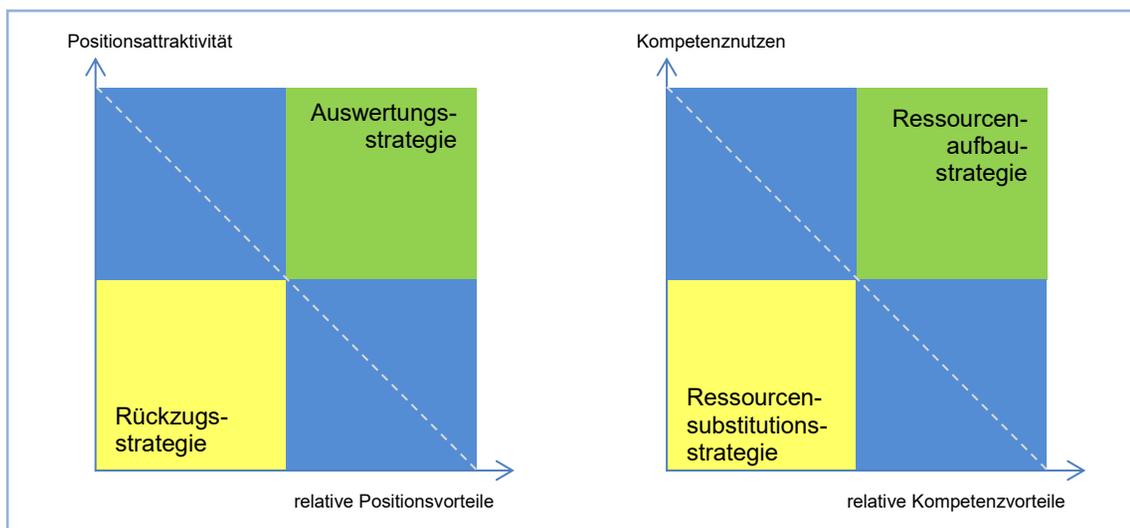


Abbildung 18: Portfoliodarstellung für positionsorientierte Strategien.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gmür, Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen, Management Forschung und Praxis, 1999, S. 11.

²⁷⁹Vgl. Rump, Controlling für Museen, 2001, S. 30.

²⁸⁰Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 39.

²⁸¹Vgl. Gmür, Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen, Management Forschung und Praxis, 1999, S. 11.

„Im Portfolio für Positionsstrategien werden die Elemente des Leistungsprogramms [...] nach den Kriterien Positionsattraktivität und Positionsvorteile beurteilt und eingeordnet. [...] Im Portfolio für Kompetenzstrategien werden Ressourcen nach den Kriterien des Kompetenznutzens und der Kompetenzvorteile beurteilt.“²⁸²

Damit können Werte bezogen auf museale und bauliche sowie immobilienwirtschaftliche Leistungen und/oder diesbezügliche Kompetenzen sortiert abgebildet werden. Weiter wurden speziell für das PM der ÖH entwickelte Darstellungsformen von Portfoliomatrizen recherchiert, bei denen die multifaktorielle Portfolio-Matrix als Visualisierungsform der Strukturierung von verschiedenen Immobilieninvestments verwendet wird.²⁸³ Der relative Wettbewerbsvorteil und die Marktattraktivität werden bereits von Seilheimer für das PM im PREM in einem Kennzahlensystem zusammengefasst. Dabei folgt er der multifaktoriellen Matrix nach McKinsey. McKinsey schlägt sowohl für die Bewertung der Marktattraktivität wie auch für die Wettbewerbspositionierung eine Nutzwertanalyse als Erhebungsmethode vor. Auf weitere Grundlagen, wie die zweidimensionale Matrix der Boston Consulting Group, geht Seilheimer hinreichend ein und begründet die Wahl der Verwendung des Modells nach McKinsey mit der höheren Anzahl an Segmentierungsmöglichkeiten. Abweichend von McKinsey beschreibt er die Wettbewerbsposition jedoch infolge einer Kosten-Nutzenanalyse und zielt dabei auf eine Verwendung für das PREM und somit auf eine mögliche Darstellung als Ersatz der Marktbewertung ab.²⁸⁴

Ein Praxisbeispiel, bei dem nicht gewinnorientierte Visualisierungsformen im PM angewendet werden, sind städtische Wohnungsunternehmen. Diese sollen auf die soziale Entwicklung in den Quartieren steuernd einwirken und verfolgen dabei nicht die maximale Wertschöpfung. Darum werden Vorhaben realisiert, die für andere Unternehmen keine ausreichende Rendite erwirtschaften. Somit werden verstärkt qualitative Merkmale der Standorte und Immobilien beachtet, obgleich das Portfolio getrennt nach dem Nachfragewert bzw. Vermietungserfolg analysiert wird. Die Gewobag Wohnungsbau-Aktiengesellschaft Berlin (GEWOBAG) hat hierfür zusammen mit Deloitte ein System entwickelt. Ziel des Portfoliomanagementsystems der GEWOBAG ist die Ableitung von Normstrategien (bspw. Erweiterung, Verdichtung/Teilung, Mietanpassungen).²⁸⁵ Ähnlich handelt bspw. auch die Berliner Immobilien Management GmbH (BIM).²⁸⁶

Aus der Unterscheidung in Segmente resultiert eine Mehrdimensionalität der Portfolioansicht.

²⁸²Vgl. Gmür, Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen, Management Forschung und Praxis, 1999, S. 11.

²⁸³Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 216.

²⁸⁴Vgl. Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007, S. 72.

²⁸⁵Vgl. Terboven, Management von Wohnungsbeständen der öffentlichen Hand, 2017, S. 613 und 618.

²⁸⁶Vgl. Rahmstorf, Die kontinuierliche Suche nach Optimierungspotenzialen auf Ebene der Gebäude, der Grundstücke und des Stadtraums, 2013, S. 156-157.

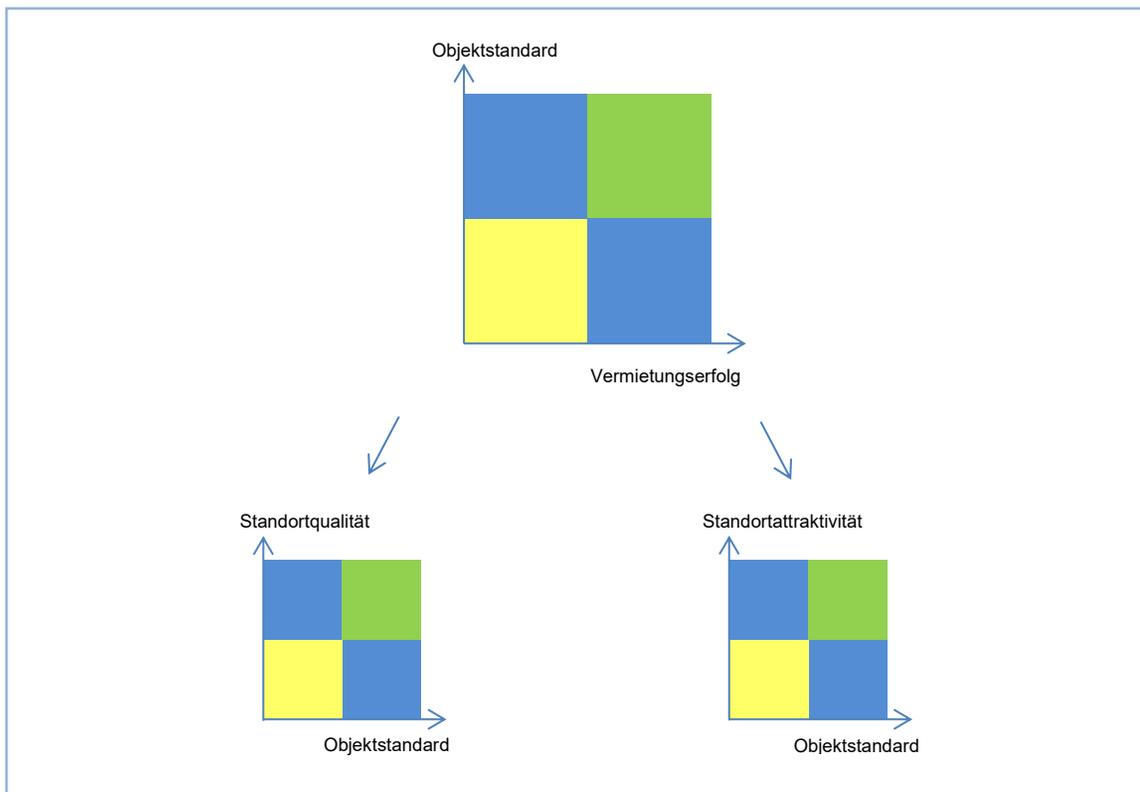


Abbildung 19: Mehrdimensionale Segmentierung.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deloitte in Terboven, Management von Wohnungsbeständen der öffentlichen Hand, 2017, S. 618.

Die Segmentierung entsprechend der GEWOBAG erfolgt – wie in der Abbildung 24 gezeigt – nach:

- Vermietungserfolg,
- Objekteigenschaften/-standards und
- Standorteigenschaften.²⁸⁷

Zunächst sortiert die GEWOBAG die Immobilien nach Vermietungserfolg in Abhängigkeit der Objekteigenschaften. Anschließend wird aus den Immobilien mit niedrigem Vermietungserfolg ein Portfolio gebildet und aus den Immobilien mit hohem Vermietungserfolg ein weiteres Portfolio. Vermietungserfolg oder Leerstand werden mit Erlöskennzahlen, wie der Eigenkapitalrendite und der Fremdkapitalrendite, gemessen. Objekteigenschaften, insbesondere die Investitions- und Instandhaltungskosten, werden getrennt nach leicht veränderbaren Merkmalen (z. B. Gebäudequalität) und schwer veränderbaren Merkmalen (z. B. Gebäudestruktur) ermittelt. Standorteigenschaften werden nach Mikrostandort (z. B. Verkehrsanbindung, Lage zu Einrichtungen des täglichen Bedarfs, Freizeitmöglichkeiten) und Makrostandort (z. B. Trends im Quartier, Sozialgefüge) getrennt erfasst. Das PM der GEWOBAG setzt sich dabei neben der Standortanalyse und Zustandskriterien aus der Festlegung der Planungsparameter bzw. den Modulen CF-

²⁸⁷Vgl. Terboven, Management von Wohnungsbeständen der öffentlichen Hand, 2017, S. 619.

Planung (Diskontierter Cash Flow) und Investitionsrechnung sowie der Wertermittlung zusammen.²⁸⁸

Vorhergehendes Beispiel sowie in diesem Kapitel erfasste Visualisierungsformen zeigen zur Verfügung stehende Möglichkeiten zur Visualisierung in einer Portfoliomatrix, die in der Praxis angewendet werden. Für die Arbeit wird jedoch eine Reduzierung der Komplexität auf zweidimensionale Systeme bestimmt, um so eine Konzentration auf wesentliche Erkenntnisse zu ermöglichen.

²⁸⁸Vgl. Terboven, Management von Wohnungsbeständen der öffentlichen Hand, 2017, S. 615 und 619.

3 WEITERENTWICKLUNG THEORETISCHER GRUNDLAGEN

Mit Kapitel 3 werden bereits gezeigte Definitionen und Modelle dem Forschungsziel entsprechend weiterentwickelt, es stellt somit das Zwischenergebnis der Arbeit dar. Die Unterkapitel sind dabei den bisherigen Ausführungen sowie den benannten Forschern eindeutig zugeordnet.

3.1 Terlutter und Müller-Hagedorn – Bewertung durch Interessengruppen

Die für ÖMS zentralen und bereits identifizierten Interessengruppen werden in Abbildung 20 aufgezeigt. Hierbei wird eine Arbeit Terlutters, der die Interessengruppen eines Museum in Anlehnung an Müller-Hagedorn zusammenfasst, zugrunde gelegt.²⁸⁹

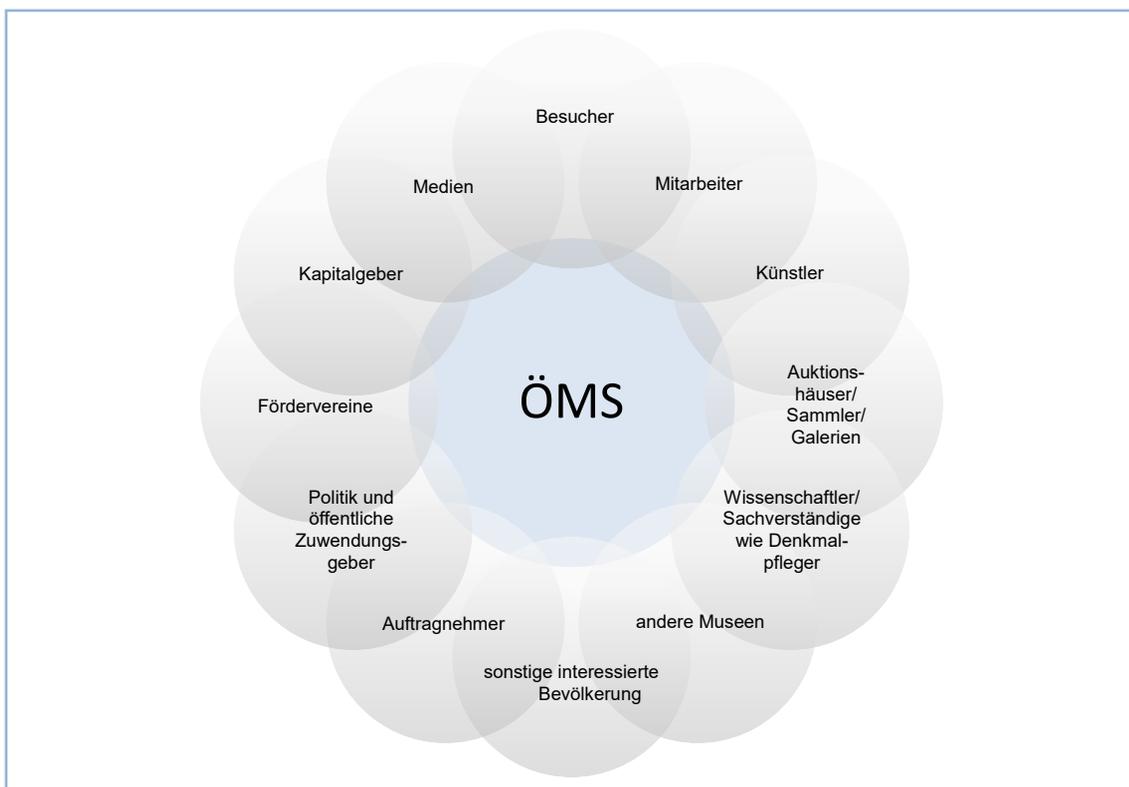


Abbildung 20: Interessengruppen einer ÖMS.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Terlutter (und Müller-Hagedorn), *Lebensstilorientiertes Kulturmarketing*, 1993, S. 22.

Einzelne Personen können gleichzeitig Teil mehrerer der in Abbildung 20 erfassten Interessengruppen sein. Folgende Abweichungen von Terlutter sowie von Müller-Hagedorn ergeben sich, um alle identifizierten Interessengruppen der ÖMS zu erfassen. So kritisierte Rothärmel bereits bei der auf Leistungsnehmer konzentrierten Darstellung Müller-Hagedorns die Vernachlässigung von Akteuren, die an der Leistungserbringung der ÖMS beteiligt sind, so z. B. Mitarbeitern und Auftragnehmern.²⁹⁰ Insbesondere werden

²⁸⁹Vgl. Terlutter, *Lebensstilorientiertes Kulturmarketing*, 2000, S. 22.

²⁹⁰Vgl. Rothärmel, *Leistungserstellung im Kulturmanagement*, 2007, S. 37.

diese Akteure deshalb in Anlehnung an Kotler zusätzlich in die Abbildung 20 aufgenommen.²⁹¹ Die Gruppe der Sponsoren nach Terlutter und Müller-Hagedorn wird in der Abbildung 20 durch „*Kapitalgeber*“ erweitert erfasst. Ebenso werden die Gruppen Planer und Berater, die Projekt- und Bauunternehmen sowie sonstige Dienstleister der Immobilienverwaltung und des Betriebs als Interessengruppen der „*Auftragnehmer*“ zusammengefasst und ergänzt.²⁹² Abgeleitet von den Erläuterungen zu den Trägern der ÖMS werden die „*Kapitalgeber*“ dabei als deutlich abgegrenzt von den staatlichen Zuwendungsgebern verstanden. Die Zuwendungsgeber als Staat selbst werden durch den Austausch des Wortes „*Kommunen*“ in der neu benannten Gruppe „*Politik und öffentliche Zuwendungsgeber*“ beinhaltet. Im Vergleich zu Terlutters Abbildung werden darüber hinaus die „*Denkmalpfleger*“ in der Abbildung ergänzt, da diese als handlungsleitend für die ÖMS festgestellt wurden. Die Gruppe „*Universitäten*“ wird durch Austausch der Begrifflichkeit „*Wissenschaftler*“ vergrößert betrachtet. Des Weiteren wären bei Reduzierung nach Terlutter keine Bürger erfasst, die sich für die Arbeit der ÖMS interessieren, jedoch keine Besucher sind, bspw. benachbarte Anwohner mit architektonischem Interesse oder allgemein Steuerzahler. Aus der Entwicklung des Musterzielesystems folgte jedoch, dass auch derartige Interessengruppen wertend auf die ÖMS wirken (siehe Kapitel 2.3.5.1). Die Hauptzielgruppe wird deshalb in der eigenen Darstellung zusätzlich zu der Begrifflichkeit „*Besucher*“ durch „*sonstige interessierte Bevölkerung*“ allgemeiner gefasst.

Von den ÖMS sind alle benannten Akteure zu beachten, da diese zu Verzögerungen im Bauverfahren oder bspw. zu positivem Wettbewerb und Bekanntheitsgrad führen können.²⁹³ Entscheidend für die eigene Erfassung der Akteure in den Organigrammen der Fallstudie ist die folgende Zusammenfassung und Reduzierung der Interessengruppen in Anlehnung an Küßner:

- Behörden-/Unternehmensleitung,
- Referat/Fachbereich Immobilienmanagement (strategisch/operativ),
- Nutzer sowie
- Markt und Kunden.²⁹⁴

Die Ergänzung zur Unterscheidung der Fachbereiche in strategisch und operativ im Vergleich zu Küßner basiert auf dem Musteraufbau (siehe Kapitel 2.3.4.3). Sie wird später entscheidend, denn mit der Arbeit wird die Erarbeitung von Handlungsvorschlägen für das strategische Management verfolgt.

3.2 Schuler – Funktionen des Museumsmanagements

Mit der eigenen Forschung wird die Notwendigkeit zum Bau und Betrieb von Immobilien als von der Servicefunktion nach Schuler abgegrenzt verstanden. Darum wird zu den

²⁹¹Vgl. Kotler, Marketing and Public Relations: Partners or Rivals?, 1978, S. 19.

²⁹²Vgl. Weber, Projektfinanzierung und PPP, 2008, S. 16.

²⁹³Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1024.

²⁹⁴Vgl. Küßner, Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer, 2007, S. 22.

drei Funktionen nach Schuler, Service (alle Dienstleistungen für Externe), Ausstellung und Sammlung, die vierte Funktion Bau und Betrieb ergänzt.

Der Servicebereich sei lt. Schuler für Anwendungsmöglichkeiten der betriebswirtschaftlichen Steuerungsmethoden sehr gut geeignet, denn dieser müsse kostendeckend agieren. Die Sammlungsbereiche seien hingegen lt. Schuler mangels Rentabilitätszielen aus sämtlichen betriebswirtschaftlichen Vergleichen herauszuhalten.²⁹⁵ Die Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften und im Speziellen der Betriebswirtschaftslehre seien für den Ausstellungsbereich mangels der Möglichkeiten eines rentablen Betriebs grundsätzlich nicht anzuwenden. Dies wird kritisch hinterfragt, da es Absicht Schulers war, ein betriebswirtschaftliches Handeln und somit die Leistungsmessung für Museen einzuschränken.²⁹⁶

Wieso Schuler die Betriebswirtschaftslehre im Sinne planerischer und organisatorischer Entscheidungen zur Nutzen- und Wertsteigerung ablehnt, ist nicht bekannt. Der Aussage Schulers, betriebswirtschaftliche Erkenntnisse seien für komplette Flächen nicht anzuwenden, wird für die eigene Forschung somit nicht gefolgt. Eine Möglichkeit der Interpretation ist, dass Schuler die Betriebswirtschaft auf Renditeorientierung und somit Gewinnerzielungsabsichten reduziert, anstelle die Renditeorientierung durch Kostenorientierung im öffentlichen Immobilienmanagement zu ersetzen oder zumindest zu ergänzen.²⁹⁷

Ebenso wurde keine wissenschaftlich fundierte Begründung für Aussagen wie „*wissenschaftliche Kenntnisse, Ergebnisse und ihre Vermittlung entziehen sich dem Controlling*“²⁹⁸ geliefert. Ob hierfür ein Verständnis des Controllings beschränkt auf Kennzahlenvergleiche ursächlich ist und die Aufgaben des Planens, Steuerns und Kontrollierens nicht als Controlling verstanden wurden, bleibt nicht nachvollziehbar.²⁹⁹

3.3 Schmid – Public-Real-Estate Management

Nach Schmid handeln die ÖMS in Abhängigkeit der Rechtsform nach den Vorschriften für die öffentliche Verwaltung und werden somit für die eigene Forschung als staatlich und als Institutionen der ÖH zugeordnet. Er liefert eine Begriffsabgrenzung des staatlichen Liegenschaftsmanagements, die wie folgt erweitert wird.

Das staatliche Liegenschaftsmanagement in Deutschland umfasst ebenfalls Immobilien von Institutionen, denen Grundvermögen des Bundes, der Länder oder der Kommunen/Städte dauerhaft zum Eigentum oder Besitz übertragen wurde. Weiterhin werden die betrachteten öffentlichen, gemeinnützigen Kultur- und Bildungseinrichtungen abgegrenzt von kirchlichen und privaten Immobilienbesitzern und -investoren verstanden.³⁰⁰

²⁹⁵Vgl. Schuler, Das Chemnitzer Modell, 2001, S. 32.

²⁹⁶Vgl. Schuler, Das Chemnitzer Modell, 2001, S. 35.

²⁹⁷Vgl. Reisbeck, Immobilien-Benchmarking, 2017, S. 18.

²⁹⁸Ottomeyer, Destruction by Management, 2015, S. 3.

²⁹⁹Vgl. Horváth, Controlling, 2011, S. 16.

³⁰⁰Vgl. Schmid, Staatliches Liegenschaftsmanagement, Staatsverschuldung und Staatsvermögen, 2007, S. 26.

3.4 Wellner – Immobilienportfoliomanagement

Zusammenfassend wird der bisher in der Literatur verwendete qualitative Ansatz des PM dahingehend erweitert, dass nicht ausschließlich die Betriebsnotwendigkeit oder Nutzungsrelevanz mit einer Orientierung auf die langfristige Existenz der Unternehmen, sondern des zu betreuenden Vermögens erfolgen muss. Daraus resultiert die folgende Anpassung und Öffnung der Definition von Wellner, wobei der erste Teil der Definition unverändert erhalten und übernommen wird.

Das Immobilienportfoliomanagement ist ein „komplexer, kontinuierlicher und systematischer Prozess der Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilienbeständen, der die Transparenz für den Immobilieneigentümer bzw. -investor erhöhen soll“,³⁰¹ um eine auf Immobilienanlage- und Managemententscheidungen wirkende Balance zwischen Werten für das gesamte Immobilienportfolio herzustellen.

3.5 GIF – Musteraufbau

Der für die eigene Forschung zur Aufbauorganisation gewählte Ansatz erfolgt durch Gliederung des Immobilienmanagements in vier Ebenen nach Kämpf-Dern.³⁰² Wesentlich daran ist für die eigene Forschung eine hierarchische Trennung des PM von den weiteren Managementebenen. Die in diesem Zusammenhang bereits gezeigt Abbildung 15 wird wie folgt ergänzt.

Durch die damit gezeigte erstmalige Aufnahme der vertikal-gestrichelten Linien – in eine Darstellung wie diese – sind die zusätzlichen Trennungsoptionen des beschriebenen Managements nach den Funktionen der ÖMS veranschaulicht.

³⁰¹Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 35.

³⁰²Vgl. Kämpf-Dern, Grundkonzept des Immobilienmanagements, 2009, S. 23-24.

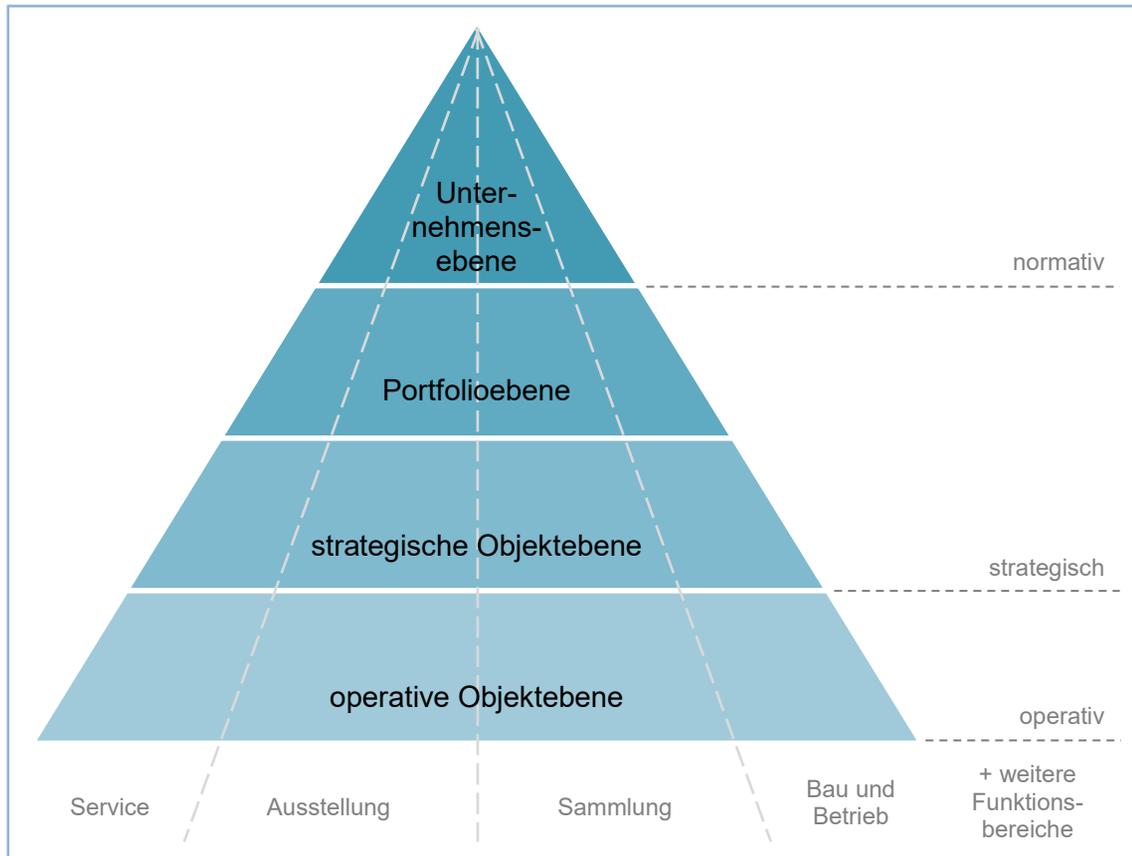


Abbildung 21: Managementebenen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GIF, Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, 2004.

3.6 Varcoe und SUREURO – Musterablauf

Für die Abbildung 22 werden die zehn Komponenten des Prozessablaufs eines PM bis hin zur Projektdurchführung als Grundlage verwendet und mit B1 bis B10 gekennzeichnet.³⁰³ Zusammen mit der Strategieentwicklung werden die Komponenten damit in fünf Phasen sortiert, die „Anregungsphase“, die „Such- und Beurteilungsphase“, die „Entscheidungs- und Vorbereitungsphase“, die „Realisierungsphase“ und die „Kontrollphase“. Die Pfeile in der Abbildung 22 stehen für die Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Komponenten entsprechend dem Gegenstromprinzip nach Wellner.³⁰⁴ Die detailliert analysierten und in der Arbeit erläuterten Komponenten werden in der Abbildung 22 durch fetten Druck hervorgehoben.

Die Module des PM-Prozesses für selbstgenutzte Immobilien unterscheiden sich insofern deutlich von den zehn Komponenten der SUREURO, dass die zusätzliche Prognose und die Definition der eigenen Nutzerbedarfe auf Basis einer Umweltanalyse wesentliche Grundlage sind. Außerdem werden bei Darstellungen zum betrieblichen PM die Markt- und Risikoanalyse vernachlässigt sowie einzelne Komponenten abweichend von SUREURO bezeichnet und sortiert. In der Abbildung 22 erfolgt eine entsprechende Er-

³⁰³Vgl. SUREURO, Portfoliomanagement in zehn Modulen, 2006, S. 9 -15.

³⁰⁴Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 230.

weiterung der Darstellung nach SUREURO. Ebenso werden die Steuerung und Kontrolle in Anlehnung an Varcoe in der Abbildung 22 als kontinuierlicher, paralleler Prozess aufgenommen.³⁰⁵

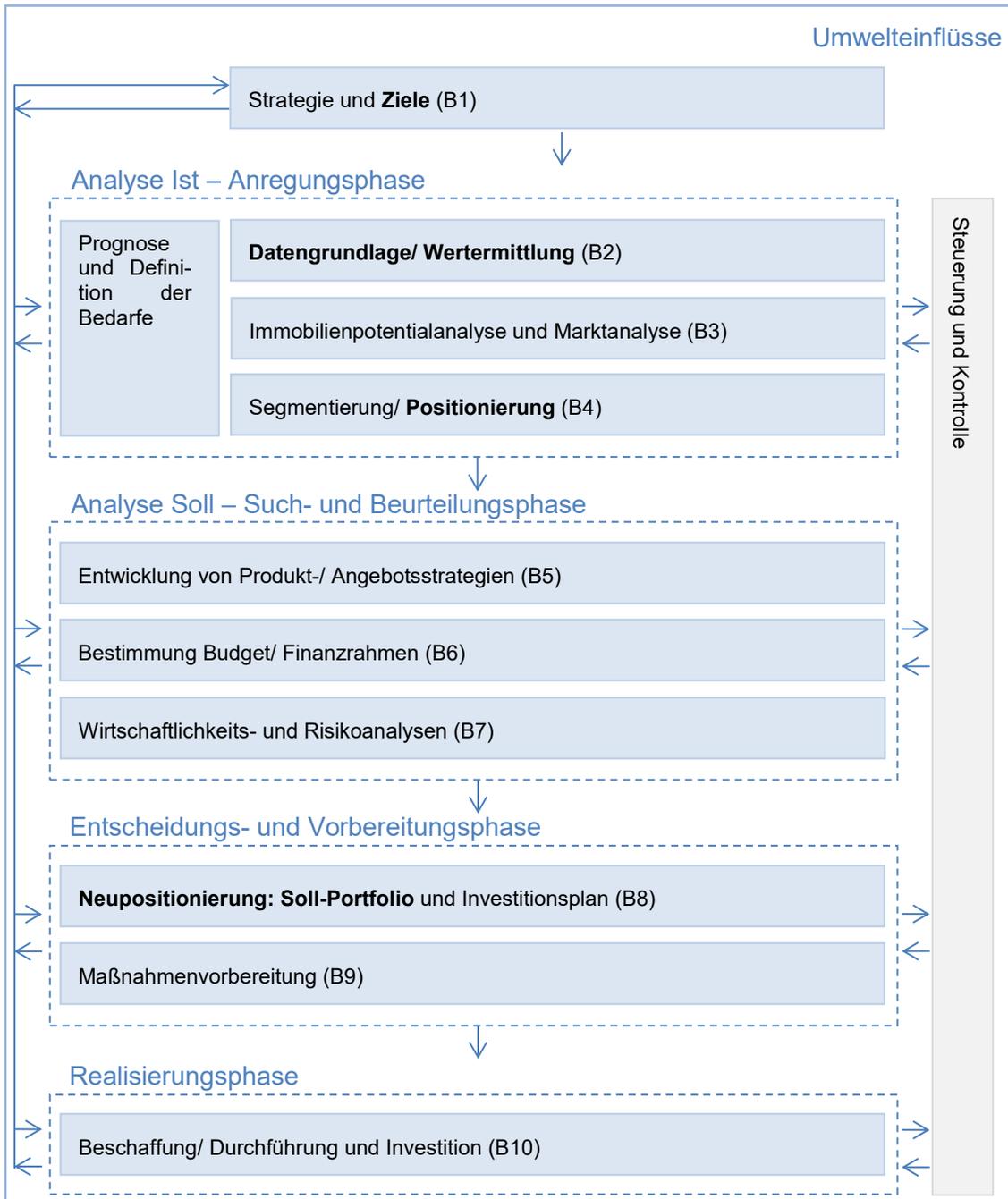


Abbildung 22: Musterablauf des PM.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Varcoe (und SUREURO), A process for the portfolio management of real estate assets, 2000, S. 120.

³⁰⁵Vgl. Varcoe, A process for the portfolio management of real estate assets, 2000, S. 120.

Erweiterungen des Musterablaufs erfolgen in der Praxis nach Bedarf. Das Land Berlin gliedert bspw. die Komponenten B2 und B3 aus Sicht verschiedener Interessengruppen wie folgt auf.³⁰⁶

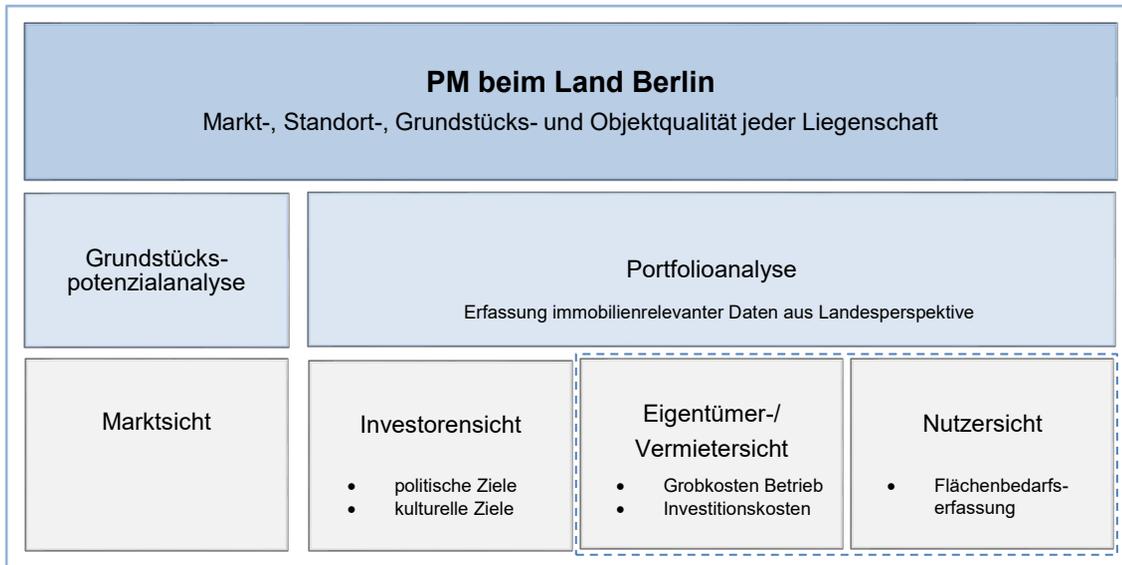


Abbildung 23: PM beim Land Berlin (Teilprozessdarstellung).

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Auswahl der Komponenten sowie deren Anordnung wiederholen sich in weiteren wissenschaftlichen Publikationen und werden hier gezeigt, um Variationsmöglichkeiten der Ausrichtung des PM zu verdeutlichen.³⁰⁷ Die in Abbildung 23 gezeigten Sichtweisen ergänzen so die Abbildung 16, in der bisher lediglich Nutzer und Investorensicht unterschieden wurden. Als Ergebnis dieses Kapitels gilt jedoch viel mehr die Darstellung des in Abbildung 22 erfassten Ablaufs als Musterablauf für die Fallstudien sowie für die anschließend entwickelten Modellvorschläge.

3.7 Rump – Zielhierarchie/ Zusammenhang der Zielesysteme

Die einzelnen Zielesysteme wie die sektorspezifischen der ÖMS, das Museums- und das Immobilienmanagement (siehe Kapitel 2.3.5.1), werden nicht gleichwertig verstanden, sondern in unterschiedliche Hierarchieebenen geordnet. Untergeordnete Ziele ordnen sich in übergeordnete Ziele ein. Zur Veranschaulichung ist eine Grobstruktur der Zielhierarchie für die ÖMS in Abbildung 24 zusammenfassend dargestellt. Die gewählte Trennung nach Hierarchieebenen der Zielesysteme entspricht dem geschilderten Museraufbau der Organisation.³⁰⁸

³⁰⁶Vgl. Rahmstorf, Die kontinuierliche Suche nach Optimierungspotenzialen auf Ebene der Gebäude, der Grundstücke und des Stadtraums, 2013, S. 156-157.

³⁰⁷Vgl. Hellerforth, Handbuch Facility Management für Immobilienunternehmen, 2006, S. 642.

³⁰⁸Vgl. Rump, Controlling für Museen, 2001, S. 30-32.

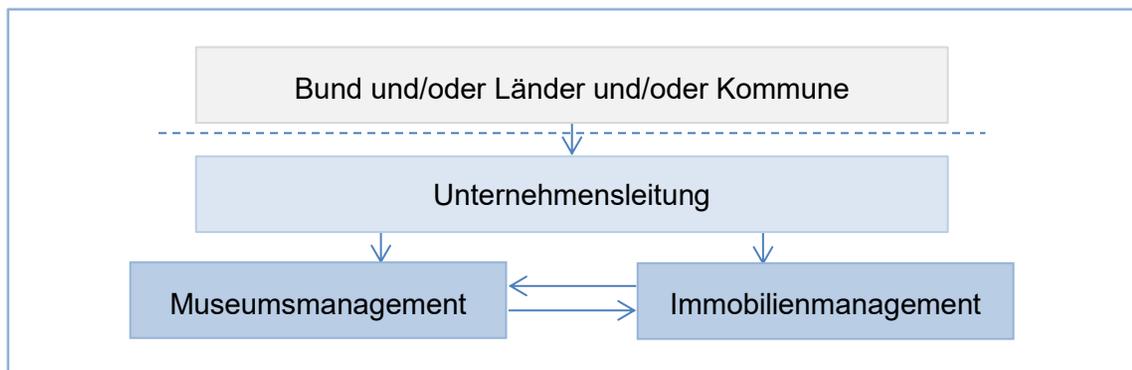


Abbildung 24: Zielehierarchie von ÖMS.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rump.³⁰⁹

Operative Ziele werden infolge der strategischen Ausrichtung der vorliegenden Arbeit nicht im Detail erfasst und diskutiert. Ein in der Praxis zusätzlich wirkender Bottom-Up-Ansatz bei der Zielebildung wird deshalb nicht in die Darstellung aufgenommen. Vielmehr werden die Ziele der Träger im Zielesystem aufgrund der öffentlichen Zuwendungen an ÖMS und gezeigter, daraus resultierender Abhängigkeiten übergeordnet aufgenommen. Die regelmäßig auf kommunale Träger beschränkte Sichtweise in anderen Forschungen wird mit der eigenen Abbildung erweitert.³¹⁰ Die Unternehmensleitung als die Ebene, die die strategischen Ziele der ÖMS bestimmt, entspricht vergleichend dem Beispiel der SPSG der Generaldirektion.³¹¹ Ähnliche Hierarchieebenen sind den Verantwortlichen für Museums- und Immobilienbetrieb auch bei weiteren ÖMS intern organisatorisch übergeordnet. Somit werden die Ziele der jeweiligen obersten Hierarchieebene den Zielen der Museums- und Immobilienexperten gegenüber im Status Quo favorisiert betrachtet.³¹²

Als eine Ergänzung zu bisherigen Forschungen werden die Ziele des Immobilienmanagements neben den Zielen des Museumsmanagements erfasst und verglichen. Beide Bereiche gliedern sich entsprechend der eigenen Darstellung in die übergreifenden Ziele der ÖMS ein. Wären immobilienbezogene Leistungen allein ein integraler Bestandteil der Ziele der obersten Entscheidungsebene, wäre eine Lösung zur Vermeidung von Hierarchiekonflikten zwischen Museumsmanagement und Immobilienmanagement zu entwickeln. Wäre der Museumsbetrieb hingegen als wesentliche Aufgabe der ÖMS vorgeschrieben, wäre das Immobilienmanagement nachgeordnet. Diese Unterscheidung muss jedoch nicht weiter analysiert werden, da die Ziele des Museumsmanagements für die eigene Forschung im gewählten Zielesystem des Immobilienmanagements eingeordnet werden können, ohne dass im Rahmen der Forschung Widersprüche entstehen. Eine separate Betrachtung erübrigt sich somit.

³⁰⁹Vgl. Rump, Controlling für Museen, 2001, S. 32.

³¹⁰Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 1x1h; Rump, Controlling für Museen, 2001, S. 32.

³¹¹Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Organigramm, 2019.

³¹²Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 10a5.

3.8 McKinsey und Seilheimer – Visualisierung in einer Portfoliomatrix

Im Kapitel 2.3.5.2 wurde herausgestellt, dass Seilheimer abweichend von McKinsey die Wettbewerbsposition infolge einer Kosten-Nutzenanalyse beschreibt und dabei auf eine Verwendung für das PREM und somit auf eine mögliche Darstellung als Ersatz der Marktbewertung abzielt.³¹³ Die folgende Abbildung zeigt einen für die eigene Arbeit verallgemeinerten Vorschlag zur Wertermittlung anhand von Analysekriterien für zwei verschiedene Dimensionen, hier X und Y. Sie bildet damit die Grundlage zur späteren Darstellung von Immobilienportfolien in einer Matrix.

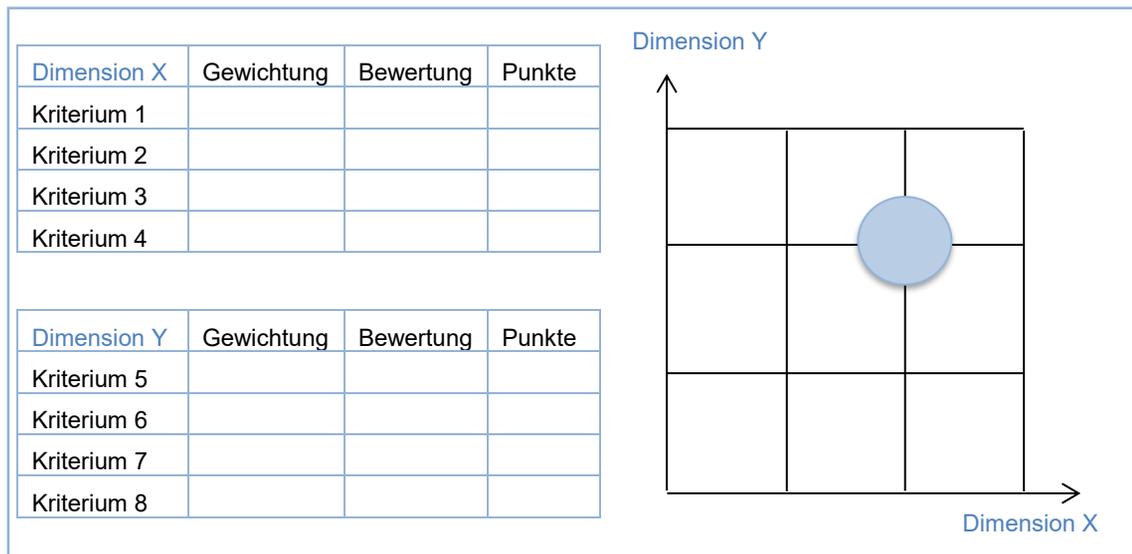


Abbildung 25: Portfoliodarstellung mit multifaktorieller Matrix.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007, S. 171-174; Johnson, Strategisches Management, 2011, S. 349-350.

³¹³Vgl. Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007, S. 72.

4 FALLSTUDIE

Entsprechend dem eigenen methodischen Vorgehen erfolgt die Fallanalyse des PM der SPSG sowie weiterer ÖMS mit dem Ziel der Ableitung und Prüfung von Hypothesen. Nach Analyse der SPSG werden die Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den betrachteten Institutionen erfasst. Dabei erfolgen die Analysen zur Aufgabenerfüllung auf Grundlage sowohl qualitativ als auch quantitativ auswertbarer Fragen, zusammengefasst in einem Fragebogen.³¹⁴ Bei der Datenerhebung mit Fragebogen war der Teilnehmerkreis der Institutionen nicht mit dem bei anschließenden Experteninterviews identisch. Deshalb werden mit den Experteninterviews zum Teil die gleichen Daten wie mit den vorhergehenden Umfragen mit Fragebogen erhoben. Somit beschränkt sich der Leitfaden für die Experteninterviews nicht ausschließlich auf die Diskussion zur Anwendbarkeit eigener Handlungsvorschläge.³¹⁵

4.1 Grundgesamtheit der Untersuchung

„Unter Grundgesamtheit ist diejenige Menge von Individuen, Fällen, Ereignisse zu verstehen, auf die sich die Aussage der Untersuchung beziehen sollen und die im Hinblick auf die Fragestellung und Operationalisierung vorher eindeutig abgegrenzt werden muss.“³¹⁶

Vor der weiteren Analyse wird die Grundgesamtheit der zu analysierenden ÖMS auf den im Zitat benannten Hinblick begrenzt. Dabei erfolgt eine Beschränkung auf das staatliche Immobilienmanagement in Deutschland. Die Prüfung der folgenden Erkenntnisse auf darüber hinausgehende länderspezifische Anwendbarkeit bleibt unberücksichtigt.

Die Art und Gründe für die Organisation privater Schlossherren, bspw. in Form der vollständigen Steuerung von Sanierungsvorhaben auf oberster Leitungsebene, sind nicht Teil der Forschungsfrage. Zur Steuerung des PM privater Schlösserverwaltungen werden keine forschungsrelevanten Quellen festgestellt. Ausblickend ist für den steuernden Teil – hier Aufbau der ÖMS – ein Ansatz für weitere Forschung zur Organisation privater Schlösserverwaltungen gegeben.

Die Experten der privaten und öffentlichen Schlösserverwaltungen tauschen sich fachlich zu den drei Kategorien Wissenschaft, Management und Entwicklung aus. Ein Vergleich der komplexen Investitions- und Haushaltsbedingungen der ÖH mit denen privater Eigentümer wird nicht oder nur ohne entsprechende Veröffentlichungen verfolgt.³¹⁷

Eine einheitliche Auflistung von ÖMS für Deutschland wird in Forschung und Praxis nicht angewendet. Deshalb wurden die Nutzungsmöglichkeiten vorhandener Listungen von Schlössern und Burgen in Deutschland geprüft. Unter Beachtung der Analyseziele dieser Arbeit wurden anschließend die Schlösserverwaltungen identifiziert, die mehr als ein museales Schloss bzw. eine Burg verwalten. So wurde der Modellcharakter bezogen auf ein Portfolio sichergestellt, das neben sonstigen Immobilien mindestens drei Schlösser

³¹⁴Vgl. Anhang I.

³¹⁵Vgl. Anhang II.

³¹⁶Kromrey, Empirische Sozialforschung, 2016, S. 255.

³¹⁷Vgl. Association of European Royal Residences, European Royal Residences - Meetings, 2018.

und Burgen als Vermögenswerte beinhaltet. Wie folgend beschrieben wird, war im Ergebnis eine Reduzierung der Gesamtmenge auf ÖMS der ÖH gegeben.

Beispiel wissenschaftliche Studie: Bei einer Analyse von Kirsch zu ÖMS wurden 146 Schlösser und Burgen im Eigentum der ÖH betrachtet. Diese Analyse war auf acht von 16 Bundesländern beschränkt und ist somit nicht vollständig. Dabei wurden alle Verwendungsformen von Schlössern und Burgen erfasst, auch die, in denen kein Museumsbetrieb eingerichtet war.³¹⁸ Diese und weitere wissenschaftliche Studien werden aufgrund eines erheblichen Nacherhebungsaufwands nicht für die eigene Forschung verwendet.

Beispiel Internetlistung Tourismus: Auf einer privat betriebenen und beispielhaft gewählten Internetseite, die eine Listung von Schlössern und Burgen beinhaltet, sind 189 Schlösser und Burgen in Deutschland erfasst. Wie in der Studie von Kirsch wurden auch hier die Immobilien ohne Kenntlichmachung der Nutzung als Museum oder bspw. Hotel oder Wohngebäude erfasst.³¹⁹ Die Anzahl 189 würde sich somit nach Auswahl der Schlösser, in denen Museen betrieben werden, reduzieren. Infolge von Stichproben wurde darüber hinaus festgestellt, dass diese Nennung bezogen auf öffentliche Schlösser unvollständig ist. Beispielsweise fehlen Schlösser wie Neuschwanstein und Sanssouci. Für die eigene Forschung werden deshalb keine beschränkten Internetlisten mit dem Ziel der Tourismusberatung verwendet.

Beispiel Denkmalliste: Die Listen der Denkmalpflege bzw. zum Denkmalschutz geben keine Auskunft zur heutigen Nutzung der Schlösser und Burgen in Deutschland.³²⁰ Erneut wäre ein erheblicher Nacherhebungsaufwand vor Verwendung als Forschungsgrundlage notwendig.

Liste der Museumsstandorte: Die bis hierhin vorgeschlagenen Listen werden nicht für die eigene Forschung zur Ermittlung der Grundgesamtheit genutzt, da von Beginn eine Konzentration auf Schlösser und Burgen mit einer musealen Nutzung erfolgt. Zur Erfassung der Grundgesamtheit wird eine andere Auflistung gewählt. In der Datenbank der International Standard Identifier for Libraries and Related Organizations (ISIL) sind mehr als 6.000 Museumsstandorte erfasst. Nach der Übertragung aller Datensätze in eine Tabellenkalkulation, mit Stand vom 23.04.2014, werden die Einträge mit den Bezeichnungen „Schloß“, „Schloss“ oder „Burg“ gefiltert, womit 184 Museen in Deutschland verbleiben.

Über die zusätzliche Internetrecherche bzw. deren Auswertung werden allen 184 Museen die verwaltenden Institutionen zugeordnet. Bei anschließender Filterung nach den Institutionen, von denen mindestens drei Schlösser und drei Museen in der Datenbank der ISIL erfasst sind, werden 13 ÖMS mit in Summe 117 verwalteten Schlössern und Burgen für die eigenen Analysen ausgewählt. Diese in der folgenden Tabelle 2 erfassten 13 Institutionen bilden somit die Grundgesamtheit für die Fallstudie der eigenen Forschungsarbeit.³²¹

³¹⁸Vgl. Kirsch, Burgen und Schlösser als öffentliche Unternehmen, 1993, S. 42-43.

³¹⁹Vgl. Schörghenhammer, Burgen und Schlösser, 2014, S. 2.

³²⁰Vgl. Weimar Stadt, Denkmalliste der kreisfreien Stadt Weimar, 2017, S. 21.

³²¹Vgl. Stiftung Preußischer Kulturbesitz, ISIL Datenbank, 2014.

Nr.	Bundesland	Schlösserverwaltung
1	Baden-Württemberg	Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg
2	Bayern	Bayerische Verwaltung der staatlichen Schlösser, Gärten und Seen
3	Berlin-Brandenburg	Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg
4	Hessen	Verwaltung der Staatlichen Schlösser und Gärten Hessen
5	Hessen	Museumslandschaft Hessen Kassel
6	Thüringen	Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten
7	Thüringen	Klassik Stiftung Weimar
8	Mecklenburg-Vorpommern	Staatliche Schlösser und Gärten, Finanzministerium Mecklenburg-Vorpommern
9	Rheinland-Pfalz	Direktion „Burgen, Schlösser, Alertümer“ Generaldirektion Kulturelles Erbe Rheinland-Pfalz
10	Sachsen	Schlossbetriebe gGmbH
11	Sachsen	Staatliche Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen gGmbH
12	Sachsen-Anhalt	Kulturstiftung Dessau-Wörlitz
13	Sachsen-Anhalt	Stiftung Dome und Schlösser in Sachsen-Anhalt

Tabelle 2: Auswahl der ÖMS als Grundgesamtheit.

Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Auswahl der ÖMS wird verwendet, weil die ISIL-Datenbank der größte öffentlich zugängliche Datensatz bezogen auf Museen in Deutschland war. Es ist jedoch nicht bekannt, wie viele relevante Institutionen mit Schlössern und Burgen im Eigentum nicht erfasst sind. Sechs Bundesländer (Bremen, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Saarland und Schleswig-Holstein) sind nicht Teil der Grundgesamtheit. Der Grund ist, dass zum Erhebungszeitpunkt keine Institutionen mit mindestens drei zu verwaltenden musealen Schlössern und Burgen für die Bundesländer in der ISIL-Datenbank eingetragen sind.

In der ISIL-Datenbank fehlt die Erfassung der Träger der Museen. Bei der Ergänzung dieser wird festgestellt, dass bspw. bei der Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten der überwiegende Anteil der Museen nicht in der eigenen Trägerschaft sind.³²²

Weiteres Ergebnis der eigenen Recherchen ist die Feststellung, dass sich im Freistaat Bayern und in Baden-Württemberg zusammen mehr als drei Viertel der deutschen Museen befinden.³²³ Entsprechend wurden in diesen Bundesländern die Schlösserverwaltungen mit der höchsten Anzahl zu verwaltender musealer Schlösser und Burgen festgestellt.

Die Flächendimensionen der ÖMS werden mit den folgenden Angaben veranschaulicht. Allein drei der mit den Fragebögen erforschten fünf ÖMS verwalten jeweils über 60.000

³²²Vgl. Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten, Über uns, 2015.

³²³Vgl. European, Group on Museum Statistics, A Guide to European Museum Statistics, 2004, S. 55.

qm Gebäudenutzfläche.³²⁴ Dabei managen die ausgewählten 13 ÖMS neben 117 Schlössern und Burgen über 200 in der ISIL erfasste Museumsstandorte. Der SPSG sind hiervon 22 zugeordnet. Am Beispiel der SPSG wurde festgestellt, dass die Anzahl der tatsächlich betriebenen Museen (Anzahl 36)³²⁵ und sonstigen Gebäude (Anzahl Gebäude größer 250)³²⁶ um ein Vielfaches höher ist, als in der ISIL-Datenbank angegeben. Die Anzahl und die Gesamtfläche der Immobilien der ÖMS beträgt am Beispiel der SPSG mehr als das Zehnfache gegenüber den von der ISIL erfassten Museumsstandorten.

Unter Berücksichtigung der Anzahl der heute nutzbaren Burgen und Schlösser, die nach Bienert in Deutschland unter 4.000 liegt, sind damit ca. fünf Prozent der Gesamtmenge der Schlösser und Burgen in der eigenen Untersuchung erfasst. Die ÖMS halten ca. zehn Prozent der Schlösser und Burgen in Deutschland.³²⁷ Die Aufgaben der analysierten ÖMS verantworten dabei Mitarbeiter in unterschiedlicher Anzahl, welche zwischen unter 50 bis über 250 zuzüglich vergleichbarer Mitarbeiteranzahl bei Servicegesellschaften variiert.³²⁸ Damit erschließen sich die Dimensionen der internen Organisation von ÖMS.

4.2 Beispielportfolio

Aufgrund der hohen Anzahl von über 250 Immobilien, die sich im Bestand der SPSG befinden, wird ein reduziertes Beispielportfolio gebildet, um eine schnellere Erfassung und Bewertung der Beispielmatrizen durch die Experten zu ermöglichen.³²⁹ Die hierfür gewählten Immobilien bilden alle Nutzungsarten der ÖMS (siehe Kapitel 2.2.2) und deren Funktionsspektrum ab (siehe Kapitel 2.2.2.2).

Bei der genannten Reduzierung wird u. a. der Statistik gefolgt.³³⁰ Angaben aus der ISIL zu den über 250 identifizierten Immobilien werden mit verschiedenen Bestandsdaten und Ergänzungen von Mitarbeitern der SPSG vereint. Sie werden weiterhin nach Funktionen sortiert, um keine Nutzungsart zu vernachlässigen und ein möglichst weites Spektrum an Funktionen im Portfolio zu erforschen. Zusätzlich werden die Immobilien nach zwei Kategorien unterschieden:

- Denkmalschutz (ja/nein) sowie
- Nutzung und Betrieb (selbst-/fremdgenutzt, selbst-/fremdbetrieben).

Anschließend wird mittels Zufallszahlen eine Immobilie oder Teilfläche je musealer Funktion und Kategorie für die weitere Analyse ausgewählt. Daraus resultiert folgendes Beispielportfolio.³³¹

³²⁴Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 3.

³²⁵Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 2.

³²⁶Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID X1.

³²⁷Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1020.

³²⁸Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID X2.

³²⁹Vgl. Aeppli, Empirisches wissenschaftliches Arbeiten, 2010, S. 144.

³³⁰Vgl. Witting, Mathematische Statistik, 1985, S. 329.

³³¹Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Raumkataster, 2018.

Funktionen	Einzel-Denkmalschutz		Kein Einzel-Denkmalschutz	
	selbstgenutzt-selbstbetrieben	fremdgenutzt-fremdbetrieben	selbstgenutzt-selbstbetrieben	fremdgenutzt-fremdbetrieben
Grundfunktionen				
Galerie- und Ausstellungsflächen	Jagdschloss Stern	Historische Mühle	X	X
Galerie- und Ausstellungshilfsflächen	Mittelbau Orangerie Sanssouci	Besucherszentrum Pfaueninsel	Besucherszentrum Paretz	X
Vermittlung wie Vorträge/Präsentationen/Museumspädagogik und andere Veranstaltungen	Theaterbau Charlottenburg	<i>Große Orangerie Charlottenburg</i>	Gregor-Mendel-Straße	X
Forschung und Dokumentation	Restaurierungshof Neuer Garten	X	<i>Wissenschafts- und Restaurierungszentrum</i>	X
Eingangsfunktionen				
Parkplätze	X	X	Parkplatz Schloss Sanssouci	Stellplätze Orangerie Sanssouci
Eingangs- und Verkehrsraum, Publikumsdienste, Verpflegung, Ruheräume	Besucherszentrum am Neuen Palais	<i>Wissenschafts- und Restaurierungszentrum</i>	X	<i>Gastronomie am Südtor</i>
Logistische Funktionen und Koordinationsfunktionen				
Museumsbetrieb	Betriebsgebäude am Marmorpalais	<i>Große Orangerie Charlottenburg</i>	Fischhaus	<i>Gastronomie am Südtor</i>
Aufsicht und Sicherheit	Schloss Charlottenburg	X	X	X
Lagerräume	Schloss Sanssouci	Große Orangerie Charlottenburg	Parkrevier Maulbeerallee	<i>PKZ-Werkstatt</i>
Werkstätten	Neues Palais	X	Schirrhof	<i>PKZ-Werkstatt</i>
Archive inkl. Handarchiven	Marshall Keith Haus	Villa Quandt	<i>Wissenschafts- und Restaurierungszentrum</i>	X
Recherchen inkl. Handrecherchen	Gartendirektionsgebäude	X	<i>Wissenschafts- und Restaurierungszentrum</i>	X
Depots und Museumsmagazine	<i>Schloss Charlottenburg</i>	X	Zentraldepot	X
Telefonvermittlung und Postdienste	Zivilkabinetthaus	X	<i>Schirrhof</i>	X
Koordinationsfunktion	Generaldirektionsgebäude	Kleine Orangerie Charlottenburg	Gartenhaus an der Villa Liegnitz	<i>PKZ-Werkstatt</i>
Leerstand, zbV Wohnen/Gewerbe	Gärtnerhaus Neuer Garten	Blumenladen am Thiemannhaus	X	X
Leerstand, zbV unbestimmte Funktionen	Marstall Babelsberg		ehemaliger Gasthof Charlottenhof	

Tabelle 3: Beispielportfolio der SPSG.

Quelle: Eigene Darstellung.

Wenn Immobilien in der vorstehenden Tabelle mehrfach aufgeführt, also für mehrere Funktionen gleichzeitig verwendet werden, erfolgt die Schreibweise schwächer und kursiv. Ein „X“ verdeutlicht, dass kein Beispiel im Portfolio der SPSG identifiziert ist. Das aus der Herleitung resultierende Beispielportfolio umfasst in Summe 34 von über 250 verschiedene Immobilien der SPSG.

4.3 Befragung

Insgesamt stellten fünf von 13 ÖMS ausgefüllte Fragebögen zur Verfügung, dies entspricht 38,5 Prozent der befragten 13 Institutionen. Von acht ÖMS wurden – z. T. trotz Interessenbekundungen zur Unterstützung – keine ausgefüllten Fragebögen zurückgesendet. Mit den Ergebnissen des Fragebogens wurde ein Einblick in fünf ÖMS aus sechs Bundesländern gegeben.

Die Auswertung der Fragebögen wurde durch Aussagen aus fünf Experteninterviews ergänzt, wobei drei teilnehmende Institutionen zuvor nicht an der Befragung anhand eines Fragebogens teilgenommen hatten. Somit wurde Einblick in insgesamt acht von 13 ÖMS gegeben. Dies entspricht 61,54 Prozent der Grundgesamtheit aus Tabelle 2 und einer Menge von Vertretern aus insgesamt acht Bundesländern.

Weitere zur Befragung eingeladene ÖMS haben die Teilnahme explizit abgesagt. Auf eine Untersuchung der Gründe wurde verzichtet, wenn keine Kritik geäußert wurde. Geäußerte Kritik der Kommunikationspartner wird im Folgenden anonymisiert benannt und bewertet.

- Der Fragebogen sei nicht auf Institutionen anwendbar, die keine Museen zugeordnet bekommen haben, sondern nur die Trägerschaft für die Liegenschaften verantworten. Die Museumsträger seien nicht für die Immobilien zuständig.³³²

Um dieser Kritik entgegen zu wirken, wurde wie folgt vorgegangen. Zum einen wurden die Fragen vor dem Beginn der Umfrage so formuliert, dass nicht ausschlaggebend ist, ob die ÖMS, in denen die Experten tätig sind, die Museen selbst tragen oder betreiben. Zum anderen wurde nachträglich ein zweiter Fragebogen zur Verfügung gestellt, der explizit auf die Institution des Experten zugeschnitten war, jedoch erneut nicht ausgefüllt wurde.³³³ Die anschließende Teilnahme an Experteninterviews eines Vertreters der Institution erfolgte dennoch.

- Die formulierten Fragestellungen seien auf Grund des Zwecks der ÖMS, der musealen Nutzung und der kulturhistorischen Wertigkeit der Immobilien nicht zutreffend.³³⁴

Von dem Experten ist nicht weiter ausgeführt, weshalb er diese Auffassung vertritt. Ob aus dem Zweck bzw. den Zielen der ÖMS Besonderheiten resultieren, wird mit dieser Arbeit analysiert. Hinsichtlich der Nutzung und Wertigkeit kann die Kritik nicht nachvollzogen werden. So wurden die Fragen im Rahmen der Prüfung der Anwendbarkeit vor dem Beginn der Umfrage so formuliert, dass nicht ausschlaggebend ist, wie die Museen genutzt werden. In allen Fällen wird von einer kulturhistori-

³³²Vgl. Absage 1 Fragebogen.

³³³Vgl. Absage 2 Fragebogen.

³³⁴Vgl. Absage 1 Fragebogen; Absage 2 Fragebogen.

schen Wertigkeit durch die Auswahl der Schlösser und Burgen als Teil der Portfolien ausgegangen, weshalb die Kritik ebenfalls nicht erklärt werden kann. Die anschließende Teilnahme an Experteninterviews eines Vertreters der Institution erfolgt dennoch.

- Zu den meisten Fragen stehen keine Daten zur Verfügung.³³⁵

Dass von Beginn an Schätzungen zulässig waren, zeigte hier keine Wirkung.

- Die Befragung in Form von Experteninterviews hat dieselbe Institution abgesagt, da Überlegungen zu Wertungsmethoden, Matrizen, Darstellungen sowie den verwendeten Begriffen fundamental von dem in der Institution vorhandenen Verständnis abweichen. Ein Interview würde nach Einschätzung eine eingehende Auseinandersetzung erfordern, wofür ein enormer, nicht zu leistender zusätzlicher Aufwand erbracht werden müsste.³³⁶

Dieser Ablehnungsgrund zeigt keine grundsätzliche Ablehnung der Teilnahme, sondern ist in fehlenden Kapazitäten begründet.

Bis auf die Kritik zum Zeitmangel bzw. zu begrenzten Kapazitäten können die genannten Aussagen entkräftet werden. Sie werden daher im Weiteren vernachlässigt.

4.3.1 Fragebogendesign

In diesem Kapitel wird der als Untersuchungsmethode gewählte und erstellte Fragebogen (siehe Anhang I) beschrieben. Zu dessen Design wird erläutert, nach welchen Kriterien der Fragebogen erstellt wurde und wie die Auswertung der Datenerhebung erfolgte. Ziel der Arbeit mit dem quantitativ orientierten Fragebogen war die Feststellung, ob und welche Leistungen eines PM momentan für die ÖMS erbracht werden und somit nutzbar sind.

„Eine Rückbesinnung auf die musealen Kernaufgaben tut Not [...]“³³⁷

Als eine Basis der Analyse der musealen Kernaufgaben werden die Aufgaben des PM in Anlehnung an die von Kämpf-Dern u. a. vorgeschlagenen Hauptaufgaben des Managements abgeleitet.³³⁸ Die infolge des explorativen Experteninterviews sowie der Literaturrecherchen identifizierten Merkmale und Schwachstellen wirken ebenso auf die Fragenformulierung. Die in der folgenden Tabelle 4 angegebenen Nummern kennzeichnen die von den Aufgaben indizierten Fragen im Fragebogen. Abweichungen zum erstellten Musterablauf des PM resultieren aus den unterschiedlichen Bearbeitungszeitpunkten und revidieren den Musterablauf nicht.

³³⁵Vgl. Absage 3 Fragebogen.

³³⁶Vgl. Absage 1 Fragebogen.

³³⁷Ottomeyer, *Destruction by Management*, 2015, S. 3.

³³⁸Vgl. Kämpf-Dern, *Grundkonzept des Immobilienmanagements*, 2009, S. 3.

Aufgabe	Frage
Allgemein	
Durchführung umfassendes PM	19
Planung	
Zentrale Vorgaben	9, 11
Research der für das PM relevante Informationen	4, 8
kontinuierliche und einheitliche Analysen bei Vergleich der Immobilien	13
Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen auf Portfolioebene	10, 16
Aufstellen einer Portfoliostrategie	15
Abstimmung und Erstellung portfoliobezogener Businesspläne	5
Steuerung	
Analysen im Vergleich mit anderen Immobilien	12
Beratungen zu Vergleichen innerhalb des Portfolios	17
Entscheidungen unter Berücksichtigung des Portfolios	14
Assetmanagement als Grundlage des PM	6, 7
Schnittstellen, Beispiel Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement	18

Tabelle 4: Indizierung der Fragen des für die Forschung verwendeten Fragebogens.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Kontrolle als Aufgabe des PM wurde im eigens erstellten Fragebogen insofern berücksichtigt, dass die Aufgaben des Monitorings und der Aktualisierung von Entscheidungen bei Themen zur Planung und Steuerung beinhaltet waren. Für den eigenen Fragebogen in Papierform wurden in Summe 20 Fragen ausgewählt. Die Ergebnisse wurden anonymisiert verwendet. Die Fragebögen selbst wurden im Forschungsprozess nicht anonym erfasst, um eine Zuordnung zu den Schlösserverwaltungen für den Erkenntnisprozess während der eigenen Forschung zu ermöglichen.

Die Abfolge der Fragen beginnt mit Einstiegsfragen. Diese ohne Meinungsbildung der Experten zu beantwortenden Einstiegsfragen ermöglichten eine Kategorisierung der befragten Museumsverwaltungen. Wie die ersten Fragen wurden die ab der Nummer 15 so formuliert, dass alle Experten ohne lange Überlegungen antworten konnten. Die Aufmerksamkeit der Befragten sollte damit am Anfang des Fragebogens zunehmen und konnte mit den Auswahlmöglichkeiten der Nummer 15 abnehmen.³³⁹

4.3.2 Vorgehen bei der Auswertung

Um Anhaltspunkte dafür zu erhalten, ob aufgelistete Aufgaben von den ÖMS erfüllt werden, sind einzelne qualitative Merkmale durch Messung mit Hilfe von Skalen quantifiziert.³⁴⁰ Die Feststellung einzelner Optimierungsbedarfe bei der Aufgabenerfüllung des

³³⁹Vgl. Porst, Fragebogen, 2014, S. 137-146.

³⁴⁰Vgl. Riesenhuber, Großzahlige empirische Forschung, 2009, S. 9-10.

Immobilienmanagements, im Speziellen im PM der ÖMS, resultiert aus Deskription und Exploration der Daten sowie anschließender Induktion von Ergebnissen der Befragungen.³⁴¹ Die Aussagen der Teilnehmer wurden hierfür verschlagwortet, tabellarisch zusammengefasst und nach Häufigkeit ausgewertet.³⁴²

Die Niederschrift der weiteren Datenanalyse der ausgefüllten Fragebögen wird themenbezogen den folgenden Kapiteln zugeordnet, wobei die Schwachstellen des PM als Ergebnis der Fragebogenauswertung zusammengefasst werden (siehe Kapitel 4.7).

4.4 Aufsichtsebene

Beginnend mit der Aufsichtsebene werden im Folgenden die Ergebnisse der eigenen Fallanalysen beschrieben. In der Grundgesamtheit der ÖMS zur Fallanalyse aus zehn Bundesländern ist die Aufbauorganisation wie folgt strukturiert. In vier Bundesländern (Baden-Württemberg, Bayern, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen) führt das für Finanzen zuständige Ministerium die Aufsicht über die Schlösserverwaltungen. In sechs Bundesländern (Berlin, Brandenburg, Thüringen, Sachsen-Anhalt, Hessen und Rheinland-Pfalz) sind hierfür die sich mit Kultur befassenden Ministerien oder Senatsverwaltungen als oberstes Entscheidungsgremium zuständig.

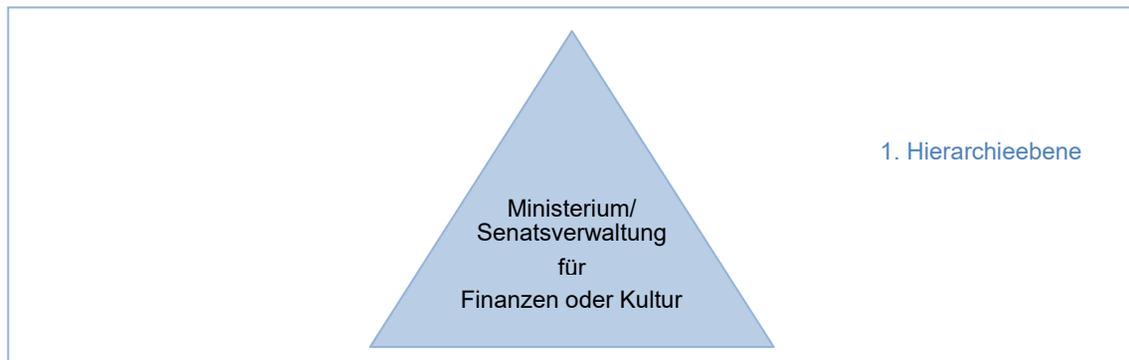


Abbildung 26: Erste Hierarchieebenen für ÖMS.

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine Alleinstellung hat das Bundesland Sachsen. In Sachsen wird zum Erhebungszeitpunkt das Modell der Gründung einer ÖMS in Gesellschaftsform einer gGmbH gewählt. Das Finanzministerium hält die Anteile dieser Gesellschaft.

In fünf Bundesländern (Hessen, Rheinland-Pfalz, Baden-Württemberg, Bayern und Mecklenburg-Vorpommern) sind die ÖMS den Ministerien nachgeordnet organisiert. Deren oberste Leitung ist zum Zeitpunkt der Datenerhebung den Direktoren oder Präsidenten übertragen. Die nicht rechtsfähigen Anstalten des öffentlichen Rechts sind dabei aus organisatorischer Sicht eigenständige Einheiten. In vier Bundesländern (Berlin, Brandenburg, Thüringen und Sachsen-Anhalt) sind Stiftungsräte das oberste Entscheidungsorgan, gefolgt von Direktoren o. ä. Vertreter der Stiftungsräte sind aus den benannten

³⁴¹Vgl. Fahrmeir, Statistik, 2016, S. 10.

³⁴²Vgl. Kirchhoff, Der Fragebogen, 2010, S. 55-59.

Ministerien zugeordnet. Die drei beschriebenen Formen der zweiten Hierarchieebene der ÖMS werden in der folgenden Abbildung 27 zusammengefasst.³⁴³

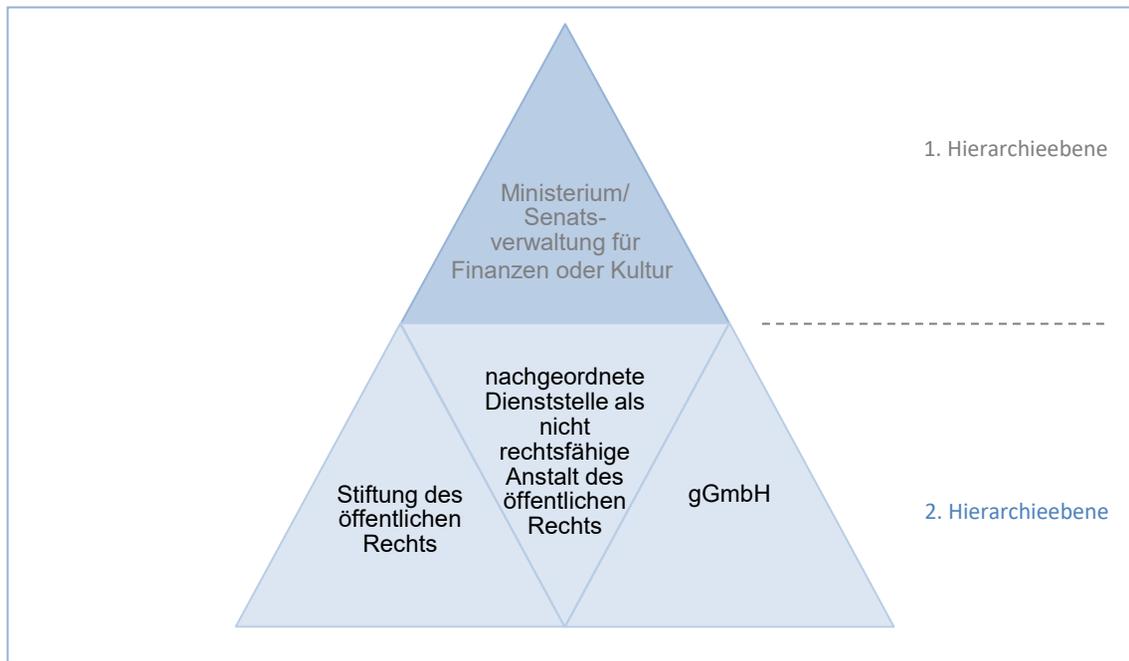


Abbildung 27: Zweite Hierarchieebene herausgestellt, die ÖMS.

Quelle: Eigene Darstellung.

Korrelationen zwischen den Merkmalen der beiden bisher beschriebenen Hierarchieebenen lassen sich bei Stiftungen des öffentlichen Rechts feststellen. Diese sind ausschließlich von Ministerien mit Zuständigkeit für Kultur eingerichtet (Berlin, Brandenburg, Thüringen, Sachsen-Anhalt).³⁴⁴

Fazit: Derzeit existiert in Deutschland keine einheitliche Aufbauorganisation für ÖMS. Die ÖMS sind jedoch grundsätzlich den Finanzministerien, Kultusministerien bzw. vergleichbaren Senatsverwaltungen zugeordnet. Die zweite Hierarchieebene umfasst die in Abbildung 27 benannten Formen.

4.5 Portfolioebene

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse zur Portfolioebene aus der Fallstudie beschrieben, und zwar unterschieden nach Bundesländern. In Bayern, Brandenburg, Sachsen-Anhalt und in Thüringen wird den ÖMS die fachliche Projektleitung und Wahrnehmung der Bauherrenaufgaben übertragen. In anderen Bundesländern sind hierfür separate Organisationseinheiten der Landesbetriebe oder Landesverwaltungen zuständig.³⁴⁵ Daraus resultiert die Trennung in folgende Varianten.

³⁴³Vgl. Auswertung Homepage ÖMS und Bundesländer, 2018.

³⁴⁴Vgl. Auswertung Homepage ÖMS und Bundesländer, 2018.

³⁴⁵Vgl. Auswertung Homepage ÖMS und Bundesländer, 2018.

Intern	Extern
baufachliche Projektleitung und Bauherrenaufgaben selbst durch ÖMS	baufachliche Bauherrenaufgaben übertragen auf Organisationseinheiten der Landesbetriebe/-verwaltungen

Tabelle 5: Projektleitung und Bauherrenaufgaben.

Quelle: Eigene Darstellung.

Für die weiteren Unterscheidungen wurde die Aufteilung der identifizierten Geschäftsbereiche in Organisationseinheiten im Lebenszyklus von Immobilien der ÖMS betrachtet.³⁴⁶ Dabei wurde festgestellt, in welchem Umfang die ÖMS das PM selbst verantworten. Die Phase des Abrisses wurde hier bewusst zu keinem Zeitpunkt explizit angegeben, da diese als Einzelfallsituation und somit als Ausnahme benannt wurde.³⁴⁷ Anhaltspunkte für eine grundsätzliche Unterscheidung in ÖMS, die sämtliche baufachliche Projektleitungs- und Bauherrenaufgaben übernehmen und ÖMS mit Landesbetrieben, -verwaltungen u. ä. als Bauherren sind nicht gegeben, solange das Portfolio der ÖMS separat betrachtet wird.

Ein umfassendes PM betreiben nach eigener Einschätzung der mit dem Fragebogen befragten Experten der Schlösserverwaltungen zwei der fünf ÖMS. Argumente der Experten gegen ein PM sind in den Fällen der drei ÖMS ohne Durchführung eines PM:

- der Leistungsbeitrag einer musealen Immobilie könne nicht ermittelt werden,
- ein PM sei nicht notwendig, da Veränderungen nur im geringen Umfang erfolgen würden,
- die Aufgaben seien auch ohne ein PM zu erfüllen und
- die überwiegende Mehrzahl der Kulturbauten sei politisch und gesellschaftlich gewollt einer wirtschaftlichen Verwertung entzogen, analog zu musealem Sammlungsgut.³⁴⁸

Die vier zuvor benannten Aussagen ähneln dem in Kapitel 2.3.3 bereits nicht gefolgten Verständnis, Sammlungsbereiche seien mangels Rentabilitätszielen für betriebswirtschaftliche, monetäre und nichtmonetäre Bewertungen ungeeignet. So gilt auch für Auftrag und Zielstellung des PM der ÖMS, die Feststellung der Wirtschaftlichkeit vor Entscheidungen herbeizuführen.³⁴⁹

4.5.1 Aufbau und Steuerung

Die Analyse von Auftrag und Zielstellung wird im folgenden Kapitel 4.5.1.1 erläutert. Ein zusammenfassendes Organigramm des Status Quo des organisatorischen Aufbaus der ÖMS wird im darauf folgenden Kapitel 4.5.1.2 dargestellt. Die eigene Analyse der Ablauforganisation wird in Kapitel 4.5.2 beschrieben. Somit wird das PM in der Fallstudie – wie

³⁴⁶Vgl. Alfen, Infrastrukturmanagement, 2017, S. 484.

³⁴⁷Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4d4.

³⁴⁸Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 19x.

³⁴⁹Vgl. § 7 BHO, 2017.

bereits in Kapitel 2.3.4 – getrennt nach Musteraufbau und Musterablauf bzw. nach Aufbau- und Ablauforganisation analysiert.

4.5.1.1 Auftrag und Zielstellung

In diesem Kapitel wird die Analyse der Unternehmensstrategie – hier vor allem der Zielvorgaben am Beispiel der SPSG – beschrieben. Die Zielvorgaben bei der SPSG werden einmal im Jahr im Ergebnis von zweitägigen Klausuren durch Vertreter der Direktion abgestimmt.³⁵⁰ Hierbei galten im Jahr 2014 folgende vier Kriterien zur Auswahl der Jahresziele.³⁵¹

Nr.	Kriterien für Jahresziele
1	strategiebezogen ; direkter Beitrag zur den strategischen Stiftungszielen
2	komplizierte und innovative Aufgabe , bei der viele verschiedene, abteilungsübergreifend miteinander verknüpfte Aspekte wirken
3	akzeptiert von allen Betroffenen
4	überprüfbar messbar i. e. S. durch quantitative Maßstäbe oder beurteilbar aufgrund gemeinsam erarbeiteter Zielvorstellungen

Tabelle 6: Kriterien für Jahresziele.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Zielanalyse, 2015.

Für einen Zeitraum vom Jahr 2013 bis einschließlich dem Jahr 2017 wurden neun stiftungsübergreifende Oberziele festgelegt.³⁵² Für den Zeitraum vom Jahr 2018 bis einschließlich dem Jahr 2022 wurden fünf stiftungsübergreifende Oberziele abgestimmt und vorgegeben.³⁵³

In der folgenden Tabelle 7 sind abgeleitete Formulierungen für alle Oberziele der SPSG vergleichend zum Zielesystem des abgegrenzten Immobilienmanagements eingeordnet.³⁵⁴ In Hinblick auf ein schnelles Verständnis aller Einträge erfolgt die Einordnung subjektiv in eine der Kategorien, obgleich Mehrfachnennungen möglich sind. Die Ordnung ist somit als Listung der Oberziele und nicht als umfängliche Darstellung aller Möglichkeiten der Mehrfachnennung konzipiert. Ein Beispiel für die Möglichkeit der Mehrfachnennungen ist die Variante der zusätzlichen Einordnung des Ziels der Mitarbeitermotivation in die Spalte psychologische Ziele anstelle ausschließlich in das Leistungsziel der Sicherung der Funktionsfähigkeit. Ebenso können die Verbesserung und Stärkung des Angebots, Services und Marketings als Alternative unter gesellschaftliche Verantwortung eingeordnet werden.

³⁵⁰Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Mitarbeiterblog Direktionsklausur am 18. und 19.11.2013, 2013.

³⁵¹Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Zielanalyse, 2015.

³⁵²Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Das strategische Zielesystem, 2012.

³⁵³Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Das strategische Zielesystem, 2017.

³⁵⁴Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Das strategische Zielesystem, 2012.

1	Ökonomische Ziele		Nicht-ökonomische Ziele	
2	Leistungsziele	Finanzwirtschaftliche Ziele	Psychologische Ziele	Soziologische Ziele
3	Funktionalität: Entwicklung zukunftsgerichteter, einheitlicher Organisations/digitale Technologien und Prozesse nutzen Verbesserung und Stärkung Angebot, Service und Marketing, um neue Zielgruppen zu erschließen sowie Besuchszahlen zu erhöhen	Performancesteigerung: Erhöhung der Einnahmen	Mieter/Nutzerzufriedenheit: Steigerung der Besucherzufriedenheit und Servicequalität gegenüber allen Kunden	Gesellschaftliche Verantwortung: Verdopplung der Aktivitäten in kultureller Bildungsarbeit und hierfür Kooperation mit Partnern Analyse, Definition und Nutzung des Potenzials als Forschungseinrichtung
	Sicherung der Funktionsfähigkeit: Realisierung von Maßnahmen zur Reduzierung des Investitionsstaus Mitarbeitermotivation und Qualitätsverbesserung des gemeinsamen Handelns Die SPSG sichert notwendiges Know-how und Personalbedarfe aus eigenen und frei werdenden Ressourcen	Werterhalt bzw. Wertsteigerung: Bereitstellung ausreichender personeller und finanzieller Ressourcen weiterentwickelte Organisation zur Nutzung von Potenzialen kostenoptimierte und bedarfsoptimierte Sicherheitsarchitektur Zustand der baulichen und technischen Anlagen, der Gärten und Sammlungen/ Ausstattung deutlich verbessern		

Tabelle 7: Übersicht zu Zielen der SPSG von 2013 bis 2017 (Jahre).

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Das strategische Zielesystem, 2012; Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Das strategische Zielesystem, 2017.

Im Vergleich der Ziele der SPSG mit dem in Kapitel 2.3.5.1 gewählten immobilienwirtschaftlichen Musterzielesystem verwendet die SPSG nicht alle Ziele zur Steuerung. Psychologische Ziele wie Prestige oder Image sowie soziologische Ziele wie architektonische, städtebauliche Ziele und ökologische Ziele sind von der SPSG nicht explizit in der Zieleplanung festgelegt. Das von der SPSG bestimmte psychologische Ziel zur Steigerung der Zufriedenheit zielt auf Besucher und nicht auf alle Nutzerkreise wie bspw. Mieter. Die gesellschaftliche Verantwortung als soziologisches Ziel wird durch zwei erfasste Inhalte fokussiert. Insgesamt werden sechs verschiedene Ziele der dritten Untergliederungsebene (siehe Tabelle 7) des immobilienwirtschaftlichen Zielesystems beachtet.³⁵⁵

³⁵⁵Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Das strategische Zielesystem, 2017.

Bezogen auf das museale Zielesystem wurden für umweltbezogene Ergebnisse sowie logistische Aufgaben und Öffentlichkeitsarbeit keine Zielvorgaben von der SPSG formuliert. Den weiteren Zielen des musealen Zielesystems wurden Ziele der SPSG zugeordnet. Fachliche Ziele wurden bspw. durch die Aufgabe zur Verbesserung des Zustandes der baulichen und technischen Anlagen sowie der Gärten, Sammlungen und Ausstattung angesprochen, finanzielle Ziele durch die Absicht der Erhöhung der Einnahmen. Gesellschaftliche Ziele entsprachen den benannten Zielen zur gesellschaftlichen Verantwortung. Organisatorisch-administrative Ziele wurden bspw. durch das Ziel der Nutzung digitaler Technologien und Prozesse zur effizienten Erfüllung der Aufgaben vom Stiftungsauftrags bestimmt, professionelle Ziele durch das Ziel der Analyse, Definition und Nutzung des Potenzials als Forschungseinrichtung. Vermittlungsziele wurden mit der Verdopplung der Aktivitäten in kultureller Bildungsarbeit beabsichtigt.³⁵⁶

Bei der eigenen Detailanalyse der Zieleplanungen, bspw. anhand der Jahresziele der SPSG für das Jahr 2017, ist auffällig, dass die SPSG einzelnen strategischen Zielen keine Untergliederungen in Jahresziele zuordnete, hingegen andere strategische Ziele in bis zu fünf Jahresziele gegliedert wurden.³⁵⁷ Die Zieleplanung ab dem Jahr 2019 wurde im Vergleich zu vorhergehenden Planungen dahingehend detailliert, dass zu strategischen Zielen stets Jahresziele zugeordnet wurden. Zusätzlich wurden Meilensteine für die anschließenden Jahre bestimmt.³⁵⁸

Wie für die SPSG waren die Ziele der weiteren befragten ÖMS in dem vorgeschlagenen Musterzielesystem (siehe Kapitel 2.3.5.1) beinhaltet, obgleich nicht für alle Ziele des gewählten Zielesystems eigene Vorgaben existierten.³⁵⁹

4.5.1.2 Organisationseinheiten

Nach dem Überblick zur Zieleplanung werden hier Merkmale des organisatorischen Aufbaus der ÖMS und somit die Strukturierung der für die Zieleumsetzung gewählten Organisation erläutert. Erneut erfolgt die Darstellung zunächst am Beispiel der SPSG, um darauf aufbauend die abweichenden Formen der Organisation weiterer ÖMS zu zeigen.

Bei der SPSG wurden bis zum Jahr 2013 die immobilienportfoliorelevanten Entscheidungen vom Liegenschaftsreferat in der Abteilung Generalverwaltung und der Bauabteilung oder Gartenabteilung in erster Stufe vorbereitet. Ab dem Jahr 2016 wurden die erst genannten zwei Organisationseinheiten zusammengefasst und es wurde eine separate Bauabteilung in Linie als weitere Abteilung für Bau-/Investitionsmaßnahmen größer 1 Mio. Euro in die Organisation integriert.³⁶⁰ Die Organisation der SPSG erfolgte seit dem Jahr 2016 in Anlehnung an die DIN Gebäudemanagement 32736.³⁶¹ Die bestimmte organisatorische Trennung der Abteilungen der SPSG in Liegenschaftsmanagement und Baumanagement erfolgt auf Landesebene bspw. beim Brandenburgischen Landesbe-

³⁵⁶Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Das strategische Zielesystem, 2012; Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Das strategische Zielesystem, 2017.

³⁵⁷Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Jahresziele SPSG 2017 final, 2016.

³⁵⁸Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Zieleplanung 2019ff, 2017.

³⁵⁹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c bis ID 3c16.

³⁶⁰Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, An die Mitglieder der Direktion, 2015.

³⁶¹Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, An die Mitglieder der Direktion, 2015.

trieb für Liegenschaften und Bau vergleichbar.³⁶² Auf Bundesebene, bspw. im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, sind die Aufgaben ebenfalls ähnlich geordnet und in die Bereiche Organisation und Service getrennt.³⁶³ Die für verschiedene Institutionen gewählte Trennung wird mit den folgenden Begriffen generalisiert formuliert erfasst:

- Liegenschaftsmanagement sowie Betrieb und
- Baumanagement.

Die abschließenden Entscheidungen für Investitionsvorhaben in Hinblick auf die Finanz- und Haushaltsplanung bei der SPSG werden im Rahmen von abteilungsübergreifenden Beratungen des Generaldirektors durch den Stiftungsrat getroffen.³⁶⁴ Themenabhängig werden die Federführung für die Erstellung von Beratungs-/Entscheidungsunterlagen für die Unternehmensebene auf Abteilungs- und Referatsebenen delegiert. Am Beispiel der Investitionsmaßnahmen werden die Projektleitung für Investitionsvorhaben auf Vertreter der Abteilung Architektur übertragen und Teilprojektleitungen gebildet.³⁶⁵ Entgegen der von Schuler definierten Organisationsstruktur werden bei der SPSG Abteilungen gebildet und keine Stabstellen für das Immobilienmanagement und den Teilbereich PM eingerichtet.³⁶⁶ Somit werden die Ziele der SPSG in diesem Kapitel in das vorgeschlagene Zielesystem nach Homann eingeordnet und die Organisation der SPSG erläutert.

Daneben wird gezeigt, dass die Aufbauorganisation der SPSG bei Beachtung aller Organisationseinheiten nicht immer mit den weiteren ÖMS identisch ist. Wird der Status Quo – wie im Folgenden – in einer zusammenfassenden Abbildung aller ÖMS veranschaulicht, gelten nicht alle dargestellten Komponenten für alle ÖMS. Zur Erstellung einer Übersicht nach Organisationseinheiten entsprechend dem aktuellen Anwendungsstand werden die Bezeichnungen der Organisationseinheiten der analysierten 13 Institutionen sowie der ggf. zuständigen Betriebe aus den vorhandenen Organigrammen und Stellenbezeichnungen erfasst und anschließend miteinander verglichen.

Aus zwei Beispielen geht hervor, wie unterschiedlich die Organisationsstrukturen in den Schlösserverwaltungen im Detail sein können. Bei der ÖMS Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg sind die Aufgabenbereiche Gebäudemanagement sowie Gartenbau- und Denkmalpflege mit den Organisationseinheiten für Innere Dienste und Ressourcenmanagement unter einer Leitung zusammengefasst.³⁶⁷ Bei der Verwaltung Museumslandschaft Hessen Kassel ist die Gartenabteilung, die Bauabteilung und die Liegenschaftsverwaltung zum Analysezeitpunkt voneinander getrennt, wobei letztere in die Abteilung für zentrale Dienste integriert ist.³⁶⁸

Abgeleitet von den Organigrammen werden den obersten internen Leitungsebenen der ÖMS Aufgaben und die Verantwortung des Immobilienmanagements inklusive des PM übertragen. Die oberste Leitungsebene delegiert nach Themenrelevanz die Federfüh-

³⁶²Vgl. BLB, Organisation, 2015.

³⁶³Vgl. BBR, Organisation, 2015.

³⁶⁴Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Satzung der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, § 3 Abs. 1, 2011.

³⁶⁵Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Organisationsverfügung, 2017.

³⁶⁶Vgl. Schuler, Das Chemnitzer Modell, 2001, S. 32-35.

³⁶⁷Vgl. Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg, Organigramm, 2018.

³⁶⁸Vgl. Museumslandschaft Hessen Kassel, Organigramm, 2016.

rung für Entscheidungsvorbereitungen auf die Fachabteilungen. Den ÖMS sind somit die Aufgaben des PM übertragen.³⁶⁹ Die Organisationen sind generalisiert vergleichbar der SPSPG.

Eine einheitliche Organisation des PM aller analysierten ÖMS ist dennoch nicht festzustellen, d. h. die Institutionen fassen die Organisationseinheiten variierend zusammen. Die folgende Abbildung zeigt eine generalisierende Unterscheidung in Organisationseinheiten nach Funktionen und Aufgaben auf Basis der anschließend erläuterten Analyseergebnisse zu den 13 ÖMS. Die einzelnen Bezeichnungen bis hin zur Einrichtung der Stabsstelle Immobilienmanagement selbst werden in der folgenden Abbildung als Optionen der Organisation verdeutlicht.³⁷⁰

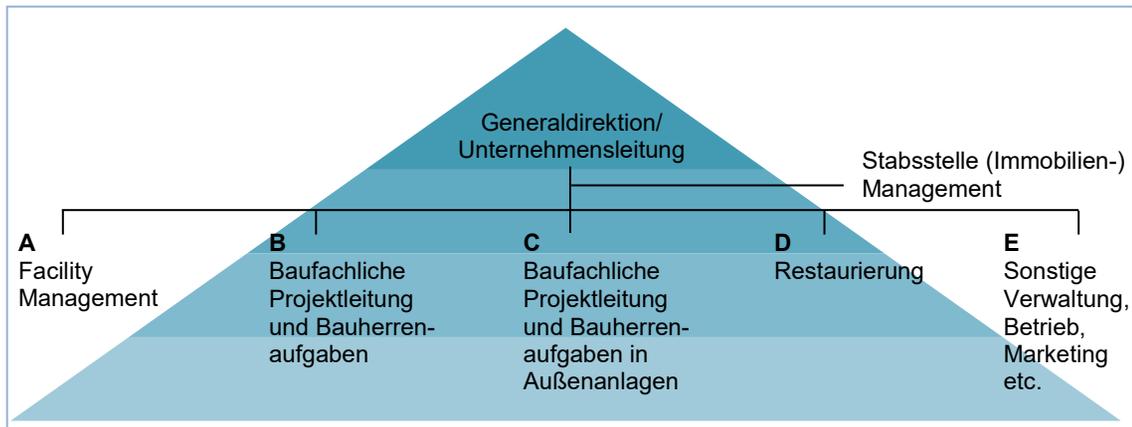


Abbildung 28: Beispiel für den Aufbau der Organisation im Stablinienmodell.

Quelle: Eigene Darstellung.³⁷¹

Organisationseinheiten bezeichnet als Liegenschaftsverwaltung/Immobilienmanagement o. ä. sind neben Bau-/Investitions-/Projektteilungen oder zusammengefasst eingerichtet.³⁷² Bei der SPSPG, der Bayerischen Verwaltung der staatlichen Schlösser, Gärten und Seen und der Verwaltung der Staatlichen Schlösser und Gärten Hessen sind zum Analysezeitpunkt zusätzlich zu Bauabteilungen getrennte Restaurierungsabteilungen vorhanden. Des Weiteren wird bei der überwiegenden Anzahl der ÖMS in eine zusätzliche Organisationseinheit für Gartenbau und Gartendenkmalpflege bzw. Außenanlagen unterschieden. Stabstellen und Referenten sind festgestellte Ergänzungen zum gewählten Organisationssystem der Linienorganisation.³⁷³

Soll das PM – entsprechend dem Organisationsmodell des Musteraufbaus in Kapitel 3.5 – der strategischen Objektebene in allen Bereichen organisatorisch übergeordnet sein, wären die Aufgaben eines PM bei heutiger Organisation und Aufgabenübertragung an die ÖMS von der Generaldirektion/Unternehmensleitung und/oder den Stabstellen zu verantworten. Abweichend werden die Direktoren/Abteilungsleiter heute als Portfolio-

³⁶⁹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 10a2.

³⁷⁰Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 1x1g.

³⁷¹Vgl. Scherm, Organisation, 2007, S.171; Küßner, Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer, 2007, S. 45.

³⁷²Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 1x1b.

³⁷³Vgl. Auswertung Homepage ÖMS und Bundesländer, 2018.

ebene verstanden, obwohl diese ebenso die operativen Geschäfte verantworten.³⁷⁴ Die Anwendbarkeit verschiedener Aufbauorganisationsmodelle (siehe Kapitel 5.5) als Handlungsvorschläge gilt es umso mehr zu prüfen, da – immer unter Berücksichtigung aller Interessengruppen – zunächst ein interner Konsens zur Entscheidungsfindung erreicht sein soll, und somit weiterhin alle Interessengruppen durch das PM vertreten werden müssen.³⁷⁵ Als wesentliches Analyseergebnis zur Aufbauorganisation und Steuerung wurde bisher in diesem Kapitel der Status Quo mit vorwiegend horizontaler Trennung der Aufgaben des PM beschrieben. Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Veränderungen der Aufgabenzuordnung und Verantwortungsverteilung im Vergleich zum Status Quo werden auf dieser Grundlage weiter erforscht.³⁷⁶

4.5.2 Ablauf am Beispiel

Bereits 1971 definierte Swoboda Investitionsentscheidungen als „Entscheidungen über Umfang oder Struktur des Vermögens der Unternehmung“³⁷⁷. Auf dieser Basis gilt: „Der Untersuchungsgegenstand der Portfolio-Optimierung ist die Analyse von Investitionsentscheidungen“³⁷⁸. Bezogen auf den ablauforientierten Teil des PM wird mit der Forschung der Ablauf der Investitionssteuerung von der Unternehmensstrategiebildung bis zur Erstellung des Geschäftsplanes bei Auswahl von Investitionen in Bau- und Betriebsprojekte analysiert. Die Feststellung der Schwachstellen bei der Leistungserbringung erfolgte zunächst am Beispiel der SPSG, um anschließend die Gesamtmenge zu analysieren und Erkenntnisse zu generieren, die für alle ÖMS gelten.

4.5.2.1 Stiftung Preußische Schlösser und Gärten

Am Beispiel der SPSG wird im Folgenden erläutert, wie die Priorisierung der Investitionsvorhaben untereinander in der Praxis erfolgt. Der Investitionsplanungsprozess bei der SPSG wird hierfür anhand zweier strategischer Phasen beginnend im Jahr 2005 bis über den Zeitraum der eigenen Forschung hinaus im Vergleich zum in Kapitel 3.6 definierten Musterablauf des PM für ÖMS analysiert. Die Erkenntnisse aus der Analyse der jeweiligen Teilprozesse sowie des Gesamtprozesses der Investitionsplanung werden anschließend anhand der Vergleiche erklärt. Als Analyseergebnis des Status Quo wird am Ende dieses Kapitels bestimmt, ob ein Handlungsbedarf besteht, um dem definierten Musterablauf des PM folgen zu können.

Die Bedeutung der Analyse zur Optimierung der Investitionsplanungsprozesse bei der SPSG wird anhand der folgenden Beispiele mit Belegen verdeutlicht. Die SPSG hat in den Jahren von 2012 bis 2015 ca. 5,2 Mio. Euro für Instandhaltungsmaßnahmen verwendet. Der Landesrechnungshof schätzt ein, dass der jährliche Bedarf damit nur zu 27,9 Prozent pro Jahr gedeckt ist. Der Ablauf von Entscheidungen hin zu Projektvorhaben ist somit vor dem Hintergrund eines weiter ansteigenden Sanierungsstaus in entsprechender finanzieller Höhe zu beachten.³⁷⁹ Am Beispiel der letzten Investitionspla-

³⁷⁴Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 1x1d.

³⁷⁵Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3f2.

³⁷⁶Vgl. Hädler, Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure, 2016, S. 248-249.

³⁷⁷Swoboda, Investition und Finanzierung, 1971, S. 13.

³⁷⁸Balzer, Zeitorientierte Portfolio-Optimierung, 2001, S. 1.

³⁷⁹Vgl. Landesrechnungshof Brandenburg, Prüfbericht SPSG, 2015, S. 5.

nung der SPSG im Jahr 2017 waren Angaben zu über 60 Projekten im Zeitraum zwischen den Jahren 2017 bis 2030 mit einem Gesamtinvestitionsvolumen von mindestens 365 Mio. Euro (Stand Kosten 2017) zuzüglich Personalkosten in Höhe von 35 Mio. Euro Grundlage für die eigene Forschung.³⁸⁰ Investitionsplanungen ab dem Jahr 2017 beinhalteten im Vergleich zu vorhergehenden einen höheren Anteil an eigenständigen Garten- und Restaurierungsprojekten. Das ist eine Folge aus der Zuordnung der Budgetverantwortung zur jeweils projektverantwortlichen Stelle innerhalb der ÖMS, womit die Komplexität der Projekte/Maßnahmen reduziert wurde.³⁸¹ Die Budgetverantwortung wurde dabei bezogen auf die Kostenzuordnung der Leistungserstellung und nicht der Nutzer getrennt.³⁸²

In die eigene Recherche eingebunden ist, wie die Priorisierungen der Projekte mit Investitionsvolumina zwischen 1 Mio. Euro und 19 Mio. Euro und mit Bearbeitungszeiten zwischen mindestens vier und neun Jahren erfolgten.³⁸³ Der Ablauf der strategischen Investitionsplanung als Mittel des PM bei der SPSG wurde beginnend im Jahr 2005 bis zum Beschluss des Stiftungsrats im Jahr 2008 analysiert. Die erneute, aktualisierende Investitionsplanung wurde ergänzend untersucht und neben weiteren Erkenntnissen in die folgenden Darstellungen integriert. Mit Beginn der erneuten strategischen Investitionsplanung für große Baumaßnahmen im Jahr 2014, d. h. hier erneut Investitionsvolumen größer 1 Mio. Euro betreffend, haben die Entscheider der SPSG die Grundlagen aus vorheriger Planung verwendet und zunächst wie folgt kategorisiert.³⁸⁴

Kennzeichen	Kategorie
A	Planungsvorlauf vorhanden
B	mit dem Sonderinvestitionsplan I bereits begonnen Projekte
C	Vorschläge aus Stiftungsrat-Vorlage 2007
D	ehemalige PPP-Projekte
E	Gartenprojekte 2007
F	weitere Projekte

Tabelle 8: Ziele der SPSG bei der Investitionsplanung.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Das strategische Zielesystem, 2012; Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Das strategische Zielesystem, 2017.

Die Kriterien für die Priorisierung der kurzfristigen Investitionsplanung (kleiner 1 Mio. Euro) im Jahr 2015 sowie im Jahr 2016 hatten keine direkte Verknüpfung zu den Vorgaben aus der strategischen Investitionsplanung (größer 1 Mio. Euro) der SPSG. Korrelationen

³⁸⁰Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Organisationsverfügung, 2017.

³⁸¹Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Organisationsverfügung, 2017.

³⁸²Vgl. Küßner, Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer, 2007, S. 181.

³⁸³Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Organisationsverfügung, 2017.

³⁸⁴Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Matrix Vorbereitung SIPII, 2014.

zwischen den Projektentscheidungen werden auf dieser Basis nicht festgestellt, ebenso wenig wie eine Abstimmung der kurz- und langfristigen Investitionsmaßnahmen.³⁸⁵

Zur Analyse der Teilprozesse der SPSG wird in Abbildung 29 am rechten Rand der Abbildung der jeweilige Teilprozess (B1 bis B10) der strategischen Investitionsplanung entsprechend dem in Kapitel 2.3.4.4 definierten Musterablauf des PM erfasst.

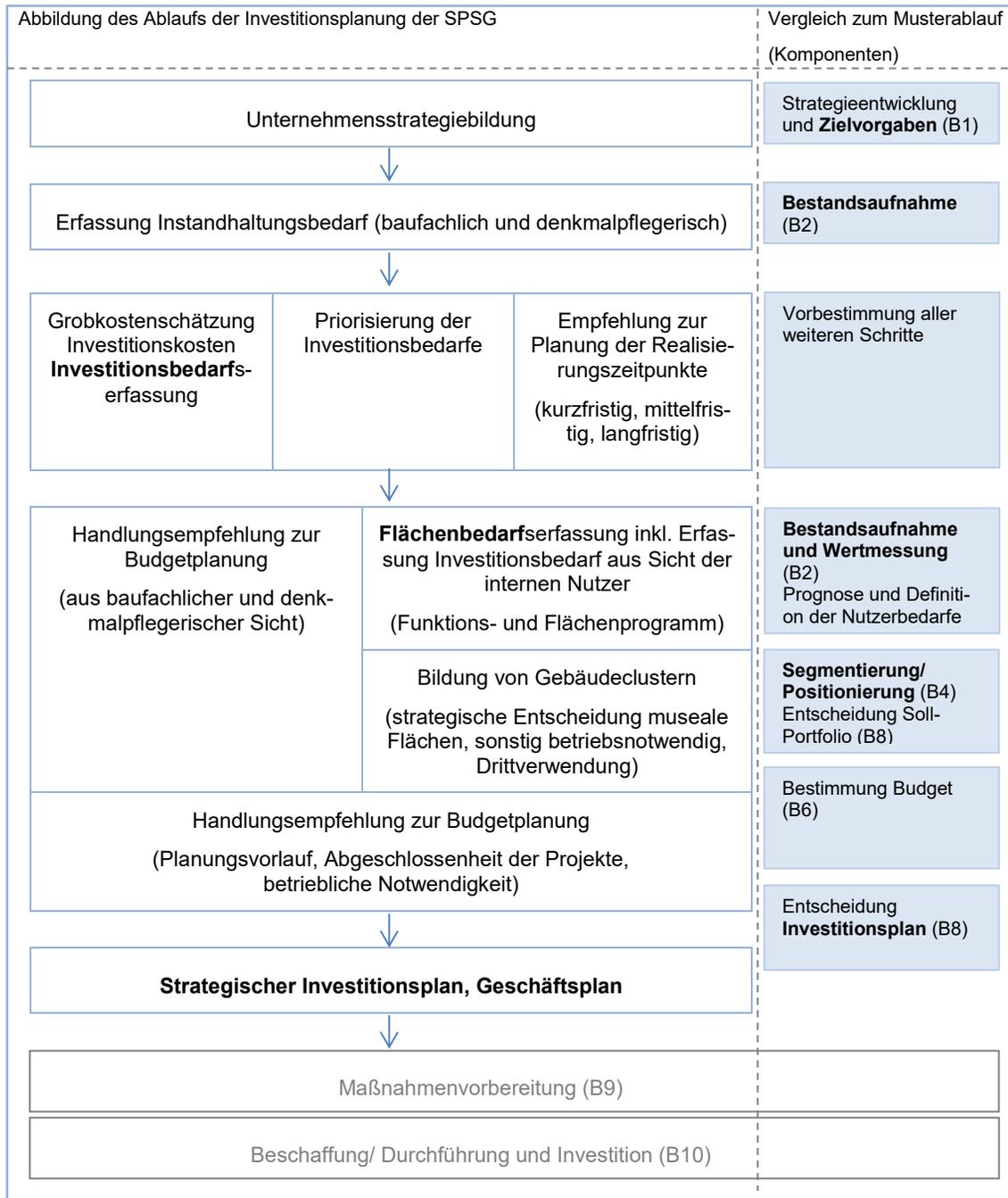


Abbildung 29: Analyse des Ablaufs der Investitionsplanung der SPSG.

Quelle: Eigene Darstellung.

³⁸⁵Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Priorisierung zum Muster Planungsauftrag 2015, 2015.

Die Realisierungs- und Kontrollphasen gehören nicht zum Untersuchungsrahmen der Arbeit. Die Analyse der abgebildeten Phasen wird in diesem Kapitel erläutert.

Die in Klammern angegebene Stufenzuordnung entspricht den Stufen des in Kapitel 3.6 beschriebenen Musterablaufs des PM als strategischer Investitionsplanungsprozess. Abweichungen zum Musterablauf werden anhand der nicht aufsteigenden Nummerierung der Teilprozesse im rechten Teil der Abbildung 29 besonders deutlich. Anhand der weiteren und im Folgenden erfassten Analyse ist dies erläutert. Die gezeigten Variablen für Zielvorgaben der SPSG wirken als Teil der Strategie (Stufe B1) und deren Implementierung. Eine regelmäßige, d. h. hier im Abstand von ein bis vier Jahren aktualisierte, Fortschreibung der Investitionsplanung (Stufe B8) erfolgte bei der SPSG nicht. Portfolioübergreifende Potenzialanalysen und Marktanalysen (Stufe B3) werden nicht als Entscheidungsgrundlage festgestellt.³⁸⁶ Bei der SPSG wurde die Wertmessung und Leistungsmessung (Teil der Stufe B2) für die Immobilienpotenzialanalyse nicht als Entscheidungsgrundlage entsprechend dem Musterablauf bestimmt.³⁸⁷

Vergleichend zum Musterablauf des PM in Kapitel 3.6 fand die Bestandsaufnahme (Stufe B2) bei der SPSG zu unterschiedlichen Zeitpunkten statt und wurde somit nachträglich fortgeschrieben. Die Erfassung des Instandhaltungsbedarfs aus baufachlicher und denkmalpflegerischer Sicht bildet in der Abbildung 29 eine abgegrenzte Aufgabe zur Erfassung der Flächenbedarfserfassung inkl. der Erfassung des Investitionsbedarfs aus Nutzersicht und der Bildung von Gebäudeclustern (hier zweimal Stufe B2).³⁸⁸

Wie in der Abbildung 29 veranschaulicht wird, agiert die SPSG darüber hinaus abweichend vom Musterablauf des PM. Entgegen dem abgegrenzten Musterablauf des PM für ÖMS erfolgte die detaillierte Flächenbedarfserfassung als Teil der Bestandsaufnahme nach der Erfassung der Investitionsbedarfe (Stufe B6). Ebenso erfolgten Priorisierungen der SPSG (Stufe 8) vor detaillierter Flächenbedarfserfassung. Der Umfang notwendiger musealer Flächen, d. h. Flächen für die Grundfunktion der ÖMS, sind im Funktions- und Flächenprogramm (FFP) der SPSG nicht beinhaltet, das FFP umfasst somit nicht alle Flächen der ÖMS.³⁸⁹

Wie in diesem Kapitel noch ausführlich am Beispiel der Flächenbedarfserfassung gezeigt wird, erfolgte die Portfoliosegmentierung nach Geschäftsfeldern (Stufe B4 und Stufe B8) mit beschränkter Datengrundlage sowie ohne Unterscheidung aller drittverwendungsfähigen Immobilien nach möglichen Nutzungsszenarien. Die Festlegung zur Betriebsnotwendigkeit der Immobilien erfolgte dabei im Vergleich zum in Kapitel 3.6 vorgeschlagenen Musterablauf des PM verfrüht.³⁹⁰

³⁸⁶Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 6a1.

³⁸⁷Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4a8a.

³⁸⁸Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Investitionskostenschätzung, 2006; Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Flächenbedarfsermittlung, 2007.

³⁸⁹Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Flächenbedarfsermittlung, 2007.

³⁹⁰Vgl. Auswertung Fragebogen ID 11; Auswertung Experteninterviews ID 4a1; Stiftung Preußische und Gärten Berlin-Brandenburg, Strategischer Investitionsplan SPSG, 2007; Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Investitionskostenschätzung, 2006; Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Flächenbedarfsermittlung, 2007; Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Ausschreibungsunterlagen FFP, 2017; Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Objektdatenblatt, 2007.

Kostenschätzungen wurden bei der SPSG ohne Erhebung aller Flächen realisiert.³⁹¹ Die Wirtschaftlichkeits- und Risikoanalysen (Stufe B7) wirkten abweichend zum Musterablauf des PM vor baufachlicher Einschätzung auf die internen Entscheidungen.³⁹² Darüber hinaus bildeten Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei ÖMS die Ausnahme, regelmäßig wurde nur die Vollzugswirtschaftlichkeit geprüft.³⁹³ Das Gesamtportfolio – im Speziellen am Beispiel der von der SPSG als museale Flächen erfassten sowie der drittverwendungsfähigen Immobilien – wurde somit nicht aus betriebswirtschaftlicher Sicht und somit nicht aus Einnahmensicht der Eigentümer/Vermieter als Entscheidungsgrundlage betrachtet. Die Festlegung der Rangordnung der Investitionsalternativen sowie die Bestimmung der wirtschaftlichsten Investitionsalternative waren demnach nicht Inhalt der Überlegungen der SPSG.³⁹⁴

Für die Projektauswahl ab dem Jahr 2005 wurden von der SPSG folgende Zwecke der Investitionen als Ergebnis des strategischen Investitionsplans prioritär gewertet:

1. Zukunftssicherung/Wirtschaftlichkeit,
2. Brandschutz,
3. Substanzsicherung und
4. Gesetzliche/vertragliche Verpflichtung.³⁹⁵

Für die erneute strategische Investitionsplanung großer Baumaßnahmen (größer 1 Mio. Euro) mit Beginn im Jahr 2015 wurden die Grundlagen aus der vorherigen Planung verwendet.³⁹⁶ Als Basis weiterer Entscheidungen entwickelten die Mitarbeiter dabei neue Projektkriterien für die Auswahl von Investitionsmaßnahmen. Dabei wirkte vordergründig die Zweckmäßigkeit der Bauabläufe auf die Auswahl. Projektkriterien für die Planung der Investitionen vorhergehender Perioden wurden dabei nicht integriert.³⁹⁷ Die Projekte wurden erst nach Bestimmung der Vorschläge in Kategorien eingeordnet, mit denen eine Zuordnung zu vorhergehenden Auswahlentscheidungen und Gremienvorlagen hergestellt wurde. Die Vorschlagsliste zur Investitionsplanung ab dem Jahr 2017 wurde vom Generaldirektor bestätigt und in den Gremiensitzungen im Jahr 2017 zur Kenntnis genommen.³⁹⁸

Im Hinblick auf den Teilprozess der Flächenbedarfserfassung werden im Folgenden die fehlenden Grundlagen erläutert. Bezugnehmend auf die Datenerhebung im Vergleich zur Abbildung 7 bildet die Bedarfsermittlung an Flächen für Eingangs- und Koordinationsfunktionen sowie für logistische Funktionen eine Basis zur Beurteilung von Entscheidungen der SPSG im Status Quo. Eine einheitliche Erfassung der Grundfunktionen, hier der

³⁹¹Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Objektdatenblatt, 2007.

³⁹²Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Kostenschätzung 2006, 2006.

³⁹³Vgl. Auswertung Experteninterviews ID 3b und ID 3b1.

³⁹⁴Vgl. Universität-Weimar, Wirtschaftlichkeitsuntersuchung, 2013.

³⁹⁵Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Strategischer Investitionsplan SPSG, 2007.

³⁹⁶Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Beratungsunterlage Investitionsplan, 2006; Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, Funktions- und Flächenprogramm, 2009; Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Matrix Vorbereitung SIPII, 2014.

³⁹⁷Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Matrix Vorbereitung SIPII, 2014.

³⁹⁸Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Protokoll der Baukommission, 2017; Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Protokoll Stiftungsrat, 2017.

musealen Flächen, war bei der SPSG jedoch nicht Grundlage der Entscheidungen. Die Primärinformationen und Sekundärdaten für ein Informationssystem entsprechend der Abbildung 14 in Anlehnung an Seilheimer lagen bei der SPSG somit nicht vor. Als Ergebnis der eigenen Recherche waren bei der SPSG zu wenige Daten für ein umfassendes PM der ÖH vorhanden.³⁹⁹

Weder die Primärinformationen wie:

- Flächenangaben für alle Immobilien,
- Marktwerte (ersetzt für Wiederbeschaffungswert) für alle Immobilien,
- umfassende Bestandsunterlagen, auch für in den letzten Jahren nicht sanierte Immobilien,
- Verwendung der Personalkapazitäten, bspw. in Abhängigkeit der Qualifikationen

noch die folgenden Sekundärinformationen wurden umfänglich erfasst:

- maßnahmengenaue monetärer Instandsetzungsschub,
- Bereitstellungskosten nach Nutzungen,
- Belegung aller Flächen,
- Ressourcenverbrauch (vor allem kalkulatorische Kosten) nach Kostenstellen.⁴⁰⁰

Das Fehlen dieser Informationen allein zeigt bereits ein unvollständiges PM bei der SPSG. Außerdem bestehen Herausforderungen bei der Zuordnung, da keine einheitliche Definition zur Abgrenzung der Flächenarten in den Unterlagen der SPSG als Arbeitsgrundlage verwendet wird. Als museal bezeichnete Flächen wurden im analysierten Investitionsplanungsprozess Flächen abgegrenzt, die im Abgleich mit Abbildung 7 lediglich Eingangs- und Koordinationsfunktionen sowie logistische Funktion oder Nebenflächenfunktion aufwiesen.⁴⁰¹ Zusätzlich wurde von der SPSG zum Thema Investitionsschub eine weitere Flächenunterscheidung in Oberkategorien wie „*potentielle Ausstellungsräume*“, „*Betriebseinrichtungen*“, „*Gewerbenutzung*“ und „*Museumsschlösser*“ verwendet.⁴⁰² Mit den von der SPSG gebildeten Kategorien wurde keine einheitliche Abgrenzung gegeben, da sich alle erst genannten Flächenarten auch in einem Museumsschloss befanden.

Die Flächenbedarfsplanungen der SPSG hatten mit Beginn des Jahres 2015 lt. Verwaltungsvorschrift ihre Gültigkeit verloren. Auch der Flächenbedarf für Museen war weiterhin nicht erfasst. Damit erfolgten bei der Investitionsplanung ab dem Jahr 2015 erneut langfristig wirkende Entscheidungen, ohne aktuelle Vorgaben zum Flächenbedarf und zu möglichen Gebäudeclustern nach immobilienwirtschaftlichen Kriterien zu kennen. So wurde im Jahr 2017 bereits ein erster Investitionsplan für fünf Jahre als Handlungsgrundlage verwendet, bevor ein aktuelles Flächenbedarfsprogramm vorlag.⁴⁰³ Kurz vor

³⁹⁹Vgl. Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007, S. 97.

⁴⁰⁰Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4a1 bis ID 4c.

⁴⁰¹Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, Funktions- und Flächenprogramm, 2009.

⁴⁰²Vgl. Büge, Investitionsschub im Kulturbereich bei der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg Präsentation, 2015, Folie 2.

⁴⁰³Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Protokoll der Baukommission, 2017; Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Protokoll Stiftungsrat, 2017; MWFK, Funktions- und Flächenprogramm für die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, Funktions- und Flächenprogramm, 2018.

Forschungsabschluss erfolgte in der zweiten Jahreshälfte 2018 die Genehmigung einer Fortschreibung der Flächenbedarfe.⁴⁰⁴

Die in Abbildung 29 dargestellten Teilprozesse werden in diesem Kapitel beschrieben. Eine einheitliche Risikobewertung der Projekte als ein weiterer Teilprozess wurde bspw. nicht betrachtet.⁴⁰⁵ Entscheidungen auf Basis von Nutzwertanalysen für das Gesamtportfolio wurden nicht für alle Liegenschaften in die Handlungen einbezogen. Bei der Auswahl der Investitionsvorhaben der SPSG infolge beschränkter Ressourcen galten Entscheidungskriterien wie Planungsvorlauf und Abgeschlossenheit der Projekte. Wirtschaftliche Kriterien und betriebliche Zweckmäßigkeit wurden nicht einheitlich als Entscheidungskriterien im Vergleich der möglichen Projekte ermittelt. Über einem Planungszeitraum von ca. zehn Jahren erfolgte resultierend aus beschränkten Investitionsmitteln für mehr als 50 Prozent des Investitionsbedarfs der SPSG in Immobilien keine langfristig gesicherte Budgetierung.⁴⁰⁶

Als Analyseergebnis des Status Quo wird für die SPSG Handlungsbedarf festgestellt, wenn nicht weiter deutlich vom in Kapitel 3.6 vorgeschlagenen Musterablauf des PM abgewichen werden soll und eine ausreichende Datengrundlage für das PM geschaffen werden soll. Eine in kürzeren Abständen zu aktualisierende Fortschreibung der Investitionsplanung wäre zu ergänzen, wenn mittelfristig Veränderungen der Bedarfe und Ziele berücksichtigt werden sollen.

4.5.2.2 Gesamtmenge der ausgewählten Schlösserverwaltungen

Die Erkenntnisse zur SPSG zeigen erste Ansätze für Optimierungen. Für eine umfassende Analyse werden für die Forschungsarbeit weitere ÖMS hinzugezogen. Auf Basis der eigenen Analyse werden dabei Abweichungen vom in Kapitel 3.6 vorgeschlagenen Musterablauf des PM betrachtet. Die Analyseergebnisse zur Ablauforganisation werden in diesem Kapitel zusammengefasst.

Die eigene Analyse zeigt, dass die ÖMS durch immobilienpezifische Leistungen gekennzeichnet sind, die nicht nur als intern gerichtete Sekundärleistungen erbracht werden, sondern zu einem zusätzlichen extern gerichteten Immobilienangebot führen.⁴⁰⁷ Daraus resultiert die Notwendigkeit eines marktbezogenen Immobilienmanagements für die ÖMS mit nicht unerheblichen Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Bilanzen. Die Notwendigkeit erschließt sich dabei aus dem durchschnittlichen Anteil der Unternehmensimmobilien am Bilanzvermögen in Deutschland, der zwischen 10 Prozent bis 20 Prozent beträgt, selbst wenn immobilienwirtschaftliche Leistungen nicht als Kerngeschäft betrachtet werden.⁴⁰⁸

Die Analyse der Gesamtmenge der ÖMS zeigt keine für die eigene Forschung wesentlichen Besonderheiten im Vergleich zur SPSG. Auch hier gibt es keine Investitionspla-

⁴⁰⁴Vgl. MWFK, Funktions- und Flächenprogramm für die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, Funktions- und Flächenprogramm, 2018.

⁴⁰⁵Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 8a1.

⁴⁰⁶Vgl. Büge, Investitionsstau im Kulturbereich bei der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg Präsentation, 2015, Folie 4.

⁴⁰⁷Vgl. Schäfers, Betriebliches Immobilienmanagement, 2016, S. 845.

⁴⁰⁸Vgl. Pfnür, Modernes Immobilienmanagement, 2011, S. 169.

nung, die dem Musterablauf entspricht (siehe Kapitel 3.6). Die Experten benennen als Grund vor allem das Fehlen finanzieller Mittel, um die Aufgaben entsprechend dem vorgeschlagenen Musterablauf des PM erfüllen zu können. In diesem Zusammenhang zeigt sich ein Investitionsstau als weitere Herausforderung für die ÖMS.⁴⁰⁹

Für die weitere Forschung wird der Kenntnisstand des Status Quo zu den ÖMS genutzt, um in Kapitel 4.7 die Schwachstellen zu ordnen und daran orientiert Handlungsvorschläge zu entwickeln. Bislang bezieht sich die Analyse der ÖMS vor allem auf die Hierarchieebenen des PM. Im folgenden Kapitel wird für eine Vervollständigung der Analyseergebnisse zusätzlich die hierarchisch nachgeordnete Objektebene in den Fokus gerückt.

4.6 Objektebene

Das Kapitel dient dem Lückenschluss bzw. der Vervollständigung der Erläuterungen zu den Hierarchieebenen der ÖMS, von der Unternehmensebene über die Portfolioebene hin zur Objektebene. Damit wird in diesem Kapitel ergänzt, dass operative und somit dem strategisch orientierten PM nachgeordnete Hierarchieebenen auf eigene Optimierungsansätze zum PM wirken.

Im Folgenden wird zusammengefasst, inwieweit notwendige organisatorische Unterscheidungen innerhalb der Hierarchieebenen der ÖMS beachtet werden. Organisatorische Unterscheidungen sind innerhalb der Bauabteilungen und Liegenschaftsreferate o. ä. der ÖMS getrennt nach Funktionen in strategisches und operatives Liegenschaftsmanagement entsprechend der Zuständigkeiten von Abteilungsleitern, Referats- und Sachgebietsleitern eingerichtet. Die dabei gewählte Form der deutlichen Ressortabgrenzungen ermöglicht keinen direkten Zugriff auf die Kapazitäten der anderen Fachbereiche. Abteilungsübergreifende Entscheidungsvorbereitungen erfolgen regelmäßig nicht durch eine organisatorisch separierte Einheit oder Stabstelle, sondern durch Vertreter einer Fachabteilung. Eine organisatorische Unterscheidung in Hierarchieebenen nach PM und Objektebene oder nach Eigentümer und Nutzer erfolgt dabei nicht.⁴¹⁰

Für die das PM betreffende Organisation besteht also eine erkennbare Optimierungsmöglichkeit in Form der deutlichen hierarchischen Trennung und Aufgabenzuordnung, wenn den gewählten theoretischen Grundlagen (siehe Kapitel 2 und 3) gefolgt wird.

4.7 Fragebogenauswertung zu Schwachstellen des PM

Nach der Fragebogenauswertung in diesem Kapitel werden im nächsten Optimierungsansätze zur Aufgabenerfüllung des PM benannt. Als Basis dafür werden Cluster zu den Schwachstellen des PM der ÖMS aus den Antworten der Fragebögen gebildet. Nach der Grundauszählung wird hierfür die Häufigkeit der Expertenantworten bezogen auf die jeweiligen Merkmalsausprägungen ausgewertet. Aufgrund der übersichtlichen Anzahl von potenziellen und teilnehmenden Institutionen wird eine konsequente Berechnung von

⁴⁰⁹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID I6b.

⁴¹⁰Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Objektdatenblatt, 2007; Experteninterview ID 1x1d.

prozentualen Anteilen oder statistischen Kennwerten für die Tendenz und Streuung in der Abbildung der Grundauszählung im Gesamten (siehe Anhang I) vernachlässigt.⁴¹¹

Die ersten drei Fragen des Fragebogens beziehen sich auf die Anzahl der Museumsstandorte, die zu verwaltenden Flächen sowie die Zuordnung zur ÖH. Sie werden somit zur Größeneinordnung der ÖMS verwendet. Die weiteren Fragen beziehen sich insbesondere auf Optimierungsansätze. Um diese ableiten zu können, werden folgende Schwachstellen als Ergebnis der Fragebogenauswertung gezeigt. Die erste Schwachstelle beinhaltet alle weiteren und wird hier deshalb fett abgedruckt.

SCHWACHSTELLE 1, kein professionelles PM: Die Aufbau- und Ablauforganisationen der ÖMS entsprechen weder dem Musteraufbau noch dem Musterablauf des PM.⁴¹²

SCHWACHSTELLE 2, kein wirtschaftlicher Vergleich: Entscheidungen zur Nutzung von Flächen erfolgen überwiegend nicht für verschiedene Immobilien im wirtschaftlichen Vergleich.⁴¹³ Somit ist die Wahl der wirtschaftlichsten Nutzung nicht sichergestellt.

SCHWACHSTELLE 3, keine aktuelle Flächenbedarfsplanung: ÖMS erstellen Flächenbedarfsplanungen zu selten und nicht umfassend. Bei der SPSG ist bspw. ein Flächenprogramm zur Definition des eigenen Flächenbedarfs nach Funktionen vorhanden, museale Flächen sind dabei nicht erfasst.⁴¹⁴ Das Flächenprogramm wird für fünf Jahre genehmigt.⁴¹⁵ Die Zeiträume bis zur erneuten Aktualisierung für alle Flächen gehen darüber hinaus.⁴¹⁶ Marktveränderungen führten nicht zu erneuten Prüfungen bisheriger Entscheidungen wie der des Flächenprogramms.

SCHWACHSTELLE 4, keine umfassende Bestandsdokumentation sowie Immobilienwert-/Nutzwertanalysen: Es werden nicht immer aktuelle Immobilien- und Nutzwertanalysen zur Vorbereitung von Investitionsentscheidungen erstellt.⁴¹⁷ Ebenso wird eine defizitäre Bestandsaufnahme mit der Fragebogenauswertung festgestellt.⁴¹⁸ Zusätzlich ist für die SPSG eine defizitäre Bestandsdokumentation vom zuständigen Landesrechnungshof bestätigt.⁴¹⁹

SCHWACHSTELLE 5, keine umfassende Erstellung von Produkt- und Marktstrategien: Die Zeitpunkte zwischen den Ermittlungen von Nutzungsgraden sind dafür zu weit auseinander und Belegungsplanungen sind nicht fundiert.⁴²⁰

SCHWACHSTELLE 6, keine vollständige Nutzung von Flächenveränderungsmöglichkeiten: Der Anteil der Nutzung möglicher Flächenreduzierungen ist kleiner als 5 Prozent.⁴²¹

⁴¹¹Vgl. Kuckartz, Evaluation online, Internetgestützte Befragung in der Praxis, 2009, S. 72.

⁴¹²Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 19.

⁴¹³Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 5.

⁴¹⁴Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, Funktions- und Flächenprogramm, 2009.

⁴¹⁵Vgl. MdF, Raum- und Flächennormen des Landes Brandenburg, 2002.

⁴¹⁶Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 9.

⁴¹⁷Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 9 und ID 10; Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Matrix Vorbereitung SIP II, 2014.

⁴¹⁸Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 4, ID 7 und ID 8.

⁴¹⁹Vgl. Landesrechnungshof Brandenburg, Prüfbericht SPSG, 2015, S. 5.

⁴²⁰Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 8, ID 9 und ID 10.

⁴²¹Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 6.

SCHWACHSTELLE 7, keine aktuellen Zielvorgaben: Unabhängig jährlicher Zielesetzungen werden Zielvorgaben für die Nutzung im Durchschnitt in zeitlichen Abständen von über sechs Jahren aktualisiert.⁴²² Dabei variieren Zielvorgaben für die Investitionssteuerung im Vergleich zu den Zielvorgaben der ÖMS.⁴²³

SCHWACHSTELLE 8, keine einheitliche Risikobewertung: Die Risikobewertung erfolgt überwiegend nicht nach einheitlichen Kriterien und überwiegend nicht jährlich. Eine Risikobewertung erfolgt nach Expertenaussagen nur bei einer der antwortenden ÖMS nach annähernd einheitlichen Kriterien jedoch nie den kompletten Immobilienbestand umfassend.⁴²⁴ Bewertungen des Immobilienportfoliobestandes des Museumsbetriebs hinsichtlich Investment- und Desinvestmentmöglichkeiten werden nicht regelmäßig und nicht jährlich identifiziert, initiiert, geprüft und gesteuert.⁴²⁵

SCHWACHSTELLE 9, keine Berücksichtigung von Portfoliovergleichen: Diese finden überwiegend nicht statt. So bleibt die Betrachtung der Auswirkungen im Portfoliozusammenhang bei Gremienberatungen zu Investitionsentscheidungen laut drei der fünf antwortenden ÖMS ungenutzt.⁴²⁶

SCHWACHSTELLE 10, kein Schnittstellenmanagement: Dieses ist nur in Ausnahmefällen eingerichtet. Die für das strategische Immobilienmanagement zuständige Organisationseinheit hat bspw. nur in zwei von fünf Fällen direkten Einfluss auf das Rechnungswesen.⁴²⁷

Diese Schwachstellen lassen sich nicht immer eindeutig der Aufbau- oder Ablauforganisation zuordnen und werden daher nicht entsprechend sortiert. Als eine Basis für Optimierungsansätze für ein PM der ÖMS werden die zehn Schwachstellen zusammengefasst und/oder herausgestellt:

SCHWACHSTELLE 1, kein professionelles PM: Die Aufbau- und Ablauforganisationen der ÖMS entsprechen weder dem Musteraufbau noch dem Musterablauf des PM.

SCHWACHSTELLE A: keine vollständige Datengrundlage und Bewertungen,

SCHWACHSTELLE B: keine Strategieentwicklung im Portfoliovergleich sowie keine aktuellen Zielvorgaben (Steuerung),

SCHWACHSTELLE C: keine transparente Investitionsplanung.

Im Ergebnis erfolgte für die Modellentwicklung eine Konzentration auf die Schwachstelle 1 sowie eine Untergliederung in die Schwachstellen A bis C als Modellkomponenten.

⁴²²Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 11.

⁴²³Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 12.

⁴²⁴Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 13.

⁴²⁵Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 15.

⁴²⁶Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 16 und ID 17.

⁴²⁷Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 18.

5 MODELLENTWICKLUNG UND -DISKUSSION

In diesem Kapitel wird die Bildung einzelner Teilhypothesen und deren Prüfung erklärt. Um ein Modell für das PM der ÖMS und insbesondere die Investitionssteuerung zu entwickeln, werden zu den in Kapitel 4 identifizierten Schwachstellen einzelne Handlungsvorschläge zur Optimierung hergeleitet. Nach Modellentwicklung wird anhand von Expertenmeinungen zur Optimierung ausgewählter Komponenten des PM im PREM für ÖMS diskutiert. Das Vorgehen zur diesbezüglichen Datenerhebung und den Analysen hierzu wird ebenso in diesem Kapitel erläutert.

5.1 Ableitung von Optimierungsansätzen zu den Schwachstellen

In diesem Kapitel werden den erläuterten Komponenten des PM die festgestellten Schwachstellen als Problembereiche zugeordnet sowie diesen einzelne Ursachen und Optimierungsansätze. Somit wird entsprechend dem nach Koch gewählten wissenschaftlichen Vorgehen bei Schwachstellenanalysen ein Problemverzeichnis auf Basis der Analysen als ein Ergebnis der Forschung dokumentiert. Das eigene Problemverzeichnis in Anlehnung an Koch wird als Tabelle aufgebaut. In der ersten Spalte werden die Komponenten des PM erfasst, um so Schwachstellen zu den Aufgaben des PM bei ÖMS und somit Negativwirkungen in der zweiten Spalte zuzuordnen. Zusätzlich werden die identifizierten Ursachen für die Schwachstellen in einer weiteren Spalte der Tabelle 9 erfasst und diesbezügliche Optimierungsansätze als Erfolgsfaktoren entwickelt.⁴²⁸

⁴²⁸Vgl. Koch, Einführung in das Management von Geschäftsprozessen, 2011, S. 75.

Aufgaben nach Musterablauf	Schwachstellen	Ursachen	Optimierungsansätze/ Erfolgsfaktoren
(B1)	B	Zielvorgaben für die Investitionsplanung sind nicht aktuell und werden nicht einheitlich verwendet	Unternehmensstrategie und Portfoliostrategie entwickeln, hierfür: übergreifende und einheitliche sowie aktuelle Zielvorgaben für alle Maßnahmen vorgeben
(B0) (B2) (B3)	A	Datengrundlage ist nicht ausreichend, es mangelt bspw. an aktuellen Flächenbedarfsplanungen und Immobilien-/ Nutzwertanalysen, Flächenveränderungen werden nicht genutzt	Datengrundlage schaffen, hierfür: <ul style="list-style-type: none"> • Organisation der Übergabe von Unterlagen nach Bau; Vorgaben zur Dokumentation • Erweiterung und regelmäßige Aktualisierung von Flächenbedarfsplanungen • Werte erfassen und dabei den Leistungsbeitrag ermitteln • Immobilienwirtschaftliches Flächenutzungspotenzial zeigen
(B3) (B4) (B5)	A	keine Grundlage in Form umfassender Marktanalysen Zeitpunkte bis zur Ermittlung von Nutzungsgraden sind zu weit auseinander	Positionierung der Leistungen und Produkte bei Berücksichtigung der Marktgängigkeit, hierfür: in kürzeren Abständen gebäudeweise prüfen, welche Liegenschaften betriebsnotwendig oder drittverwendungsfähig sind
(B5) (B6) (B7)	B	Priorisierung und Erstellung von Businessplänen erfolgt ohne nähere Analyse aller Möglichkeiten	Fortschreiben der Verwendungsmöglichkeiten/Produktstrategien bei Erstellung von Businessplänen und Szenarioanalysen und somit regelmäßige Fortschreibung des Sollportfolios nach einheitlichen Nutzungsvorgaben, hierfür: Verknüpfung kurzfristige und langfristige Investitionsplanung
(B7)	C	Risikobewertung erfolgt nicht nach einheitlichen Kriterien und nicht jährlich	Einheitliches Risikomanagement inkl. Bewertung
(B8)	B, C	keine Darstellung von Investitionsentscheidungen im Portfoliozusammenhang	Fortschreibung des Sollportfolios regelmäßig nach einheitlichen Nutzungsvorgaben, hierfür: <ul style="list-style-type: none"> • Investitionsplanung vereinheitlichen • Abbildung von Entscheidungen im Portfoliovergleich
Alle	B, C	kein wirtschaftlicher Vergleich = Beratungen unter Berücksichtigung von Portfoliovergleichen finden überwiegend nicht statt	Strukturanpassung der Ablauforganisation mit dem Ziel der Berücksichtigung des Gesamtportfolios bei strategischen Entscheidungen
Alle	B, C	kein professionelles PM = Steuerung aus Sicht des PM fehlt	Strukturanpassung der Aufbauorganisation
Alle	B, C	Steuerung wie die des Rechnungswesens und Liquiditätsmanagements aus Portfoliosicht überwiegend nicht gegeben	Aufgaben-/Kompetenzabgrenzung und Schnittstellendefinition, bspw. zum Rechnungswesen

Tabelle 9: Problembereichsverzeichnis zum PM der ÖMS.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Koch, Einführung in das Management von Geschäftsprozessen, 2011, S. 75.

Die Ergebnisse und Optimierungsansätze zum Umgang mit den festgestellten Schwachstellen zur Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle für die ÖMS wurden mit der vorhergehenden Tabelle zusammengefasst. Die Optimierungsansätze resultieren aus einem Vergleich des derzeitig vorherrschenden PM der ÖMS zu den theoretisch erarbeiteten Möglichkeiten. Eine weitere Ausgestaltung der Optimierungsansätze wird mit der eigenen Modellentwicklung erfolgen. Die dabei zu integrierenden Modellkomponenten werden im folgenden Kapitel erfasst.

5.2 Modellentwicklung

Die abgeleiteten input- und outputorientierten Anforderungen sowie die internen und externen Einflussparameter bezüglich des eigenen Modells wurden bereits erklärt und wirken handlungsleitend für die eigene Modellentwicklung. Die Modellausgestaltung wird entsprechend der Strukturierung der Schwachstellen nach Komponenten getrennt erforscht. Dementsprechend werden die folgenden Erläuterungen zur eigenen Forschung erneut entsprechend der Schwachstelle 1 in

- Aufbauorganisation und
- Ablauforganisation mit zu erfüllenden Aufgaben und zu erreichenden Zielen

unterschieden. Abgeleitete Handlungsvorschläge, die als weitere Forschungs- und Diskussionsgrundlagen verwendet werden, sind mit den Kapiteln ab 5.4 erfasst. Neben den Analysen zu Hypothesen der Aufbau- und Ablauforganisation sind Hinderungsgründe je Modellkomponente kommentiert.

Die wesentlichen Modellkomponenten der Forschungsarbeit zur Organisation des PM der ÖMS werden dafür insbesondere anhand der in Kapitel 4.7 abgeleiteten Schwachstellen A bis C zusammengefasst und wie folgt zugeordnet.

SCHWACHSTELLE A, hier Daten: keine vollständige Datengrundlage und Bewertungen

SCHWACHSTELLE B, hier Steuerung: keine Strategieentwicklung im Portfoliovergleich sowie keine aktuellen Zielvorgaben (Steuerung)

SCHWACHSTELLE C, hier Funktionen: keine transparente Investitionsplanung

Der Zusammenhang der Schwachstellen als Modellkomponenten wird entsprechend dem ausgewählten Grundmodell des PM in der folgenden Abbildung 30 dargestellt, in Anlehnung an das bereits erwähnte ARIS-Haus nach Scheer (siehe Erläuterungen Abbildung 5). Letzteres wurde u. a. ausgewählt, da sich die Komponenten, im Folgenden nicht mehr als Schwachstelle formuliert, ähneln:

- Daten: modellrelevante Datenbeschaffung und Datenbereitstellung,
- Steuerung: Zielebestimmung, (Neu-)Positionierung der Produkte und
- Funktionen: Aufgaben des PM und insbesondere der Investitionsplanung.

Anstelle der vorhergehenden und bereits mit den theoretischen Grundlagen gewählten Abgrenzung könnten Ziele auch dem Optimierungsansatz Funktionen zugeordnet werden. Dies erfolgt hier nicht, da die Zielebildung thematisch der Steuerung bzw. der obersten Hierarchieebene zugeordnet wird. Die Abbildung 30 zeigt die gewählte zusammenfassende Darstellung des Grundmodells für das PM der ÖMS. Im Dach über-

greifend erfasst wird die Aufbauorganisation abgebildet, da diese die Entscheidungsbe-
 fugnisse zur Ausgestaltung der Ablauforganisation regelt. Insofern werden die Aufbau-
 und die Ablauforganisation mit dem Grundmodell als ein Modul bestehend aus zwei Par-
 tialmodellen erfasst und als verschiedene Organisationskomponenten des PM bezeich-
 net. In der Abbildung werden die Wechselbeziehungen zwischen den Komponenten
 durch Verbindungen dargestellt. Das Ergebnis des PM, die Leistung, wird zusätzlich in
 die Abbildung aufgenommen, jedoch nicht als Komponente des PM analysiert.

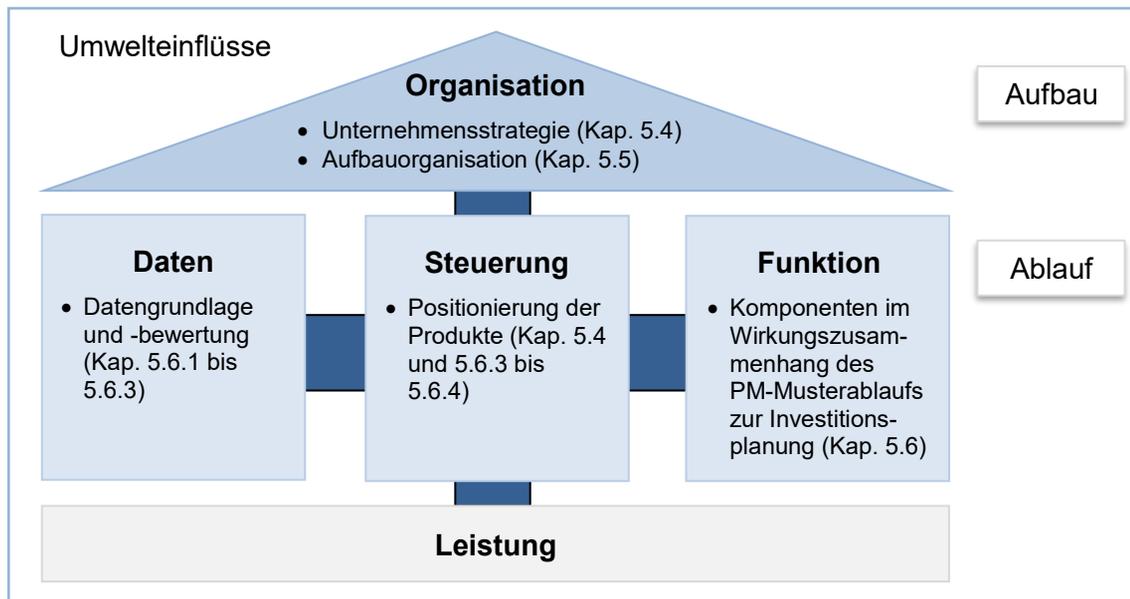


Abbildung 30: Grundmodell eines PM der ÖMS.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scheer, Architektur integrierter Informationssysteme, 1992, S. 22.

Um eine größtmögliche Anwendbarkeit und Akzeptanz als Basis für die Experteninter-
 views und zukünftige Praxisanwendung zu erzielen, wird dieses Modell zunächst weiter
 generalisiert. Als ein Resultat der Analysen werden Optimierungsmöglichkeiten der Auf-
 gabenerfüllung abgeleitet. Vor allem die Besonderheiten des entwickelten Grundmodells
 und dessen Wirkungsgefüge in Hinblick auf ÖMS werden dabei als neuer wissenschaft-
 licher Beitrag kommentiert. Einflussparameter infolge Länder-, Sektor- und Projektspezi-
 fika sind in der Abbildung ergänzend als Umwelteinflüsse abgebildet und bilden die Ba-
 sis für die Auswahl der Schwerpunkte zur Optimierung des PM der ÖMS.

5.3 Diskussion mit Experten zum Modell

Die Anwendung von Experteninterviews als Erhebungsmethode zur Forschung in der
 Baubetriebswirtschaftslehre ist gängige Praxis.⁴²⁹ Experteninterviews stellen eine wis-
 senschaftliche Methode dar, um Spezialwissen aus der Praxis für die Forschung nutzbar
 zu machen. Der Begriff Experteninterview wird in der Literatur nicht einheitlich verwen-
 det, in dieser Arbeit handelt es sich um eine gezielte Befragung einer Auswahl von Per-

⁴²⁹Vgl. Alfen, Lebenszyklusorientiertes Risikomanagement für PPP-Projekte im öffentlichen Hochbau, 2011, S. 301.

sonen (Befragungsmenge) anhand eines Leitfadens.⁴³⁰ Die Befragungsmenge wird im Folgenden mit dem Begriff Experten beschrieben.⁴³¹

Das erste explorative Experteninterview gilt als Indikator für die Relevanz der eigenen Forschung, da es bereits erste Schwachstellen des PM für ÖMS deutlich macht. Die weiteren Expertenbefragungen dienen insbesondere der Diskussion von erarbeiteten Handlungsvorschlägen.

5.3.1 Experteneigenschaft

Der Begriff Experte im Sinn der eigenen Forschungsarbeit beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen aus der Praxis.⁴³² Infolge der achtjährigen Tätigkeit bei der ÖMS gilt der Interviewer selbst als Experte in Hinblick auf das operative und strategische Bau- und Gebäudemanagement. Zur Wahrung der größtmöglichen Distanz und zur Vervollständigung des eigenen Wissens wurden erst nach den Interviews Gespräche zum Erfahrungsaustausch geführt.⁴³³

Die Interviews wurden von Vertretern aus fünf verschiedenen ÖMS ermöglicht. Einzelne Teilnehmer stellten eine anonymisierte Verwendung der Aussagen als Teilnahmebedingung. Dies wirkt einschränkend auf das – nach dem im folgenden Kapitel zum Leitfadendesign erläuterte – Vorgehen bei der Auswertung der Experteninterviews.

5.3.2 Leitfadendesign

Das erste explorative Interview wurde im Jahr 2014 durchgeführt. Die Leitfäden der Experteninterviews wurden wie auch bereits der Fragebogen entsprechend der Aufgaben des PM (siehe Kapitel 2.3.4.4) konzipiert. Der im Jahr 2014 befragte Experte der SPSG ermöglichte eine erneute Interviewteilnahme im Jahr 2018. Abweichend vom ersten explorativen Interview zur Thesengenerierung ist die Verifizierung von Erkenntnissen zu den eigenen Modellen sowie die Einschätzung der Praxistauglichkeit der Handlungsvorschläge das Ziel der Interviewauswertung in der aktuellen Arbeitsphase der Forschung.

Soziologische Theorien sind bei der Themenwahl nicht relevant. Ad hoc Antworten lassen keinen Mehrwert erwarten. Somit wurden die Leitfäden vor den Interviewterminen zur Verfügung gestellt, Unterbrechungen des Interviews wurden zugelassen.

Die erste Seite des Leitfadens der Experteninterviews im Jahr 2018 (siehe Anhang II) wurde in eine kurze Einleitung, Begriffsabgrenzungen zum PM und zusammenfassende Angaben zur Methode des Interviews unterteilt. Der Leitfaden wurde in elf weitere Gliederungspunkte strukturiert. Das PM selbst wurde dabei doppelt als Sachbezeichnung der Gliederungspunkte verwendet.

Die Leitfäden wurden wie der Fragebogen zur Lenkung der Aufmerksamkeit der Experten aufgebaut. Ziel war es dabei, allen Experten ohne längere Überlegungen zu beant-

⁴³⁰Vgl. Liebhold, Experteninterview, 2009, S.32.

⁴³¹Vgl. Gläser, Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse, 2010, S. 12.

⁴³²Vgl. Gläser, Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse, 2010, S. 12.

⁴³³Vgl. Seidman, Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences, 1991, S. 31.

wortenden Einstiegsfragen zu geben. Der eigene Nutzen aus der Auswertung dieser Einstiegsfragen war eine Kategorisierung der befragten Museumsverwaltungen. Wie die ersten wurden die im Gliederungspunkt 11 zusammengefassten Fragen des Leitfadens im Jahr 2018 erneut mit dem Ziel gewählt, dass eine Beantwortung – ohne längere Überlegungen – möglich war. Die Aufmerksamkeit der Experten nahm so am Anfang des Leitfadens zu und mit den Auswahlmöglichkeiten des Gliederungspunktes 11 ab.⁴³⁴ Um Feststellungen zu bestätigen, ob aufgelistete Aufgaben erfüllt wurden, erfolgte erneut einzelne qualitative Merkmale durch Messung mit Hilfe von Skalen quantifiziert.⁴³⁵ Die Formulierung und Gruppierung der Themen und Fragen im Leitfaden erfolgte abweichend vom Design des Fragebogens nicht nach identifizierten Optimierungsmöglichkeiten aller Aufgaben des PM. Hingegen wurde der Leitfaden bereits zum Zeitpunkt der Durchführung der Experteninterviews orientiert an den einzelnen Komponenten des Modells für das PM für die ÖMS gegliedert (siehe Abbildung 30). Die Optimierungsmöglichkeiten aller Aufgaben zu Planung und Steuerung des PM in der Folge der als wesentlich identifizierten Schwachstellen waren dabei beinhaltet.

Zusätzlich wurden Anhänge zum Leitfaden erstellt, die den Experten zur schnelleren Erfassung der Handlungsvorschläge zur Verfügung standen. Anhänge zum Leitfaden des Experteninterviews im Jahr 2018 waren die folgenden:

1. Zielesystem und Zielepräferenzmatrix (siehe 5.4),
2. Musteraufbau (siehe 3.5),
3. Musterablauf (siehe 3.6) und,
4. Portfoliomatrix (siehe 5.6.3 und 5.6.4).

Erläuterungen zu deren Erstellungsprozessen folgen in den weiteren Kapiteln.

5.3.3 Vorgehen bei der Auswertung der Experteninterviews

Die Auswertung, Verschlagwortung und Reduzierung der Aussagen in Experteninterviews auf Kernaussagen folgten nach Erstellung von Transkripten der durchgeführten Gespräche. Die Durchführung und Auswertungsmethode aller Experteninterviews folgten dabei Meuser und Nagel. Der Schritt der Paraphrase, wie bereits seit dem Jahr 2006 von Ullrich vertreten, entfiel aus Gründen der Anonymisierung zum Teil. Die eigene Vorgehensweise ist mit den Schritten 1 bis 6 in Anlehnung an Meuser, Nagel und Ulrich zusammengefasst.⁴³⁶

1. Transkription,
2. Überschriften/Konzentration der Aussagen,
3. Thematischer Vergleich,
4. Theoretische Generalisierung,

⁴³⁴Vgl. Seidman, *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*, 1991, S. 31-33.

⁴³⁵Vgl. Riesenhuber, *Großzahlige empirische Forschung*, 2009, S. 9-10.

⁴³⁶Vgl. Ulrich, *Die Unternehmung als produktives soziales System*, 1968, S. 103-105.

-
5. Erfassung von Aussagen selber Experten zu Themen, die zusammengehören und
 6. Darstellung der Ergebnisse: Selektion und Beschreibung.

Die Transkripte wurden den Experten nach Anfertigung zur Verfügung gestellt. Nach dem ersten Schritt, der Transkription, erfolgte die Zuordnung der Aussagen anhand von Überschriften bzw. einer Konzentration der Antworten auf themenrelevante Aussagen bei Anonymisierung der Antworten in einem Excel-Tabellenblatt. Im dritten Schritt der Auswertung, dem thematischem Vergleich, wurden die konzentrierten Aussagen weiter theoretisch generalisiert. Die Zuordnung von Expertenaussagen konnte vor dem Hintergrund der Anonymisierungsherausforderung hier nur beschränkt auf die Ergebnisdarstellungen wirken. Die Darstellung der Ergebnisse bei Selektion und Beschreibung der Aussagen zu den mit dem Leitfaden formulierten Fragen entspricht den Ergebnisdarstellungen zur Forschung in den folgenden Kapiteln.

Umwelteinflüsse auf die Gesprächssituation, wie unterschiedliche Räume oder Tageszeiten, wurden ebenso nicht analysiert, wie verhaltenstheoretische Aspekte. Bezogen auf die SPSG wirkten beide durchgeführten Interviews einander ergänzend auf die Auswertung entsprechend dem methodischen Vorgehen. Die Angabe der Häufigkeit einzelner Aussagen erhöhte die Transparenz der Forschung bei Einhaltung der von den befragten Experten gewünschten anonymisierten Verwendung. Die Ergebnisse der Auswertung aller Experteninterviews und Fragebögen wirkten maßgeblich auf die Einschätzung der Anwendbarkeit der Handlungsvorschläge. Erläuterungen hierzu folgen in den anschließenden Kapiteln.

5.4 Handlungsvorschläge zur Optimierung der Ziele des PM in Abhängigkeit der Unternehmensstrategie

Bezogen auf die oberste Modellkomponente des in Abbildung 30 gezeigten eigenen Grundmodells wird in diesem Kapitel zunächst die Abhängigkeit der Strategien des PM bezogen auf die jeweiligen ÖMS und deren Immobilien gezeigt. Mit der anschließend beschriebenen strategischen Zieleabgrenzung für ÖMS wird die Ableitung zukünftiger Portfoliostrategien bei der eigenen Forschung besonders beachtet. Da das Konzept bei ÖMS durch die thematisierten Statuten beschrieben ist, werden die Forschungsergebnisse somit auf den zweiten, flexibleren Bestandteil einer Strategie, dem Zielemanagement, fokussiert. Um die Möglichkeit der Anwendbarkeit der strategischen Zieleabgrenzung zu erforschen, wurde dabei die folgende Teilhypothese 1 besonders herausgestellt und geprüft. Anhand von Aussagen der Experten wurde hierfür herausgearbeitet, ob diese eine Möglichkeit zur weiter beschränkten Auswahl akzeptieren.

Die Zieleplanungen der SPSG wurden bereits ausgewertet (vgl. 4.5.1.1). In diesem Kapitel wird gezeigt, dass darüber hinauswirkende Priorisierungen und Vorgaben der ÖMS ebenfalls übersichtlich in das abgegrenzte Musterzielesystem einzuordnen sind. Zentrale Vorgaben überlagern somit nicht das PM. Um dies zu analysieren, wurde die zentrale Hypothese mit der folgenden Teilhypothese (H1) eingegrenzt. Ein Zusammenhang zwischen dem Musterzielesystem und Expertenaussagen wird dabei als Plausibilitätsüberlegung zur Hypothesenherleitung verwendet.

H1: Alle Zielvorgaben des PM zur Optimierung der Immobilienbestände von ÖMS können in ein Musterzielesystem eingeordnet werden, wenn die Experten keinen Ergänzungsbedarf zum Vorschlag sehen.

Vor den notwendigen Ausführungen zur Prüfung dieser Teilhypothese werden im Folgenden Einschränkungen gezeigt, die auf Strategien der ÖMS wirken. Bspw. gilt für die analysierten Schlösser, dass eine im PM übliche Fokussierung der Erhöhung der Nutz- und Geschossfläche für diese denkmalgeschützten Bauten aufgrund zusätzlich notwendiger Eingriffe wie Gebäudeöffnungen wenig akzeptiert wird.⁴³⁷ Diese und weitere Bauten befinden sich zudem zumeist im nach § 35 BauGB bauplanungsrechtlichen Außenbereich, im Umgebungsschutzbereich eines weiteren Denkmals und/oder in einem Gebiet mit landschaftsschutzrechtlichen Bestimmungen.⁴³⁸ Eine Erhöhung der Grundflächenzahl durch Anbauten ist in diesen Fällen nur mit Ausnahme, bspw. für ÖMS eigene Nutzungen, das Ziel.⁴³⁹ Somit sind an Stelle der verbreiteten Verdichtung von Nutzungen und Teilung von Flächen vergleichbar der BIM (siehe Kapitel 2.3.5.2) andere Mittel des PM zu fokussieren. Neben der Flächenteilung sind die Neuverteilung der Nutzung und so eine Bestandsoptimierung möglich, bis hin zur Reduzierung des eigenen Betriebs auf den Kernbestand sowie zur Konzentration der Leistung auf die Kernkompetenzen.⁴⁴⁰ Die jeweils geltenden Abhängigkeiten für Strategien des PM unterscheiden sich von denen vergleichener Institutionen der ÖH und wurden von den spezifischen Merkmalen der ÖMS sowie der laufenden Umweltsituation abgeleitet.

Um wirtschaftliche Kriterien und betriebliche Notwendigkeiten einheitlich als Entscheidungskriterien im Vergleich der möglichen Investitionsalternativen ermitteln zu können, wird die weitere Ausformulierung des Zielesystems des PM für ÖMS vorgeschlagen. Zur Erstellung des mit der folgenden Tabelle dargestellten Vorschlags wird wie folgt vorgegangen. Zunächst wird die Gliederung der Tabelle wie in Kapitel 2.3.5.1 für die Darstellung der Ziele des Immobilienmanagements übernommen.⁴⁴¹ Anschließend werden die Aufgaben der Museen entsprechend der Definition der ICOM als Untergliederung in eine Tabelle eingetragen.⁴⁴² Ergänzend werden die Priorisierungskriterien lt. jährlicher Investitionsplanung der SPSG und die Priorisierung der SPSG lt. Projektauswahl als Ergebnis des strategischen Investitionsplans aus dem Jahr 2007 in die selbe Tabelle eingefügt und zur Generalisierung bisheriger Begriffsverwendungen genutzt.⁴⁴³ Kriterien aus der Matrix zur Entwicklung des Sonderinvestitionsplans II der SPSG, die strategischen Ziele der SPSG für die Jahre 2013 bis 2017 und 2017 bis 2022 sowie Erkenntnisse zu Modellkomponenten werden zusätzlich verwendet. Ebenso werden Aussagen aus den Experteninterviews nachträglich ergänzt. Mehrfachnennungen von Zielen werden vermieden, obgleich die Möglichkeiten der weiterreichenden, wiederholenden Einordnung

⁴³⁷Vgl. Auswertung Experteninterviews ID 3a, ID 3b2, ID 3e3, ID 7a5.

⁴³⁸Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1030.

⁴³⁹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3a.

⁴⁴⁰Vgl. Rahmstorf, Die kontinuierliche Suche nach Optimierungspotenzialen auf Ebene der Gebäude, der Grundstücke und des Stadtraums, 2013, S. 156-157.

⁴⁴¹Vgl. Homann, Immobiliencontrolling, 1999, S. 63.

⁴⁴²Vgl. ICOM, Schwerpunkte Museumsdefinition, 2006.

⁴⁴³Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Strategischer Investitionsplan SPSG, 2007, S. 14.

bestehen. Die folgende Tabelle 10 fasst das Ergebnis der Zusammenführung der verschiedenen und zuvor genannten Zielesysteme zusammen.

Ökonomische Ziele Vergrößerung der finanziellen Handlungsspielräume durch Erschließung neuer Ressourcen		Nicht-ökonomische Ziele	
Leistungsziele	Finanzwirtschaftliche Ziele	Psychologische Ziele	Soziologische Ziele
Funktionalität: ⁴⁴⁴ entsprechend Nutzungskonzepten handeln; Entwicklung einer zukunftsgerichteten, einheitlichen Organisation; digitale Technologien zur effizienten Erfüllung der Aufgaben nutzen ⁴⁴⁵	Kostenoptimierung: ⁴⁴⁶ Nutzungs-/ Betriebskostenreduzierung (Kosten – Investitionsbedarf)	Prestige: ⁴⁴⁷ bekannt machen	Städtebauliche Ziele: Denkmalpflege bzw. Denkmalschutz inkl. Umgebungsschutz zur Gemeinnützigkeit einhalten
Flexibilität: Nach-/Umnutzungsalternativen berücksichtigen	Performancesteigerung: beschleunigte Fertigstellung seit Jahren in Durchführung befindlicher Maßnahmen	Image: Wahrnehmung in der Bevölkerung verbessern	Ökologische Ziele: öffentliche Grünflächen als Ausgleich zum versiegelten Raum erhalten, schaffen und nutzen
Optimierung des Nutzungsgrades: Flächenmanagement: Richtlinien einhalten inkl. Wirtschaftlichkeit	Risikoverifizierung: einheitliches Risikomanagement	Mieterzufriedenheit ⁴⁴⁸ / Nutzerzufriedenheit: ⁴⁴⁹ Öffentlichkeit zugänglich machen ⁴⁵⁰ ; Verbesserung Besucherservice ⁴⁵¹ ; Abbau Instandhaltungsstau Steigerung der Besucherzufriedenheit und Servicequalität gegenüber allen Kunden	Gesellschaftliche Verantwortung ⁴⁵² /Gemeinnützigkeit: Erfüllung des Sammlungsauftrages (vor allem Rückerwerb und Ersatz für Verluste) ⁴⁵³ / beschaffen und bewahren; erforschen ⁴⁵⁴ ; ausstellen; Bildung; Verbesserung der Vermittlungsangebote ⁴⁵⁵ ; Zwecke des Studiums ermöglichen; Maßnahmen, die den CO ² -Ausstoß reduzieren wählen; Verdoppelung der Aktivitäten in kultureller Bildungsarbeit und hierfür Kooperation mit Partnern Analyse, Definition und Nutzung des Potenzials als Forschungseinrichtung

⁴⁴⁴Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c7.

⁴⁴⁵Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c10.

⁴⁴⁶Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c6.

⁴⁴⁷Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c15.

⁴⁴⁸Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c16.

⁴⁴⁹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c13.

⁴⁵⁰Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c2 und ID 3c12.

⁴⁵¹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c9.

⁴⁵²Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c5.

⁴⁵³Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c1a und ID 3c4.

⁴⁵⁴Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c3.

⁴⁵⁵Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c2.

Ökonomische Ziele		Nicht-ökonomische Ziele	
Vergrößerung der finanziellen Handlungsspielräume durch Erschließung neuer Ressourcen			
Leistungsziele	Finanzwirtschaftliche Ziele	Psychologische Ziele	Soziologische Ziele
			tung; Verbesserung und Stärkung: Angebot, Service und Marketing, um neue Zielgruppen zu erschließen sowie Besuchszahlen zu steigern
Qualität und Produktivität: zeitnahe Fertigstellung einnahmesteigernder und sichernder Maßnahmen; Beschleunigter Abbau Investitionsstau Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz oder Effektivität des Verwaltungshandelns	Werterhalt bzw. Wertsteigerung: Bewahrung; Substanzsicherung; Maßnahmen an Immobilien mit erheblichen Substanzverlusten; Bereitstellung ausreichender Ressourcen zur Vermeidung von Werteverlusten; kostenoptimierte Sicherheitsarchitektur	Mieterbindung/ Nutzerbindung: langfristige Partnerschaften	Architektonische Ziele: ⁴⁵⁶ Bauplanung; Richtlinieneinhaltung
Sicherung der Funktionsfähigkeit: ⁴⁵⁷ auf Dauer angelegt; Zukunftssicherung gesetzliche/vertragliche Verpflichtung; Gefahrenabwehr bspw. Brandschutz ⁴⁵⁸ ; Realisierung von Maßnahmen zur Reduzierung des Investitionsstaus; notwendiges Know-how und Personalbedarfe aus vorhandenen und frei werdenden Ressourcen sichern			

Tabelle 10: Wesentliche Ziele für ÖMS.

Quelle: Eigene Darstellung

Die Ziele für ÖMS wurden mit Tabelle 10 konzentriert und kategorisierend beschrieben und sind damit eine Grundlage zur Bewertung der Leistung einer ÖMS. Als Rückschluss aus den Experteninterviews ist für die ÖMS in der Praxis eine Gewichtung der Ziele geboten. Grund für diesen Rückschluss ist, dass für die Kulturgüter aus restauratorischer Sicht die beste Unterbringung im Depot wäre, um Umwelteinflüsse zu reduzieren und konstante klimatische Bedingungen zu gewährleisten. Würde die ÖMS entsprechend handeln, könnten weitere Ziele anderer Interessengruppen wie die öffentliche Zugänglichkeit nicht oder nur beschränkt erfüllt werden.⁴⁵⁹ Darüber hinaus sind konkrete An-

⁴⁵⁶Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c11.

⁴⁵⁷Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c8.

⁴⁵⁸Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c8.

⁴⁵⁹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c1b.

haltspunkte zur Gewichtung von Zielen für ÖMS durch Expertenaussagen aus der Praxis gegeben. Zum einen haben zwei Experten geäußert, dass die Sanierung und die Denkmalpflege bzw. der Denkmalschutz mit anderen Zielen in ein Gleichgewicht gebracht werden sollten.⁴⁶⁰ Zum anderen sagte ein Experte, dass die Verkehrssicherungspflicht wichtiger ist, als alle anderen Ziele.⁴⁶¹ Resultierende Abhängigkeiten für die Wertung sind durch eine Gewichtung der Ziele darstellbar. Akteure mit Interesse an der Zielerfüllung sind dafür bereits in Kapitel 2.3.2 benannt.

Ein Forschungsergebnis ist die folgende, eigens abgeleitete Zielepräferenzmatrix in Anlehnung an Saaty, die als Vorschlag für die Anwendung auf ÖMS angepasst wurde. Basis für die Darstellung in der Abbildung 31 ist eine beispielhafte Bewertung. Bei der Wertung wurde wie folgt vorgegangen. Die Ziele wurden entsprechend den gewählten Erläuterungen jeweils im direkten Vergleich unter zwei Zielen nach der höheren Bedeutung subjektiv gewertet. Das Ziel mit der höheren Wertung gab den Eintrag in den Feldern der folgenden Abbildung an. In Abbildung 31 stehen in den leeren, blau markierten Feldern keine Werte. Die Wertigkeit errechnet sich aus der Anzahl der Häufigkeit der höheren Priorisierung im Paarvergleich aller Varianten.⁴⁶²

Bezeichnung der Ziele	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	Häufigkeit	
Leistungsziele																		
Funktionalität	a		a	c	a	a	a	a	h	a	a	a	a	m	a	o	p	10
Flexibilität	b			c	d	e	b	b	h	i	j	k	b	m	n	o	b	4
Qualität und Produktivität	c				c	e	c	c	h	c	c	c	c	m	c	o	p	8
Funktionsfähigkeit	d					d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	p	10
Finanzwirtschaftliche Ziele																		
Kostenoptimierung	e						e	g	h	e	e	e	e	m	e	o	e	7
Performancesssteigerung	f							g	h	i	f	k	f	m	n	o	p	2
Risikoverifizierung	g								h	i	j	k	l	m	n	o	p	0
Werterhalt - Wertsteigerung	h									h	h	h	h	m	n	o	h	8
Psychologische Ziele																		
Prestige	i										i	i	i	m	n	o	p	5
Image	j											j	j	m	n	o	p	3
Nutzerzufriedenheit	k												k	m	n	o	p	3
Nutzerbindung	l													m	n	o	p	1
Soziologische Ziele																		
Städtebauliche Ziele	m														n	m	m	11
Ökologische Ziele	n															o	n	9
Gesellschaftliche Verantwortung	o																o	10
Architektonische Ziele	p																	7

Abbildung 31: Zielepräferenzmatrix.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Saaty, The Analytic Hierarchy Process, 1980, S. 200.

Die Möglichkeit der Abbildung von Zielepräferenzen speziell für ÖMS ist somit ein in der Abbildung 31 gezeigtes Forschungsergebnis. Die Anwendbarkeit einer Zielepräferenzmatrix wurde in den Experteninterviews abgefragt. Die Nutzung einer vergleichbaren Matrix zur Ordnung können sich alle befragten Experten vorstellen. Dabei wurden z. T.

⁴⁶⁰Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c1c.

⁴⁶¹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c7.

⁴⁶²Vgl. Saaty, The Analytic Hierarchy Process, 1980, S. 200.

Einschränkungen vorausgesetzt. So sollen, vom Grundsatz der Zielepräferenzmatrix abweichend, gleiche Gewichtungen möglich sein. Im Besonderen sollen in begründeten Einzelfällen Abweichungen von der Matrix zulässig bleiben. Begründungen zur Abweichung etc. sollen durch Freitext möglich sein. Als Herausforderung bleibt immer, die unterschiedlichen Zielstellungen der verschiedenen Hierarchieebenen und Geschäftsbereiche zu berücksichtigen.⁴⁶³ Somit wurde in den Experteninterviews bestätigt, dass Zielkonflikte zwischen Denkmalpflege und anderen gezeigten Interessen existieren und es sinnvoll sein kann, diese zu kennen.⁴⁶⁴ Somit besteht für ÖMS die Möglichkeit der Anwendung weiterer Teilkomponenten, wie bspw. der gezeigten Zielepräferenzmatrix oder einer Zielbeziehungs matrix.

Für die vorhergehende Abbildung 31 wurden die Ziele des Zielesystems aus Tabelle 10 verwendet. Die Notwendigkeit des Substanzerhaltes der Denkmäler und somit die gesellschaftliche Verantwortung wird von den ÖMS als besonders relevant erachtet.⁴⁶⁵ Zur Wertung der Einhaltung der Ziele befindet sich bereits ein System mit drei Wertausprägungen bei der SPSG in Anwendung.⁴⁶⁶ Zur Anwendbarkeit des weiterreichenden Musterzielesystems wurde mit den Experteninterviews eingeschätzt, dass mit der Forschung alle relevanten Ziele aufgenommen sind. Besondere Stellung nehmen bei den ÖMS die Ziele ein, die direkt im jeweiligen Auftrag der ÖMS benannt sind. Von einem Experten wurde das Wort „*Verschleißminimalisierung*“ als Ergänzung vorhandener Kategorien vorgeschlagen. Ein anderes Mal wurde geäußert, dass der Begriff „*Nutzerzufriedenheit*“ von der „*Mitarbeiterzufriedenheit*“ getrennt benannt sein sollte.⁴⁶⁷

Das Fazit in Bezug auf die Teilhypothese 1: „*Alle Zielvorgaben des PM zur Optimierung der Immobilienbestände von ÖMS können in ein Musterzielesystem eingeordnet werden, wenn die Experten keinen Ergänzungsbedarf zum Vorschlag sehen*“ lautet, dass Zielvorgaben des PM zur Optimierung der Immobilienbestände nicht von zentralen Vorgaben überlagert sind, da alle Ziele des PM für ÖMS in Kategorien der zentralen Vorgaben für ÖMS eingeordnet sind. Die Teilhypothese 1 ist für die näher analysierten ÖMS bestätigt.

5.5 Handlungsvorschläge zur Optimierung der Aufbauorganisation des PM anhand von Organisationsformen und -systemen

Im Folgenden werden Herleitung und Schlussfolgerung der Teilhypothese 2 zur Optimierung der Aufbauorganisation des PM erläutert. Für die Analyse wesentlicher Möglichkeiten der Aufbauorganisation werden zunächst alternative Organisationsformen im Vergleich zum Status Quo dargestellt. Einzelne dieser Darstellungen im Sinn von Handlungsvorschlägen wurden als Anhang des Interviewleitfadens verwendet. Damit war ein jeweils auf die ÖMS angepasstes, weiterentwickeltes Organigramm als Gesprächsgrundlage verfügbar.

⁴⁶³Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3g.

⁴⁶⁴Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3f.

⁴⁶⁵Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c1a.

⁴⁶⁶Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Ampelsystem zur Bewertung von Maßnahmen, 2016.

⁴⁶⁷Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3d.

In den Experteninterviews wurde von den Befragten erst einmal abgelehnt, ein PM im eigentlichen Sinn im Zusammenhang mit ÖMS anzuwenden.⁴⁶⁸ Um festzustellen, ob diese Aussage ohne Einschränkungen gilt, erfolgt zunächst eine Beschränkung auf die Thematik der Aufbauorganisation. Mit Bezug auf die für ÖMS identifizierte Organigramme ist im Folgenden erfasst, ob die Experten einzelne Formen der Organisation mit einem PM als anwendbar einschätzen. Zusätzlich werden mögliche Hinderungsgründe durch Lösungsvorschläge ausgeglichen. Daraus abgeleitet resultiert in Kombination mit der anfänglichen Aussage, dass ein PM nicht angewendet werden könne, die folgende Hypothese zum Thema der Aufbauorganisation.

H2: Wenn die Experten die Musteraufbauorganisation als anwendbar einschätzen und Optionen bestehen, aus Sicht der Experten gesehene Hindernisse zu eliminieren, kann die Organisationseinheit PM in die Aufbauorganisation der ÖMS integriert werden.

Die Ergebnisse zur Prüfung der Teilhypothese 2 werden in diesem Kapitel erfasst. Hierfür wird erforscht, ob eine Form der Integration des PM in die Organisation existiert, für die von den befragten Experten die Anwendbarkeit in der Praxis bestätigt wird. Basis für weitere Feststellungen sind die theoretisch abgeleiteten Erkenntnisse und eigene Fallanalysen. Als ein Ergebnis der Fallstudie wurde bereits festgestellt, dass die Bauaufgaben nicht immer wie bei der SPSG und der Bayerischen Schlösserverwaltung selbst erbracht werden, sondern auf die Landesbaubetriebe übertragen sein können. Entsprechende ÖMS melden in Form von Bedarfsmeldungen die notwendigen Investitionsvorhaben beim Träger der Landesbaubetriebe an. Nur einer der ausgewählten und befragten Experten vertrat eine Institution, die entsprechend handelt. Für diese ÖMS wird der Entscheidungsprozess auf die internen Bestimmungen zu den Investitionsanmeldungen und der vorhergehenden Priorisierung begrenzt betrachtet. Die anschließende Budgetzuweisung und somit ein eigenes PM der Landesbaubetriebe bzw. der übergeordneten Ministerien wird nicht als notwendiger Inhalt der Betrachtungen dieser Forschung bestimmt.⁴⁶⁹

Die Organisation in Geschäftsbereiche erfolgt bei allen analysierten Ausprägungen der ÖMS. Soll das PM entsprechend dem abgegrenzten Zielmodell ohne Veränderung der Organisation im Vergleich zum Status Quo der strategischen Objektebene organisatorisch übergeordnet sein, wären die Aufgaben eines PM bei heutiger Organisation der ÖMS in Verantwortung der Unternehmensleitung und/oder den Stabstellen zu erfüllen. Bei den anderen angewandten Organigrammen wäre eine Geschäftseinheit für das PM verantwortlich, die zugleich operative Aufgaben verantwortet und auf derselben hierarchischen Ebene angeordnet ist wie die überwiegende Anzahl der Geschäftseinheiten. Diese Variante ist entsprechend dem eigenen Zielssystem (siehe Tabelle 10) zu vermeiden.

Um das PM nicht in ausschließlicher Verantwortung der Unternehmensleitung zu verorten und somit getrennt entsprechend dem Musteraufbau zu ermöglichen, wurden weitere

⁴⁶⁸Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 11x1.

⁴⁶⁹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 1e1 bis ID 1e2.

Handlungsvorschläge erstellt. Um die Akzeptanz der befragten Experten zur Einführung einer Organisationseinheit PM zu erhöhen, wurde für die Experteninterviews je identifiziertem Organisationsmodell der ÖMS ein Vorschlag zur Weiterentwicklung des Status Quo ausgearbeitet. Alle vorhandenen Geschäftsbereiche bei der SPSSG wären dabei weiter gleichberechtigt angeordnet. Die Organisationskonzepte der ÖH in Anwendung wurden für die Handlungsvorschläge auf Basis des Musteraufbaus des PM um den Ansatz ergänzt, das PM entsprechend einer Matrixorganisation gemeinsamer Leistungen in die Organisation zu integrieren. Entsprechend den Grundlagen zur Matrixorganisation (siehe Kapitel 2.3.4.3) wurden die bisher als Aufgaben abgegrenzten Komponenten des PM als Produkt verstanden. Im Folgenden werden die davon abgeleiteten Vorschläge zur Anwendung erläutert und diesbezügliche Forschungsergebnisse für die Organisation des PM der ÖMS dargestellt.

5.5.1 Immobilienmanagement als gleichgestellter Geschäftsbereich

Zunächst abweichend vom Verständnis des PM als gemeinsames Produkt wird vor weiteren Analysen die Möglichkeit der Beibehaltung des Status Quo der Organisationsstruktur bei Integration eines PM ohne Matrixorganisation analysiert. Grundsätzlich ist die zusätzliche Integration des PM im Status Quo der ÖMS bei Anordnung in der Unternehmensebene oder einer Stabstelle möglich. Die weitergehende Betrachtung der Variante einer Stabstelle erfolgt im nächsten Kapitel, da im Folgenden zunächst der Fokus auf eine Trennung in Geschäftsbereiche ohne Stabstelle gewählt wird.

Zur Erläuterung dieser analysierten Möglichkeiten wird in die nachstehenden zwei Abbildungen bzw. Varianten unterschieden.

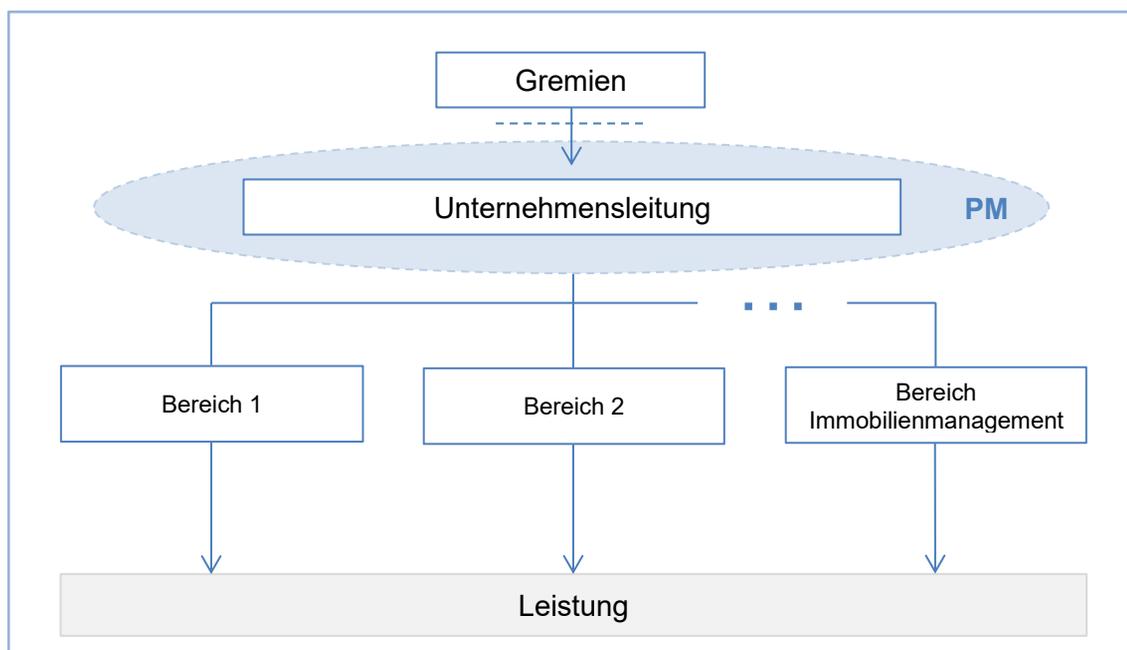


Abbildung 32: Organisationsstruktur mit Geschäftsbereich – PM auf der obersten internen Leitungsebene.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Küßner, Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer, 2007, S. 46.

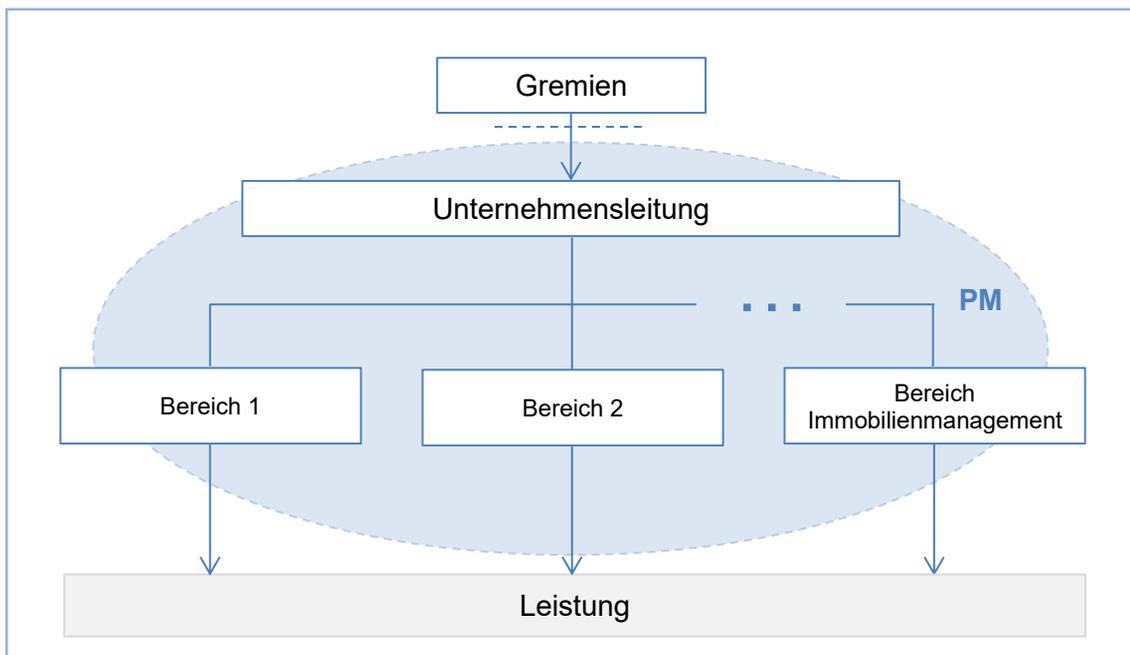


Abbildung 33: Organisationsstruktur mit Geschäftsbereich – PM auf verschiedenen Hierarchieebenen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Küßner, Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer, 2007, S. 46.

Beide vorhergehenden Abbildungen zeigen Organigramme, bei denen die Anordnung der Geschäftsbereiche vergleichbar der analysierten Organigramme der SPSPG u. ä. ÖMS erhalten bliebe. Eine dargestellte Variante (siehe Abbildung 32) ist die Anordnung der Verantwortung und Aufgaben des PM auf der obersten internen Leitungsebene, in den Abbildungen Unternehmensleitung. Die Abbildung 32 zeigt ein Organigramm, demzufolge den nachgeordneten Geschäftsbereichen Kompetenzen entzogen wären. Andernfalls würde die Unternehmensleitung bezogen auf das PM lediglich zur Schaffung einer Daten und Informationsbasis agieren.⁴⁷⁰ Dies entspräche jedoch nicht mehr einem Aufbau wie in Abbildung 32 dargestellt, sondern dem der Abbildung 33.

Bei Wahl des Organigramms nach Abbildung 33 blieben die Entscheidungskompetenzen der Denkmalpflege, der Bauwirtschaft etc. im Vergleich zum Status Quo erhalten und wären auf Geschäftsbereiche voneinander getrennt angeordnet. Die bisherigen Kompetenzen würden auch zukünftig die Entscheidungen kennzeichnen. Ein Vorteil wäre, dass derartige Anpassungen mit einhergehendem Kompetenzzug auf Akzeptanz stoßen und nicht als Sanktionen verstanden werden.⁴⁷¹ Es würde jedoch an Zuordnung der PM-Aufgaben in einem Bereich mangeln.

Vorhergehend abgebildete Organigramme werden aufgrund der benannten Nachteile nicht vorgeschlagen, sondern weiterentwickelt. Sowohl dem Kompetenzverlust der untergeordneten Hierarchieebenen als auch der mangelnden Zuordnung der Verantwortung des PM durch einen Bereich wird hier ein eigener Handlungsvorschlag für ÖMS

⁴⁷⁰Vgl. Schiersmann, Organisationsentwicklung, 2011, S. 340.

⁴⁷¹Vgl. Bruhn, Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, 2000, S. 418; Auswertung Experteninterviews, ID 10b1.

entgegengestellt. Als alternativer Vorschlag wird eine Hierarchieebene in das Organigramm eingefügt, die in Anlehnung an Matrixorganisationen konzipiert wird. Diese Hierarchieebene umfasst Vertreter aller strategischen Bereiche zusammen und ist horizontal durch ein funktionsbezogenes Entscheidungssystem gekennzeichnet. In der folgenden Abbildung wird die Darstellung dieser Möglichkeit einer Matrixorganisation des PM bei Erhaltung der Trennung in Geschäftsbereiche sowie einen Geschäftsbereich Immobilien ergänzt.

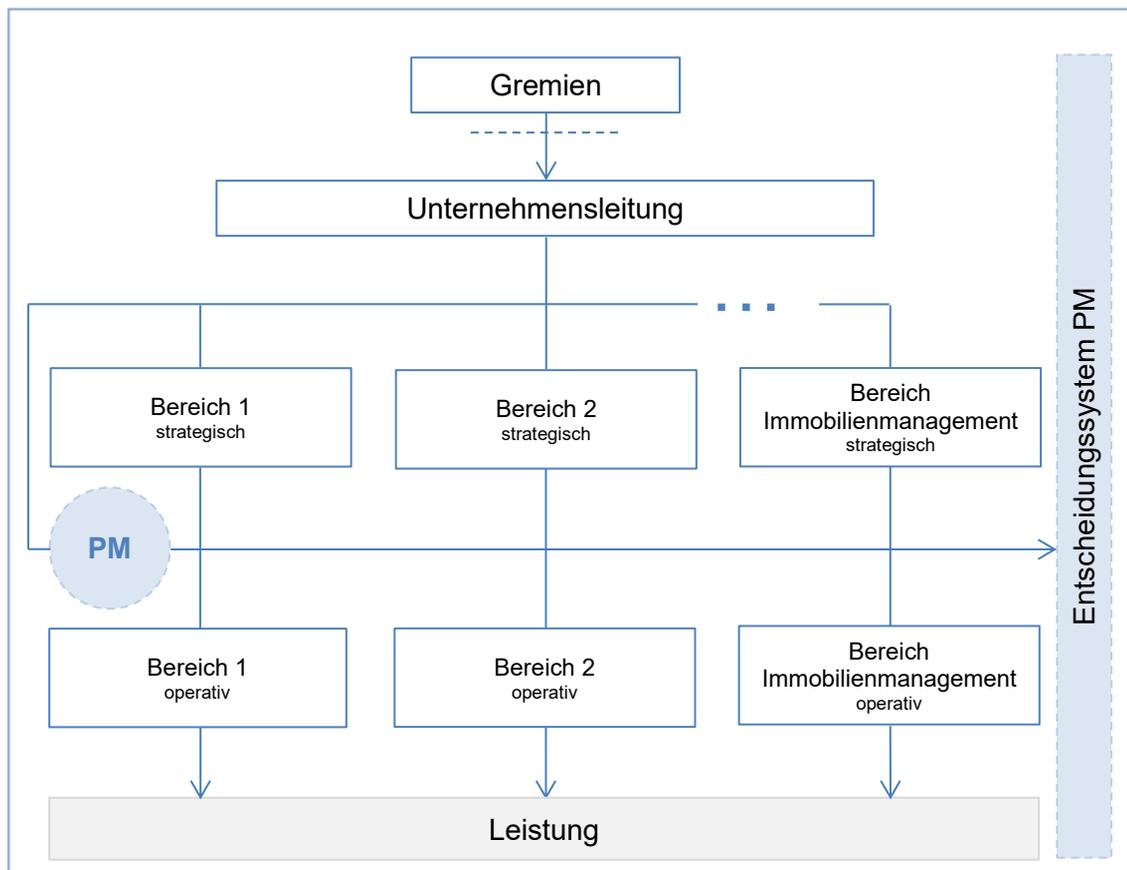


Abbildung 34: Organisationsstruktur mit Geschäftsbereich.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Küßner, Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer, 2007, S. 46; Koschnick, Management and Marketing, 1998, S. 835.

Bei einer Organisation der ÖMS entsprechend der Abbildung würden die Ebenen die bisherigen Entscheidungskompetenzen behalten. Horizontal handlungsleitend würde das als Produkt verstandene PM wirken, vertikal würde unverändert die bisherige Hierarchieebene gelten. Inwieweit die Koordinationsfunktion für das Produkt PM zu übertragen bzw. zu delegieren wäre und hieraus eine Entscheidungs- und Weisungsbefugnis eines bspw. Arbeitsgruppenleiters, Produktmanagers o. ä. in Abhängigkeit der Aufgaben die notwendigen Kompetenzen zur Leitung übertragen bekäme, bleibt mit dieser Forschung offen.

Bei der Wahl dieses Handlungsvorschlags blieben die produkt- und aufgabenbezogenen vertikalen Entscheidungssysteme und Weisungsrechte für die unteren Hierarchieebenen

unberührt. Die Aufgaben wären mindestens als Produkt in einem Bereich zusammengefasst. Die erläuterten Nachteile bei Integrierung des PM in die oberste Leitungsebene und/oder auf die Geschäftsbereiche würden bei der vorgeschlagenen Variante nicht wirken.

5.5.2 Immobilienmanagement als Stabstelle

In diesem Kapitel werden Analyseergebnisse zur Anwendung der Organisation mit Stabstelle erfasst. Die Ergebnisse sind in Bezug auf die Praxisrelevanz wie die im vorhergehenden Kapitel beschriebene Organisationsform von besonderer Bedeutung, da die Staatliche Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen gemeinnützige GmbH und die Generaldirektion Kulturelles Erbe Rheinland-Pfalz bereits eine Stabstelle mit Immobilienmanagementaufgaben betreut haben. Diese Möglichkeiten der Organisationsstruktur mit Stabstelle werden mit der folgenden Abbildung erfasst.

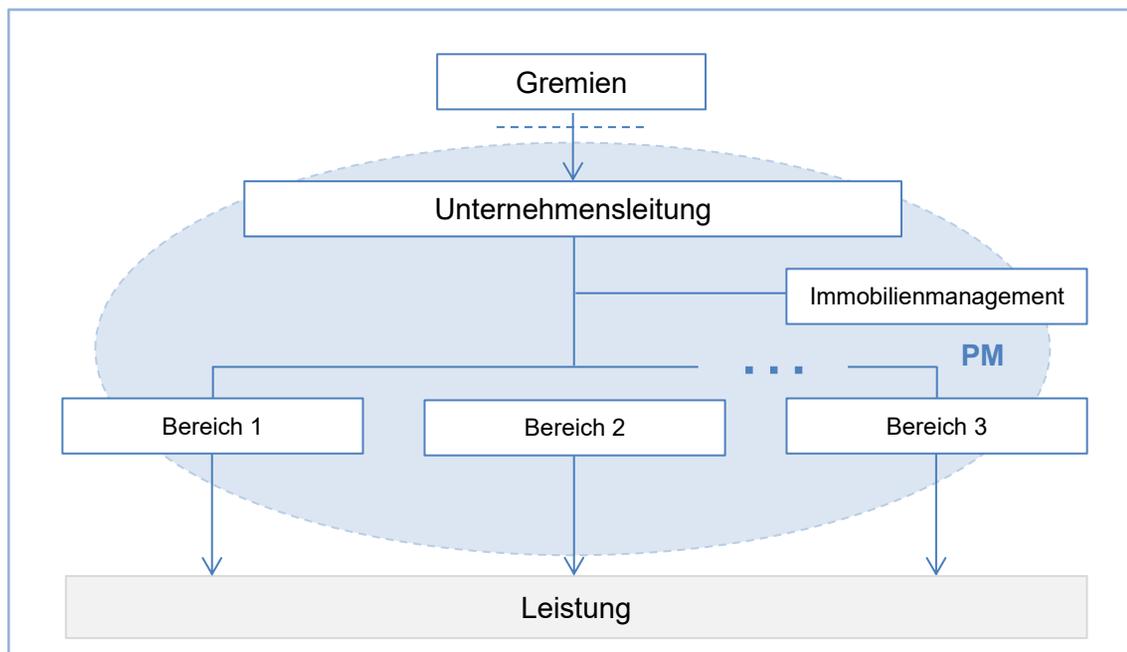


Abbildung 35: Organisationsstruktur mit Stabsstelle Status Quo.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Küßner, Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer, 2007, S. 45.

Der Unterschied bei der Abbildung der Organisation der beiden benannten ÖMS als Organigramm besteht darin, dass bei der Staatliche Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen gemeinnützige GmbH nicht sämtliche strategische Aufgaben des Immobilienmanagements zentral in dieser Stabstelle angeordnet sind, sondern dass die Organisation durch eine eigenverantwortliche Organisationseinheit Facility Management (FM) ergänzt ist. Eine Anordnung des Geschäftsbereichs FM in der vorhergehenden Abbildung ist insofern optional.

Aus der Integrierung der Verantwortung und der Aufgaben des PM in die Ebene der Unternehmensleitung oder bei Aufteilung auf die alternativen vorhandenen Geschäftsbereiche würden ebenfalls die oben bereits zur Trennung der Organisation in Geschäftsbereiche erläuterten Vor- und Nachteile resultieren. Zusätzlich zur Unterscheidung der zwei

ÖMS wurde in die folgenden zwei Möglichkeiten der Integrierung eines PM bei der Darstellung als Organigramme unterschieden:

- PM Integrierung in eine vorhandene Stabstelle und
- PM Aufnahme in eine neue Stabstelle.

Wäre die Entscheidungsvorgabe für alle Bereiche des PM auf der Ebene der Stabstellen angeordnet, könnten die Ziele entsprechend den eigenen Modellanforderungen, abgegrenzt auf übergeordneter Unternehmensebene, beschlossen werden. Der Einsatz einer zusätzlichen Stabstelle, bspw. bei der Generaldirektion Kulturelles Erbe Rheinland-Pfalz, wäre insofern anwendbar. Bei Integrierung der Aufgaben des PM in eine vorhandene Stabstelle der Leitung der ÖMS, wie bei der Generaldirektion Kulturelles Erbe Rheinland-Pfalz, wäre eine hierarchische Trennung in strategisches und operatives Immobilienmanagement möglich. Diese Trennung wäre innerhalb derselben Stabstelle eingerichtet.

Im Fall der Staatliche Schlösser, Burgen und Gärten Sachsen gemeinnützige GmbH bildet die Stabstelle deutlich getrennt das übergeordnete Immobilienmanagement und hingegen das FM die unteren operativen Hierarchieebenen ab. Wird das Immobilienmanagement als die Organisationseinheit verstanden, die mit der strategischen Planung befasst ist und wäre hier das PM angeordnet, wäre dem Musteraufbau zur Trennung der Aufgaben und Funktionen im Immobilienmanagement gefolgt. Grundsätzlich hat die Stabstelle über die Einflussnahme bzw. den Umweg der Behördenleitung Weisungsbefugnis in Linie.

Abweichend von der formalen Darstellung der Bereiche wurde angenommen, dass auch bei diesen Organisationsformen de facto eine Entscheidungsfindung unter Beteiligung aller Geschäftsbereiche stattfindet und das PM im Status Quo nicht übergeordnet in einer Stabstelle angeordnet ist. Soll das Immobilienmanagement dennoch wie im Status Quo als Stabstelle erhalten bleiben, wird hingegen dem in Kapitel 5.5.1 formulierten Ansatz gefolgt und erneut vorgeschlagen, das PM als abteilungsübergreifendes Produkt in Anlehnung an eine Matrixorganisation zu definieren. Daraus resultierend wären die Rechte und Aufgaben einer Stabstelle hinsichtlich der entsprechenden Aufgaben der strategischen Planung beschränkt. Andernfalls ergäbe sich kein gemeinsames Produkt und somit kein PM, bspw. bei mit den anderen Geschäftsbereichen gleichwertigem Stimmrecht. Vor diesem Hintergrund wäre die Darstellung einer Matrixorganisation mit dem System einer Stabstelle im Organigramm entsprechend der folgenden Abbildung ohne zusätzliche Hinweise zu Abweichungen vom Stablinienmodell nicht eindeutig.

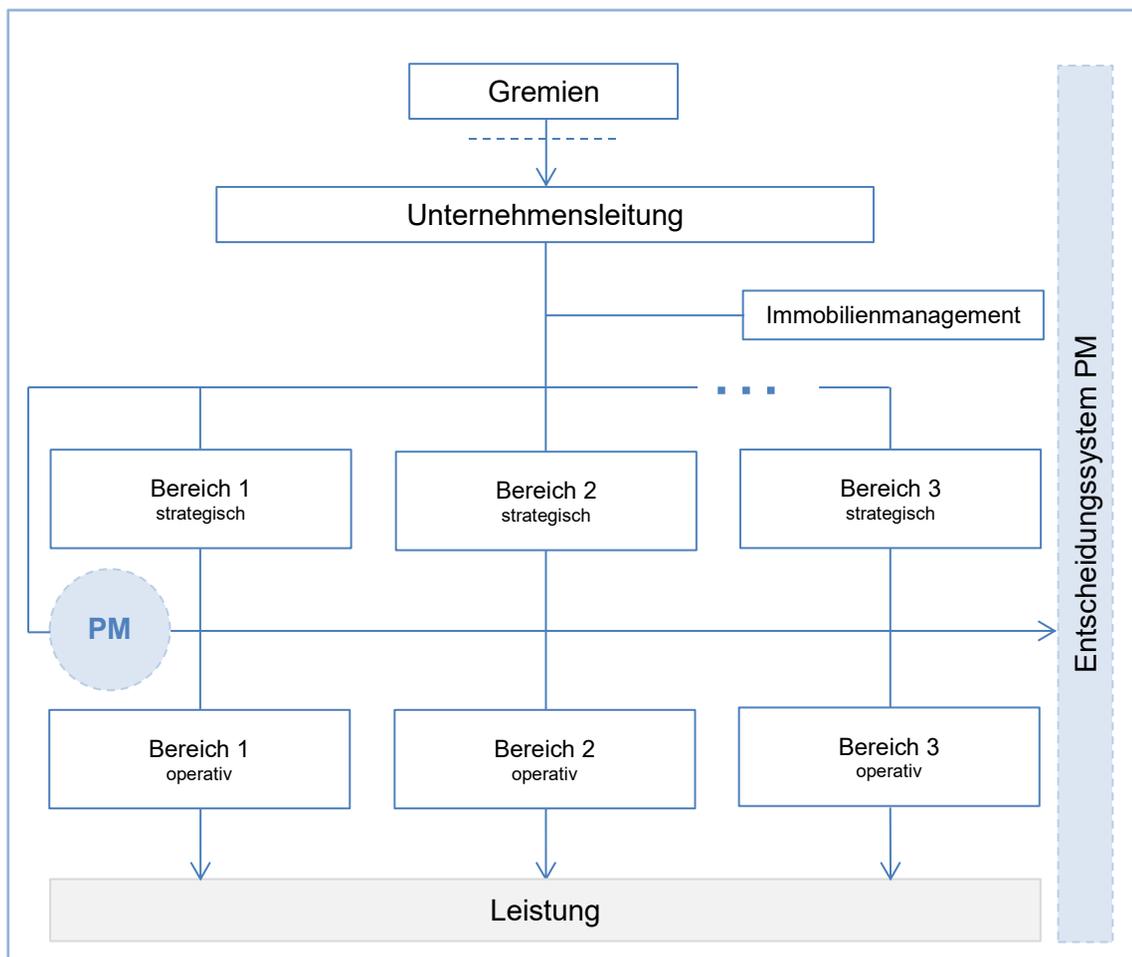


Abbildung 36: Organisationsstruktur mit Stabsstelle Immobilienmanagement.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Küßner, Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer, 2007, S. 46; Koschnick, Management and Marketing, 1998, S. 835.

Zur Diskussion der Anwendbarkeit der Stablinienmodelle wurden die bisherigen Modellerläuterungen mit dem Vorschlag zur Einführung einer Matrixorganisation modifiziert. Das im Organigramm als PM bezeichnete Produkt wurde zusätzlich auf die museale Wertung der Vermögenswerte beschränkt verstanden mit den Experten diskutiert. Die museale Wertung würde der Stabsstelle Immobilienmanagement bei diskutierter Beschränkung anschließend als eine Handlungsgrundlage dienen. Die Rechte und Aufgaben der Stabsstelle wären bei Wahl der Beschränkung somit lediglich um die Beachtung der Vorgaben aus der musealen Wertung sowie heute bereits zu beachtenden Einflüsse reduziert.

Zu den Organisationsformen und Organisationssystemen als Stabsstelle kann folgendes Fazit für die beiden analysierten ÖMS gezogen werden:

Solange das strategische PM und alle weiteren Aufgaben des Immobilienmanagements in einer Stabsstelle angeordnet sind, kann – mit Ausnahme der musealen Wertung – innerhalb der Stabsstelle der Musterorganisation des PM gefolgt werden, ohne sämtliche Organisationslinien und -hierarchien verändern zu müssen.

Bei Verteilung von PM-Aufgaben auf Managementebenen außerhalb der Stabstelle wäre das Immobilienmanagement zwar entlastet, jedoch wären innerhalb der jeweiligen ÖMS neue Organisationsstrukturen zu schaffen. Das PM kann alternativ ohne Veränderung der Organisation bzw. der Organigramme mit Stabstelle geschaffen oder ausgebaut werden, wenn dieses in die Stabstelle integriert wird.

5.5.3 Immobilienmanagement als dezentrale Organisationseinheiten

Wie in Kapitel 4.5.1.2 festgestellt wurde, werden Bauunterhaltung, Baumaßnahmen, Restaurationsarbeiten und Gartenarbeiten bei den ÖMS im Status Quo in voneinander getrennten Bereichen bearbeitet. Nicht zu verwechseln ist das entsprechende und in Abbildung 36 bereits gezeigte Organigramm mit Darstellung der Einflussnahme aller Geschäftsbereiche auf das PM mit dem in

Abbildung 37 folgenden Modell zur Darstellung der Dezentralität eines jeweils unabhängigen, vollständig eigenverantwortlichen Immobilienmanagements. Diese Organisationsform mit dezentralen Organisationseinheiten des Immobilienmanagements ist im folgenden Organigramm abgebildet.

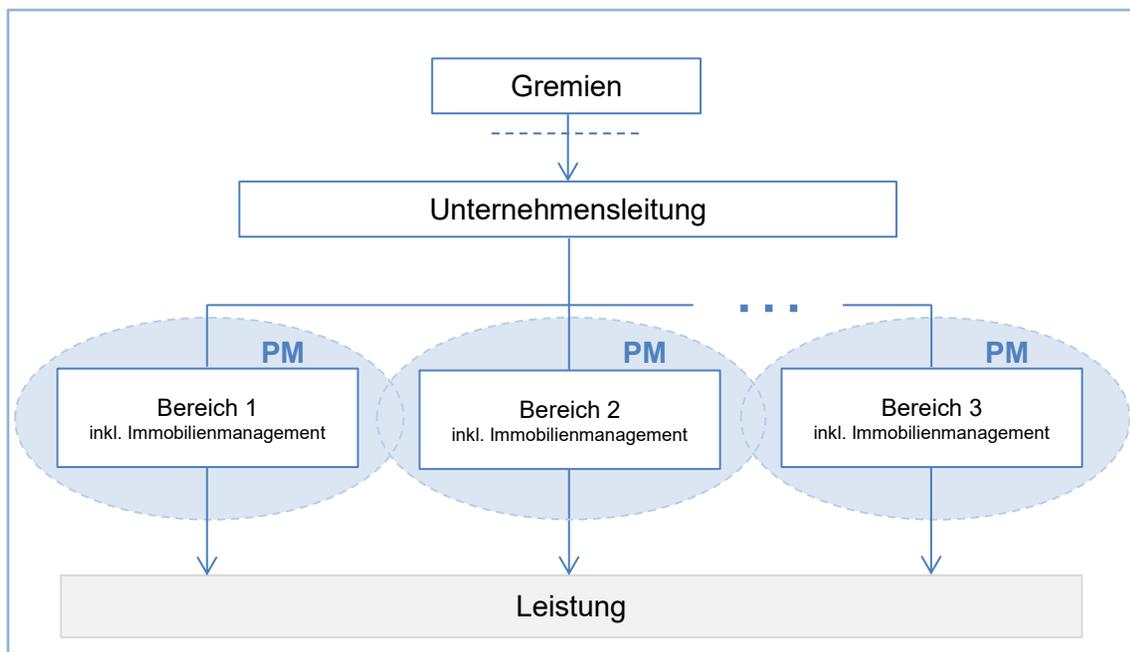


Abbildung 37: Organisationsstruktur mit dezentralen Organisationseinheiten.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Küßner, Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer, 2007, S. 47.

Eine entsprechende Organisationsform wird bei keiner ÖMS angewendet. Diese würde zu Überschneidungen bei Zuständigkeiten und somit einem Mehraufwand führen. Die Organisationsstruktur mit dezentralen Organisationseinheiten wird daher nicht weiterverfolgt.

5.5.4 Weitere Formen

Weitere Formen der Organisation in der öffentlichen Verwaltung sind die Organisationsstrukturen

- mit rechtlich eigenständigem Unternehmen,
- beim Eigentümermodell und
- beim Mieter-Vermieter Modell.⁴⁷²

Bei allen drei zuvor benannten Modellen ist die Entscheidungsfindung auf Hierarchieebene des PM durch die nicht in einer Organisation verknüpften Bereiche mit dem Immobilienmanagement gekennzeichnet. Diese Modelle setzen voraus, dass die jeweilige ÖMS ihre Flächen zumindest überwiegend nicht selbst betreibt, sondern Flächen in Form von Nutzungsrechten an die Museumsbetreiber überlässt. Vorausgesetzt wurde somit, dass die Museumsverwaltungen als jeweils vom Immobilienmanagement separierte Einheit, den ÖMS, betrachtet werden. Die drei Organisationsformen waren somit direkt für die eigene Forschung zum Status Quo relevant, da die Museumsbetreiber wie bspw. für das Museum Wilhelmsburg⁴⁷³ in den Immobilien der Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten als Nutzer der Immobilien auf kommunaler Ebene getrennt von der Stiftung organisiert sind. Zur weiteren Erläuterung und Darstellung der Relevanz wurde in folgende zwei Fälle unterschieden:

- organisatorische Anordnung des PM innerhalb der jeweiligen ÖMS und
- Anordnung des strategischen Immobilienmanagements auf der Seite der Museumsbetreiber.

Die organisatorische Anordnung des PM innerhalb der jeweiligen ÖMS mit externem Museumsmanagement entspräche den bisher beschriebenen Strukturierungsmöglichkeiten, ohne dass bspw. Wertungen aus Sicht der Museumsbetreiber direkt berücksichtigt wären. Die Entscheidungsfindung würde weiterhin bspw. wie bei der Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten in Trennung nach den internen Organisationseinheiten „*Direktion*“, „*Öffentlichkeitsarbeit*“, „*Allgemeine Verwaltung*“, „*Bauten*“ und „*Gärten*“ erfolgen.⁴⁷⁴ Die Alternative der Anordnung des strategischen Immobilienmanagements auf der Seite der Museumsbetreiber würde, am Beispiel der Thüringer Schlösser und Gärten betrachtet, zum Verlust der Kompetenzen des Eigentümers führen. Auf der anderen Seite würden die Nutzer Entscheidungskompetenzen erhalten, die bisher nicht übertragen sind.

5.5.5 Ergänzung Expertengremium

Eine Möglichkeit zur Integrierung von Expertenmeinungen in das PM ist die Berücksichtigung des subjektiven Expertenwissens der Nutzer in den Entscheidungsprozess. Um die musealen Werte übergreifend bemessen und berücksichtigen zu können, ohne zwingend die subjektiven Nutzer beteiligen zu müssen, wird hiermit die Einrichtung eines unabhängigen Fachgremiums vorgeschlagen.

⁴⁷²Vgl. Küßner, Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer, 2007, S. 47-53.

⁴⁷³Vgl. Museum Schloss Wilhelmsburg, Impressum, 2018.

⁴⁷⁴Vgl. Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten, Wer und wo wir sind, 2017.

In dem Moment, in dem das Fachgremium jedoch mit Entscheidungskompetenzen für die Wertung ausgestattet wäre, würde das Gremium nicht nur eine Handlungsempfehlung geben. Das Gremium würde somit nicht mehr nur beratend, sondern als Organisationseinheit des PM wirken.

Die Aussagen der Experten in den Interviews haben bestätigt, dass die ÖMS heute Expertengremien nutzen, um Entscheidungen vorzubereiten. Deren Besetzung erfolgt durch externe und/oder interne Handlungspersonen. Bei interner Zusammensetzung wirken diese direkt entscheidungsvorbereitend für die Unternehmensebene. Gremien wie der externe Stiftungsrat wirken darüber hinaus beschlussfassend auf die ÖMS.⁴⁷⁵

Ein Expertengremium entspräche jedoch nur dem organisatorischen Musteraufbau für das PM der ÖMS, wenn ihm alle Aufgaben des PM übertragen wären. Damit erhielte das Expertengremium nicht nur Kompetenzen, die sich auf die Aufgaben der Wertung und Empfehlung beschränkten. Das Expertengremium wäre dann jedoch in eines der zuvor dargestellten Organigramme zu integrieren. Damit wäre es jedoch nicht mehr unabhängig und entspräche somit nicht der zuvor getroffenen Definition. Also bedarf es keiner weiteren Erläuterung zum Expertengremium.

5.5.6 Schnittstellenabstimmung am Beispiel des Rechnungswesens

Als ein Optimierungspotenzial wird die Schnittstelle des PM zum Rechnungswesen gesehen (siehe Kapitel 4.7). Zu dieser werden im Folgenden Handlungsvorschläge unterbreitet. Anschließend werden Erkenntnisse zur Schnittstellenkoordination bei einer Einführung vorgeschlagener Organisationsformen und -systeme in die Praxis beschrieben (siehe ab Kapitel 5.5.1).

Die befragten Experten äußerten zur Thematik des Rechnungswesens folgende Vorschläge zur Verbesserung:

1. Betrachtungen von Abschreibungen oder Buchwerten der Gebäude erfassen,⁴⁷⁶
2. Erlösschmälerungen (bspw. durch Mietminderung wegen nicht durchgeführter Baumaßnahmen) ausweisen,⁴⁷⁷
3. Mieteinnahmen (bspw. bei SPSSG über 3,2 Mio. Euro p. a.) zweckgebunden (für Investitionen in Immobilien und Ausstattung) zur Verfügung stellen.⁴⁷⁸

Die Vorschläge bzw. Optimierungsansätze 1 und 2 umfassen Forderungen nach zusätzlicher Datenbereitstellung. Zumindest der Vorschlag 3 hat einen direkten Bezug zur Haushaltsplanung der ÖMS. Ob es für die Vorschläge einer direkten Weisungsbefugnis des PM an die für das Rechnungswesen zuständige Stelle bedarf, wäre weiter zu analysieren. Für diese Arbeit ergibt sich jedoch bereits die Erkenntnis, dass zumindest eine Einflussnahme des PM auf die Datengenerierung und die Entscheidungen möglich sein muss, um auf alle Interessengruppen einzugehen.

⁴⁷⁵Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3f2.

⁴⁷⁶Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 11a7a.

⁴⁷⁷Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 11a7c.

⁴⁷⁸Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 11a7b.

Aus der Matrixorganisation selbst folgt keine Anpassung der Zuständigkeit und Verantwortung des Rechnungswesens. Die Einflussnahme in Folge von Weisungsrechten einer übergeordneten Organisationseinheit bliebe lediglich für die Generaldirektion samt Stabstellen eingeräumt. Eine Notwendigkeit zur umfangreichen Schnittstellenabstimmung ist in allen Fällen gegeben. Der für das Rechnungswesen zuständige Geschäftsbereich wäre jedoch bei Veränderung der Organisation hin zur vorgeschlagenen Matrixorganisation ebenfalls für das PM verantwortlich. Durch eigene Mitarbeit verstärkt sich die Sensibilisierung für die Notwendigkeiten eines umfangreichen PM.⁴⁷⁹

Zu der Überlegung, ob eine feste Instanz zur Abstimmung der langfristigen und kurzfristigen Maßnahmen eingerichtet werden soll, vertrat ein befragter Experte die Meinung, die Abgrenzung der Aufgaben solle über Projektaufträge sichergestellt werden.⁴⁸⁰ Dieser Vorschlag widerspricht dem Ziel des definierten PM-Ansatzes, ein strategisch orientiertes PM dauerhaft einzurichten und wurde aus diesem Grund nicht weiterverfolgt. Diese Überlegung gilt es somit weiter nach Praxiseinführung zu überprüfen, ebenso wie den Ansatz der Notwendigkeit zur Schnittstellendefinition. Als Fazit zur Schnittstellenthematik wird festgehalten, dass die Einführung eines PM entsprechend den Modellvorschlägen einen zu prüfenden Anlass bietet, die Schnittstellen und Kompetenzen neu zu definieren.

5.5.7 Diskussionsergebnis zur Aufbauorganisation

In diesem Kapitel wird die Realisierbarkeit der Integration eines PM in die Organisation aus Sicht der Experten inklusive zu beachtender Hindernisse, bezogen auf die eigene Forschungsthematik der Aufbauorganisation, beschrieben. Dabei ist erfasst, wie die Teilhypothese 2 abschließend anhand von Expertenaussagen erforscht wurde.

Bezogen auf die in Kapitel 5.5 hergeleitete Teilhypothese 2: *„Wenn die Experten die Musteraufbauorganisation als anwendbar einschätzen und Optionen bestehen, aus Sicht der Experten gesehene Hindernisse zu eliminieren, kann die Organisationseinheit PM in die Aufbauorganisation der ÖMS integriert werden“*, haben die Experten eine Anwendbarkeit der modellierten Organigramme bestätigt. Für die Forschung zur Teilhypothese 2 sowie zum Teilmodell der Aufbauorganisation wurde weiter durch Experten der ÖMS bei PM-Einführung in die Organisationsform einer vorgeschlagenen Matrixorganisation bestätigt, dass bisherige Organisationseinheiten wie Abteilungen auch zukünftig eigene Ziele verfolgen könnten und der Gesamtblick durch die Unternehmensleitung der ÖMS weiterhin gegeben wäre.⁴⁸¹ Die Antworten der befragten Experten reichen von: *„Könnte man entsprechend dem Modellvorschlag machen“* über: *„Ja, so ähnlich handeln wir, die Leitung mit den verschiedenen Fachdisziplinen entscheidet abschließend über die Strategie.“*⁴⁸² Zusammenfassend wird die Einführung einer Matrixorganisation bei Beibehaltung der Trennung in Geschäftsbereiche als anwendbar eingeschätzt.

⁴⁷⁹Vgl. Franke-Diel, Umweltgerechte Verhalten in Organisationen, 2001, S. 242.

⁴⁸⁰Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 6x1.

⁴⁸¹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 10a5.

⁴⁸²Auswertung Experteninterviews, ID 10b1.

Unterscheidungen zur Analyse im Vergleich der Organisationsformen wurden für die ÖMS aus folgendem Grund nicht herausgestellt. Das Forschungsziel war erfüllt, indem ausreichend Modellvorschläge als Anhänge zu den Experteninterviewleitfäden erstellt werden konnten, die vom Status Quo der ÖMS abgeleitet wurden. Konsequenterfolgten zur Organisationsstruktur der Aufteilung des Immobilienmanagements in dezentrale Organisationseinheiten und zum Stablinienmodell keine Aussagen der Experten. Als Besonderheit bezogen auf die einzelnen Organisationsformen wurde mit den Experteninterviews hinsichtlich des PM bei Integration eines Expertengremiums in die Organisationsabläufe angegeben, dass zunächst intern Einigkeit erzielt werden soll.⁴⁸³ Die Einrichtung eines Gremiums von externen Experten wurde als negativ kritisiert.

Um einen Überblick der eingeholten Expertenmeinungen zu zeigen, werden im Folgenden identifizierte Gründe erläutert, die laut Experten hinderlich bei der Realisierung der vorgeschlagenen Organisationsmodelle sein können. Hinsichtlich der personellen Kapazitäten wurde als Kritik benannt, dass das Organigramm nur auf dem Papier existent wäre, in der Praxis wäre eine personelle Trennung nicht gegeben.⁴⁸⁴ Dem folgend wäre unter der Annahme, dass alle operativen und strategischen Aufgaben durch eine Person/wenige Personen zu bearbeiten sind, die Einführung einer Organisationseinheit PM sachlogisch unnötig. Solange ein Immobilienmanagement mit vergleichbar geringer Kapazität sowohl alle operativen als auch strategischen Leistungen erbringen kann, wurde die Anwendung eines PM jedoch bereits mit dem theoretischen Hintergrund zum PM als nicht zwingend notwendig bewertet. Desweiteren wurde das Management zur Durchsetzung organisatorischer Entscheidungen nicht explizit als Teil der eigenen Aufgabenstellung und hier PM-unabhängig eingestuft, um über alle Fachdisziplinen und Mitarbeiter zu steuern. So besteht keine einheitliche Vorgehensweise in der Wissenschaft, wann Organisationseinheiten/Bereiche geschaffen werden müssen.⁴⁸⁵

Als ein weiteres Hindernis bei der Einführung eines PM in die Organisation wurde benannt, dass Wissensverlust bei Bündelung der Kompetenzen PM und gleichzeitiger Trennung in strategische und operative Ebenen nicht ausgeschlossen werden könne.⁴⁸⁶

Als Gegenargument wurde die eigene Teilhypothese 2 hingegen insbesondere mit der Prinzipal-Agent-Theorie und im Rahmen der Theorie zur Neuen Institutionenökonomik begründet (siehe Kapitel 2.3). Wie bereits festgestellt, ist die vorhandene Datenlage der ÖMS begrenzt. Hinzu kommt, dass der Agent im Status Quo, hier die jeweils niedrigere Organisationseinheit, einen Wissensvorsprung gegenüber dem jeweils übergeordneten Auftraggeber hat und somit starke Informationsasymmetrie zwischen beiden Einheiten besteht. Durch Übertragung der zumindest teilweisen Informationsaggregation und Auslagerung aus bestehenden Managementebenen bspw. auf eine Stabstelle, einen Projektmanager o. ä. hat der Auftraggeber jedoch die Option, mit geringerem oder keinem eigenen Aufwand Informationen zu generieren oder generieren zu lassen, die heute

⁴⁸³Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 10x2.

⁴⁸⁴Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 10a1.

⁴⁸⁵Vgl. Grundei, Organisations-Controlling und strategisches Controlling, 2009, S. 176.

⁴⁸⁶Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 10a2.

ohne zusätzliche Einführung eines Agenten und den diesbezüglichen Nachteilen fehlen.⁴⁸⁷

Die zuvor beschriebenen betriebswirtschaftswissenschaftlichen Ansätze stützten die Hypothesen entgegen der Expertenkritik, da die Managementkapazität zur Aufnahme und Verarbeitung von Informationen begrenzt ist.⁴⁸⁸ Wird den Ansätzen gefolgt, bleiben mit Einführung eines PM mehr Kapazitäten für die übergeordneten Managementaufgaben und somit mehr Potenzial zur Optimierung von Schwachstellen der ÖMS. Da entsprechende Kapazitäten der Behördenleitung bzw. der obersten Management- bzw. Entscheidungsgremien frei gemacht wären, ist im Ergebnis eine Begründung zur Funktionsauslagerung des PM gegeben. Die Notwendigkeit zur Integrierung des PM in die Aufbauorganisation wurde aus dem theoretischen Bezugsrahmen abgeleitet und auf Anwendbarkeit hin analysiert. Die Begründungen für eigene Modellvorschläge mit dem Ziel eines abteilungsübergreifenden Produkts in Anlehnung an eine Matrixorganisation wurden ebenso gegeben. Die Konzentration auf diese Vorschläge schließt den ursprünglichen Organisationsansatz für ein PM dennoch nicht aus, d. h. die Anwendbarkeit anderer Organisationsmodelle (Stablinie etc.) bleibt entsprechend der dargestellten Analyseergebnisse erhalten.

Auf alle Modellvorschläge wirkt folgende Überlegung. Bei Zusammensetzung des PM aus heute unabhängig agierenden Akteuren würde erneut jeder Akteur seine Interessen in den Vordergrund stellen. Dies entspricht dem gewählten wissenschaftlichen Basismodell der Institutionenökonomik und somit der Beschreibung der Akteure entsprechend dem Verhaltensmodell des homo oeconomicus institutionalis als situativ-nutzenorientiert Handelndem bei Berücksichtigung der institutionellen Umgebung.⁴⁸⁹ Für die ÖMS ist die Anwendbarkeit der eigenen Modellvorschläge bestätigt. Die festgestellten Hindernisse wurden durch eigene Handlungsoptionen aufgelöst.

5.6 Handlungsvorschläge zur Optimierung der Ablauforganisation des PM anhand von Aufgaben

In diesem Kapitel ist die Weiterentwicklung der Komponenten der Aufbauorganisation in Bezug auf die Ablauforganisation bzw. die Aufgaben der Investitionsplanung beschrieben. Erneut erfolgt dabei die eigene Darstellung in Anlehnung an das ARIS-Haus ohne die bereits erläuterten Themen der Unternehmensstrategie und der Aufbauorganisation (siehe Abbildung 30). Damit resultiert für die Ablauforganisation die erneute und somit konsequente thematische Trennung in:

- die Bestandteile der Schaffung einer Datengrundlage, insbesondere der Wertermittlung,
- die Positionierung der Produkte (Steuerung) sowie
- übergreifend die Optimierung der Abläufe des PM, insbesondere der Investitionsplanung, anhand des definierten und weiterentwickelten Musterablaufs.

⁴⁸⁷Vgl. Jensen, Theory of the firm, 1976, S. 310-313.

⁴⁸⁸Vgl. Franz, Controlling und effiziente Unternehmensführung, 1989, S. 19.

⁴⁸⁹Vgl. Bizer, Responsive Regulierung, 2002, S. 13.

Die Bedeutung einzelner Komponenten des PM aus Sicht der befragten Experten wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht. Auffällig ist, dass die für das PM notwendige Datengrundlage von den Experten selbst als gering priorisiert für ÖMS eingestuft wird. Ebenso ist die Erfassung des Funktions- und Flächenbedarfs aus Sicht der Experten nachrangig zu optimieren. Die weiteren in der Abbildung genannten Komponenten werden vergleichsweise gleichrangig mit hohem Optimierungsbedarf bewertet.⁴⁹⁰

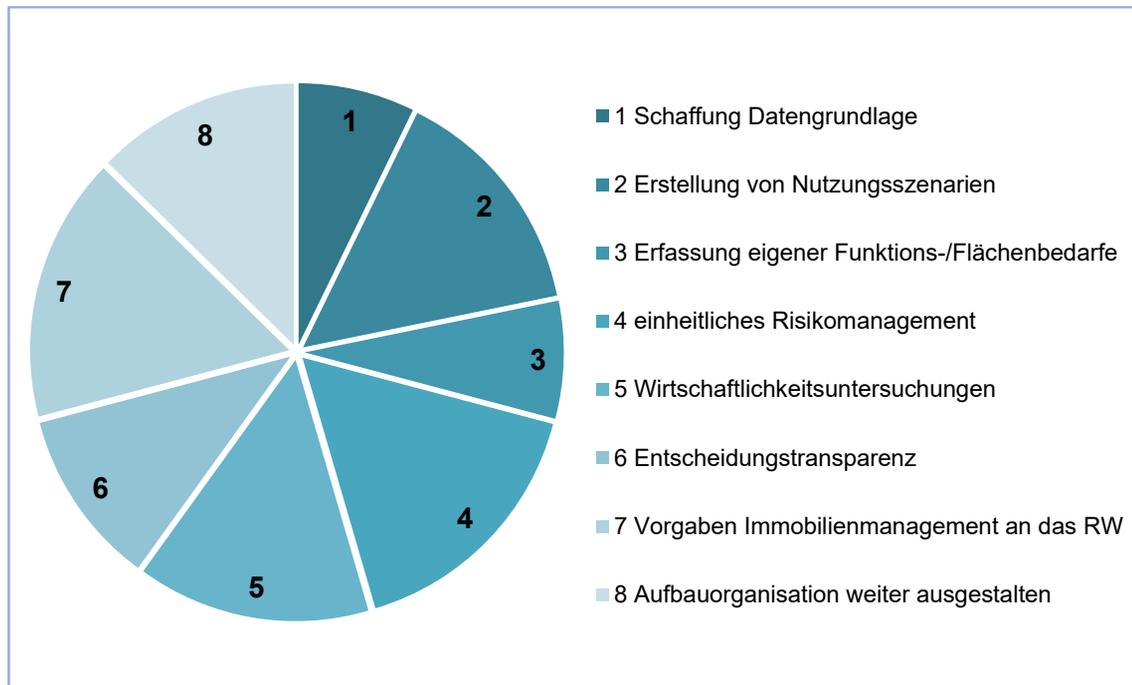


Abbildung 38: Optimierungspotenzial gewertet von den befragten Experten.

Quelle: Eigene Darstellung nach Auswertung Experteninterviews, ID 11a1 bis ID 11a8.

Aussagen von zwei befragten Experten, dass die Aufgaben der ÖMS kein PM verlangen würden, wirkten nicht auf die eigene Forschung.⁴⁹¹ Bezogen auf die Expertenaussagen war somit nicht relevant, ob die Aufgaben der ÖMS zwingend ein PM verlangen bzw. welche weiteren Möglichkeiten der Aufgabenerfüllung bestehen. Handlungsleitend für die weitere Forschung war dagegen das frühzeitige Erkennen nicht erfüllter Aufgaben in heutiger Praxis, die eindeutig dem PM zugeordnet sind. Aufbauend auf die beschriebenen Vorteile eines professionellen PM wurde dies auch für die ÖMS unterstellt und stattdessen direkt bei Experten abgefragt, ob die Handlungsvorschläge in die Praxis übertragbar sind. Das darauf basierende Vorgehen entspricht der folgenden und weiter geprüften Teilhypothese 3. Die Herleitung der Hypothese wird insofern plausibilisiert, dass die ausgewählten Experten im direkten Bezug zur Praxis stehen und bewerten, welche Handlungsvorschläge anwendbar sind.

⁴⁹⁰Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 11a1 bis ID 11a8.

⁴⁹¹Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 19x.

H3: Die Handlungsvorschläge zur Optimierung der Ablauforganisation sind anwendbar, wenn aus Sicht der Experten gesehene Hindernisse zur Integration der Organisationseinheit PM in die Ablauforganisation der ÖMS eliminierbar sind.

Dass eigene Handlungsvorschläge zur Optimierung der Ablauforganisation als anwendbar begründet sind, wurde bezogen auf die vorstehende Teilhypothese 3 mit den folgenden Erläuterungen zu weiteren Teilhypothesen bestätigt. Die dabei erläuterten Vorschläge, vorhandene Schwachstellen durch Einführung eines professionellen PM zu schließen, sind auf Grundlage von in Kapitel 4 ermittelten Optimierungsansätzen abgeleitet.

5.6.1 Auswahl der Daten

In diesem Kapitel wird zunächst die Teilhypothese 4 zur fehlenden Datengrundlage hergeleitet. Anschließend werden bereits genannte für das PM benötigte Daten bezugnehmend auf erkannte Schwachstellen erläutert. Es folgt die Hypothesenprüfung anhand der Analyse von Expertenaussagen zum jeweiligen Datenbereich.

Methodisch wurde für die Analyse der Datengrundlage wie folgt vorgegangen. Nach Ableitung der Datenarten aus den Schwachstellen des PM bei den ÖMS wurden Lösungsvorschläge je Datengrundlage formuliert. Anschließend wurden Hindernisse zu übergreifenden Themen der Datenbeschaffung erfasst und kommentiert.

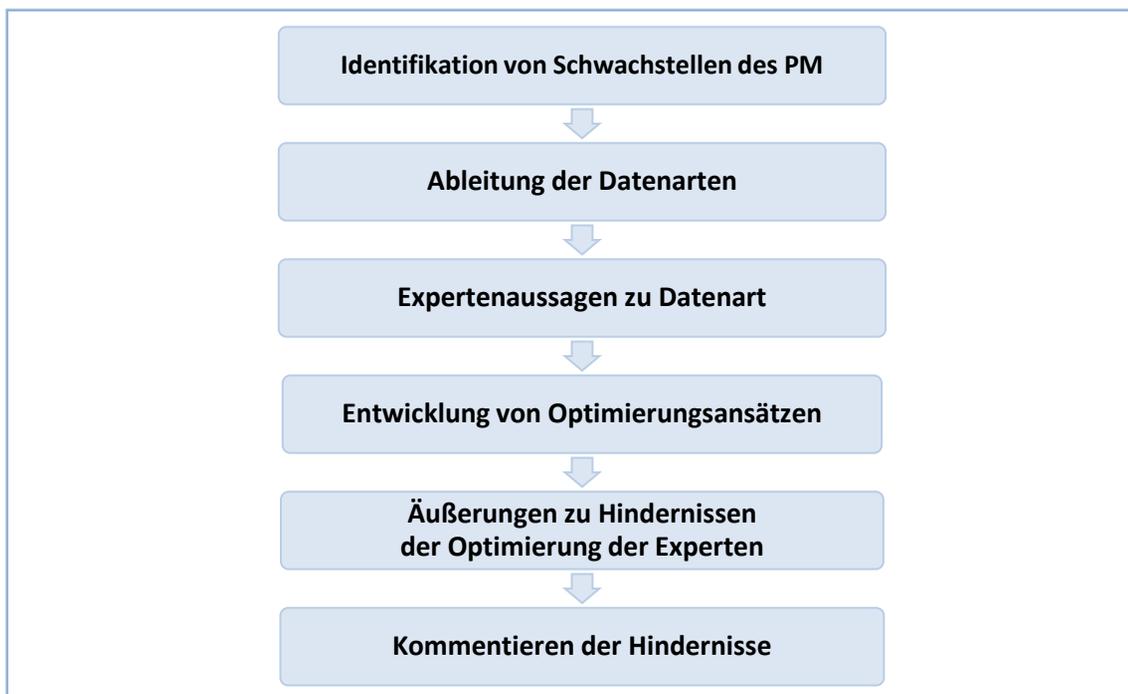


Abbildung 39: Wahl der Begrifflichkeiten zur Analyse.

Quelle: Eigene Darstellung.

Bezogen auf das Thema der Datengrundlage wird die obige, übergeordnete Hypothese erneut weiter detailliert betrachtet, um als Teilhypothese 4 eine genaue Abgrenzung zu gewährleisten. Die Teilhypothese 4 wird formuliert, um zu fokussieren, ob Spezifika der

ÖMS auch zukünftig eine fehlende Datengrundlage begründen. Die Teilhypothese beruht dabei auf Quellenanalysen und einer anschließenden theoriegeleiteten Herleitung. Da Lösungsvorschläge entsprechend der Darstellung der Immobilien in Portfoliomatrizen zentrale Ergebnisse der Analyse zur Datengrundlage darstellen sollen, resultiert folgende Teilhypothese.

H4: Die fehlende Datengrundlage für das PM ist nicht durch Spezifika der ÖMS selbst zu begründen, wenn Lösungsvorschläge gemacht werden können, die benötigten Daten doch zu generieren.

Auf die besonderen Erhaltungsansprüche von Denkmälern der ÖMS bezogen wirkt bei der Datenbeschaffung erschwerend, dass je älter ein Gebäude ist, umso länger ist die Historie und regelmäßig der Aufwand zur Beschaffung von Unterlagen. Daraus resultieren erhöhte Baunebenkosten. Regelmäßig wird bei den ÖMS deshalb erst nach ausführlicher Quellenrecherche festgestellt, in welchem Umfang die Daten zur Historie erschlossen werden können.⁴⁹² Daraus ergibt sich die Herausforderung für das PM der ÖMS, dass in Abhängigkeit der zum Teil Jahrhunderte zurückliegenden Errichtungsdaten regelmäßig neue Erkenntnisse erforscht werden und neue denkmalpflegerische Vorgaben in veränderte Konzepte übergehen. Direkte Einflüsse auf die z. T. nicht prognostizierbaren denkmalpflegerischen Mehrkosten lassen sich dabei feststellen.⁴⁹³

Der Annahme, ein PM sei ohne umfangreiche Datengrundlage nicht möglich, wird entgegnet, dass fehlende Werte durch Annahmen auf Basis gesicherter Grundlagen ersetzt werden können. Bei der anschließenden Erhöhung der Datengenauigkeit wären die Annahmen durch konkrete Werte auszutauschen.⁴⁹⁴

Die folgende Aufzählung der notwendigen Daten für das PM der ÖMS gilt als Handlungsvorschlag. Besonderheiten für ÖMS wurden und werden hierfür detailliert beschrieben. Der Handlungsvorschlag gibt dabei keinen konkreten Ablauf der Informationsbeschaffung vor. Vielmehr soll die Datenerhebung in Abhängigkeit der Kapazitäten möglich sein. Jedoch dient die Bestandserfassung der Gebäude anhand einheitlicher Grundrisse – fett gedruckt – als Grundlage einer einheitlichen Datenablage. Mit Bereitstellung von Grundrissen für alle Liegenschaften wäre bspw. eine Basis für anschließende Arbeiten wie die Erfassung der technischen Anlagen und der Ist-Belegung geschaffen. Eine konkrete Darstellung der Abfolge ist erst nach der Modellauswahl und der spezifischen Implementierung des Systems zur Organisation der jeweiligen ÖMS leistbar. Folgende Gliederung der Daten wird als Handlungsvorschlag unterbreitet:

- **Bestandserfassung (Aufmaße),**
- Bestandserfassung (Technik),
- Belegungserfassung aller Flächen (Ist-Belegung),
- Bedarfserfassung,

⁴⁹²Vgl. Landesrechnungshof Brandenburg, Prüfbericht SPSG, 2015, S. 5.

⁴⁹³Vgl. Landesrechnungshof Brandenburg, Prüfbericht SPSG, 2015, S. 5; Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1023 und 1049.

⁴⁹⁴Vgl. Seyfferth, Praktisches Baustellencontrolling, 2003 S. 168.

-
- Nutzungsoptionen analysieren,
 - einheitliche Personalkapazitätenplanung,
 - maßnahmengenaue monetärer Instandsetzungsschritt,
 - Wert (vgl. 5.6.1.8),
 - Kosten- und Leistungsrechnung bei Zuordnung der Kosten der Nutzung/des Ressourcenverbrauchs zu den Kostenstellen.⁴⁹⁵

Resultierend aus den Auswertungen der Fragebögen und der Experteninterviews wird im Folgenden dargestellt, inwieweit befragte Vertreter der ÖMS Optimierungsbedarf zur Bereitstellung der benannten und oben aufgelisteten Daten äußerten. Den Expertenaussagen werden hierfür im Folgenden getrennt nach obiger Gliederung Lösungsvorschläge zugeordnet, um dem geäußerten Optimierungsbedarf entsprechen zu können.

5.6.1.1 Bestandserfassung zu Aufmaßen

Die Aussagen der befragten Experten zu Aufmaßen und Grundrissen als Datengrundlage variieren. Zum einen wurde bestätigt, dass die Bestandserfassung oberste Priorität hat, zum anderen, dass es dennoch Bedarf zur weiteren Bestandserfassung gibt und nicht immer Grundrisse vorliegen bzw. nicht in digitaler Form oder vorhandene Grundrisse aktualisiert werden müssen. Grundrisse nach heutigen Ansprüchen werden vor allem vor Baumaßnahmen, d. h. anlassbezogen, erstellt. Auswertungen, wie Angaben zum Leerstandsflächenanteil wurden nicht als Handlungsgrundlage benannt.⁴⁹⁶

Der Experte der SPSG führte detailliert aus, dass weniger als ein Fünftel der Flächen in einem Raumkataster/Raumbuch erfasst sind. Auch wenn dies nicht zwingend zu allen Gebäuden benötigt würde, sind nach subjektiver Schätzung des befragten Experten für ca. 50 Prozent der Flächen, für die dies benötigt wird, noch keine Angaben im Raumkataster erfasst.⁴⁹⁷

- ❖ Lösungsvorschlag: Benötigte Grundrisse mit Aufmaßen sollen ohne weiteren Anlass erstellt und aktualisiert werden.

Um diesen Lösungsvorschlag auf eine Praxistauglichkeit hin zu untersuchen, werden im Folgenden die Vergleichskosten bei einer externen Erstellung in Abhängigkeit ausgewählter Parameter ermittelt. Vergleichend einer Grundriss-Datenaufnahme in der Qualität Maßstab 1:50 sind Kosten in Höhe von ab ca. 3,50 Euro je qm Bruttogrundfläche (BGF) verbunden.⁴⁹⁸ Am Beispiel der SPSG und somit der Annahme, dass 30 Prozent der Gesamtfläche aufgenommen werden müssen, entspräche dies in Summe Kosten in Höhe von ca. 100.000 Euro als Sofortaufwand. Die Notwendigkeit zur Bereitstellung aktueller Grundrisse mit Aufmaßen ist bereits mit den Erläuterungen zum Ablauf als oberste Priorität eingestuft. Demnach wäre der Lösungsvorschlag anwendbar.

⁴⁹⁵Vgl. Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007, S. 97.

⁴⁹⁶Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4a1.

⁴⁹⁷Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4a1.

⁴⁹⁸Vgl. Hellerforth, Handbuch Facility Management für Immobilienunternehmen, 2006, S. 445.

5.6.1.2 Bestandserfassung zur Technik

Als Besonderheit zur technischen Bestandserfassung äußerten die befragten Experten durch Mehrfachnennung, dass diese hohe Priorität hat. Vor allem für aktuelle Maßnahmen liegen umfangreiche Unterlagen vor. Als hinderlich zum Erhalt der Daten wurde jedoch der Wissensverlust zwischen Bau und Betrieb nach Fertigstellung bzw. zum Übergabezeitpunkt angegeben.⁴⁹⁹

- ❖ Lösungsvorschlag: Der Übergabeprozess sollte formalisiert werden, sodass allen Beteiligten die aktuellsten Unterlagen zugänglich sind.

Vor dem Hintergrund, dass die Datenakquise in den o. g. Kosten für eine Bestandserfassung beinhaltet ist, wäre bei entsprechender Neuaufnahme die mindestens rudimentäre Aufnahme der technischen Gebäudeausstattung gegeben. Bedarf zur Erfassung darüber hinausgehender Daten wird für die Einführung eines PM nicht abgeleitet.

5.6.1.3 Bedarfserfassung

Die Aussagen zur Bedarfserfassung variieren stark: Einerseits verfügten die ÖMS über aktuelle Informationen und hatten den Bedarf aller Nutzer bei der Erstellung von Nutzungskonzepten erfragt. Andererseits hatte man keinen Überblick, die Bedarfserfassung sei also zu optimieren.⁵⁰⁰

- ❖ Lösungsvorschlag: Bedarfserfassungen sollten laufend aktualisiert werden.

Die Kosten für Bedarfserfassungen sind von der Bedarfsgenauigkeit abhängig. Im Vergleich zu den weiteren Datenerhebungen ist der Aufwand als gering anzugeben und wird im ersten Schritt vom Nutzer selbst erbracht. Die detaillierte Festlegung der Bau-Bedarfsanforderungen bleibt dabei zunächst für das PM offen.⁵⁰¹

5.6.1.4 Nutzungsoptionen

Drei befragte Experten sahen ausdrücklich Optimierungsbedarf bei der Analyse von Nutzungsoptionen. Zur Thematik äußerten zwei Experten, dass die Nutzungsoptionen von den ÖMS im Status Quo nicht im laufenden Portfoliovergleich untersucht, sondern punktuell und anlassbezogen bei Veränderungsvorhaben analysiert werden. Daraus resultiert, dass z. T. gar keine zukünftigen Nutzungszwecke für Leerstandsflächen bestimmt sind. Ein Experte begründete das Vorgehen mit mangelnden Nutzungszwecken und fehlenden monetären Mitteln. Als weitere Begründung dafür, dass keine Nutzungsoptionen untersucht sind, wurde zum Beispiel von einem Experten angegeben: *„Da sollte man sich für meine Begriffe auch nicht zu sehr festlegen im Vorfeld, weil man dann die Flexibilität verliert.“*⁵⁰² Eine Analyse von Nutzungsoptionen beinhaltet jedoch noch keine Festlegung auf eine Nutzungsart. Insofern liegen keine Aussagen vor, die gegen eine Erhebung der Nutzungsoptionen sprechen. Entgegen einer anlassbezogenen Vorgehensweise wird folgender Lösungsvorschlag zur umfassenden Erhebung der

⁴⁹⁹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4a2.

⁵⁰⁰Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4a3.

⁵⁰¹Vgl. Alfen, Lifecycle Kosten und Facility Management, 2009, Folie 23.

⁵⁰²Auswertung Experteninterviews, ID 4a4a.

Nutzungsoptionen gemacht, um dem aus Sicht der Experten benannten Optimierungsbedarf nachzukommen.

- ❖ Lösungsvorschlag: Die Nutzungsoptionen aller Immobilien sollten bei Veränderungen am Markt aktualisiert werden.

Ein befragter Experte äußerte, dass bereits im Status Quo Betrachtungen der Nutzungsoptionen im Vergleich mehrerer Immobilien und Einzelbaumaßnahmen erfolgen, wenn Nutzungen zusammengefasst werden sollen.⁵⁰³ Insofern ist der vorstehende Vorschlag als praktikabel eingeschätzt.

5.6.1.5 Personalkapazitätenplanung

Ein Experte sagte, dass er keinen Einblick in die Personalkapazitätenplanung hat, da die Bearbeitung der Planung in der für Personalangelegenheiten zuständigen Stelle erfolgt. Ein Experte wünschte zumindest bei externem Personal mehr Einblick in die Planung. Zwei Experten äußerten zur Frage lediglich, dass mehr Personal benötigt wird, um alle Aufgaben zu erfüllen.⁵⁰⁴ Der zusätzliche Bedarf an Kapazitäten ist mit der Forschung jedoch nicht fokussiert. Um den vorhergehenden Äußerungen der Experten zu entsprechen, bedarf es lediglich folgender Optimierung.

- ❖ Lösungsvorschlag: Die Unternehmensleitung sollte laufend über aktualisierte Personalplanungen, auch PM-übergreifend, informiert werden.

Mit dem Lösungsvorschlag sind keine zusätzlichen Datenerhebungen verbunden. Der für das PM zuständige Bereich würde zukünftig zumindest Kenntnis von vorhandenen Daten erhalten.

5.6.1.6 Maßnahmengenaue monetärer Instandsetzungsstau

Die vollständige Schadenserhebung an historischen Schlössern und Burgen zur Wertung kann aufgrund daraus resultierender negativer Auswirkungen auf die Bausubstanz oft gar nicht ohne erhöhten Aufwand wie direkt anschließende Sicherungsmaßnahmen erfolgen.⁵⁰⁵ Die befragten Experten bestätigten eindeutig, dass trotz der jährlichen Begehungen Optimierungsbedarf vorhanden ist.

- ❖ Lösungsvorschlag: Vor dem Maßnahmenbeginn gezogene Leistungen wie eine detailliertere Schadenserfassung sollten erbracht werden, um frühzeitig und laufend aktuelle Daten nutzen zu können.⁵⁰⁶ Die notwendigen Sicherungsmaßnahmen der Bausubstanz sollten direkt anschließen.

Bei Wahl dieses Vorgehens könnten bereits erfasste und neue Schäden bis zum Zeitpunkt der Baumaßnahme in einem Maß zunehmen, dass erneut eine vollständige „Kartierung“ nach Erstaufnahme notwendig wird, wenn keine zusätzlichen Sofortmaßnahmen eingeleitet werden. Es wäre mit doppelten Kosten für die Datenerhebung zu rechnen. Die laufende Erfassung des Instandhaltungsstaus und die Notsicherung resultiert jedoch

⁵⁰³Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4a4b.

⁵⁰⁴Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4a5.

⁵⁰⁵Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1022.

⁵⁰⁶Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4a6.

bereits aus der Verpflichtung, die Aufgaben am jeweiligen Denkmal entsprechend den Denkmalschutzgesetzen zu erfüllen. Ein Grund hierfür ist, dass mit dem geschilderten Vorgehen ein größerer Substanzverlust ohne einen Verstoß gegen die nach den Denkmalschutzgesetzen verpflichtende Erfüllung der Dokumentations-, Erhaltungs- und Anzeigepflichten mindestens reduziert wäre (siehe Kapitel 2.2.1).⁵⁰⁷ Der Lösungsvorschlag sollte erfüllt werden, solange keine Ausnahmeregelungen für ÖMS gelten. Das vordergründige Ziel der Datenerhebung für das PM ist die Erfassung des Investitionsbedarfs und nicht wie bei der Denkmalpflege bzw. dem Denkmalschutz die Bestands- und Bauschädenkartierung.

5.6.1.7 Ist-Belegung aller Flächen

Alle fünf befragten Experten gaben bezogen auf die Ist-Belegung der Flächen Optimierungsbedarf an.⁵⁰⁸ Als ein Grund für fehlende Daten und somit Optimierungsbedarf wurde geäußert, dass Flächenwechsel ohne Meldung erfolgen.⁵⁰⁹

- ❖ Lösungsvorschlag: Die Ist-Belegung erfassen und laufend aktualisieren, um kurzfristig Kenntnis über unerlaubte Flächeninanspruchnahme zu erlangen und entgegenwirken zu können.

Die organisatorischen Abläufe in den ÖMS geben die Abhängigkeiten und den Bezug der Aufbau- und Ablaufplanung zur Flächenbelegung und Nutzung vor. Eine detaillierte Optimierung der Flächen ist erst nach Kenntnisnahme der Ist-Belegung möglich. Eine Fortschreibung der Optimierung ist nur mit laufender Aktualisierung der Belegungserfassung und damit einhergehendem Mehraufwand realisierbar.⁵¹⁰

5.6.1.8 Wert der Immobilien

Für vier ÖMS ist durch Mehrfachnennungen der befragten Experten gültig, dass Werte der Immobilien nicht ermittelt sind. Von den Experten wurde der Ausnahmefall der Erstellung einer Eröffnungsbilanz als Zwang zur Wertung der Immobilien benannt. Wie die Befragung der Experten bestätigte, erfolgen Entscheidungen der ÖMS im Status Quo wertunabhängig.⁵¹¹

Als Grund für das Vorgehen ohne Wertekenntnis gaben die Experte an, Werte seien für die Aufgabenerfüllung irrelevant und die Immobilien sowieso nicht verkäuflich. Es seien wenn dann immaterielle Werte.⁵¹²

- ❖ Lösungsvorschlag: Optimierungsmöglichkeiten zum Wert werden infolge der stringenten thematischen Trennung in Kapitel 5.6.2 separat herausgestellt und hier zunächst nicht weiter kommentiert.

⁵⁰⁷Vgl. ThürDSchG, § 7 und § 8 (1) 2018.

⁵⁰⁸Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4a7a.

⁵⁰⁹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4a7b.

⁵¹⁰Vgl. Hellerforth, Handbuch Facility Management für Immobilienunternehmen, 2006, S. 229-230.

⁵¹¹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4a8a.

⁵¹²Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4a8b.

5.6.1.9 Kosten- und Leistungsrechnung

Zum Erhebungszeitpunkt wirkte in den ÖMS der befragten Experten überwiegend keine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR). So informierten drei befragte Experten, dass keine KLR eingerichtet ist. Zwei Experten arbeiten in einer ÖMS mit eingerichteter KLR. Diese wirkt z. T. mit beschränkter Detailgenauigkeit, bspw. durch Zusammenfassung von Gebäuden als Gebäudegruppe.⁵¹³

Erlösreduzierungen infolge nicht durchgeführter Baumaßnahmen, der Berücksichtigung der Gebäudeabschreibung oder der Zweckbindung von Mieteinnahmen wurden von den Befragten Experten als Beispiele für die Einflussnahme des PM auf das Rechnungswesen genannt. Expertenaussagen zum Optimierungsbedarf der KLR variierten.⁵¹⁴ Insgesamt bestätigten zwei der befragten Experten, die bereits mit einer KLR arbeiten, Optimierungsbedarf. Hingegen teilten die anderen drei befragten Experten mit, sie würden keinen Bedarf für eine umfassende Einführung einer KLR sehen.⁵¹⁵ Dies wurde trotz des vorherigen Aufzeigens von Möglichkeiten zur Kennzahlenbildung anhand konkreter Beispiele geäußert.

Als wesentlicher Optimierungsvorschlag zur Thematik wird obgleich der gezeigten Abwehrhaltung der Experten die Einführung einer KLR zur Ermöglichung von Kennzahlenvergleichen herausgestellt.

- ❖ Lösungsvorschlag: Eine KLR sollte eingeführt werden, um die Potenziale für die gesamte Organisation der jeweiligen ÖMS zu nutzen.

Der Lösungsvorschlag zielt zunächst auf Optimierung ab, die sich nicht vordergründig auf die Thematik des PM bezieht und muss hier deshalb nicht weiter erläutert werden.

5.6.1.10 Fazit zur Datenauswahl

Lösungsvorschläge hinsichtlich des jeweils geäußerten Optimierungsbedarfs wurden bereits der jeweiligen Datenart zugeordnet. Die zuvor benannten Lösungsvorschläge beinhalten alle einen erhöhten Anspruch an Informationsaktualität.

Im Folgenden wird unabhängig von der Datenart begründet, warum bei den ÖMS einzelne Daten nicht zur Verfügung stehen. Diesen Hindernissen werden als Erklärungen bzw. Lösungsansätze einzelne Optimierungsansätze in Form von Kommentaren zugeordnet. Anschließend erfolgt eine Ergebniszusammenfassung zur Teilhypothese 4.

Die folgenden Erklärungen sind hier abgrenzt von den vorhergehenden Lösungsvorschlägen als Kommentare bezeichnet, um eine deutliche Unterscheidung zu ermöglichen. Die Bezifferung der folgenden Hindernisse ist wertfrei, keiner Rangreihung abgeleitet und erfolgt lediglich zur Identifikation.

Hindernis 1: Die Datengrundlage für ein PM fehle und die befragten Vertreter der ÖMS erkennen keinen Bedarf, die für das PM benötigte Datengrundlage zu schaffen.⁵¹⁶

⁵¹³Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4a9a.

⁵¹⁴Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 11a7a bis ID 11a7b.

⁵¹⁵Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4a9b.

⁵¹⁶Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4b1.

-
- Kommentar: Eine Bereitstellung aller Basisdaten ist nicht zwingend notwendig, um einem der weiteren Handlungsvorschläge entsprechen zu können. Soll jedoch der Nachfragewert ein zentrales Entscheidungskriterium sein, wäre eine Mindestabgrenzung von Kostengruppen als eine Voraussetzung der Ermittlung entsprechend des erläuterten Vorschlags Fischers zu realisieren (siehe Kapitel 2.3.2.1).

Hindernis 2: Der Überblick sei ausreichend bzw. das Portfolio sei mit den Daten zu steuern, die bereits ermittelt werden.⁵¹⁷

- Kommentar: Auf Hindernis 2 wird hier nicht weiter eingegangen, da nicht die Vorteile eines PM diskutiert werden, sondern die Frage der Möglichkeit zur Einführung eines solchen.

Hindernis 3: Die Priorität sei nicht eine ausführliche Dateneruierung. Die ÖMS hätten keinen Auftrag, Kosten und Leistung zu ermitteln.⁵¹⁸

- Kommentar: In geeigneten Fällen sollte eine KLR eingeführt werden. Dies ergibt sich zum einen aus den Landeshaushaltsordnungen, zum anderen wird dies durch Aussagen von Experten gestützt.⁵¹⁹ Begleitende Schnittstellenabstimmungen sind zu beachten.

Hindernis 4: Es bestehe kein Interesse, die Betriebskosten nutzergenau auszuweisen.⁵²⁰

- Kommentar: Das Interesse der Experten zur genauen Ausweisung kann erhöht werden, wenn hierfür keine eigenen Kapazitäten notwendig sind.⁵²¹

Hindernis 5: Die vorhandenen personellen Kapazitäten seien nicht ausreichend.⁵²²

- Kommentar: Um handlungsfähig zu bleiben, könnten die notwendigen Daten kurzfristig – in Abhängigkeit der Bereitstellung zusätzlicher finanzieller Mittel – mit Hilfe externer Dienstleister erbracht werden. Weitere Varianten, wie eine langfristige Erhöhung eigener Mitarbeiterkapazitäten oder eine Neuordnung von Kapazitäten sowie daraus resultierende Steuerungssysteme, wären weiter zu diskutieren.

Hindernis 6: Die vorhandenen technischen Möglichkeiten zur detaillierten Verbrauchserhebung der Ressourcen und der anschließenden Auswertung seien beschränkt.⁵²³

- Kommentar: Wie bereits oben zu Hindernis 1 kommentiert wurde, können Annäherungswerte bis zu einer Anpassung der Auswertungsmöglichkeiten auf einen aktuellen Stand der Technik und bis zu einer organisatorischen Anpassung helfen, um Vergleiche und Analysen zu ermöglichen.⁵²⁴ Somit kann dem geäußerten Ziel, die Technisierung und Organisation möglichst gering zu halten, entsprochen werden.⁵²⁵

⁵¹⁷Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4b2.

⁵¹⁸Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4b3.

⁵¹⁹Vgl. Thüringer Landeshaushaltsordnung, § 7 (4), 2013.

⁵²⁰Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4b4.

⁵²¹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4b1.

⁵²²Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4b5.

⁵²³Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4b6.

⁵²⁴Vgl. Seyfferth, Praktisches Baustellencontrolling, 2003 S. 168.

⁵²⁵Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3c10.

Zur Bestätigung der Teilhypothese 4: *„Die fehlende Datengrundlage für das PM ist nicht durch Spezifika der ÖMS selbst zu begründen, wenn Lösungsvorschläge gemacht werden können, die benötigten Daten doch zu generieren“*, wurden Lösungsvorschläge gemacht, kommentiert und diskutiert. Im Ergebnis ergibt sich die fehlende Datengrundlage für das PM nicht aus Abhängigkeiten der ÖMS, viel mehr ist sie in der Priorisierung von Aufgaben durch die ÖMS selbst begründet. Die benötigten Daten können und sollen somit für ÖMS erhoben werden.

5.6.2 Auswahl der Wertermittlungsverfahren

Von den zuvor benannten neun Datengrundlagen wurde die Ermittlung des Wertes für ein PM im Status Quo als eine Schwachstelle identifiziert und wird im Folgenden näher erläutert. Die theoretischen Möglichkeiten der Dateneruierung von Werten wurden hierfür bereits aus musealer und immobilienwirtschaftlicher Betrachtung heraus in den Kapiteln 2.3.2.1 und 2.3.2.2 beschrieben. Ebenso wurde die Vielzahl der mitbestimmenden Akteure bereits mit den Erläuterungen zur Abbildung 20ff. konkretisiert. Bezogen auf die ÖMS ist die folgende Auswertung der Expertenbefragung zur Anwendbarkeit der Wertermittlungen in der Praxis bestimmend für die weitere Forschung. Im Zusammenhang mit den Befragungsauswertungen werden somit Wertungsmethoden herausgestellt, die zur Implementierung in die Praxis der ÖMS vorgeschlagen werden. Für diesbezügliche Erläuterungen wird die Prüfung folgender Teilhypothese 5 als handlungsleitend gewählt, da während der Bearbeitung des Forschungsthemas wiederholt die Frage von einzelnen Experten gestellt wurde, ob der Wert eines Schlosses o. ä. überhaupt bemessen werden kann. Ob Spezifika der ÖMS die Wertermittlung ausschließen, wird darum mit der folgenden Teilhypothese zur weiteren Überprüfung isoliert.

H5: *„Die Wertermittlung der Immobilien der ÖMS ist nicht durch Abhängigkeiten ausgeschlossen, die mit den Spezifika der ÖMS selbst begründet sind, wenn doch Lösungsvorschläge gemacht werden können, alle Immobilien einheitlich zu werten.“*

Ein wesentliches Spezifikum für die Forschung und Praxis zu ÖMS ist, dass für alle Bereiche der betrachteten Schlösser und für eine Vielzahl der Liegenschaften der Portfolien der ÖMS folgendes gilt. Die Grenzen in Form von Vorgaben gibt die Denkmalpflege durch Gesetze und deren Vertreter vor.⁵²⁶ Wegen wechselnder Vertreter variieren sie stark. Dies bedeutet, Experten werden nach Bedarf und Zuständigkeit je Einzelfall an Entscheidungsvorbereitungen in Form von Abwägungsgesprächen einbezogen.⁵²⁷ Hinsichtlich der Thematiken zu Wertung und Denkmalpflege bzw. Denkmalschutz wirkt auf die eigene Forschung und die folgenden Darstellungen, dass Unterschiede in der Wertung nicht durch Unterschiede begründet werden, die direkt aus gesetzlichen Vorgaben zum Denkmalschutz resultieren.⁵²⁸

Die Frage, wie hoch der Aufwand für die museale Wertung des Portfolios geschätzt wird, konnte von keinem der Experten beantwortet werden.⁵²⁹ Dies wäre entsprechend den

⁵²⁶Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3b3.

⁵²⁷Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3h2 und ID 3x.

⁵²⁸Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4d1.

⁵²⁹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4f.

Ausführungen zum Hindernis 5 in Kapitel 5.6.1.10 bzw. den personellen Kapazitäten weiter zu diskutieren.

Die Bewertung des Nutzens der Immobilien für den Museumsbetrieb erfolgt lt. Mehrfachnennungen der befragten Experten nach Besucherzahlen und Größe der Liegenschaft sowie der eigenen Zielerreichung.⁵³⁰ Der Nutzen in Anlehnung an die Kapitalwertmaximierung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht ist mindestens insofern für den Erhalt musealer Werte relevant, dass kürzere Amortisationszeiten von Maßnahmen mit geringerem musealen Wert zur schnelleren Gegenfinanzierung anderer Maßnahmen mit höherem musealen Wert wirken würden.⁵³¹ Diese Abhängigkeit wird hier zur Wertung des Ziels des Werterhalts und der größtmöglichen musealen Wertschaffung herausgestellt. Weiterhin sind somit sowohl die immobilienwirtschaftliche als auch die museale Bewertung von Bedeutung für die Praxis der ÖMS.

Als eine Grundlage zur Charakterisierung der Wertgestaltung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht werden für die Bewertung der Schlösser und Burgen mit Museen und sonstigen Nutzungen die von Fischer gewählten Wertbegriffe verwendet. Wie in Kapitel 2.3.2.1 als theoretische Grundlage gezeigt, ist der Nachfragewert (Going-concern Value) laut Fischer für die Wertung von musealen Liegenschaften geeignet. Die Kosten jeder Tätigkeit Kostenstellen-genau zuzuordnen, würde es ermöglichen, den Going-concern Value zu ermitteln. Zusätzlich ist laut Fischer der Substanzwert aus Sicht der Öffentlichkeit (Public Interest Value) für Schlösser und Burgen geeignet. Der Substanzwert aus Sicht der Öffentlichkeit kann mit den erläuterten, gängigen Methoden festgestellt werden. Zusätzlich gilt für die betrachteten Institutionen der Verkehrswert als Maßstab für die Wertziele von Vermietungs- und Betriebsgebäuden.

Die Verkehrswertermittlung sei nach Fischer nicht für alle musealen Immobilien im Portfolio geeignet.⁵³² Im Speziellen für Schlösser und Burgen stellt die Benennung von Vergleichsobjekten eine Herausforderung dar, da das Vergleichswertverfahren nicht deren Bedeutung im Einzelnen widerspiegelt. Es handelt sich um Sonderimmobilien, die selten vergleichbar sind.⁵³³ Das Vergleichswertverfahren ist somit nicht anzuwenden.⁵³⁴ Das Ertragswertverfahren als eine Art des Verkehrswertverfahrens liefert lediglich zusätzliche Informationen für die Immobilien, die nach gewinnwirtschaftlichen Kriterien betrieben werden sollen, nicht bspw. für die Flächen mit eingebrachten gemeinnützigen Grundfunktionen. Darüber hinaus decken die Erträge die Aufwendungen bei musealer Verwendung nur in Ausnahmefällen.⁵³⁵ Zur einheitlichen Bewertung aller musealen Immobilien nach dem Verkehrswertverfahren bleibt somit das Sachwertverfahren als immobilienwirtschaftliches Wertermittlungsverfahren für die eigenen Analysen.⁵³⁶

Bei dem vorgeschlagenen Sachwertverfahren wird der Preis der Wiederbeschaffung abzüglich der Abnutzung ermittelt. Mögliche kulturhistorisch orientierte Diskussionen zur

⁵³⁰Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4h.

⁵³¹Vgl. Gareis, Investitionsplanung des Bauunternehmens, 1981, S. 27.

⁵³²Vgl. Fischer, Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP, 2008, S. 81.

⁵³³Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1022

⁵³⁴Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4i3; Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1040.

⁵³⁵Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1046.

⁵³⁶Vgl. Metzger, Wertermittlung von Immobilien und Grundstücken, 2018, S. 59-60.

Wiederbeschaffung eines Denkmals und insbesondere dazu, ob die Möglichkeit der Wiederbeschaffung nur theoretisch besteht, sind mangels eigener Lösungsorientierung vernachlässigt. Es wurde der praxisorientierte Fall vorausgesetzt, dass die Komponenten Leistung, Zeit und Kosten zur Rekonstruktion von Bauwerken oder Bauteilen abzüglich der Abnutzung vor Verlust derer als Bewertungsmaßstab gelten. Das Oberziel des Substanzerhalts entsprechend der Wertungsmethode nach Fischer ist mit Wahl dieser Wertung nicht erfüllt.⁵³⁷ Die mobile Ausstattung wird bei einer Anwendung des Sachwertverfahrens im Gegensatz zur Ermittlung des Nachfragewertes separat erfasst.⁵³⁸

Die Notwendigkeit zur Schaffung von Wertermittlungsverfahren für Schlösser und Burgen resultiert bereits daraus, dass in Deutschland ca. 30 derartige Immobilien pro Jahr neu auf dem Markt angeboten werden.⁵³⁹ Die Bewertung unter der Annahme der Aufrechterhaltung der gegenwärtigen Nutzung ist nur in Ausnahmefällen aussagekräftig. Im ersten Schritt sollten daher die Nutzungspotentiale ermittelt werden.⁵⁴⁰ Die Bewertenden sollten dabei wie Projektentwickler tätig werden.⁵⁴¹ Sind bspw. Aufbauten auf den Bestand genehmigungsfähig, sollten diese berücksichtigt werden.⁵⁴² Eine Erhöhung der Grundflächenzahl durch Anbauten, bspw. für ÖMS eigene Nutzungen, ist obgleich nur in Ausnahmefällen das Ziel.⁵⁴³ Von der jeweiligen ÖMS ist daher zu bestimmen, inwieweit vorhergehende Möglichkeiten auf die eigenen Wertungen wirken sollen.⁵⁴⁴ Ebenso sollten bei Grundstücken – vergleichbar zum Vorgehen eines Projektentwicklers – verschiedene Wertzonen bei der Bewertung der Grundstücksfläche berücksichtigt werden, sobald diese unterschiedlich nutzbar wären.⁵⁴⁵ Als weitere Besonderheit übersteigen Herstellungskosten für Schlösser und Burgen regelmäßig die Herstellungskosten für Neubauten mit vergleichbarem Nutzwert. Der Markt für Schlösser und Burgen in Deutschland ist somit komplex und intransparent.⁵⁴⁶

Die bisherige Analyse der Wertermittlungsverfahren erfolgte, um die in den Experteninterviews zu diskutierenden Handlungsvorschläge einzugrenzen, auch um die Aussagebereitschaft der Experten gezielt erhöhen zu können. Mit dem Ziel der Bestätigung der Anwendbarkeit mindestens einer musealen und einer immobilienwirtschaftlichen Wertungsmethode wurden die Experten auf die Anwendbarkeit von vier ausgewählten Verfahren zur Ermittlung des musealen Wertes, des Substanzwertes, des Nachfragewertes und des Verkehrswertes bzw. Sachwertes befragt. Die Ergebnisse der eigenen Analysen dieser Aussagen werden im Folgenden beschrieben.

⁵³⁷Vgl. Fischer, Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP, 2008, S. 81.

⁵³⁸Vgl. DIN 267:2009-08; Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1040 und S. 1063.

⁵³⁹Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1025.

⁵⁴⁰Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1027

⁵⁴¹Vgl. Seiser und Kainz 2011, S. 787; Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1028 und S. 1035.

⁵⁴²Vgl. Kleiber, Verkehrswertermittlung von Grundstücken, 2016, S. 2542.

⁵⁴³Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3a.

⁵⁴⁴Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3a.

⁵⁴⁵Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1030, S. 1038, S. 1042 und S. 1057.

⁵⁴⁶Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1022.

5.6.2.1 Expertenfeststellungen zum musealen Wert

Mit dem Gesprächsleitfaden für die Experteninterviews wurden die drei in Kapitel 2.3.2.2 definierten musealen Wertbestandteile erfasst und deren Wertungskriterien den Experten wie folgt weiter erläutert.

- **Werte des Kulturerbes** werden durch Bezugseigenschaften der Musealie – Relevanz und Typizität – ausgedrückt.
- **Werte des Wissens** werden durch Struktureigenschaften der Musealie – Ausbildungs- und Erziehungsvermögen – ausgedrückt.
- **Werte der Anschauung** werden durch Aussageeigenschaften der Musealie – Zustand, Repräsentation und Gegenwert – ausgedrückt.

Für die Forschung zur musealen Wertung wurden die Experten befragt, ob sie sich vorstellen können, dass die ÖMS museale Werte der Immobilien regelmäßig nach zuvor aufgelisteten Kriterien und Teilwerten bestimmen. Besondere Bedeutung für die eigene Forschung hat die Frage, ob aus Sicht der Experten eine ähnliche Wertung nützen würde. Deshalb wurde diese Frage explizit und zusätzlich in den eigenen Leitfaden für die Experteninterviews aufgenommen. Zusätzlich wurde der Hinweis im Leitfaden gegeben, dass die Wertung der Musealie nicht monetär erfolgen muss.

Im Folgenden werden die Expertenaussagen zur musealen Wertung und zur Frage, ob die museale Wertung nützen würde, erfasst. Wenn die Kriterien wie Notwendigkeit zur Notsicherung und zum Substanzerhalt von der musealen Wertung nicht umfasst sind, dann wurde die Frage der Wertbarkeit von allen fünf befragten Experten mit ja beantwortet. Die museale Wertung wurde in den Experteninterviews als Mittel diskutiert, um nicht monetären Werten und/oder immateriellen Werten einen Wert zu bemessen.⁵⁴⁷ Die Aussagen zur Anwendbarkeit der musealen Wertung variieren dabei wie folgt im Detail. Zum einen sagten befragte Experten eine museale Wertung sei nicht möglich. Die Vertreter der ÖMS werteten die museale Bedeutung im Interview selbst jedoch unterschiedlich. Demnach ist für Schlösser eine unterschiedliche Wertung möglich und eine Wertung dient, um die unterschiedlichen musealen Bedeutungen der Schlösser einschätzen zu können. Zum anderen äußerten Experten, dass der Aufwand zu groß sei und die Werte zu viele Unsicherheiten enthalten würden. Je Vorhaben sei ein einzelner Abstimmungsprozess gefragt.⁵⁴⁸

Als weitere Forderung eines Experten sollen Wertungskriterien einzelfallbezogen angepasst werden können.⁵⁴⁹ Diese Anpassungsmöglichkeit entspräche nicht dem eigenen Handlungsvorschlag. Inwieweit variierende Wertungskriterien in der Praxis zu Mehrwerten im Rahmen eines PM führen oder nicht führen, wird hier somit nicht diskutiert. Die zusätzlich von den Experten geäußerte Kritik, dass viele Gebäude gleichwertig eingeschätzt wären, ist zu vernachlässigen.⁵⁵⁰ Der Grund dafür, dass diese Kritiken hinsichtlich der grundsätzlichen Anwendbarkeit von Wertungsmethoden für ÖMS widerlegt sind,

⁵⁴⁷Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4d1.

⁵⁴⁸Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4e.

⁵⁴⁹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4d1.

⁵⁵⁰Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4d1.

wird in Kapitel 5.6.3 mit den Auswertungen der Aussagen zur Anwendbarkeit der Portfoliomatrizen deutlich.

Einer der befragten Experten schränkt aus seiner Sicht ein, dass der museale Wert vom Fachbereich der Museologen bestimmt werden muss.⁵⁵¹ Wer bzw. welche Akteure werten sollen, wurde jedoch im Forschungsprozess nicht zur Diskussion gestellt.⁵⁵²

Die folgenden Ausführungen eines Experten fassen die Herausforderungen sehr gut zusammen. Ihm zufolge könnten keine Unterschiede zwischen den Denkmälern gemacht werden. Später im Interview wurden aber vom selben Experten Unterschiede in der diesbezüglichen Wertung zwischen zwei Schlössern benannt.⁵⁵³ Dieser Widerspruch allein als Feldexpertise gedeutet zeigt, dass die befragten Vertreter der ÖMS kein Interesse an Wertungen von Schlössern und Burgen bzw. Denkmäler haben. Die Anzweiflung der Praxistauglichkeit eines solchen Vorgehens von einzelnen Experten ist eher darin begründet, dass keine Kapazitäten zur Verfügung stehen, die Wertungen und somit den Aufwand zu leisten.⁵⁵⁴ Entscheidender für die Hypothesenprüfung ist, dass die museale Wertung mit der Arbeit als anwendbar bestätigt wird. Die Teilhypothese 5 *„Die Wertermittlung der Immobilien der ÖMS ist nicht durch Abhängigkeiten ausgeschlossen, die mit den Spezifika der ÖMS selbst begründet sind, wenn doch Lösungsvorschläge gemacht werden können, alle Immobilien einheitlich zu bewerten“* ist bezogen auf die museale Wertung bestätigt.

5.6.2.2 Expertenfeststellungen zum Substanzwert

Im verwendeten Leitfaden für die Experteninterviews wurde der Substanzwert als eine Wertungsmethode zur Diskussion gestellt.⁵⁵⁵ Die Expertenaussagen werden hier in Hinblick auf die Teilhypothese 5 analysiert.

Auf eine ausführliche Beschreibung des Vorgehens bei der Substanzwertung musste bei Durchführung der Experteninterviews verzichtet werden, um die zur Verfügung stehende Gesprächszeit für forschungsrelevantere Aspekte nutzen zu können. Daher wurde für die Experteninterviews die Zusammenfassung *„Wertermittlung im Sinn der hochwertigen Nutzung aus Sicht der Öffentlichkeit“* verwendet. Ebenso wurde deutlich gemacht, dass es sich nicht um den durch immobilienwirtschaftliche Wertung geprägten Marktwert handelt. Zur Veranschaulichung folgt hier eine Auflistung zum vorgeschlagenen Vorgehen der Substanzwertermittlung.

1. Festlegung Bewertungskriterien und Gewichtung
2. Festlegung fixer Finanzrahmen
3. Auswahl Befragungsumfang/-teilnehmer (Nutzer/Nicht-Nutzer)
4. Festlegung Zahlungsbereitschaft (Gebrauchswert/Nichtgebrauchswert)
5. Rangreihung der Bewertungsobjekte

⁵⁵¹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4d1.

⁵⁵²Vgl. Helfferich, Leitfaden- und Experteninterviews, 2014, S. 560.

⁵⁵³Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4e.

⁵⁵⁴Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4d2.

⁵⁵⁵Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4i bis 4k.

Je nach Zusammensetzung des befragten Personenkreises oder Expertengremiums sowie in Abhängigkeit der Zielstellung wird eine Gewichtung der qualitativen Bewertungen mit einer Nutzwertanalyse vorgeschlagen. Nutzwertanalysen erfüllen dabei den Zweck, verschiedene Einschätzungen vergleichbar zu machen, die nicht alle in quantitativer Form erfasst werden können.⁵⁵⁶ Eine Möglichkeit ist es, zunächst die Zahlungsbereitschaft bzw. den Nutzen nach Gebrauchswert und Nichtgebrauchswert zu unterscheiden, um Werteschätzungen mit und ohne persönlichen Nutzungsinteressen festzulegen.⁵⁵⁷ Diese Werte können folglich mit Hilfe der Abfrage der Zahlungsbereitschaft oder der Nutzwerteinschätzung getrennt nach Nutzer und Nicht-Nutzer erfasst werden.⁵⁵⁸ Als Nutzer werden die Akteure bezeichnet, die öffentlich zugängliche Leistungen der ÖMS in Anspruch nehmen. Eine direkte Nutzung einer zu bewertenden Einzelfläche durch den Nutzer muss in Schlussfolgerung nicht gegeben sein.

Wird die Zahlungsbereitschaft als Abfrage gewählt, ist es eine Möglichkeit, die maßgebliche Zahlungsbereitschaft pro Bewertungsobjekt unter Beachtung eines fixen Finanzrahmens zu ermitteln. Zur besseren Veranschaulichung und Vergleichbarkeit wird die Verwendung des jährlichen Bauhaushalts oder Gesamthaushalts der zu betrachtenden Institution o. ä. als zu verteilendes Gesamtbudget vorgeschlagen. Eine Darstellung des tatsächlichen Investitionsbedarfs muss somit nicht gewählt werden. Ein Wert wäre mit dem Vorschlag so auch für die Liegenschaften ermittelt, für die im Bewertungsjahr keine Investitionen in den Haushaltsplan eingestellt sind.

Unabhängig davon, ob die Werteschätzung monetär erfolgen soll, ist nach Bewertung aller Immobilien sowohl eine Rangreihung der Bewertungsobjekte möglich, als auch eine dem folgenden Diagramm entsprechende Darstellung des Wertes pro Bewertungsobjekt.

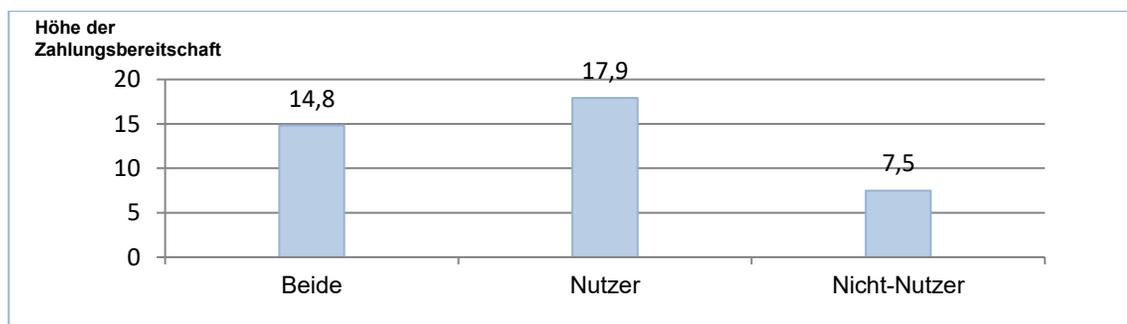


Abbildung 40: Unterschiede bei der Wertung anhand der Zahlungsbereitschaft nach Nutzer und Nicht-Nutzer.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meyerhoff, Werte sichtbar machen, 2011, Folie 21.

Die Kontingente Wertung wurde bis hier als Handlungsvorschlag veranschaulicht. Auf dieser Basis wurden die Experten im Zusammenhang mit der Substanzwertung zur Anwendbarkeit der Kontingenten Wertung befragt. Konkret wurde im Leitfaden aufgenommen, ob Umfragen entsprechend der Kontingenten Bewertungsmethode aussagekräftig

⁵⁵⁶Vgl. Alfen, Public Private Partnership im Hochbau, 2005, S. 20.

⁵⁵⁷Vgl. Schneider, Die ökonomische Bewertung von Umweltprojekten, 2014, S. 49.

⁵⁵⁸Vgl. Meyerhoff, Werte sichtbar machen, 2011, Folie 21.

zur Beurteilung des Immobilienwertes sind.⁵⁵⁹ Die Kontingente Bewertungsmethode hat in der Praxis der ÖMS noch keine Bedeutung trotz der Erkenntnis, dass „*Performance basierte Budgetierungsmethoden*“⁵⁶⁰ anstelle von Ergebnissen als Maßstab für die Höhe von Subventionen die Entscheidungsträger bei einem objektiven Vorgehen unterstützen.⁵⁶¹

In Hinblick auf die Teilhypothese 5 äußerten drei der befragten Experten bei zwei Enthaltungen, dass Substanzwerte dem Handlungsvorschlag folgend zu ermitteln wären. Der mögliche Nutzen von Wertungen wurde im Anschluss an die Thematik des Substanzwertes zur Diskussion gestellt und somit bleibt die Aussage eines Experten, der noch keinen eigenen Nutzen für seine Arbeit identifiziert hatte, hier zurückgestellt bzw. unkommentiert. Eine wesentliche Erkenntnis für die eigene Forschung ist, dass in Abhängigkeit der Befragungsmenge unterschiedliche Ergebnisse resultieren, bspw. ob regional oder überregional befragt wird. Dies am Beispiel verdeutlicht entspricht dem Unterschied, ob Europa, deutschlandweit oder lediglich je Bundesland befragt wird. Dabei wären unterschiedliche Ergebnisse zu erwarten, da Schlösser mit internationalem Renommee im Vergleich zu Schlössern mit nur deutschlandweit ausstrahlender Wirkung höher bewertet würden.⁵⁶²

Ein befragter Experte regte an, den Wert nicht Substanzwert, sondern Ideeller Wert zu nennen. Da von diesem Experten jedoch keine inhaltliche Veränderung beabsichtigt ist, wird diesem Vorschlag hier nicht gefolgt, um so keine neue Bezeichnung für eine bereits existierende Begrifflichkeit zu prägen.⁵⁶³

Neben den bestätigenden Aussagen zur Anwendbarkeit der Kontingenten Wertungsmethode kann festgestellt werden, dass der als solcher verwendete Substanzwert sowohl durch ein Expertengremium als auch durch eine repräsentative Menge der Öffentlichkeit für alle Liegenschaften ermittelbar ist. Bereits eine Einzelperson wertet nach dem Substanzwert, zumindest zwischen einem Schloss als Hauptgebäude mit überregionaler Bedeutung und einem kaum bekannten Nebengebäude. Die abschließende Wertung für das PM der ÖMS muss aber eine Mischung aus den verschiedenen Wertungsmethoden sein.⁵⁶⁴ Die Teilhypothese 5: „*Die Wertermittlung der Immobilien der ÖMS ist nicht durch Abhängigkeiten ausgeschlossen, die mit den Spezifika der ÖMS selbst begründet sind, wenn doch Lösungsvorschläge gemacht werden können, alle Immobilien einheitlich zu bewerten*“ ist abgeleitet von den Expertenaussagen für den Teil der Wertung nach dem Substanzwertverfahren bestätigt.

5.6.2.3 Expertenfeststellungen zum Nachfragewert

Anhand der Expertenaussagen wird in diesem Kapitel abschließend begründet, ob der Nachfragewert als Wertungsmethode anwendbar ist. Als wesentlich für die eigene Forschung zur Thematik des Nachfragewertes wurde in Kapitel 2.3.2.1 herausgestellt, dass

⁵⁵⁹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4i1.

⁵⁶⁰Vgl. Maddison, Causality and Museum Subsidies 2004, S. 105.

⁵⁶¹Vgl. Maddison, Causality and Museum Subsidies 2004, S. 105.

⁵⁶²Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4i1.

⁵⁶³Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4i1.

⁵⁶⁴Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4i6.

der Nachfragewert monetär inklusive Ausstattung und Personal anhand der tatsächlichen Nutzung zu bemessen ist. Daraus resultierend war die Ermittlung des Nachfragewertes für die Experten mit dem ihnen bereitgestellten Leitfaden insofern erläutert, dass zum Nachfragewert der Hinweis „*inklusive Ausstattung und Personalkapazitäten für Betrieb*“ gegeben wurde.

Ein Anpassungsbedarf heutiger Erhebungen der ÖMS folgt aus den Aussagen dreier Experten, die erklärten, dass die Nachfrage bis dato über Besucherzahlen beurteilt wird. Der Status Quo weicht somit von den Handlungsvorschlägen aus eigener Forschung ab.⁵⁶⁵ Eine Begründung, die Bewertung des Nachfragewerts nicht allein auf die Besucherzahlen zu beschränken, ist folgende. Ein Experte äußerte, dass der Wert bei einem Gebäude gering sein kann, obwohl deutlich höhere Besucherzahlen registriert werden als bei einem Gebäude mit deutlich höherem Wert.⁵⁶⁶ Diese Aussage wurde entsprechend auf den Handlungsvorschlag zur Ermittlung des Nachfragewertes übertragen.

Orientiert auf eine zukünftig veränderte Wertermittlung als im Status Quo wurde anhand der Interviews die Teilhypothese 5 erforscht und somit abgefragt, wie hoch die Experten den Nutzen der Wertung von Immobilien entsprechend dem Vorschlag bei Beachtung der Kriterien zur Nachfragewertermittlung einschätzen.⁵⁶⁷ Ein Experte bestätigte in diesem Zusammenhang, dass es möglich sei, den Nachfragewert entsprechend dem Handlungsvorschlag zu ermitteln. Hierzu wird einschränkend festgestellt, dass es sich dabei um einen Experten handelte, bei dessen ÖMS bereits eine KLR eingeführt ist.⁵⁶⁸ Die Ermittlung der kostenstellengenauen Ressourcenverwendung nach Fischer lässt sich somit als Voraussetzung zur Ermittlung des Nachfragewertes für die ÖMS abgrenzen und ist zumindest rudimentär gegeben. Aus der Aussage eines weiteren Experten, dass der Nachfragewert auch hoch sein kann, ohne dass der Wiederbeschaffungswert im selben Vergleich zweier Immobilien hoch ist, wird die Möglichkeit der Nachfragewertermittlung geschlussfolgert. Dies ist von besonderer Relevanz, da es sich um einen der Experten handelt, bei dessen ÖMS zum Befragungszeitpunkt noch keine KLR eingeführt war und dennoch eine Ermittlung des Nachfragewertes durch den Experten erfolgte.⁵⁶⁹ Die Aussage wird insofern verstanden, dass eine Größenvorstellung zu Nachfragewerten der Immobilien im eigenen Portfolio besteht.

Konkret wird in Kapitel 5.6.3 zur Positionierung der Immobilien im Vergleich untereinander die Äußerung eines Experten thematisiert, dass die vorgeschlagene und hergeleitete Abbildung der Portfoliomatrix vor allem in Verbindung mit dem Nachfragewert nützlich wäre.⁵⁷⁰ Aus den Aussagen zu den Wertermittlungsverfahren lässt sich ein Favorisieren des Nachfragewertes schlussfolgern. Mit der Arbeit wird deshalb vorgeschlagen, zumindest die Nachfragewerte von Immobilien der ÖMS zu ermitteln. Die Wertermittlung kann in einem ersten Schritt erneut durch Annahmen ergänzt werden und somit den Erstaufwand reduzieren.⁵⁷¹ Die Teilhypothese 5: „*Die Wertermittlung der Immobilien der ÖMS*“

⁵⁶⁵Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4d3.

⁵⁶⁶Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4i4.

⁵⁶⁷Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4i1.

⁵⁶⁸Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4i5.

⁵⁶⁹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4i6.

⁵⁷⁰Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 5a.

⁵⁷¹Vgl. Seyfferth, Praktisches Baustellencontrolling, 2003 S. 168.

ist nicht durch Abhängigkeiten ausgeschlossen, die mit den Spezifika der ÖMS selbst begründet sind, wenn doch Lösungsvorschläge gemacht werden können, alle Immobilien einheitlich zu bewerten“ ist abgeleitet von den Expertenaussagen für den Teil der Wertung mit Hilfe des Nachfragewertes bestätigt.

5.6.2.4 Expertenfeststellungen zum Verkehrswert, hier Sachwert

In Kapitel 5.6.2 erfolgte bereits eine Erläuterung, weshalb Experten zum Sachwert befragt wurden bzw. warum der Verkehrswert als Wertungsmethode für ÖMS gewählt wurde. Die Befragung erhält besondere Bedeutung, da Bienert das Sachwertverfahren als erste Wahl für museale Schlösser und Burgen ohne ertragswertorientierte Nutzung bezeichnet.⁵⁷² Dass die für das PM der ÖMS verwendeten Sachwerte nicht den tatsächlichen Herstellungskosten nach Abnutzung entsprechen, wirkt sich auf die Aussagekraft der Wertungsergebnisse aus.⁵⁷³ Bezogen auf die Sachwertermittlung kann die Unschärfe des Marktes für Denkmäler sowie Schlösser und Burgen auch unabhängig vom Modellcharakter nicht weggemacht werden, weshalb dieser als Schätzwert gilt.⁵⁷⁴ Insofern dient die Bewertung nach dem Sachwertverfahren als Möglichkeit, überhaupt einen Wert für die denkmalgeschützten Schlösser und Burgen zu erhalten.⁵⁷⁵

Inwieweit Beschränkungen bei der Anwendbarkeit dieser Wertung für das PM der ÖMS festgestellt wurden, wird in diesem Unterkapitel zusammenfassend dargestellt. Als Möglichkeit der Verkehrswertung wurde hierfür der Wiederbeschaffungswert als Sachwert im Leitfaden für die Experteninterviews erläutert. Wie zu den anderen Wertungsmethoden wurde erfragt, wie hoch der Nutzen von den Experten als Vertreter der ÖMS eingeschätzt wird. Die geäußerten Kritiken zur Sachwertung waren handlungsleitend für die folgenden Erläuterungen.

Ein Experte führte an, dass der Sachwert eines Gebäudes trotz hoher, registrierter Besucherzahlen gering sein könne.⁵⁷⁶ Demnach bestimmt der Sachwert allein nicht den Wert einer musealen Liegenschaft. Laut Expertenaussage müsse der Sachwert mindestens ins Verhältnis mit einem weiteren Kriterium bzw. Wert gebracht werden.⁵⁷⁷ Inwieweit sich die Bestimmung des Sachwertes zu anderen Wertungsmethoden unterscheidet, wird in Kapitel 5.6.3.5 an Beispielen verdeutlicht.

In den Experteninterviews wurden die bereits erfassten Erkenntnisse bestätigt, dass aus dem Denkmal- und Erhaltungsanspruch bei ÖMS – im Vergleich zum Durchschnitt der Baumaßnahmen der ÖH – erhöhte denkmalpflegerische sowie restauratorische Vorgaben an Investitionsvorhaben resultieren.⁵⁷⁸ So kann bspw. ein ehemals mit handgefertigten Tonziegeln eingedecktes Häuserdach, welches momentan ein Zinkdach trägt, bei Sanierung erneut mit einem im Verhältnis kostengünstigen Zinkdach ausgestattet werden und von einer späteren Generation in den ursprünglichen Zustand zurück versetzt

⁵⁷²Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1040.

⁵⁷³Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1053.

⁵⁷⁴Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1073.

⁵⁷⁵Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1072.

⁵⁷⁶Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4i4.

⁵⁷⁷Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 4i3.

⁵⁷⁸Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 3a.

werden. Heutiger Wunsch der handelnden Entscheider ist jedoch, dem denkmalpflegerischen Leitbild für die Immobilie so nahe wie möglich zu kommen und somit eine kostenintensivere und ursprüngliche Ansicht bereits heute zu rekonstruieren.⁵⁷⁹

Die Teilhypothese 5: *„Die Wertermittlung der Immobilien der ÖMS ist nicht durch Abhängigkeiten ausgeschlossen, die mit den Spezifika der ÖMS selbst begründet sind, wenn doch Lösungsvorschläge gemacht werden können, alle Immobilien einheitlich zu bewerten“* ist abgeleitet von den Expertenaussagen zum Sachwert insofern bestätigt, dass eine einheitliche Wertung möglich ist. Einer der befragten Experten schränkte jedoch zur Anwendung des Sachwertes ein, dass dieser als Wiederbeschaffungswert heute völlig irrelevant und fragwürdig sei, da das Original nach einem Wiederaufbau nicht mehr vorhanden wäre. Trotz der Verpflichtung zur Verkehrswertermittlung bei Eröffnungsbilanzen nannten Experten somit eher andere Werte als anwendbar für ÖMS.⁵⁸⁰

5.6.2.5 Fazit zu den Wertermittlungsverfahren

In diesem Kapitel erfolgt eine zusammenfassende Wertung der Erkenntnisse zur Thematik der vorgeschlagenen Wertermittlungsverfahren. Die Möglichkeit, den Anteil der Investitionskosten, welcher über ein notwendiges Maß zur Einhaltung der Denkmalschutzgesetze und verpflichtenden Leistungserbringung hinausgeht, für eine transparente Darstellung gesondert auszuweisen, wurde bereits herausgestellt. Die Abhängigkeit der Ziele zur Wertbemessung der ÖMS ist ebenfalls dargestellt. Werte sind z. B. davon abhängig, ob und wie Leistungen erzielt werden, die auch auf einem späteren Zeitpunkt verschoben werden könnten, ohne eine Einflussnahme auf den angestrebten Nutzen inklusive der Einhaltung der Denkmalschutzvorgaben hinnehmen zu müssen.⁵⁸¹ Dazu zählen umfangreiche Fassungsuntersuchungen sowie Mehrkosten für Wiederaufbauten bzw. Rekonstruktionen. Die Investitionen bei gesonderter Ausweisung entsprechender Leistungen wären mit Anwendung des Handlungsvorschlags in Abhängigkeit der Ziele und Wertungsergebnisse steuerbar.

Zusammenfassend lassen sich die Erkenntnisse zu der in Kapitel 5.6.2 hergeleiteten Teilhypothese 5: *„Die Wertermittlung der Immobilien der ÖMS ist nicht durch Abhängigkeiten ausgeschlossen, die mit den Spezifika der ÖMS selbst begründet sind, wenn doch Lösungsvorschläge gemacht werden können, alle Immobilien einheitlich zu werten“* wie folgt formulieren:

- Der museale Wert wurde für das Beispielportfolio bewertet. Die Teilhypothese 5 wurde für den Teil der musealen Wertung insofern als gültig eingeschätzt, dass Experten der ÖMS die Anwendbarkeit der musealen Wertung anhand des Beispielportfolios bestätigten. Eine Wertung der Immobilien in den Portfolios durch Expertengremien oder weiterreichende Umfragen ist erst nach oder mit der Anwendung in der Praxis möglich.

⁵⁷⁹Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Ausschreibungsunterlagen PPP, 2009, S 35; Experteninterviews, ID 3e1 und ID 3e3.

⁵⁸⁰Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 5a und ID 5c.

⁵⁸¹Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Teil A: Erster Verfahrensbrief, 2009, S. 20-22.

-
- Die Wertung nach dem Substanzwertverfahren wurde mit der eigenen Forschung durchgeführt und anschließend mit Experten diskutiert. Experten der ÖMS sahen Möglichkeiten zur Anwendbarkeit gegeben. Die eigene Teilhypothese 5 wurde für den Teil der Wertung nach dem Substanzwertverfahren bestätigt. Ergebnisse bei Anwendung des Verfahrens variieren nach regionaler Beschränkung der Befragungsmenge und nach Auswahl der Teilnehmer eines Expertengremiums.
 - Die Teilhypothese 5 wurde anhand des Beispielportfolios ebenso für den Teil der Wertung nach dem Nachfragewert bestätigt. Der Aufwand zur Ermittlung des Nachfragewertes nach der Kostenzuweisung ist in einem ersten Schritt durch Annahmen und Kennzahlenbildung reduzierbar.
 - Der Sachwert allein wurde als wenig aussagekräftig für die Bewertung der Immobilien der ÖMS eingeschätzt. Andere Wertungsmethoden wurden hingegen als anwendbar eingeordnet.

Das jeweilige Resultat der Forschung zu den Wertungsmethoden nach der Analyse wird mit der vorhergehenden Auflistung zusammengefasst. Mit den eigenen Auswertungen zu den Experteninterviews wird der museale Wert zusammen mit dem Nachfragewert als vordergründig anwendbar benannt. Im Zusammenhang mit den Darstellungen zur Positionierung der Immobilien werden in den Kapiteln 5.6.3.2ff. alle drei identifizierten immobilienwirtschaftlichen Wertungsmethoden näher diskutiert.

Mindestens die Möglichkeit zur Wertermittlung wird für alle analysierten Methoden basierend auf denkmalpflegerischen, baufachlichen und betriebswirtschaftlichen Daten bei Beachtung der formulierten Voraussetzungen für die Liegenschaften der ÖMS gezeigt. Im Ergebnis der diskutierten Bewertungsmethoden werden einheitliche Methoden der Wertermittlungen für alle Immobilien der ÖMS vorgeschlagen und deren grundsätzliche Möglichkeit zur Anwendbarkeit in der Praxis bestätigt. Die Teilhypothese 5 gilt als bestätigt, da verschiedene Methoden zur Wertermittlung der Liegenschaften von ÖMS angewendet werden können, wenn die Spezifika für ÖMS beachtet werden. Zur gewählten Teilhypothese 5 wird somit festgestellt, dass grundsätzlich eine Wertung erfolgen kann, obgleich nicht alle Wertungsmethoden von den befragten Experten als praxistauglich bewertet wurden. Weiteres zur Praxistauglichkeit ist im folgenden Kapitel erläutert.

5.6.3 Bewertung und Positionierung der Immobilien am Beispielportfolio

Die ausführlichen Erläuterungen zu den vorhergehenden Thematiken der Wertung musealer Immobilien zielen auf die in diesem Kapitel erläuterte Darstellung der Werte im Vergleich. Aufgegliedert nach den Darstellungen mit Substanzwert, Nachfragewert oder dem Sachwert als Verkehrswert werden Darstellungsweisen in jeweils einer Portfoliomatrix mit zuvor beispielhaft explizierter musealer Wertung erläutert. Nach deren Analysen wird ein Fazit zur Positionierung von Immobilien der ÖMS gezogen.

Vergleichend zu den letzten Begründungen der Herleitung von Teilhypothesen wird im Folgenden erneut die grundsätzliche Anwendbarkeit der Handlungsvorschläge für die eigene Forschung fokussiert. Daraus abgeleitet, orientiert auf die erläuterten Darstellungsmöglichkeiten in Anlehnung an McKinsey und weitere (siehe Kapitel 2.3.5.2 und 3.8), resultiert die folgende Teilhypothese 6 als Forschungsschwerpunkt für die Darstel-

lungen in diesem Kapitel. Der Zusammenhang zwischen Werten und einer Portfoliodarstellung wurde bereits theoretisch gezeigt. Folgende Hypothese (H6) wird darauf orientiert abgeleitet, um herauszustellen, ob ein theoretischer Zusammenhang zwischen den Spezifika der ÖMS und einer Begründung dafür besteht, kein PM anzuwenden.

H6: Wenn die Spezifika der ÖMS berücksichtigt werden, kann das Gesamtportfolio der ÖMS in Abhängigkeit eines immobilienwirtschaftlichen Wertes in einer einheitlichen Portfoliomatrix abgebildet werden.

Der entwickelte und im Folgenden erläuterte Handlungsvorschlag ermöglicht es, die grundlegenden Überlegungen zur Vorbereitung von Investitionsentscheidungen ausgehend vom immobilienwirtschaftlichen und musealen Werten transparent darzustellen. In Hinblick auf einen bereits erwarteten Erkenntnisgewinn erfolgt mit den Darstellungen keine marktorientierte Positions- und Potenzialpositionierung bezogen auf den musealen Wert der Immobilien, sondern eine Positionierung dieser im Vergleich des betrachteten und abgegrenzten Gesamtportfolios. Dieser gewählte Ansatz resultiert in Anlehnung an die beschriebene Darstellung nach Gmür, der die Elemente des Leistungsprogramms einer Institution nach positionsorientierter Attraktivität und Positionsvorteilen beschreibt.⁵⁸²

Mit der eigenen Datenerhebung wird festgestellt, dass die mit den Fragebögen befragten ÖMS einen Anteil an Immobilien von im Durchschnitt ca. 33,6 Prozent verantworten, deren Gebäudeflächen nicht-museal genutzt werden.⁵⁸³ Dennoch wird allen Gebäuden ein musealer Wert infolge von Wirkungszusammenhängen zugeordnet. Die nicht primär museal jedoch wirtschaftlich bspw. für Wohn- und Gewerbevermietung genutzten Immobilien werden dabei ebenso wie Schlösser und Burgen betrachtet, jedoch geringer bewertet.

Entsprechend dem Kennzahlensystem in Anlehnung an den relativen Wettbewerbsvorteil und die Marktattraktivität für das PM im PREM – vergleichbar der multifaktoriellen Matrix nach McKinsey – wären alle Immobilien einer ÖMS nach Wettbewerbsposition bzw. Marktanteil zu bewerten und im Vergleich zum Marktwachstum bzw. der Marktattraktivität zu positionieren.⁵⁸⁴ Aufgrund der sehr heterogenen Immobilienportfolios der ÖMS und vor allem der mangelnden Vergleichbarkeit der Portfolien von ÖMS würden jedoch die üblichen Wertungskriterien wie Marktgröße, -qualität und -wachstum aus immobilienwirtschaftlicher Sicht keine portfolioübergreifende Darstellung zulassen. Die Immobilien des Beispielportfolios werden deshalb nicht auf Basis einer Marktanalyse, wie z. B. dem Portfoliovergleich nach McKinsey, unterschieden. Damit entwickelte Varianten der Darstellung werden mit den Experten diskutiert.⁵⁸⁵

Dabei wird der museale Wert als „*Wettbewerbspositionersatz*“ verwendet. So bleiben der Substanzwert, der Nachfragewert und der Verkehrswert als identifizierte Wertungs-

⁵⁸²Vgl. Gmür, Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen, Management Forschung und Praxis, 1999, S. 11.

⁵⁸³Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 4.

⁵⁸⁴Vgl. Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007, S. 72; Johnson, Strategisches Management, 2011, S. 349-350.

⁵⁸⁵Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 163-164.

methoden anstelle der „*Marktattraktivität*“ zur Verwendung für die Portfoliodarstellungen zur Verfügung. Für deren Darstellungen wird eine 9-Felder-Matrix in Anlehnung an McKinsey verwendet. Abweichend zu McKinsey wird zur Darstellung der Werte von Immobilien der ÖMS in Portfoliomatrizen folgendes berücksichtigt. Auf der X-Achse wird der museale Wert, wie im folgenden Unterkapitel begründet und erläutert, skaliert. Zur Skalierung der Y-Achse sind anschließend drei Varianten analysiert.

Gezeigte Beispiele aus der öffentlichen Wohnungswirtschaft liefern dabei den gewählten Ansatz zur Herstellung eines Gleichgewichts zum musealen Wert. Gemeint ist bspw. die von Marktkennzahlen abweichende Darstellung von portfoliobeschränkten Standort- und Objekteigenschaften der GEWO BAG, welche wie erläutert die Möglichkeiten der Portfoliodarstellungen wesentlich beeinflusst (siehe Kapitel 2.3.5.2). Einer Vereinfachung im Vergleich zu einer mehrdimensionalen Darstellung entsprechend dem Beispiel der GEWO BAG wird für die drei Kriterien des musealen Wertes gefolgt, indem die wertbeeinflussenden Unterscheidungsmerkmale zu einem Wert zusammengefasst werden. Qualitäten sind in diesem Fall im Rahmen der Wertermittlung zu beurteilen und in Abhängigkeit geplanter Nutzungen über die Höhe des Investitionsbedarfs abgebildet. Entsprechend wird im Folgenden gehandelt.⁵⁸⁶

So bleibt übergreifend für alle Darstellungsweisen festzuhalten, dass abweichend von Bienerts Optimum bei der Bewertung von Schlössern und Burgen mangels vorhandener Daten nicht die Nutzfläche, sondern die Bruttogrundfläche (BGF) zur folgenden modellhaften Bewertung von Schlössern und Burgen verwendet wird.⁵⁸⁷ Es ist somit unscharf, welcher Nutzflächenanteil tatsächlich auf die Wertung der Immobilien wirkt.

5.6.3.1 Museale Wettbewerbsposition

Der Einschränkung in Bezug auf den Portfoliovergleich folgend werden anstelle der Wettbewerbsposition der Immobilien museale Werte – getrennt in Kulturerbe, Wissen, Anschauung – am Beispielfortfolio der SPSG dargestellt und für die Forschung nutzbar gemacht.⁵⁸⁸ Ein Grund für die Konzentration auf den musealen Wert als eine Dimension ist, dass laut den Expertenaussagen im Durchschnitt 66,4 Prozent (bis zu über 79 Prozent) und somit die überwiegenden Anteile der Immobilien im Portfolio der ÖMS einen musealen Wert haben.⁵⁸⁹ Inwieweit einzelnen Immobilien museale Werte zugeordnet werden, wird in diesem Kapitel beschrieben.

Abweichend zum Vorschlag der Ermittlung des musealen Wertes wird hier für das Beispiel der SPSG eine individuelle Nutzenerhebung gewählt und damit ein auf eine Person reduziertes, subjektives Vorgehen. Wesentlich für die eigene Forschung ist nicht die korrekte Erfassung entsprechend dem vorgeschlagenen Vorgehen, sondern die Methodik der Generierung einer modellhaften Beispieldarstellung anhand eigener subjektiver Wertungen zur Schaffung einer Diskussionsgrundlage. Als eine forschungsstützende Grundlage der Darstellung des Beispielfortfolios wird für die Ermittlung der musealen Werte

⁵⁸⁶Vgl. Terboven, Management von Wohnungsbeständen der öffentlichen Hand, 2017, S. 615 und 619.

⁵⁸⁷Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1053.

⁵⁸⁸Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 4.

⁵⁸⁹Vgl. Auswertung Fragebogen, ID 4.

zunächst umso mehr auf eine bereits vorhandene Wertung Bezug genommen. Hierfür werden öffentliche Denkmallisten der Städte und Länder als Entscheidungskriterien dafür verwendet, ob ein musealer Wert zugeordnet wird. Mit dieser Vereinfachung wird der subjektive Charakter der Wertungen zu Kulturerbe, Wissen und Anschauung beschränkt.

Zur musealen Wertung wird darüber hinaus die – hier zusammengefasst dargestellte – Wertzuordnung angewendet. Die Wertzuordnung zur Verwendung für das Beispielportfolio erfolgt ausgehend von dem im Vergleich beinhalteten, als subjektiv bedeutendsten bewerteten Schloss, dem Schloss Sanssouci. Jeder Beispielliegenschaft der SPSG wird im Vergleich zum Schloss Sanssouci und zum Plausibilisieren untereinander ein musealer Wert auf einer Skala von 1 bis 9 zugeordnet. Schlösser und historische Gebäude mit hohem Anteil errichtungszeitlicher Bausubstanz werden zwischen den Werten 7 und 9 eingeordnet. Abrissreife Bauten ohne Denkmalschutzwert erhalten den niedrigsten musealen Wert von 1 bis 3. Die Wertung ab 4 erfolgt, wenn mindestens ein denkmalpflegerischer Schutzgrund im Ensemblezusammenhang bzw. im Umgebungsschutz besteht.⁵⁹⁰ Eine weitere Detaillierung der Wertungsentscheidungen zu Kulturerbe, Wissen und Anschauung resultiert aus eigenem Kenntnisstand und subjektiver Einschätzung im Ergebnis der Erfahrungen u. a. als Vertreter der Abteilung Baudenkmalpflege und Liegenschaften der SPSG.

Die Ergebnisse dieser musealen Wertung werden in Anhang IV zusammengefasst und mit den folgenden Portfoliomatrizen dargestellt. Die Experten haben die Darstellung bzw. Einordnung der Immobilien entsprechend des musealen Wertes nicht kritisiert. Für die eigene Forschung wird der Wert einer Liegenschaft zur Erfüllung musealer Kernkompetenzen anstelle der Dimension der Wettbewerbsposition von Immobilien nach McKinsey verwendet. Die Anwendbarkeit der Darstellung als Portfoliomatrix bleibt von den jeweiligen Einschätzungen zu drei Darstellungsvarianten abhängig.

5.6.3.2 Darstellung 1 – Substanzwert und musealer Wert

Die folgenden Darstellungsvarianten resultieren aus dem in Kapitel 5.6.3 erläuterten Ansatz nach McKinsey. Zusätzlich zum musealen Wert soll jeweils eine zweite Dimension für die Portfoliodarstellungen nutzbar gemacht werden, in dieser Arbeit auf der Grundlage der in Kapitel 5.6.2 erfassten Wertungsmethoden: Substanzwert, Nachfragewert und Sachwert.

Die erste Darstellungsvariante von Werten auf der Y-Achse wird mit der Dimension der Erfassung des Wertes aus Sicht der Öffentlichkeit, dem Substanzwert, entwickelt. Da zur Ermittlung von Substanzwerten repräsentative Umfragen notwendig sind und keine Möglichkeiten für eine Annäherung an Substanzwerte der Immobilien im Rahmen der Forschung geschaffen werden, erfolgt keine Diskussion zur diesbezüglichen Darstellung. Für die eigene Forschung gilt jedoch die Bestätigung von mindestens einer Darstellungsvariante durch die Experten als ausreichend. In den Experteninterviews wird deshalb vor allem eine Darstellung zum Nachfragewert diskutiert.

⁵⁹⁰Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1030.

5.6.3.3 Darstellung 2 – Nachfragewert und musealer Wert

Vor allem die mit diesem Kapitel vorgeschlagene Darstellung einer Portfoliomatrix bei einer Skalierung von Nachfragewerten wurde als Handlungsvorschlag begründet (siehe Kapitel 5.6.2.3). Abweichend von den Zielen des PM nach McKinsey wird – mit dem hier zur Darstellung gewählten Wert für ÖMS – nicht die zukünftige Einnahmesituation, Rendite o. ä. als Forschungsansatz gewählt, sondern der Nachfragewert mit einer Bemessung zwischen den Werten 1 bis 9 vorgeschlagen. Im Vergleich zu den alternativen Darstellungsvarianten ist somit die Wahl des Ist-Nachfragewerts als Dimension für die Y-Achse der abgeleiteten Abbildung des Beispielfortfolios der SPSP ein wesentlicher Unterschied. Vor der Darstellung eines Beispielfortfolios wird in diesem Unterkapitel die exemplarische Bestimmung von Nachfragewerten beschrieben. Ein Fazit zur Teilhypothese wird nach weiteren Erläuterungen der Darstellungen in einem zusammenfassenden Kapitel zu allen drei vorgeschlagenen Darstellungsvarianten gezogen.

Die Berechnung der jeweiligen Nachfragewerte der Immobilien erfolgt so reduziert, dass lediglich der monetäre Ertragswert (ohne zusätzliche Einnahmemöglichkeiten nach Umbau) ermittelt wird. Die befragten Experten sind hierüber nicht in Kenntnis gesetzt. Die Werte für Betriebsabläufe und Ausstattung zum Zeitpunkt Status Quo werden somit nicht entsprechend der als Nachfragewertung bezeichneten Vorgehensweise (siehe Kapitel 2.3.2.1) beachtet und bleiben im Weiteren unberücksichtigt. Ein einheitliches Vorgehen bei der eigenen Wertung wird sichergestellt, indem Kategorien für die erzielbare Marktmiete vergleichend einer Ertragswertberechnung bei vollständiger Drittverwendung abgeleitet werden.⁵⁹¹ Können die jeweiligen Beispielwerte auf der Achse des Nachfragewertes abgetragen werden, ist eine zweite Darstellung der Positionierung von Immobilien möglich. Dies wird im Folgenden analysiert.

Tabelle 9 zeigt die für die Bemessung gewählten wesentlichen Kennzahlen. Die suboptimale Nutzung infolge der historischen und beizubehaltenden Grundrissanordnungen wird bei der Ermittlung der erzielbaren Erträge im Beispielfall vernachlässigt, obgleich diese in der Praxis relevant ist.⁵⁹² Der Mietpreis für das Schloss Sanssouci wird im Vergleich zu den anderen Kennzahlen deutlich herausgestellt und als Annahme mit 40 Euro je qm p. m. beziffert. Gebäude mit herausragenden, sanierten Räumen sowie Gebäude mit sehr großen Räumen werden vergleichend dem Mietspiegel für Potsdam für das Jahr 2018 mit einem zum Vergleich des Maximalwertes erhöhten Wert von 11,50 Euro eingeordnet. Gebäude mit durchschnittlich sanierten Räumen entsprechend der Kategorie voll ausgestattet-teilsaniert, werden vergleichbar dem Wert für Wohnungen mit über 90 qm Wohnfläche in voll ausgestatteten-vollsanierterem Zustand von im Vergleich ebenfalls überdurchschnittlichen 8,50 Euro eingeordnet. Gebäude mit überwiegend unsanierten Räumen werden vergleichbar den voll ausgestatteten-unsanierten Wohnflächen über 60 qm bis 90 qm mit 6,50 Euro je qm p. m. erfasst. Gebäude mit unsanierten Räumen werden vergleichbar den voll ausgestatteten-unsanierten Wohnflächen über 40 qm bis 60 qm mit einem Mietpreis zu gerundet 5,50 Euro je qm p. m. eingeordnet. Behelfsbauten und Containerlösungen werden vergleichbar den voll ausgestatteten-vollsanierteren Wohnflächen über 90 qm mit gerundet 7,50 Euro je qm p. m. Mietpreis eingeordnet. Ge-

⁵⁹¹Vgl. §§ 17 bis 20 ImmoWertV, 2010; Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1047.

⁵⁹²Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1039.

bäude, die sehr abgängig sind oder bereits als nicht nutzbar eingestuft wurden, werden somit begründet unter dem Minimalwert des Mietspiegels 2018 von 2,97 Euro je qm p. m. mit 2,50 Euro je qm p. m. gewertet.⁵⁹³

Die Mietpreise für Besucherparkplätze werden anhand von Expertenaussagen auf Basis eines exemplarisch ausgewählten öffentlichen Besucherparkplatzes auf 42,30 Euro je qm p. m. bemessen. Zu sonstigen Stellplätzen wie für Mieter von Wohnungen wird ein Mietpreis von 5,30 Euro je qm p. m. zugeordnet.⁵⁹⁴ Je Standard der Immobilie sind somit die mit der folgenden Tabelle erfassten Mieteinnahmen als marktkonform ermittelt.

Bezeichnung der Kategorie einer Liegenschaft	Mietpreis in Euro je qm p. m.
Schloss Sanssouci, herausragend	40,00
Gebäude mit herausragenden, sanierten Räumen	11,50
Gebäude mit durchschnittlich sanierten Räumen	8,50
Gebäude mit sehr großen Räumen	11,50
Gebäude mit überwiegend unsanierten Räumen	6,50
Gebäude mit unsanierten Räumen	5,50
Behelfsbauten/Containerlösungen	7,50
Gebäude nicht nutzbar oder sehr abgängig	2,50
Besucherparkplatz	42,30
sonstige Stellplätze	5,30

Tabelle 11: Mietpreise.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Potsdam, Mietspiegel, 2018, S. 8.

Aus der Multiplikation der Mietpreise mit der jeweiligen BGF einer Immobilie ergeben sich spezifische Nachfragewerte für das Beispielportfolio. Die Festlegung von Intervallen zur Kategorisierung der Stufen auf einer Skala von 1 bis 9 erfolgt in Orientierung auf die einzelnen Felder der Portfoliomatrix so, dass verschiedene Wertungsstufen erreicht werden. Hierfür werden den Stufen entsprechend der folgenden Tabelle verschiedene Intervalle von Nachfragewerten im Vergleich zum höchsten und niedrigsten im Beispielportfolio zugeordnet.⁵⁹⁵

⁵⁹³Vgl. Potsdam, Mietspiegel, 2018, S. 8.

⁵⁹⁴Vgl. Experteninterview ID X5; Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 614.

⁵⁹⁵Vgl. Anhang III.

Skala in Stufen	Intervall in Euro je Liegenschaft (von...bis)	
	1	1
2	8.000	19.999
3	20.000	49.999
4	50.000	79.999
5	80.000	119.999
6	120.000	219.999
7	220.000	599.999
8	600.000	1.199.999
9	1.200.000	∞

Tabelle 12: Nachfragewertkategorien.

Quelle: Eigene Darstellung.

Für das Vergleichsportfolio ergibt sich die folgende Abbildung. Auf der X-Achse sind die in Kapitel 5.6.3.1 abgeleiteten musealen Werte abgetragen und auf der Y-Achse die Nachfragewerte resultierend aus den Kategorien der Tabelle 11 und Tabelle 12 in Verbindung mit den ermittelten Flächenangaben (siehe Anhang III/IV).

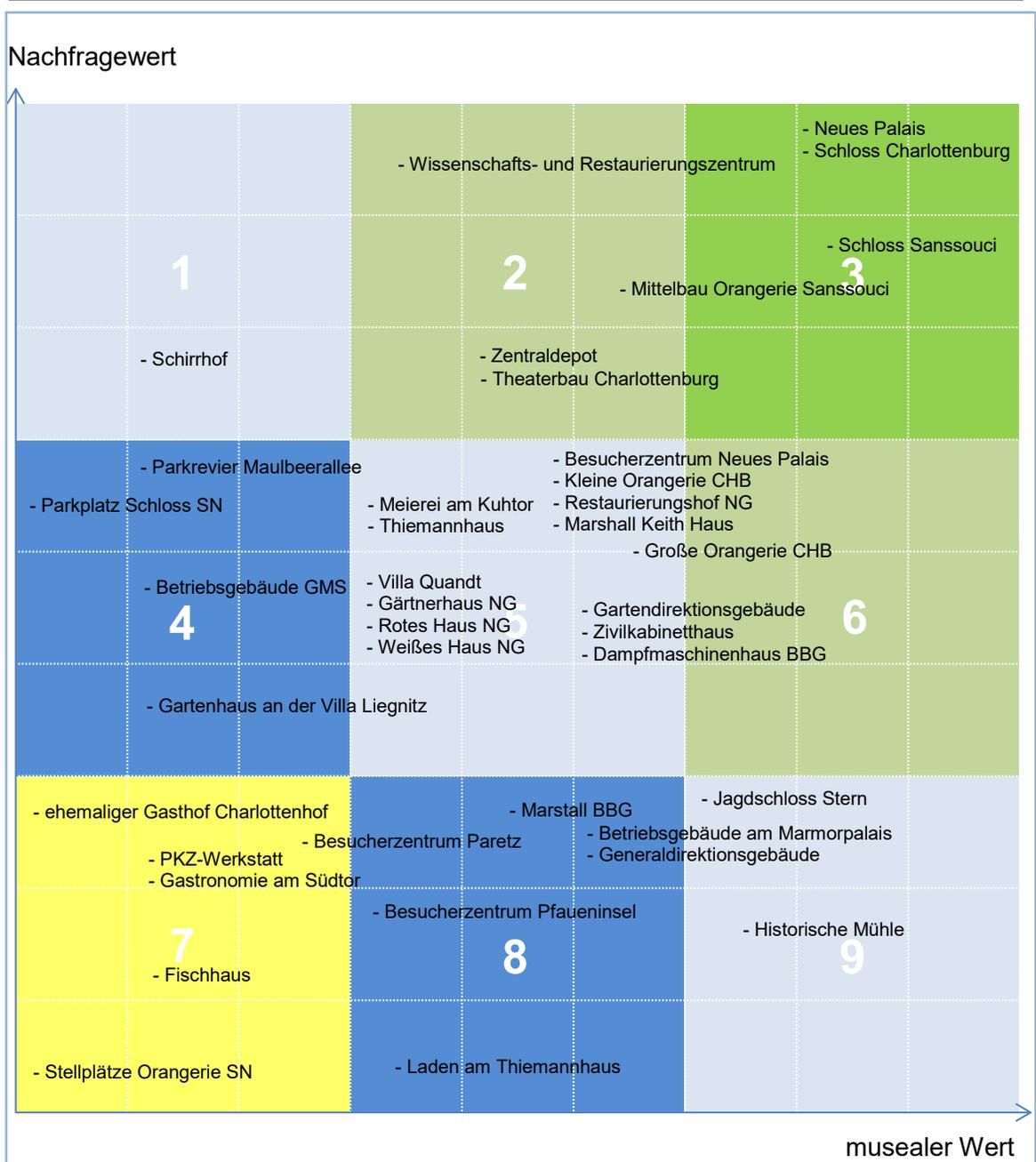


Abbildung 41: Matrix eines Beispielfortfolios – Nachfragewert und musealer Wert.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung, 2015, S. 171-174; Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007, S. 72; Johnson, Strategisches Management, 2011, S. 349-350.

Das „*Neue Palais*“, das „*Schloss Charlottenburg*“ und das „*Schloss Sanssouci*“ sind auf beiden Skalen vergleichsweise hoch und somit im dritten Feld der Matrix eingetragen. Schlösser mit hohem Anteil bauzeitlicher Bausubstanz sind in die Stufen 7 bis 9 der Skala eingeordnet. Das Schloss Sanssouci wird – trotz im Beispiel verwendeter erhöhter Wertbemessung je Quadratmeter – aufgrund der im Vergleich zu den anderen beiden Liegenschaften deutlich reduzierten BGF nicht mit dem höchsten Nachfragewert versehen. Die für das Beispielfortfolio ausgewählten Stellplätze hinter der Orangerie werden in beiden Dimensionen in die Stufe 1 eingeordnet und somit so gering wie möglich gewertet. Insgesamt sind sieben Immobilien im siebten Feld der Portfoliomatrix und somit

in der Gruppe mit den geringsten Werten in beiden Dimensionen eingeordnet. Für die Stellplätze, ebenso wie bspw. für das Ladengeschäft am Thiemannhaus wirkt nur ein sehr geringer Nachfragewert, im Vergleich vor allem resultierend aus der geringen Flächengröße. Die weiteren Immobilien im siebten Feld sind vor allem durch einen baulichen Zustand mit Instandhaltungsrückstau und/oder geringes Nutzungsinteresse gekennzeichnet. Das siebte Feld enthält mit insgesamt sechs Immobilien die zweithöchste Anzahl im Vergleich zum dargestellten Beispielportfolio. Mit 14 Immobilien ist die höchste Anzahl im Mittelfeld und somit im fünften Feld beinhaltet. Neubauten wie das Wissenschafts- und Restaurierungszentrum sowie das Zentraldepot mit Flächen von über 4.000 qm BGF haben einen besonders hohen Nachfragewert. Aus der Einordnung bzw. Wertung resultierende Schlussfolgerungen und Handlungsoptionen werden in Kapitel 5.6.4 erläutert.

Wertungsmöglichkeiten zur Marktgröße werden in dieser Arbeit nicht betrachtet. Als Bewertungskriterium der Marktattraktivität wird in Abbildung 41 eine vereinfachte Ermittlung des Nachfragewertes gewählt, um hiermit die gezeigte Beispieldarstellung zu generieren. Eine nach Wellner vorgeschlagene und erläuterte Abgrenzung nach Betriebsnotwendigkeit wird nicht angeboten, da nicht wie von McKinsey die Attraktivität des Marktes, sondern die der Immobilien im Portfoliovergleich als Entscheidungsgrundlage vorgeschlagen wurde (siehe Kapitel 3.4). Die Wertungen zur Positionierung aller Immobilien entsprechend der Darstellung 2 müssen somit nicht in Abhängigkeit der für die ÖMS definierten Flächenverwendungsarten getrennt erfasst werden.

5.6.3.4 Darstellung 3 – Sachwert und musealer Wert

Die mit diesem Kapitel vorgeschlagene zweite Beispieldarstellung einer Portfoliomatrix wird ergänzt, um zu zeigen, dass weitere Darstellungsvarianten ausführbar sind. Als wesentliches Unterscheidungsmerkmal im Vergleich zu den alternativen Darstellungsvarianten ist für die dritte vorgeschlagene und mit diesem Kapitel veranschaulichte Variante die Wahl des Sachwertes als Dimension für die Y-Achse der Abbildung des Beispielportfolios. Die Verwendung des Verkehrswertes wurde in Kapitel 5.6.2.4 hinreichend erläutert und anhand des immobilienwirtschaftlichen Verfahrens zur Ermittlung des Sachwertes analysiert. Abweichend von den Zielen des PM nach McKinsey wird – mit dem hier zur Darstellung gewählten Wert für ÖMS, wie im vorhergehenden Kapitel – nicht die zukünftige Einnahmesituation, Rendite o. ä. als Forschungsansatz gewählt, sondern die abgegrenzte Dimension des Sachwertes mit einer Bemessung zwischen 1 und 9 vorgeschlagen. Vor der Darstellung eines Beispielportfolios werden in diesem Unterkapitel exemplarisch Sachwerte bestimmt und hergeleitet. Das Fazit zu allen Darstellungsvarianten folgt in Kapitel 5.6.3.5.

Der Sachwert der Immobilien des Beispielportfolios wird wie folgt charakterisiert und ohne zusätzliche Einnahmemöglichkeiten nach Umbau monetär gewertet. Dabei werden die Intervalle zu den Stufen 1 bis 9 erneut nach Bestimmung der Sachwerte der untersuchten Immobilien festgelegt. Mit dem Abtragen der Beispielwerte auf der Sachwertachse ergibt sich eine dritte Visualisierungsmöglichkeit zur Immobilienpositionierung. Dieser Zusammenhang wird im Folgenden analysiert.

Maßgeblich für die Ermittlung des Sachwertes sind die BGF sowie verschiedene Kennzahlen je Flächeneinheit, hier in Quadratmeter. Wie bereits in Kapitel 5.6.2.4 wird darüber hinaus zur Vereinfachung der Ermittlung eines Sachwertes der Wert des Wiederaufbaus zugrunde gelegt. Für die Sachwertbemessung werden die in Tabelle 13 erfassten Gebäudekategorien gebildet.⁵⁹⁶

Die Gebäudesachwerte als Bestandteil der Sachwerte des Beispielportfolios werden orientiert an den statistischen Kostenkennwerten des Baukosteninformationszentrums bestimmt.⁵⁹⁷ Normalherstellungskosten für Schlösser und Burgen bleiben hierbei wie von Bienert vorgeschlagen unberücksichtigt.⁵⁹⁸ Die Bestimmung einer Umgriffsfläche erfolgt nicht nach denkmalpflegerischer Abwägung, sondern auf Basis einer annähernd gebäudescharfen Grundstücksbemessung. Die Grundstückswerte werden als weiterer Bestandteil der Sachwerte mit Marktkenntnis durch Annahmen ergänzt. Folgend werden den in Tabelle 13 gelisteten Kategorien je Quadratmeter in Abhängigkeit des Standards der Immobilie Sachwerte zugeordnet.⁵⁹⁹

Zur Einschätzung der gebildeten Sachwerte wird folgendes Beispiel angeführt. Das Schloss Sanssouci (ca. 2.000 qm BGF) ist im Vergleich zum Neuen Palais (über 19.000 qm BGF) mit einem deutlich erhöhten Sachwert pro Quadratmeter herausgestellt. Für das Schloss Sanssouci wird in Summe ein Sachwert in Höhe von insgesamt ca. 19,4 Mio. Euro festgelegt. Dieser ergibt sich aus einem Schloss- bzw. Marktanpassungszuschlag aufgrund der absoluten Alleinstellung durch die weltweite Bekanntheit, der gut vermarktbareren Gebäudegröße sowie den überdurchschnittlich hohen Reproduktionskosten für bspw. über 20 Marmorstatuen an der Fassade. Ein solcher Zuschlag ist jedoch nur für Schlösser mit ähnlichem Schmuck und Renommee – wie bspw. das Schloss Neuschwanstein – relevant und bildet somit in der Praxis die Ausnahme. Eine Wertermittlung im Sinne der Liebhaberei bleibt hier ausgenommen.⁶⁰⁰ Darüber hinaus wird hier darauf hingewiesen, dass bei Denkmälern anstelle des Schlosszuschlags der Begriff Prädikatszuschlag verwendet wird.⁶⁰¹ Neben solchen Zuschlägen sind Marktanpassungsabschläge möglich.⁶⁰² Darüber hinaus können sich werterhöhende und -mindernde Eigenschaften aufwiegen.⁶⁰³

Die Kosten für Stell- und Besucherparkplätze werden entsprechend der Expertenaussagen auf Basis der Kosten für die Errichtung exemplarischer Flächen ermittelt und erneut mit Kostenkennwerten des Baukosteninformationszentrums plausibilisiert.⁶⁰⁴ Mit den in den folgenden Tabellen zusammengefassten Annahmen wird eine weitere Beispieldarstellung geschaffen und zur Diskussion erstellt.

⁵⁹⁶Vgl. §§ 21 bis 23 ImmoWertV, 2010.

⁵⁹⁷Vgl. BKI, Baukosten 2016 Neubau - Statistische Kostenkennwerte für Gebäude, 2016, S. 96-97; S. 728-731.

⁵⁹⁸Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1049, S. 1053 und S. 1054.

⁵⁹⁹Vgl. Aßmann, Potsdam wird für Immobilienkäufer immer attraktiver, 2018.

⁶⁰⁰Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1031, S. 1032, S. 1044 und S. 1048.

⁶⁰¹Vgl. Kleiber, Verkehrswertermittlung von Grundstücken, 2016, S. 1534.

⁶⁰²Vgl. Vgl. Kleiber, Verkehrswertermittlung von Grundstücken, 2016, S. 2554.

⁶⁰³Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1033.

⁶⁰⁴Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID X5; BKI, Objektdaten Freianlagen F6, 2014, S. 596-599 und S. 631.

Bezeichnung der Kategorie einer Liegenschaft	Sachwert in Euro je qm
Schloss Sanssouci, herausragend	10.000
Gebäude mit herausragenden, sanierten Räumen	4.000
Gebäude mit durchschnittlich sanierten Räumen	3.000
Gebäude mit sehr großen Räumen	2.500
Gebäude mit überwiegend unsanierten Räumen	2.000
Gebäude mit unsanierten Räumen	1.500
Behelfsbauten/Containerlösungen	700
Gebäude nicht nutzbar oder sehr abgängig	600
Besucherparkplatz – öffentliche Nutzung	365
sonstige Stellplätze – private oder betriebliche Nutzung	280

Tabelle 13: Sachwerte der Liegenschaften nach Flächenzustand.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BKI, Baukosten 2016 Neubau - Statistische Kostenkennwerte für Gebäude, 2016, S. 96-97; S. 728-731.

Multipliziert mit der jeweiligen BGF ergeben sich spezifische Sachwerte. Die Festlegung der Stufen erfolgt in Orientierung auf die einzelnen Felder der Matrix erneut so, dass verschiedene Wertungsstufen erreicht werden. Die Sachwerte werden den Stufen 1 bis 9 entsprechend der folgenden Tabelle zugordnet. Dafür werden folgende Intervalle im Vergleich zum höchsten und niedrigsten Sachwert im Beispielportfolio festgelegt.

Skala in Stufen	Intervall in Euro je Liegenschaft (von...bis)	
	1	1
2	150.000	499.000
3	500.000	999.999
4	1.000.000	1.999.999
5	2.000.000	2.999.999
6	3.000.000	6.999.999
7	7.000.000	9.999.999
8	10.000.000	19.999.999
9	20.000.000	∞

Tabelle 14: Sachwertkategorien.

Quelle: Eigene Darstellung.

Für das Vergleichsportfolio ergibt sich die in der folgenden Abbildung dargestellte Positionierung der Liegenschaften. Auf der X-Achse werden die musealen Werte abgetragen und auf der Y-Achse die Sachwerte.

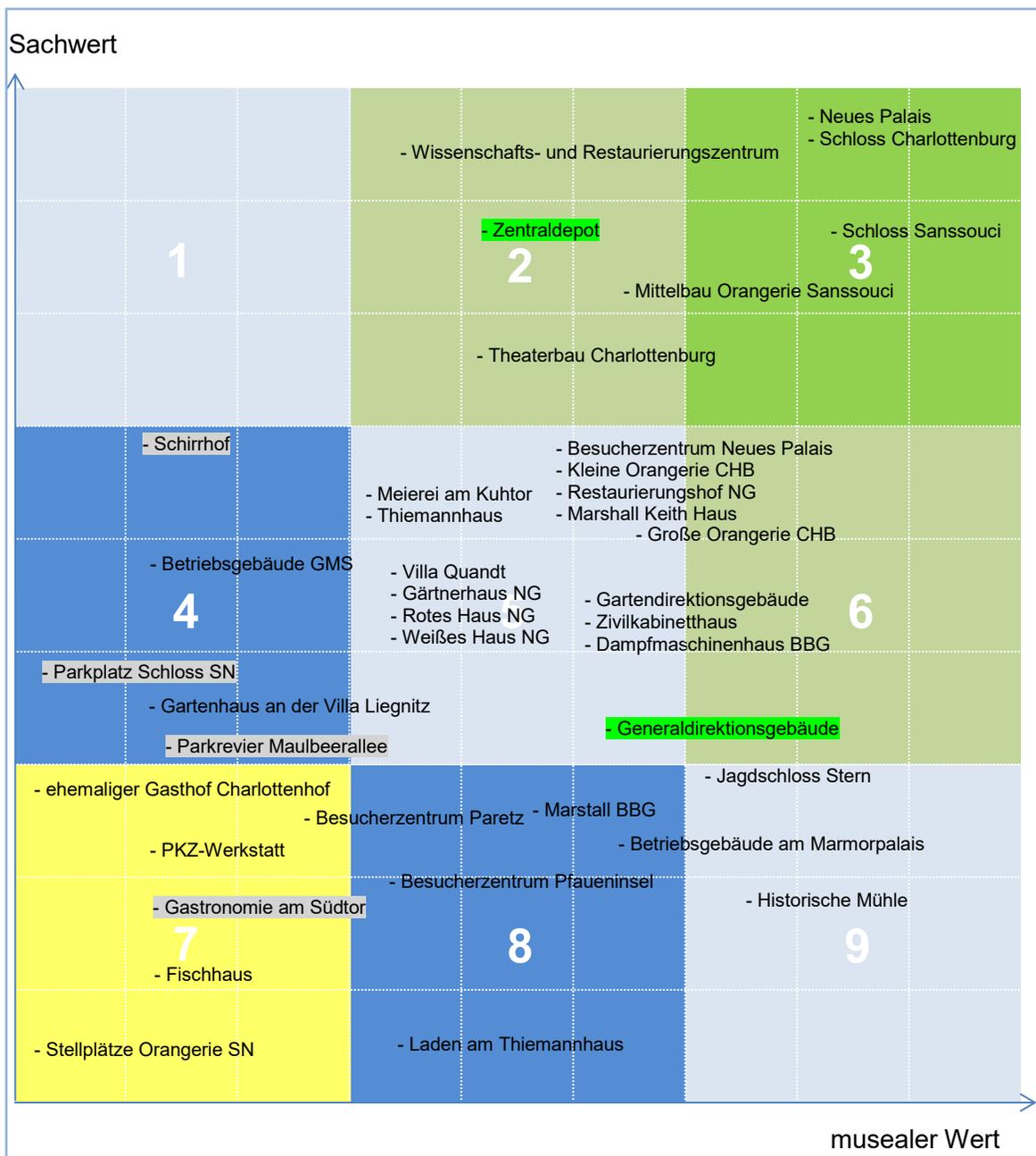


Abbildung 42: Matrix eines Beispielportfolios – Sachwert und musealer Wert.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung, 2015, S. 171-174; Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007, S. 72; Johnson, Strategisches Management, 2011, S. 349-350.

Im Vergleich zur Abbildung 41 sind in dieser Abbildung 42 keine Immobilien mehr im ersten Feld eingeordnet. Im siebten Feld sind weiterhin sechs Immobilien enthalten. Die Anzahl im fünften Feld erhöht sich im Vergleich zur Abbildung 42 weiter auf 15 Immobilien. Nach wesentlichen Expertenaussagen werden immobilien-spezifische Abweichungen des Sachwertes im Vergleich zu anderer Wertungsmethode im folgenden Kapitel als Fazit erläutert und hierfür bereits in der Abbildung 42 grau und grün hinterlegt dargestellt. Aus der Einordnung bzw. Wertung resultierende Schlussfolgerungen und Handlungsvorschläge werden anschließend in Kapitel 5.6.4 erläutert.

Anstelle des Bewertungskriteriums der Marktattraktivität nach McKinsey wird zur Herleitung der Darstellung 3 eine im Vergleich zur Immobilienwertermittlungsverordnung vereinfachte Ermittlung der Sachwerte gewählt.⁶⁰⁵ Die Schwächen des Sachwertverfahrens, die lt. Bienert bezogen auf ÖMS vor allem in der Dimensionierung der Marktanpassung bestehen, gelten auch hier.⁶⁰⁶ Eine nach Wellner vorgeschlagene Abgrenzung nach Betriebsnotwendigkeit wird erneut nicht angeboten, da wiederholt gilt, dass nicht wie von McKinsey die Attraktivität des Marktes, sondern aller Immobilien im Portfoliovergleich als Entscheidungsgrundlage verwendet wird. Die Wertungen zur Positionierung der Immobilien entsprechend Darstellung 3 müssen somit erneut nicht in Abhängigkeit der für die ÖMS definierten Flächenverwendungsarten getrennt erfasst werden.

5.6.3.5 Fazit zur Positionierung der Immobilien

In diesem Kapitel werden zunächst die Abweichungen zwischen den Darstellungen 2 und 3 begründet, die aus den unterschiedlichen Wertungsmethoden resultieren. Anschließend werden Modellkritiken der Experten bezogen auf die Darstellungen erläutert. Den Abschluss bildet die Prüfung der Teilhypothese 6.

Abweichungen des Nachfrage- und Sachwertes in Bezug auf die Wertungsmethoden werden bei den folgenden sechs Liegenschaften des Beispielportfolios deutlich. Im Beispiel der Darstellung des Sachwertes verschlechtern sich die Positionen der folgenden vier Liegenschaften um ein bis zwei Stufen im Vergleich zur Darstellung mit Hilfe des definierten Nachfragewertes:

- Parkrevier Maulbeerallee,
- Schirrhof,
- Parkplatz Schloss Sanssouci und
- Gastronomie am Südtor.

Der hohe Nachfragewert dieser Immobilien im Vergleich zum Sachwert ergibt sich insbesondere aus der Höhe der Mieteinnahmen.⁶⁰⁷

Im Beispiel der Darstellung des Sachwertes verbesserten sich die Positionen der folgenden Liegenschaften im Vergleich zur Darstellung des Nachfragewertes:

- Generaldirektionsgebäude und
- Zentraldepot.

Resultierend aus der im Immobilienvergleich des Beispielportfolios geringen BGF des Generaldirektionsgebäudes von ca. 400 qm in Verbindung mit den festgelegten Grenzen folgt bspw. diese Abweichung zwischen den Darstellungen 2 und 3. Die Abweichung beim Zentraldepot zwischen den beiden Darstellungen lässt sich dadurch begründen, dass die Herstellungskosten solche einer üblichen Lagerhalle übersteigen. Die Kosten der ursprünglichen Herstellung des Bauwerkes können jedoch mangels Drittverwendung

⁶⁰⁵Vgl. §§ 21 bis 23 ImmoWertV, 2010.

⁶⁰⁶Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1048

⁶⁰⁷Vgl. TLG, Immobilienmärkte Berlin und Ostdeutschland - Büro Einzelhandel Hotel, 2016, S. 29; Landeshauptstadt Potsdam, Wohnungsmarkt Potsdam, 2017, S. 19.

nicht auf den Nachfragewert entsprechend dem gewählten Verfahren zur vereinfachten Wertermittlung wirken. Als Drittverwendung wird somit lediglich die Nutzung als Lagerhalle angenommen. Resultierend für das Gesamtportfolio ergibt sich somit eine überwiegend unveränderte Einordnung der einzelnen Immobilien im Vergleich der analysierten Darstellungsvarianten. Zu einem Anteil von ca. 21 Prozent hatte jedoch die Wahl der Dimension in Abhängigkeit der Zielstellung eine Auswirkung auf die Positionierung der jeweiligen Immobilie.

Abschließend wird erneut obige Portfolioabbildung mit den Dimensionen musealer Wert und Nachfragewert dargestellt. Hierbei sind jedoch die Bezeichnungen der Immobilien soweit angepasst, dass für einen Dritten ohne Vorkenntnisse eine Zuordnung der Gebäude zu Funktionen ablesbar ist, ohne vergleichend die Tabelle 3 nutzen zu müssen, mit der die Funktionen der Immobilien noch weiter detailliert zugeordnet wurden.

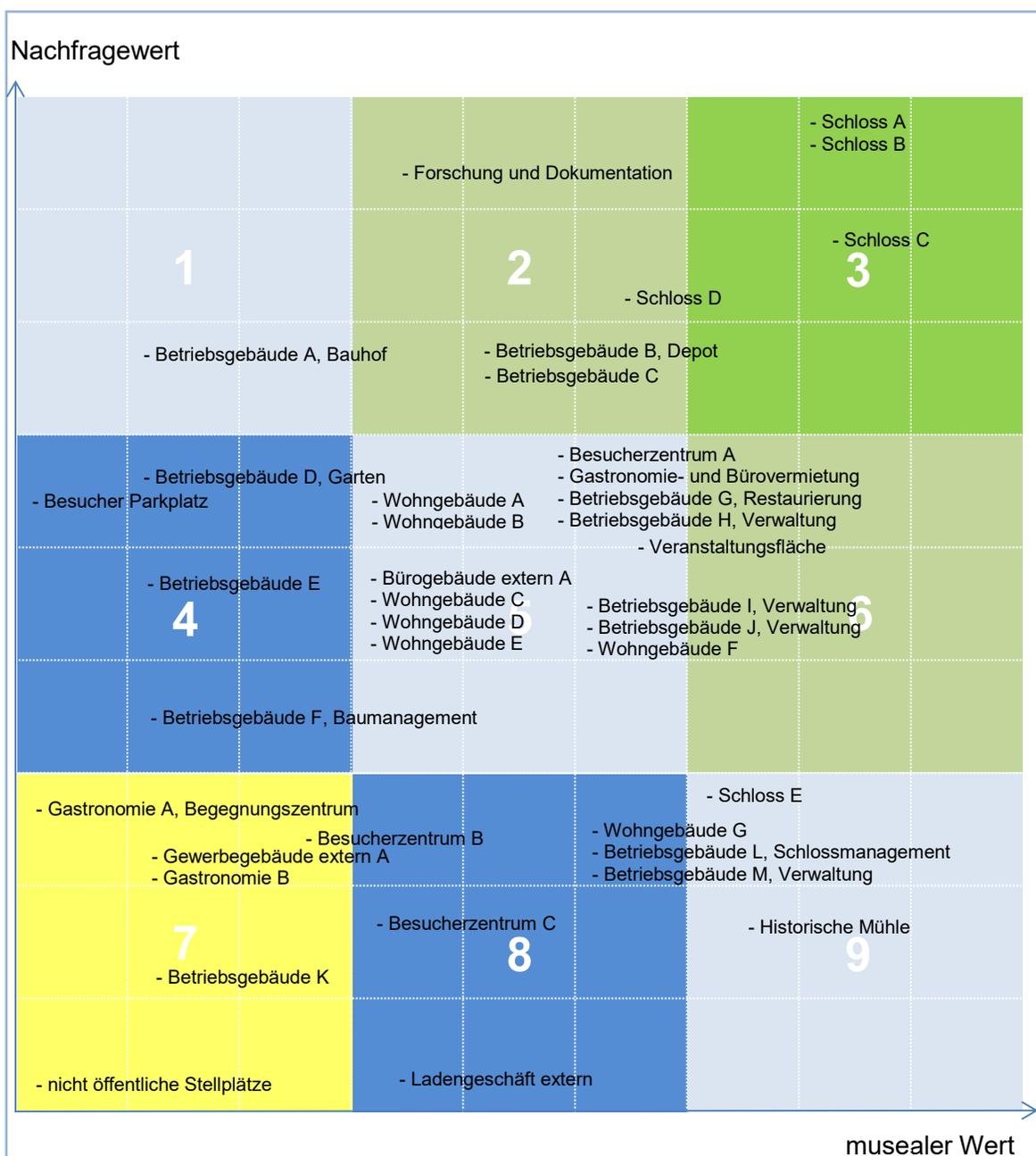


Abbildung 43: Matrix eines Beispielfortfolios (nach Funktionsbezeichnung) – Nachfragewert und musealer Wert.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung, 2015, S. 171-174; Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007, S. 72; Johnson, Strategisches Management, 2011, S. 349-350.

Mit dem Ersetzen der Immobilienamen in Abbildung 41 durch Funktionsbezeichnungen wird in Abbildung 43 deutlich, dass vier von fünf Schlösser in die Felder 2 und 3 eingeordnet sind. Weiterhin ist auffällig, dass sich die Gastronomien im Feld 7 konzentrieren und somit die Möglichkeiten der Abgabe an Dritte von der ÖMS zu diskutieren wären. Betriebsgebäude haben nie nur einen Punkt in der musealen Wertung erhalten, ebenso nie acht oder mehr Punkte bei der Nachfragewertung. Von sechs Wohngebäuden ist nur eines nicht in das Feld 5 einsortiert. Da bspw. das Wohngebäude G oder das Schloss E annähernd gleich in die vorhergehende Portfoliomatrix eingeordnet werden, ist gezeigt,

dass Funktionsbezeichnungen keine deutliche Wertigkeit implizieren. Die Portfoliomatrix ist dennoch für eine schnelle Erfassung des Beispielportfolios und zur Generalisierung der Forschung entwickelt und in die Niederschrift eingefügt.

Nach bisherigen Erläuterungen zu Möglichkeiten der Matrixdarstellungen folgen nun Kritiken an diesen. Unbegründet wurde bisher in der eigenen Arbeit geschrieben, dass Wertungsmöglichkeiten zum Markt und somit zur Marktgröße vernachlässigt werden. Diese für das Beispielportfolio geltende Annahme auf Basis der Kenntnis einer hohen Nachfrage auf dem Mietermarkt Potsdam gilt nicht ohne weitere Prüfung für alle ÖMS.⁶⁰⁸ Aus der Annahme für die Generierung des Beispielportfolios resultiert jedoch keine direkte Modellkritik, da im Einzelfall Nachfragewerte mit anderer, erläuteter Vorgehensweise für die Immobilien der Liegenschaften festgestellt werden können und so die Marktgröße indirekt Einfluss in die Wertung nehmen würde.

Ein Experte brachte an, dass der Aufwand für solche Darstellungen für ihn zu hoch sei. Darüber hinaus zweifelte er deren Nutzen an.⁶⁰⁹ Dem kann entgegnet werden, dass diese Leistung auch durch Dritte erbracht werden könnte. Der Nutzen der erhöhten Transparenz durch die Wertung und Darstellung der Immobilien wurde hinreichend erläutert.

Aus Effizienzgründen wurde die BGF der Immobilien der Mietfläche gleichgesetzt verwendet. Daraus resultiert eine mögliche Abweichung vom tatsächlich erzielbaren Gesamt-Mietpreis. Im Beispielfall lagen darüber hinaus nicht für alle Immobilien Flächenangaben als BGF vor. Gegebenenfalls wurden Schätzungen vom Referatsleiter Liegenschaften ergänzt. Viele zwar hochwertig zu erhaltende, aber geringwertig zu vermarktende Nebenflächen wurden einheitlich als BGF berücksichtigt. Demnach galt für Verkehrs- und Nebennutzflächen derselbe Nachfragewert wie für Hauptnutzflächen. Im Beispielfall wurde somit unterstellt, dass alle Nebennutzflächen vollwertig vermarktet werden können. Bienert sieht davon abweichend bei Schlössern und Burgen besonders die Nutzfläche als verständliche Beurteilungsform.⁶¹⁰ Die Kritik zu den Nachfragewerten kann durch die detaillierte Erfassung der Vermögenswerte ausgeräumt werden.

Ein Experte sagte, dass bezüglich der Einordnung in der Darstellung immer Variationsmöglichkeiten bestehen.⁶¹¹ Die Intervalle zu den Stufen 1 bis 9 wurden bspw. subjektiv nach der Bestimmung der Sach- und Nachfragewerte der untersuchten Immobilien festgelegt. Die Fläche und somit der Sach- und Nachfragewert des Schlosses Charlottenburg würde sich bspw. in der Betrachtung deutlich erhöhen, wenn dieses mit dem verbundenen „Theaterbau“ und der verbundenen „Großen Orangerie“ zusammengefasst betrachtet wäre. Ebenso würde sich somit die Fläche im Vergleich zum „Neuen Palais“ erhöhen. Ein ähnliches Beispiel im Portfolio ist das „Orangerieschloss Sanssouci“, für das nur der Mittelbau betrachtet wurde. Die Abgrenzung der Vermögenswerte als ein wesentlicher Einflussfaktor auf den Substanzwert kann sinnvoll sein, wenn Investitionsentscheidungen nicht im Zusammenhang des Denkmalensembles getroffen werden. Bei der Bildung des eigenen Beispielportfolios wurden solche Zusammenhänge vernachlässigt.

⁶⁰⁸Vgl. TLG, Immobilienmärkte Berlin und Ostdeutschland - Büro Einzelhandel Hotel, 2016, S. 29; Landeshauptstadt Potsdam, Wohnungsmarkt Potsdam, 2017, S. 19.

⁶⁰⁹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 5a4.

⁶¹⁰Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1053.

⁶¹¹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 5a1.

sig und Bienerts Vorgehen zur Orientierung genutzt. Er grenzt bei der Wertung von Schlössern und Burgen nach dem Sachwertverfahren selbständig verwertbare Teilflächen ab und verwendet hierbei den Begriff „wirtschaftliche Einheit“.⁶¹² Wie gezeigt wurde, beeinflussen mehrere Faktoren die Portfoliodarstellungen.

Das Fazit zur Teilhypothese 6: „Wenn die Spezifika der ÖMS berücksichtigt werden, kann das Gesamtportfolios der ÖMS in Abhängigkeit eines immobilienwirtschaftlichen Wertes in einer einheitlichen Portfoliomatrix abgebildet werden“ lautet, dass die Möglichkeit einer einheitlichen Darstellung des immobilienwirtschaftlichen Wertes am Beispielportfolio gezeigt werden konnte.

Ergänzend wurde den Experten die Frage gestellt, ob sich für ihr zu betreuendes Portfolio ebenfalls eine Verteilung der Immobilien in verschiedene Felder und Strategien herausbilden würde oder sie Abweichungen prognostizieren können.⁶¹³ Dies bestätigten alle hierzu befragten 5 Experten. Ein Experte sagte, selbst für Maßnahmen, die aus baulichen/denkmalpflegerischen Gründen gleich gewichtet werden, würde eine entsprechende Matrix zu einer Prioritätenabbildung führen.⁶¹⁴ Das Ziel der Transparenzerhöhung kann erreicht werden, obgleich von den Experten im Einzelfall Abweichungen von den Wertekategorien als zulässiges Mittel gefordert wurden. Dies erübrigt sich, da im Optimum eine Einzelwertermittlung je Immobilien erfolgt, bei der notwendige Abweichungen in Abhängigkeit der Wahl der Wertungsmethode berücksichtigt werden.

Zwei Experten sagten, dass am ehesten der Investitionsstau abzubilden wäre und dies für Entscheidungsvorbereitungen nützen würde.⁶¹⁵ Ein weiterer Experte gab an, dass die Betriebskosten eine weitere Alternative anstelle der Besucherzahlen als Maßstab wären.⁶¹⁶ Darüber hinaus schlugen die Experten die Analyse weiterer Werte wie z. B. Investitionsstau oder Bekanntheitsgrad sowie die Darstellung von Werten im Verhältnis vor.⁶¹⁷ Neben der Benennung dieser Möglichkeiten äußerte ein Experte, dass ohnehin eine Segmentierung des Portfolios erfolgt.⁶¹⁸ Als Ergebnis der vorliegenden Arbeit wurde jedoch zu verschiedenen Wertansätzen jeweils eine Portfoliomatrix erstellt, die Interessierte in die Lage versetzt, ein Gesamtportfolio der ÖMS in einer Grafik darzustellen. Die mit der eigenen Forschung vorgeschlagenen Matrizen zeigen die Unterschiede der Liegenschaften im Portfoliovergleich. Es wurden somit Darstellungen als Vorschlag für die Investitionssteuerung gegeben.

5.6.4 Steuerung durch Neupositionierung im Soll-Portfolio

In diesem Kapitel werden den Feldern der Portfoliomatrizen Strategien für ÖMS zugeordnet. Unter Verwendung dieser Zuordnung werden Neupositionierungen durch Des-/Investitionsentscheidungen an Beispielen erläutert und abgebildet.

⁶¹²Vgl. Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018, S. 1051.

⁶¹³Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 5b.

⁶¹⁴Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 5a2.

⁶¹⁵Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 5c.

⁶¹⁶Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 5c.

⁶¹⁷Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 411 bis ID 413.

⁶¹⁸Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 6a1.

Mit der im Folgenden gezeigten Trennung wird im PM nach McKinsey regelmäßig in zwei Normstrategien unterschieden: „Desinvestitions- und Abschöpfungsstrategien“ sowie „Investitions- und Wachstumsstrategien“. Die Trennung wird durch die gestrichelte Linie zwischen den Maximalwerten zweier Skalen dargestellt (siehe Abbildung 44). Die Felder entlang bzw. auf der Linie werden zusätzlich der „selektiven Strategie“ zugeordnet, d. h. die in diesen Feldern eingeordneten Immobilien sind durch Detailabwägung in eine der Normstrategien einzuordnen.⁶¹⁹

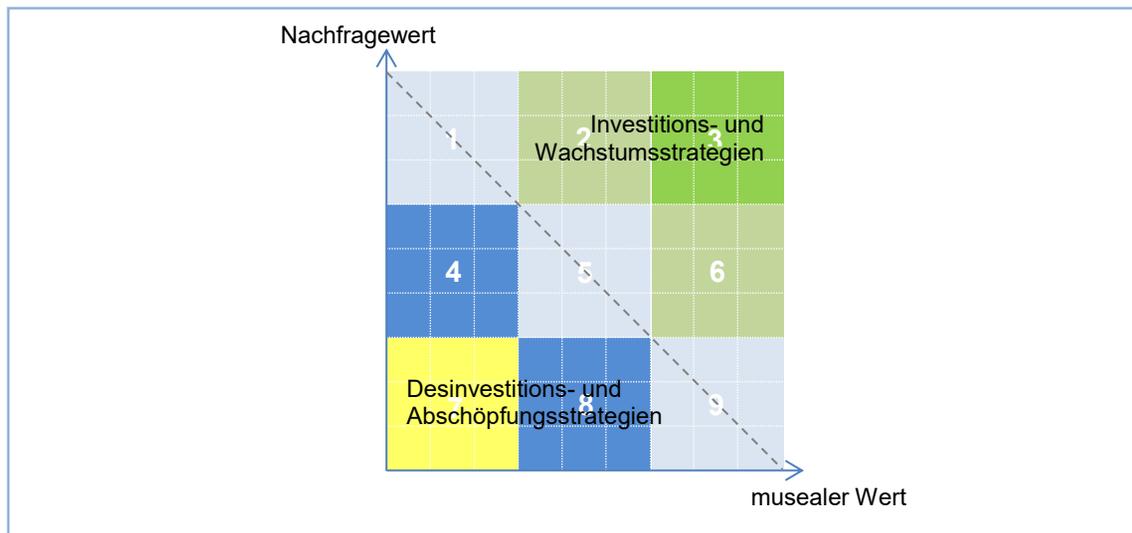


Abbildung 44: Trennung in Portfoliostrategien.

Quelle: Eigene Darstellung.

Diese und weitere Strategien nach McKinsey gilt es jedoch wie folgt für das Immobilienmanagement der ÖMS zu modifizieren. Nach McKinsey wären im Feld 7 der Portfoliomatrizen die Immobilien eingeordnet, deren Erträge mit minimal möglichen Aufwendungen abgeschöpft werden sollen. Eine Folge eines solchen Handelns der ÖMS wären ein steigender Instandhaltungsstau sowie Substanzverlust. Da denkmalgeschützte Immobilien von ÖMS jedoch nicht auf Verlust genutzt werden können, ist die Strategie Abschöpfen nur in Ausnahmefällen möglich. Die Abschöpfungsstrategie im Feld 7 nach McKinsey für Immobilien der ÖMS wird ersetzt. Für Immobilien in diesem Feld werden Investitionen zur Sicherung schützenswerter Substanz empfohlen und nicht allein die Aufrechterhaltung des Status Quo in Bezug auf die Nutzung und den Betrieb.

Ebenso können ÖMS nicht vollständig der Desinvestitionsstrategie nach McKinsey folgen, da sie entsprechend ihrem Auftrag den Erhalt der Werte verantworten und sicherstellen. Somit kann von ihnen nur in Ausnahmefällen vollständig desinvestiert werden. Vielmehr ist von den ÖMS anstelle der vollständigen Desinvestitionsstrategie nach McKinsey festzustellen, ob und wie weit der eigene Betrieb bzw. Aufwand reduziert werden kann. Die Kategorie „Desinvestition“ nach McKinsey wird somit in „Aufwandsreduzierung“ umformuliert. Bei Betrachtung der Immobilien des Beispielfortfolios der SPSG – die im Feld 4 und 8 und somit nach McKinsey mit Desinvestitionsstrategien zu steuern wären – wurde als eigenes Ergebnis festgestellt, dass hier vor allem sanierungsbedürf-

⁶¹⁹Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 207-209.

tige Bestandsbauten eingeordnet sind. Die SPSG handeltet somit zum Erhebungszeitpunkt zumindest entsprechend der für ÖMS vorgeschlagenen Strategie der Aufwandreduzierung.

Die Kategorie „*selektive Strategie*“ wird bei solchen Liegenschaften angewendet, welche durch eine weiterführende Analyse von der ÖMS entweder in die Zonen der Investition oder Desinvestition eingeordnet werden.⁶²⁰ Die ÖMS selektierten zum Erhebungszeitpunkt nicht entsprechend dem PM Musterablauf in Kapitel 3.6 und folgen somit lediglich bedingt der „*selektiven Strategie*“. Auf die Neueinordnung der Immobilien wird in diesem Kapitel später eingegangen.

Für die Immobilien in den Feldern 2 und 6 der Portfoliomatrizen wären nach McKinsey selektiv Investitionen durchzuführen. Für die Immobilien im Feld 3 wäre nach McKinsey immer eine „*Wachstums- und Investitionsstrategie*“ zu wählen. Aus dem Beispielportfolio der SPSG wurden mit dem Neuen Palais, dem Schloss Sanssouci und dem Schloss Charlottenburg drei Schlösser sowie Gebäude mit internationalem Renommee im Feld 3 eingeordnet. Wachstum ist jedoch kein Ziel für das Management der Immobilien der ÖMS (siehe Kapitel 5.4). Die Besucherzahl des Schlosses Sanssouci soll und kann bspw. nicht stark erhöht werden. Die Kategorien „*selektives Wachstum*“ und „*Wachstums- und Investitionsstrategie*“ nach McKinsey wurden für ÖMS somit orientiert an den in Kapitel 5.4 erläuterten Zielen wie Performancesteigerung und Wertsteigerung der Immobilien als „*Entwicklungsstrategien*“ und nicht zwangsläufig als „*Wachstumsstrategien*“ verstanden.

Aus beschriebenen Anpassungen der Strategien für ÖMS resultiert folgende Tabelle und somit die Legende zu der Farbwahl der Felder in den eigenen Abbildungen der Portfoliomatrizen.

Farbe	Strategien nach McKinsey	Strategien für ÖMS
Yellow	Abschöpfen	Substanzsicherung, evtl. mit anschließender Drittverwendung bis hin zum Verkauf
Blue	Desinvestition	Selektive Desinvestition: eigenen Betrieb/ Aufwand reduzieren oder einstellen, evtl. mit anschließender Drittverwendung bis hin zum Verkauf
Light Blue	Selektive Strategie oder Aufrechterhaltung Status QUO	
Light Green	Selektives Wachstum	Selektive Investition
Green	Wachstums und Investitionsstrategie	Entwicklungs- und Investitionsstrategie

Tabelle 15: Strategien nach McKinsey und Strategien für ÖMS.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 209-211.

Im Vergleich der in Tabelle 15 erfassten Strategien für ÖMS mit denen der SPSG wurde mit Hilfe des Stiftungshaushalts sowie der Planungen zum Sonderinvestitionsplan der SPSG festgestellt, dass sowohl hinsichtlich der Investitions- wie auch der Desinvesti-

⁶²⁰Vgl. Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 207-209.

entscheidungen ähnlich gehandelt wird. Die Darstellungsvorschläge entsprechen demnach der Praxis und machen aktuelle Entscheidungen im vollständigen Portfoliovergleich transparent.

Neben dem Gewinn an Transparenz bringt den ÖMS die Anwendung vergleichbarer Matrizen eine verbesserte Steuerbarkeit ihrer Investitionsplanung.⁶²¹ Veränderungen der Immobilienposition in der Portfoliomatrix werden infolge der Durchführung von Bauprojekten oder Umnutzungen und damit verbundener Investitionsmaßnahmen sichtbar. Wie bei solchen Entscheidungen vorgegangen werden kann, wird mit den folgenden Beispielen gezeigt. Insbesondere bei der Investitionssteuerung durch die „*selektive Strategie*“ sollten verschiedene Alternativportfolios vor der Durchführung von Investitionen verglichen werden. Eine Grundlage für diesen Vergleich wurde mit dem Vorschlag für ein Zielssystem in Kapitel 2.3.5.1 entwickelt. In Abhängigkeit der Ausgestaltung des Ziel-systems durch die jeweilige ÖMS wären auf dieser Basis detaillierte Nutzwertanalysen von der ÖMS durchzuführen oder zu beauftragen, um einen umfassenden Vergleich als Entscheidungsbasis für Investitionsentscheidungen zu erhalten.⁶²²

Am Beispiel des Marstalls Babelsberg werden im Folgenden Möglichkeiten der Veränderung der Position in der Portfoliodarstellung gezeigt. Beim Marstall Babelsberg könnte durch Investitionen sowohl der museale Wert als auch der Sachwert erhöht werden. Eine Sanierung und Restaurierung für eine Nutzungsvariante mit öffentlicher Zugänglichkeit würde den musealen Wert erheblich erhöhen. Eine Wertsteigerung des Nachfrage- und Sachwertes wäre möglich, da das denkmalgeschützte Gebäude im Forschungszeitraum leer stand, erheblichen Sanierungsbedarf vor Nutzung aufwies und für die Öffentlichkeit nicht zugänglich war. Für das Beispiel wurde diese Werterhöhung auf einer Skala von 1 bis 9 anhand der folgenden drei Varianten veranschaulicht.

Variante A: Status Quo – Erhalt ohne Nutzung und Ertrag

Variante B: Bei Vergabe eines zeitlich beschränkten Nutzungsrechts der vollständigen Immobilie sind Kosten für die ÖMS in Höhe von ca. 4,7 Mio. Euro berechnet. Eine Erhöhung des musealen Wertes ist aufgrund der vollständigen Nutzung als Wohnraum nicht berücksichtigt.

Variante C: Die Sanierungskostenschätzungen in Eigenrealisierung zur Eigennutzung mit mindestens teilweiser öffentlicher Zugänglichkeit sind mit 7,4 Mio. Euro beziffert.

Diesen drei Varianten zum Marstall Babelsberg entsprechen verschiedene Strategien. Die Differenz zwischen den Varianten B und C resultiert neben Unterschieden bei den Herstellungskosten aus der zusätzlichen Berücksichtigung von Mieteinnahmen anstelle der zusätzlichen Eigennutzung von Flächen. Die Strategien zu den Varianten sowie mögliche Veränderungen der Immobilienwerte sind in der folgenden Tabelle 16 erfasst.⁶²³

⁶²¹Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 5a3.

⁶²²Vgl. Gareis, Investitionsplanung des Bauunternehmens, 1981, S. 172.

⁶²³Vgl. Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Matrix Vorbereitung SIP II, 2014; Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Neubau von Besucherempfangen, 2012.

Strategie	(selektive) Desinvestition	(selektive) Investition	Entwicklung und Investition
Variante	Variante A1 Status Quo	Variante B1 Dritter saniert und nutzt	Variante C1 ÖMS saniert und nutzt
Sachwert	937.800 Euro = 3	4.689.000 Euro = 6	7.400.000 Euro = 7
Musealer Wert	5	5	6

Tabelle 16: Strategien für ein ehemaliges Wohn- und Betriebsgebäude am Beispiel Marstall Babelsberg.

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Beispiel des ehemaligen Marstalls des Schlosses Babelsberg wurde vorausgesetzt, dass die Attraktivität des Standortes durch Anpassung des Nutzungskonzepts und umfangreiche Substanzwerterhöhung durch die ÖMS zu einer deutlichen Veränderung der Werte führt. Ergänzend wird am Beispiel eines Schlosses – hier des Jagdschlusses Stern – gezeigt, welche Auswirkung die Erhöhung oder Verringerung des musealen Wertes entsprechend der folgenden Varianten hätte. So würde sich der museale Wert verringern, wenn bspw. die Ausstattung verlagert und das Jagdschloss als Betriebsgebäude verwendet oder durch Dritte umgenutzt würde, der Museumsstandort also geschlossen würde. Umgekehrt könnte der museale Wert des Jagdschlusses Stern durch eine Steigerung der Attraktivität des Standortes erhöht werden. Maßnahmen hierfür wären bspw. der Wiederaufbau von Nebengebäuden zur musealen Nutzung. Abhängig von der gewählten Strategie ergeben sich daraus folgende Varianten für das Jagdschloss Stern.

Strategie	(selektive) Desinvestition	Entwicklung und Investition	Desinvestition
Variante	Variante A2 Status Quo	Variante B2 Stiftung saniert und nutzt	Variante C2 Dritter saniert und nutzt
Musealer Wert	7	größer 7	kleiner 7

Tabelle 17: Strategien für ein Schloss am Beispiel Jagdschloss Stern.

Quelle: Eigene Darstellung.

Auf Basis der Daten aus Tabelle 16 und Tabelle 17 wird in der folgenden Abbildung am Beispiel von zwei Immobilien gezeigt, dass Investitionsentscheidungen Einfluss auf die Einordnung der Immobilien im Gesamtportfolio haben können. Für beide Beispielimmobilien sind Verschiebungen hin zur Beachtung veränderter Strategien im Vergleich zum Status Quo möglich.

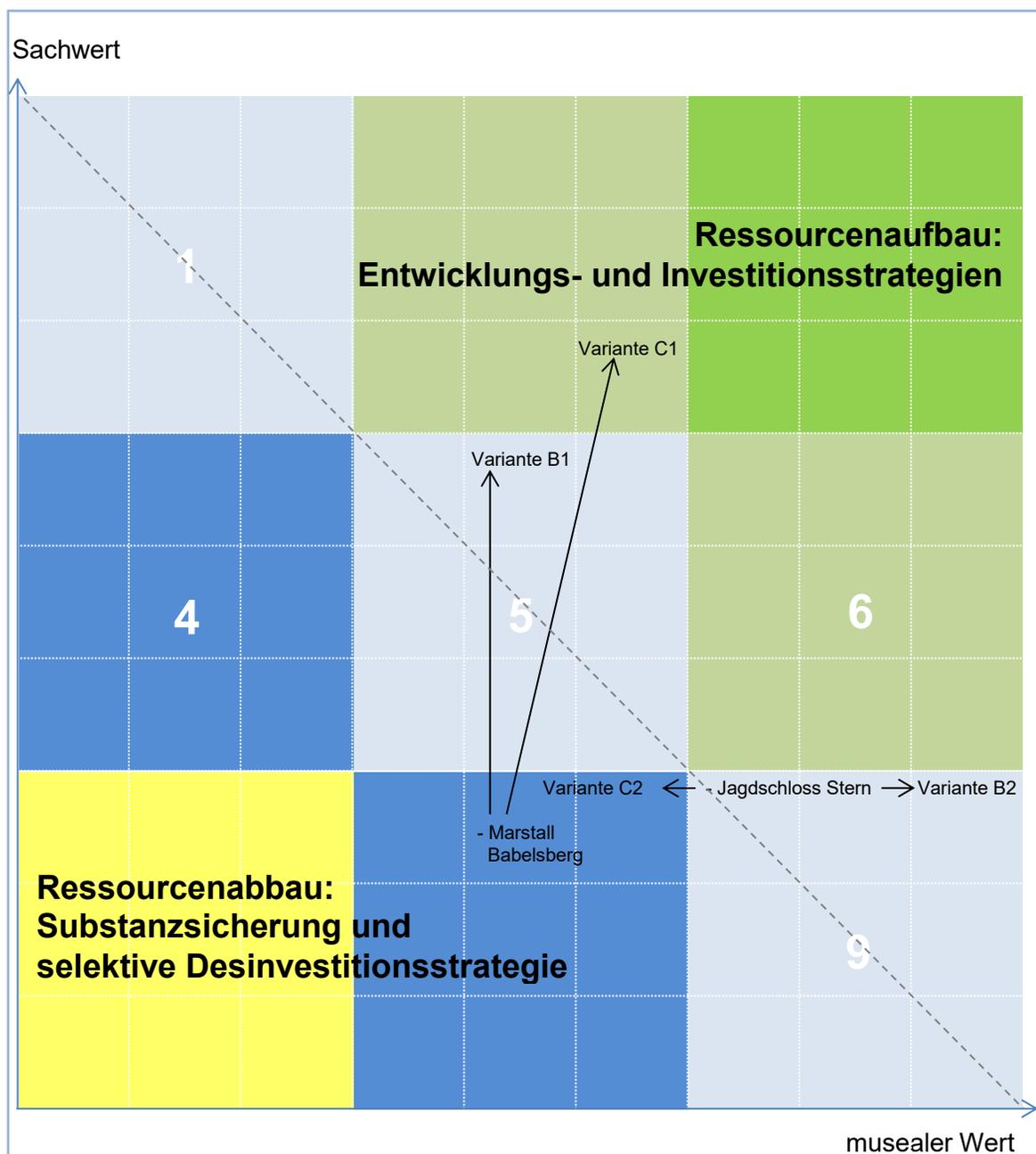


Abbildung 45: Bildung von Alternativportfolios an ausgewählten Beispielen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung, 2015, S. 171-174; Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007, S. 72; Johnson, Strategisches Management, 2011, S. 349-350; Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003, S. 209-211.

In Abbildung 45 werden die Desinvestitions- und Abschöpfungsstrategien nach McKinsey für ÖMS als „Ressourcenabbaustrategie“ in die „Substanzsicherung“ und die „selektive Desinvestitionsstrategie“ unterschieden erfasst. Die „Investitions- und Wachstumsstrategien“ werden für ÖMS als „Entwicklungs- und Investitionsstrategien“ verstanden. Die Trennung der Aufbau- und Abbaustrategien wird wie auch in Abbildung 44 durch die grau-gestrichelte diagonale Linie verdeutlicht.

Die bereits hergeleiteten Möglichkeiten der Verschiebung der Immobilien im Portfolio wurden in Abbildung 45 anhand der Pfeile dargestellt. Die Möglichkeit der Auf- und Abwertung von Immobilien (am Beispiel des Marstalls Babelsberg und des Jagdschlusses Stern beschrieben) wurden durch abgedruckte Pfeile kenntlich gemacht. Neupositionierungen und veränderte Strategien für Immobilien der ÖMS sind somit in alle Richtungen der Portfoliodarstellungen möglich.

5.6.5 Diskussionsergebnis zur Ablauforganisation

In diesem letzten Teil des Kapitels wird das Ergebnis der Diskussion mit den Experten zur Anwendbarkeit des in Kapitel 3.6 gezeigten Musterablaufs des PM erörtert. Dabei erfolgt eine Konzentration auf die in Kapitel 1.3 benannte Teilhypothese 3: *„Die Handlungsvorschläge zur Optimierung der Ablauforganisation sind anwendbar, wenn aus Sicht der Experten gesehene Hindernisse zur Integration der Organisationseinheit PM in die Ablauforganisation der ÖMS eliminierbar sind.“*

Die Anwendbarkeit des Musterablaufs des PM, vor allem in Bezug auf Investitionsentscheidungen, ist laut der Experten mindestens bedingt gegeben. Die Einschränkung „bedingt“ bezieht sich auf die ggf. notwendige Ressourcenerhöhung bei den ÖMS. Ein Experte äußerte dazu, dass die Liegenschaften zu groß seien und damit nicht alles zu schaffen wäre.⁶²⁴ Der Musterablauf sei weiterhin grundlegend anwendbar, im Einzelfall müssten jedoch Abweichungen zulässig bleiben.⁶²⁵ Zu der Frage, warum die im Ablauf dargestellten Aufgaben nach Einschätzung der befragten Experten aktuell nicht vollständig geleistet werden, wird konkret das Fehlen der Ressource finanzieller Mittel als Begründung benannt.⁶²⁶

Laut drei befragter Experten wäre es jedoch auch ohne Ressourcenbeschränkung nicht immer das Ziel, alle Immobilien für die Öffentlichkeit zugänglich zu machen.⁶²⁷ So wird von einem Experten einschränkend angegeben, dass es zwar das Ziel sei, alle Flächen einer Nutzung zuzuführen, diese jedoch nicht immer zwingend für alle und ständig zugänglich bleiben müssen.⁶²⁸

Eine Möglichkeit, der Ressourcenbeschränkung entgegen zu wirken, ist die Erhöhung oder Neuverteilung finanzieller Mittel. Die Handlungsvorschläge zur Optimierung der Ablauforganisation sind somit anwendbar, da von Experten gesehene Hindernisse beseitigt werden können. Allgemein werden für alle benannten Hindernisse Handlungsvorschläge unterbreitet. Solche zur Optimierung der Ablauforganisation (siehe Teilhypothese 3) sowie zu einem definierten Musterablauf des PM selbst sind laut der befragten Experten in der Praxis anwendbar. Die eigene Analyse zeigt jedoch, dass es bereits an notwendigen Daten für ein umfassendes PM der Öffentlichen Hand (ÖH) bei den ÖMS fehlt. Zur Datengenerierung werden deshalb umfassende Handlungsvorschläge gemacht (siehe Kapitel 5.6.1 und 5.6.2).

⁶²⁴Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 6x2b.

⁶²⁵Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 6a2.

⁶²⁶Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 6b.

⁶²⁷Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 6x2.

⁶²⁸Vgl. Auswertung Experteninterviews, ID 6x2a.

Zur Teilhypothese 4 werden von den Experten keine Hindernisse benannt, die gegen eine laufende Aktualisierung der benötigten Daten sprechen, mit Ausnahme des zusätzlichen Personalkapazitäten- bzw. Ressourcenbedarfs. Die fehlende Datengrundlage für das PM wird nicht durch Spezifika der ÖMS selbst begründet, da Handlungsvorschläge gemacht werden, die benötigten Daten dennoch zu generieren.

Die Wertungsmöglichkeiten der musealen Immobilien werden von einzelnen Experten in Frage gestellt. Die Werte sind daher umfangreicher analysiert als andere Bestandteile der Datengrundlage. Zur Teilhypothese 5 wird ausführlich beschrieben, welche Methoden zur Wertermittlung der Liegenschaften von ÖMS geeignet sind.

Neben der musealen Wertung für ÖMS werden drei weitere Methoden erläutert, unterschieden nach der Ermittlung von Substanz-, Nachfrage- und Sachwert. Teilhypothese 5 wird bestätigt, da Wertungen für ÖMS grundsätzlich erfolgen können. Eine Einschränkung gilt hierbei, da die Experten nicht alle vorgeschlagenen Wertungsmethoden, wie z. B. die Sachwertermittlung, als praxistauglich einschätzten. Dementsprechend werden Vorschläge unterbreitet, welche Spezifika der ÖMS in der Praxis beachtet werden müssen, um akzeptable, museale und immobilienwirtschaftliche Werte für die Liegenschaften zu ermitteln. Im Vergleich der Wertungsverfahren zeigt sich, dass die Experten die Ermittlung des Nachfragewerts favorisieren. Mindestens dieses Verfahren sollte demnach angewendet werden. Allgemein wird dieser Expertenaussage gefolgt: *„Die abschließende Wertung für das PM der ÖMS sollte aber eine Mischung aus den verschiedenen Wertungsmethoden sein.“*⁶²⁹

Ein Ziel der Wertung von Immobilien im Beispielportfolio der ÖMS ist die Darstellung der Immobilien in einer 9-Felder-Matrix nach McKinsey. Hierzu werden die Strategien für ÖMS im Vergleich zum klassischen PM angepasst, da beispielsweise eine vollständige Desinvestition nicht den Zielen der ÖMS entspricht. Gemäß Teilhypothese 6 wird das Ziel der Wertung von Immobilien zur Abbildung des Gesamtportfolios der ÖMS erreicht. Dabei gilt nicht wie von McKinsey die Attraktivität des Marktes, sondern die Attraktivität der Immobilien im Portfoliovergleich als Entscheidungsgrundlage.

⁶²⁹Auswertung Experteninterviews, ID 4i6.

6 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND AUSBLICK

Die vorliegende Arbeit leistet einen wissenschaftlichen Beitrag zur Erforschung der Einsatzmöglichkeiten eines Immobilienportfoliomanagements (PM) für öffentliche museale Schlösserverwaltungen (ÖMS) in Deutschland. Insbesondere wird ein für die Organisation der ÖMS spezifisches Modell zur Investitionssteuerung herausgearbeitet und dessen Anwendbarkeit in der Praxis mit Experten diskutiert.

Die Analyse der Expertenaussagen zeigt, dass ein PM sowohl in die Aufbau- wie auch die Ablauforganisation der ÖMS integriert werden kann. Dazu werden Vorschläge zur Ausgestaltung der betrieblichen Organisation der ÖMS unterbreitet und anhand von Modellen verdeutlicht. Akteure verschiedener Hierarchieebenen erhalten damit zahlreiche Handlungsimpulse.

Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Im **einleitenden Kapitel** werden die Problemstellung und Zielsetzung sowie der Stand der Wissenschaft erläutert. Zudem erfolgen eine theoretische Einordnung der eigenen Forschung und eine Beschreibung des methodischen Vorgehens.

Im **zweiten Kapitel** werden vor allem die zentralen Begriffe und Sachverhalte verdeutlicht, die die theoretische Grundlage der Arbeit bilden. Zunächst erfolgt hierfür eine Darlegung der Rechercheergebnisse zum Modellbegriff. Außerdem werden Spezifika der Immobilien der ÖMS – unterschieden in denkmalgeschützte Schlösser und Museen – beschrieben. Dabei zeigt sich, dass Immobilien im Portfolio der ÖMS in vielfältiger Art und Verwendung vorhanden sind und regelmäßig als Spezialimmobilien eingeordnet werden. Daran schließt eine Erläuterung der für die Forschung relevanten Aspekte des Managements und insbesondere des PM an.

Als Zwischenergebnis der eigenen Forschung werden mit dem **dritten Kapitel** die geschaffenen theoretischen Grundlagen mit dem Ziel der Anwendung auf ÖMS weiterentwickelt. Hierbei werden u. a. ein Zielesystem sowie ein Musteraufbau und -ablauf für das PM herausgearbeitet.

Das **vierte Kapitel** umfasst eine Fallstudie zur Organisation von 13 ÖMS in Deutschland. Das Beispielportfolio der SPSG bildet dabei die Datengrundlage, welche durch eine schriftliche Befragung sowie ein erstes exploratives Experteninterview ergänzt wird. Die Auswertung von Fragebögen zielt insbesondere auf die Identifikation und Clusterung derzeitiger Schwachstellen des PM.

Auf Basis etablierter Modelle der Immobilienbetriebswirtschaftslehre und des Bauingenieurwesens wird im **fünften Kapitel** ein Modell zur Aufbau- und Ablauforganisation des PM der ÖMS entwickelt. Dazu erfolgt zunächst eine Ableitung von Optimierungsansätzen entsprechend der gebildeten Schwachstellen-Cluster. Die Diskussion mit Experten zur Praxistauglichkeit des Modells und zu den damit verbundenen Handlungsvorschlägen schließt an.

Zur Aufbauorganisation der ÖMS folgt die Erkenntnis, dass diese nicht als Linienmodell, sondern als Matrixsystem gestaltet und so das PM der ÖMS zukünftig auf einer Hierarchieebene gebündelt werden kann. Die Experten bestätigen die Praxistauglichkeit die-

ses Vorgehens. Durch eine entsprechende Auslagerung des PM aus der Linienorganisation können bis dato fehlende Leistungen erbracht werden.

Im Anschluss an die Darstellung von Handlungsvorschlägen zur Aufbauorganisation anhand von Organigrammen wird ein mit Experten abgestimmtes Zielesystem erörtert. Bezogen auf die Ablauforganisation der ÖMS werden danach vor allem Möglichkeiten der Wertung von Immobilien und die Darstellung der Immobilienstrategien mit Portfoliomatrizen analysiert und diskutiert. Für die Wertermittlung der Liegenschaften und somit die Investitionssteuerung von ÖMS werden verschiedene Methoden dargelegt, wobei die Bestimmung des Nachfragewertes und des musealen Wertes von den Experten favorisiert wird. Die Wertung von Immobilien im Beispielportfolio der ÖMS ermöglicht außerdem deren Vergleich und Abbildung in einer 9-Felder-Matrix in Anlehnung an McKinsey. Die Dimensionen und Strategien für ÖMS werden jedoch im Vergleich zu dieser 9-Felder-Matrix mit der eigenen Arbeit angepasst.

Im fünften Kapitel werden vor allem Erläuterungen zur Modellentwicklung sowie zur Anwendbarkeit von Handlungsvorschlägen als Ergebnis aus Expertenbefragungen gegeben. Ein PM zur Investitionssteuerung ist demnach in die Organisation der ÖMS integrierbar, da die Modellkomponenten der Aufbau- und Ablauforganisation eines PM anwendbar sind. Um dies zu zeigen, sind mit den Portfolien von 13 ÖMS ca. fünf Prozent der Gesamtmenge der Schlösser und Burgen in Deutschland in der eigenen Untersuchung erfasst. Alle ÖMS in Deutschland zusammen halten ca. zehn Prozent.

Obgleich der bisher geringen Nutzung eines PM bei ÖMS deutet das Interesse der Experten an der Forschung auf eine zunehmende Anwendung der vorgeschlagenen Modelle hin. **Anknüpfungspunkte an die vorliegende Arbeit** für weitere Forschungen resultieren z. B. aus dem Fokus der Befragung auf Experten des Bau- und Immobilienmanagements. Weitere Bedingungen von Interessengruppen wie Denkmalpflegern, Kunsthistorikern und Restauratoren werden in der eigenen Arbeit nur in Ansätzen berücksichtigt. Eine vertiefte Prüfung der Strategiebildung für die Portfolien der jeweiligen ÖMS lässt darüber hinaus einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn erwarten. Dieser wird vor allem in der Beteiligung weiterer Akteure an der Forschung während und nach der Einführung eines PM bei den ÖMS gesehen.

Die Optionen zur Aufgabenübertragung auf Dritte werden mit den Experteninterviews abgefragt, aufgrund der Fragestellung jedoch nicht weiter analysiert. Demnach bieten sich beispielweise Forschungsmöglichkeiten zur Vertragsgestaltung mit Dritten bei Investitionsmaßnahmen. Desweiteren sind die Fragen offen, wie und wann Aufgabenübertragungen erfolgen sollen.

Die Höhe des Aufwands für die Einführung eines PM konnte von keinem der Experten geschätzt werden. Diese Analyse bleibt weiteren Untersuchungen vorbehalten. Genauso ist zu hinterfragen, warum die Experten ähnlich zu den Vorschlägen handeln, ohne jedoch ihre Wertermittlungen und Investitionsentscheidungen transparent zu dokumentieren. Analysen zum Investitionsstau und Bekanntheitsgrad sowie die Prüfung der Korrelation von weiteren Werten sind lt. den befragten Experten außerdem von Interesse.

Eine vertiefte Prüfung der Praxistauglichkeit einzelner Modelle und Komponenten des PM lässt zusätzliche Spezifizierungen und Handlungsvorschläge für ÖMS erwarten. Das

mit dieser Arbeit nutzbar gemachte Modellverständnis eines PM zur Investitionssteuerung von ÖMS bietet dafür die Grundlage.

I. Anhang, Fragen des Fragebogens und Auswertung der Antworten

Erhebungsmenge: 5 ÖMS

Erhebungszeitraum: Januar 2015 bis März 2015 (Jahr)

ID	Frage	Auswertung
1	Welche Institution ist Träger der Museumsstandorte, die Ihrer Behörde, Stiftung o. ä. zum Management übergeben wurden?	5* Staat inkl. Stiftungen der ÖH
2	Wie viele Museumsstandorte verwaltet Ihre Behörde, Stiftung o. ä.?	1* $x < 5$ 1* $5 < x < 10$ 1* $10 < x < 15$ 1* $15 < x < 20$ 1* $35 < x < 40$
3	Wie groß ist die dem Museumsbetrieb insgesamt zugeordnete Nutzfläche aller Bestandsimmobilien?	1* $5.001 < x < 20.000 \text{qm}$ 1* $20.000 \text{qm} < x < 40.000 \text{qm}$ 3* $x > 60.000 \text{qm}$
4	Wie hoch ist der Nutzflächenanteil an allen Bestandsimmobilien, die dem Museumsbetrieb zugeordnet sind?	1* $6 < x < 30$ 2* $55 < x < 79$ 2* $x > 79$
5	Zu welchem Anteil werden für Entscheidungen zur Nutzung von Flächen als Museen verschiedene Immobilien im wirtschaftlichen Vergleich betrachtet?	4* $5 < x$ 1* $30 < x < 54$
6	Zu welchem Anteil werden langfristig mögliche Flächenreduzierungen in allen vom Museumsbetrieb verwalteten Immobilien realisiert?	5* $5 < x$
7	Wie hoch ist der Anteil von Flächen, die an Dritte zur Nutzung überlassen sind oder leer stehen und dem Museumsbetrieb zugeordnet sind? - inklusive dauerhaft geplante Leerstandsflächen	1* $5 < x$ 1* $6 < x < 29$ 1* $30 < x < 54$ 1* $55 < x < 79$
8	In welchen zeitlichen Abständen wird der Leerstandsflächenanteil aller Bestandsimmobilien des Museumsbetriebs erfasst?	1* mindestens jährlich 3* alle 2 bis 5 Jahre 1* seltener als alle 8 Jahre
9	Wie häufig werden Flächenbedarfsplanungen für den Museumsbetrieb aktualisiert?	1* mindestens jährlich 2* alle 2 bis 5 Jahre 1* alle 6 bis 8 Jahre 1* seltener als alle 8 Jahre
10	Wie häufig wird der Beitrag einer Immobilie zur Erfüllung der Kernaufgaben des Museumsbetriebs analysiert?	2* mindestens jährlich 2* alle 2 bis 5 Jahre 1* nie
11	In welchen zeitlichen Abständen liegen für alle dem Museumsbetrieb zugeordneten Bestandsimmobilien aktualisierte Zielvorgaben bezüglich der Nutzung vor?	1* mindestens jährlich 1* alle 2 bis 5 Jahre 2* alle 6 bis 8 Jahre 1* seltener als alle 8 Jahre
12	Welches Merkmal hat für die Bemessung der Höhe einer Investition in die dem Museumsbetrieb zugeordneten Liegenschaften den größten Einfluss?	3* Kernaufgaben (inkl. Kulturgeschichtliche Bedeutung) 2* Sanierungsaufwand
13	Erfolgt eine Risikobewertung nach einheitlichen Kriterien für alle Investitionsmaßnahmen (größer 1 Mio. Euro Gesamtbaukosten) in Immobilien für den Museumsbetrieb?	4* nein 1* ja
14	Wer hat einen größeren Einfluss bei der Erstellung von Entscheidungsunterlagen für Immobilien-Projektentwicklungen sowie Baumaßnahmen (größer 1 Mio. Euro) in den Museumsbetrieb?	4* übergeordnete inkl. 1* beigeordnete 1* selbst
15	Bewertungen des Immobilienportfoliobestandes des Museumsbetriebs hinsichtlich Investment- und Desinvestmentmöglichkeiten werden jährlich identifiziert, initiiert, geprüft und gesteuert.	1* nicht zutreffend 2* eher nicht zutreffend 1* eher zutreffend 1* zutreffend

ID	Frage	Auswertung
16	Vor strategischen Immobilienentscheidungen werden die Auswirkungen auf die anderen Bestandsimmobilien des Museumsbetriebs stets analysiert.	1* nicht zutreffend 1* eher nicht zutreffend 1* eher zutreffend 2* zutreffend
17	Beratungen der Gremien zu einzelnen Immobilieninvestitionen in den Museumsbetrieb erfolgen stets im Portfoliozusammenhang.	1* nicht zutreffend 2* eher zutreffend 2* zutreffend
18	Die für das strategische Immobilienmanagement zuständige Organisationseinheit hat Einfluss auf die Steuerung des Rechnungswesens.	1* nicht zutreffend 2* eher nicht zutreffend 2* zutreffend
19	Zusammenfassende Einschätzung: Wird für die dem Museumsbetrieb zugeordneten Flächen ein umfassendes Immobilienportfoliomanagement durchgeführt?	3* nein 2* ja
19x	Wenn nein, welche Gründe führen nach Ihrer Einschätzung dazu, dass kein umfassendes und laufendes Immobilienportfoliomanagement angewendet wird? - Mehrfachauswahl möglich -	2* nicht notwendig 2* Aufgaben verlangen kein PM 1* Immobilien sind gewollt wirtschaftlicher Verwertung entzogen 1* Veränderungen erfolgen nur im geringen Umfang

II. Anhang, Fragen/Themen und Auswertung der Experteninterviews

Erhebungsmenge: 5 ÖMS

Erhebungszeitraum: Dezember 2017 bis März 2018 (Jahr)

ID	Fragen/Themen	Auswertung
1 Orientierung		
X1	Wie hoch ist die Anzahl der Gebäude des Portfolios der Schlösserverwaltung?	2* mindestens 30 Gebäude 2* mindestens 80 Gebäude 1* mindestens 250 Gebäude (SPSG)
X2	Bestehen Unterschiede in der Anzahl, wenn anstelle nach Gebäuden nach Liegenschaften gefragt wird?	2* ja, es wurden weniger Liegenschaften als Gebäude angegeben
X5	Wie hoch sind die Kosten zur Errichtung von Stell- und Besucherparkplätzen?	1* Errichtungskosten für Parkplätze ca. 125 Euro pro qm und Einnahmen für Besucherparkplätze: 42,32 Euro p. m. sowie für sonstige Stellplätze (z. B. Mieterparkplätze) ca. 5,33 Euro p. m.
1a	Darf ich die Interviewten in meiner Doktorarbeit namentlich benennen und deren Aussagen als Quelle verwenden?	5* ja, Einschränkung anonymisierte Verwendung ist die Bedingung
1c	Haben die Interviewten Zugang zu allen immobilienrelevanten Informationen und Hintergrundkenntnisse zu strategischen, immobilienrelevanten Entscheidungsprozessen?	5* ja
1d3	In welcher Funktion agieren die Interviewten, als Eigentümer/Besitzer für Gebäude? (Mehrfachangaben möglich)	4* Eigentümer (oder Besitzer/Mieter) 1* Landesbetrieb Eigentümer (Mieter-Vermieter-Modell) 2* Erbbaurechtsgeber oder Nießbrauchrechtsgeber
1e1	Wer führt die großen Baumaßnahmen bei den Schlösserverwaltungen durch?	1* über 100.000 Euro Landesbetrieb 4* selbst mit beauftragten Planungsbüros (Ausnahmen bei Verlastung auf Mieter/Nutzer)
1e2	Wer führt die kleinen Baumaßnahmen bei den Schlösserverwaltungen durch?	1* selbst nur Maßnahmen 100.000 Euro 4* selbst mit beauftragten Planungsbüros oder eigenes Personal (Ausnahmen bei Verlastung auf Mieter/Nutzer)
1x1b	Organisationsbeschreibung – interne Aufteilung in Organisationsbereiche	Zusammenfassung: Aufteilung in verschiedene Organisationsbereiche, Baudenkmalpflege, Restaurierung, Gärten etc. bestätigt; Bau und Liegenschaften ist nicht immer in einem Bereich organisiert (bspw. Liegenschaften in Abteilung Generalverwaltung oder Stabstelle oder Bau organisiert)
1x1c	Organisationsbeschreibung – GEFMA	2* Orientierung an GEFMA für Organisationsvorgaben
1x1d	Organisationsbeschreibung – Trennung in strategisch und operativ	Zusammenfassung: Keine Trennung in strategisch und operativ, jedoch wird Planungsauftrag von oberster interner Entscheidungsebene freigegeben; diese wird als strategische Ebene verstanden; zum Teil Abgrenzung des Bauens und des Immobilienmanagements als Sekundärprozess, Widerspruch: gleichzeitig als Primärprozess herausgestellt; 1* Organisationsbereich Liegenschaften auf einer Hierarchieebene mit Bau, jedoch wird Auftrag von Liegenschaften an Bau gegeben
1x1g	Organisationsbeschreibung – Stabstellen	Zusammenfassung: verschiedene Stabstellen sind eingerichtet: je 1* Bauen, EDV, Öffentlichkeitsarbeit, Publikationen, zentrale Aufgaben

ID	Fragen/Themen	Auswertung
1x1h	Organisationsbeschreibung – Zuwendungsgeber	Zusammenfassung: verschiedenste Zuwendungsgeber: von Stadt und Gemeinde über Land bis Bund
1x1i	Organisationsbeschreibung – Mieter-Vermieter-Modell	1* Mieter-Vermieter-Modell, Schlösserverwaltung ist selbst Mieter 1* Mieter-Vermieter-Modell, Schlösserverwaltung ist Vermieter
1x2b	Wieso ist die Forschungsarbeit interessant? – Handlungsmöglichkeiten	1* Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten
1x2c	Wieso ist die Forschungsarbeit interessant? – Erkenntnisgewinn	1* zusätzlicher Erkenntnisgewinn, vor allem für die Mitarbeiter, die nicht an Fachaustausch der Schlösserverwaltungen teilnehmen.
1x3	Sind die Gebäude selbst ein Museum?	1* ja, jedoch wenn Ausstellung im Gebäude, dann ist die Abgrenzung nicht möglich 1* nein, zum Museum wird es erst durch einen Museumsbetrieb
2 Portfoliomanagement (allgemein)		
2a1	Werden durch die Schlösserverwaltungen parallel zur musealen Verwendung andere Nutzungsarten, beispielsweise Wohnungen, Kleingärten, Garagen und Veranstaltungsflächen, betreut (ja/nein)? Wenn ja, welche? Hier zu Gebäudearten und Kategorien	1* sehr heterogener Immobilienbestand, von Doppelburgruine, Klosterturm, Kirche, Wohn- und Gewerbeimmobilie bis zu Schlössern 1* Einteilung in museale, betriebsnotwendige und drittverwendungsfähige Gebäude wird angewendet
2a1a	Wie Frage zuvor, hier zu Wohnungen fördern	2* Ziel ist es, keine Wohnungen mehr zu vermieten, um keine gegenseitige Rücksichtnahme notwendig zu machen
2a1b	Wie Frage zuvor, hier zu Wohnungen reduzieren	2* Präsenz führt zur Reduzierung von Vandalismus, Stichwort „soziale Kontrolle“
2a1c	Wie Frage zuvor, hier zu Wohnungen Status Quo	2* unter 10 Wohnungen 1* über 150 Wohnungen
2a1d	Wie Frage zuvor, hier zu Veranstaltungsräumen	5* verschiedenste Flächen für Veranstaltungen anmietbar 1* Veranstaltungsflächen/Eventlocations rechnet sich 1* nutzen Flächen überwiegend für Wissenschaft und Bildung, deshalb wenig Veranstaltungsvermietung
2a1e	Wie Frage zuvor, hier zu Shop	1* Schwerpunktthema (Wo wird ein Shop eingerichtet) in den letzten Jahren
2a1f	Wie Frage zuvor, hier zu Gastronomie	3* Gastronomie ja, aber nicht selbst betreiben 1* behördenähnliche Strukturen sind für den Personaleinsatz im Gastronomiebereich hinderlich
2a1g	Wie Frage zuvor, hier zu Museum, Büro, Archiv, Depot	5* Unterscheidung in typische museale Flächenarten findet in der Praxis Anwendung
2a1h	Wie Frage zuvor, hier zu Kleingärten und Garagen	4* nur bei einem der befragten bilden Kleingärten nicht die Ausnahme, Begründung für Kleingärten: historische Erklärung 1* adäquate Nutzung, da weniger Kosten und wenn keine andere Nutzung gewünscht
2a1i	Wie Frage zuvor, hier zu Schwimmbad	1* Freizeitbadnutzung soll beendet werden
2b	Wenn ja, gibt es auch innerhalb einzelner Gebäude unterschiedliche Nutzungsarten?	4* innerhalb einzelner Gebäude existieren unterschiedliche Nutzungsarten
3 Zielvorgaben, Strategie, Transparenz		
3a	Würden die Interviewten sagen, die eigene Schlösserverwaltung hat eine Vorbildfunktion und daher besondere Anforderungen an Investitionsmaßnahmen (ja/nein)? Wenn ja, waren Beispiele zu benennen.	Zusammenfassung: Denkmalpflege an sich macht keinen Unterschied zwischen Privaten und Öffentlicher Hand. Jedoch wird in einzelnen Fällen über das geforderte Maß hinaus wiederhergestellt/rekonstruiert, wo es zu einem sinnvollen Ganzen führt. Schlösserverwaltungen

ID	Fragen/Themen	Auswertung
		geben an, eine Vorbildfunktion zu haben. Bspw. infolge von UNESCO Einordnung als Welterbe, so werden bspw. keine ursprünglich ungenutzten Dachgeschosse ausgebaut.
3b	Was bedeutet für die Interviewten – bei der Nutzung von Immobilien als Museen – Wirtschaftlichkeitskriterien zu analysieren und zu erfüllen? - anlassbezogen	5* nur soweit zwingend notwendig werden anlassbezogenen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen/Businesspläne auf Portfolioebene erstellt (festgestellte Beispiele bei Unterbringung neuer Museen)
3b1	Wie Frage zuvor, hier zu Maßnahmenwirtschaftlichkeit und Vollzugswirtschaftlichkeit	2* nicht Maßnahmenwirtschaftlichkeit, sondern Vollzugswirtschaftlichkeit wird untersucht
3b2	Wie Frage zuvor, hier zu selbst tragend	4* nur in absoluten Ausnahmen ist selbst tragend denkbar, nie kostendeckend, keine Gewinnerzielungsabsicht, regelmäßig werden keine Personalkosten refinanziert, erst recht nicht die Bau-/Sanierungskosten; Wirtschaftlichste wäre nur wenige Häuser ständig öffentlich zu halten; Es werden sogar Rückbauten (bspw. Dachausbauten) durchgeführt, um bauzeitliche Situation wieder herzustellen. 1* Einnahmen decken bis zu einem Drittel des Haushalts der ÖMS
3b3	Wie Frage zuvor, hier zu Denkmalpflege vor Wirtschaftlichkeit	2* denkmalpflegerische Zielstellung hat Vorrang, vor der wirtschaftlichen, weil kulturelle Aufgabe seitens der Zuwendungsgeber betrachtet werden und nicht vordergründig betriebswirtschaftlich gewertet wird
3c1a	Welche Ziele werden in der Schlösserverwaltung berücksichtigt und welche nicht? bewahren	4* vor allem Bewahren/Erhalten Unterbringung der Nutzungen baulich, konservatorisch, denkmalpflegerisch verträglich
3c1b	Wie Frage zuvor, hier zu Depot	1* beste Unterbringung wäre im Depot, somit sind Ziele zu gewichten
3c1c	Wie Frage zuvor, hier zu Gewichtung notwendig	2* Denkmalpflege und Sanierung kann nicht immer das einzige Ziel sein, somit sind Ziele zu gewichten
3c2	Wie Frage zuvor, hier zu Vermittlungsauftrag	5* Vermittlungsauftrag, zugänglich machen/Öffentlichkeit präsentieren
3c3	Wie Frage zuvor, hier zu Forschungsauftrag	2* Forschungsauftrag, wissenschaftlich zu erschließen
3c4	Wie Frage zuvor, hier zu Sammeln	2* sammeln, ergänzen
3c5	Wie Frage zuvor, hier zu Gemeinnützigkeit	3* gesellschaftliche Verantwortung
3c6	Wie Frage zuvor, hier zu Kostenoptimierung	2* Kostenoptimierung
3c7	Wie Frage zuvor, hier zu Funktionalität	2* Funktionalität
3c8	Wie Frage zuvor, hier zu Funktionsfähigkeit	3* Funktionsfähigkeit (davon 1* Brandschutz) 1* Verkehrssicherung ist wichtiger als alle anderen Ziele, somit sind Ziele zu gewichten
3c9	Wie Frage zuvor, hier zu Attraktivität	1* Attraktivität steigern, dabei Sanierung im Blick
3c10	Wie Frage zuvor, hier zu Technisierungsgrad	1* Technisierungsgrad so gering wie möglich halten
3c11	Wie Frage zuvor, hier zu architektonische Ziele	1* architektonische Ziele
3c12	Wie Frage zuvor, hier zu Schadstoffe	1* Anteil Giftstoffe nicht erhöhen sowie Immobilien zugänglich machen/halten
3c13	Wie Frage zuvor, hier zu Nutzungen	1* Nutzungen optimieren vor neuen Nutzungen
3c15	Wie Frage zuvor, hier zu Wahrnehmung in der Bevölkerung	1* Renommee, Image, Wahrnehmung in der Bevölkerung
3c16	Wie Frage zuvor, hier zu Mitarbeiterzufriedenheit	1* Mitarbeiterzufriedenheit

ID	Fragen/Themen	Auswertung
3d	Sind in diesem Musterzielesystem alle für die Schlösserverwaltungen geltenden Ziele erfasst (ja/nein)? Wenn nein, welche Ziele fehlen?	5* alle erfasst bzw. keine abweichende Antwort 1* jedoch sollte Wort „Verschleißminimalisierung“ ergänzend mit aufgenommen werden 1* Nutzerzufriedenheit sollte von Mitarbeiterzufriedenheit getrennt benannt sein besondere Stellung nehmen die Ziele ein, die direkt im Auftrag der ÖMS benannt sind
3e1	Beispielsweise können aus wirtschaftlichen Interessen andere Handlungsempfehlungen als aus denkmalpflegerischen Ansprüchen resultieren. Erläutern. Welche Beispiele wurden benannt? Rekonstruktionen?	3* Rückbau Ausnahme und es erfolgen Rekonstruktion von Bauteilen wie Ziegeln bis hin zu kompletten Hochbauten, wie Brücken, Renditegedanken o. ä. können dabei nicht vordergründig betrachtet werden
3e3	Wie Frage wie zuvor, hier zu Abweichungen von historischer Bauweise	2* keine Abweichung von historischer Bauweise, bspw. bei Solarkollektoren oder Dachgeschossausbauten gewünscht
3f	Wie werden Entscheidungen bei unterschiedlichen Zielstellungen getroffen? Hier zu Abwägung	2* Zielkonflikte zwischen Denkmalpflege und anderen Bereichen bestätigt; Abwägung bspw. durch Ampelsystem unterstützt, jedoch Verwendung erfolgt nur in Abhängigkeit des jeweiligen Bearbeiters
3f2	Wie werden Entscheidungen bei unterschiedlichen Zielstellungen getroffen?	je mindestens 1* immer unter Einhaltung der Vorgaben der Denkmalpflege, Zielkonflikte in Planungsrunden/Abstimmungen/Beratungen, zur Berücksichtigung aller Interessen möglichst erst intern abstimmen, möglichst mit Lösungsvorschlag an die Beiräte und Gremien herantreten 4* Im Zweifelsfall entscheidet oberste Leitung der Schlösserverwaltungen
3g	Können sich die Interviewten vorstellen eine einheitliche Vorgabe zur Gewichtung der Ziele zu nutzen - entsprechend dem Beispiel der Zielepräferenzmatrix vorzugehen?	5* ja können sich die Befragten vorstellen benannte Einschränkungen: Gleiche Gewichtungen müssen möglich sein, erst recht müssen in begründeten Einzelfällen Abweichungen von der Matrix zulässig bleiben (Freitext muss möglich sein). Herausforderung ist, die unterschiedlichen Zielstellungen der verschiedenen Bereiche zu berücksichtigen.
3h2	Angenommen es wird ein neues Nutzungskonzept für eine Immobilie erstellt, sehen die Interviewten in einzelnen Fällen Grenzen bei der Wahl der wirtschaftlichsten Nutzungsvariante? Wenn ja, in welchen Fällen und warum?	2* Wahl der Realisierungsvarianten erfolgt als Kompromiss aller Interessenvertreter
3x	Wer wertet?	3* erfolgen Abstimmungen ohne festen Teilnehmerkreis, d. h. Experten nehmen nach Bedarf je Einzelfall an Abwägungsgesprächen teil 1* Grenzen gibt immer die Denkmalpflege bzw. der Denkmalschutz vor
4 Datengrundlage und Bewertung		
4a1	Welche Daten für das Immobilienmanagement der Schlösserverwaltungen müssten aus Sicht der Interviewten umfangreicher als heute erhoben werden, um den Nutzen der Liegenschaften im Portfoliovergleich optimal bewerten zu können? Hier zu Bestandserfassung (Aufmaße)	1* zum einen Bestandserfassung hohe Priorität 5* zum anderen dennoch Bedarf zur weiteren Bestandserfassung/es liegen nicht immer aktuelle Grundrisse vor/Grundrisse liegen nicht in digitaler Form vor 2* Grundrisse werden nur vor Baumaßnahmen, d. h. anlassbezogen, erstellt 5* Auswertungen, wie Angaben zum Leerstandsflächenanteil wurden nicht als Handlungsgrundlage benannt 1* weniger als 1/5 der Flächen sind im Raumkataster bzw. Raumbuch erfasst; nicht zwin-

ID	Fragen/Themen	Auswertung
		gend zu allen Gebäuden benötigt; 1* für ca. 50 Prozent der Flächen, für die dies benötigt wird, sind noch keine Angaben im Raumkataster erfasst
4a2	Wie Frage zuvor, hier zu Bestandserfassung (technische Dokumentationsunterlagen)	5* hohe Priorität und Bedarf zur weiteren Erfassung gibt es 2* wenn Baumaßnahmen in letzten Jahren stattfanden, liegen umfangreichere Dokumentationsunterlagen vor 2* Wissensverlust zwischen Bau und Betrieb nach Fertigstellung hinderlich; der Übergabeprozess sollte formalisiert werden.
4a3	Wie Frage zuvor, hier zu Bedarfserfassung	1* sind auf dem Stand/haben im Rahmen der Erstellung von Nutzungskonzepten bei allen Nutzern den Bedarf abgefragt 4* ja, Optimierungsbedarf ist vorhanden, haben keinen vollständigen Überblick
4a4a	Wie Frage zuvor, hier zu Nutzungsoptionen	2* ist laufender, anlassbezogener nicht den gesamten Bestand umfassender Prozess 3* wird Optimierungsbedarf gesehen Begründung für Agieren ohne Analyse von Nutzungsoptionen: 1* Nutzungszwecke und Geld fehlen 1* nicht zu sehr festlegen im Vorfeld, weil man dann die Flexibilität verliert
4a4b	Wie Frage zuvor, hier zu Nutzungsoptionen im Vergleich	1* wenn Nutzungen zusammengefasst werden sollen, erfolgen Betrachtungen über die Einzelbaumaßnahme hinaus
4a5	Wie Frage zuvor, hier zu Personalkapazitätenplanung	1* aktuell kein Einblick in die Personalkapazitätenplanung vorhanden, da dies in der für Personalangelegenheiten zuständigen Stelle erfolgt 2* Frage so Verstanden, ob mehr Personal benötigt wird, dies ist bestätigt 1* bei externem Personal mehr Einblick gewünscht
4a6	Wie Frage zuvor, hier zu maßnahmengenaue monetärer Instandsetzungsstau	4* trotz jährlicher Begehungen Optimierungsbedarf vorhanden; Angaben basieren teilweise nur auf groben Schätzungen
4a7a	Wie Frage zuvor, hier zu Ist-Belegung aller Flächen	5* Erfassung der Ist-Belegung aller Flächen als Optimierungsbedarf angegeben
4a7b	Grund zu 4a7a	3* Flächenwechsel erfolgen ohne Meldung/Information der Nutzer
4a8a	Wie Frage zuvor, hier zu Wert der Immobilien	4* Mehrfachnennung: Werte der Immobilien sind nicht ermittelt; 1* Ausnahmefall benannt: Wenn bspw. eine Eröffnungsbilanz aufgestellt werden muss 1* bspw. Vermietungen erfolgen wertunabhängig
4a8b	Grund zu 4a8a	1* weil nicht relevant für Aufgabenerfüllung 1* weil nicht verkäuflich und es ist ein immaterieller Wert
4a9a	Welche Daten für das Immobilienmanagement der Schlösserverwaltungen müssten aus Sicht der Interviewten umfangreicher als heute erhoben werden, um den Nutzen der Liegenschaften im Portfoliovergleich optimal bewerten zu können? Hier zu Kosten- und Leistungsrechnung (Bereitstellungskosten)	3* haben keine KLR 2* haben KLR, z. T. beschränkte Detailgenauigkeit, bspw. durch Zusammenfassung von Gebäuden als Gebäudegruppe

ID	Fragen/Themen	Auswertung
4a9b	Grund zu 4a9a	2* kann man noch besser machen, davon 1* aber nicht bereit dies selbst zu leisten 3* sehen keinen Bedarf für KLR/keinen Optimierungsbedarf
4b1	Warum stehen die Daten nicht zur Verfügung? Hier zu Hindernis 1	2* Datengrundlage für ein PM fehlt und kein Bedarf erkannt, diese zu schaffen; dennoch Interesse an den Zahlen, wenn sie sowieso erstellt werden
4b2	Wie Frage zuvor, hier zu Hindernis 2	3* ausreichender Überblick bzw. das Portfolio ist mit den Daten zu steuern, die bereits ermittelt werden
4b3	Wie Frage zuvor, hier zu Hindernis 3	2* Priorität ist nicht auf eine umfassende Datenerfassung festgelegt; ÖMS haben keinen Auftrag, Kosten und Leistung zu ermitteln.
4b4	Wie Frage zuvor, hier zu Hindernis 4	1* kein Interesse, bspw. Betriebskosten nutzergenau auszuweisen.
4b5	Wie Frage zuvor, hier zu Hindernis 5	1* personelle Kapazitäten nicht ausreichend
4b6	Wie Frage zuvor, hier zu Hindernis 6	2* technische Möglichkeiten zur detaillierten Verbrauchsauswertung sind beschränkt
4c	Sind die Entscheider der Bau-/ Immobilienwirtschaft bezogen auf Investitionsentscheidungen von den Museologen organisatorisch getrennt/nicht getrennt?	5* getrennt 1* nicht Aufgabe, sondern Aufgabe der externen Betreiber/Träger
4d1	Könnten sich die Interviewten vorstellen, dass die Schlösserverwaltung die musealen Werte der Immobilien regelmäßig nach den folgenden Kriterien bewertet? Werte des Kulturerbe, des Wissens, der Anschauung?	Wenn es sich nicht um Fragen der Notsicherung/des Substanzerhalts handelt, dann 5* ja, um nicht monetären Werten/immateriellen Werten einen Wert zu geben; je 1* sollen Museologen machen, Wertungskategorien sollen einzelfallbezogen angepasst werden können, viele Gebäude sind gleichwertig, bei Neubauten ohne Denkmalstatus sowieso Wertung möglich, Denkmalpflegerisch kann man Unterschiede nicht begründen
4d2	Grund zu 4d1	2* Praxistauglichkeit wird angezweifelt, Aufwand sei zu hoch
4d3	Grund zu 4d1	2* Besucherzahlen sind nicht ausschlaggebend, ob man ein Museum offen hält oder nicht 3* Nachfrage wird anhand von Besucherzahlen gemessen.
4d4	zu 4d1 - Werte des Kulturerbe	1* nicht jedes Gebäude muss als Einzeldenkmal geschützt sein, aber es dient dem Denkmal, in Einzelfällen ist ein Abriss möglich
4e	Würde aus Sicht der Interviewten eine (ähnliche) Wertung nützen?	3* ja, werten die museale Bedeutung selbst unterschiedlich, bspw. auch Schlösser mit unterschiedlichen Werten und ja, um die Bedeutung einschätzen zu können 1* Aufwand wäre zu groß und die Werte enthalten zu viele Unsicherheiten. 2* ist je Vorhaben ein Abstimmungsprozess gefragt und Unterschiede zwischen Denkmälern sollen in der Wertung nicht gemacht werden
4f	Wie hoch schätzen die Interviewten den Aufwand?	5* keine Aussagen
4h	Wie wird bei den Schlösserverwaltungen die Höhe des Nutzens einer Immobilie für den Museumsbetrieb erfasst? Welche Kriterien gelten?	3* Besucherzahlen und Größe der Liegenschaft sowie eigene Zielerreichung
4i1	Ist aus Sicht der Interviewten eine kontingente Bewertungsmethode aussagekräftig zur Beurteilung des Immobilienwertes?	3* Substanzwerte zu ermitteln ist vorstellbar 1* kein eigenen Nutzen gesehen 1* in Abhängigkeit der Befragungsmenge resultieren unterschiedliche Ergebnisse (ob regional

ID	Fragen/Themen	Auswertung
		oder überregional befragt wird, d.h. ob bspw. deutschlandweit oder lediglich je Bundesland) 1* sollte nicht Substanzwert heißen, sondern ideeller Wert 1* Nachfrage leitet sich aus dem ideellen Wert ab
4i2	Wie hoch schätzen die Interviewten den Nutzen der jeweiligen Wertungsmethode?	3* monetäre Methoden einzeln können den wirklichen Wert nicht wiedergeben.
4i3	zu 4i2 – Verkehrswert	1* Verkehrswert spiegelt die Bedeutung nicht wider, man müsste das in ein Verhältnis mit einem anderen Kriterium bringen
4i4	zu 4i2 – Sachwert	1* Sachwert/Wiederbeschaffung heute völlig irrelevant (Ausnahme Eröffnungsbilanzen) und fragwürdig, da man dann das Original nicht mehr hat. (Selber Experte sagt 4i5 aus) 1* Sachwert kann bei einem Gebäude gering sein, obwohl deutlich höheren Besucherzahlen registriert werden, als bei einem Gebäude mit deutlich höherem Sachwert
4i5	zu 4i2 – Nachfragewert	1* Nachfragewerte zu ermitteln ist vorstellbar (Aussage eines Experten, bei dessen Schlösserverwaltung bereits KLR eingeführt ist)
4i6	zu 4i2 – Substanzwert	1* wird nach dem Substanzwert gewertet, zumindest zwischen Schloss mit überregionaler Bedeutung und einem Nebengebäude unterschieden. „Die abschließende Wertung für das PM der ÖMS sollte aber eine Mischung aus den verschiedenen Wertungsmethoden sein.“ 1* Nachfragewert kann hoch sein, ohne dass der Wiederbeschaffungswert hoch ist. (Aussage eines Experten, bei dessen Schlösserverwaltung bereits KLR eingeführt ist)
4i7	zu 4i2 – Subjektivität	1* Werte sind zu subjektiv beeinflussbar
4k	Wie hoch schätzen die Interviewten den Aufwand der jeweiligen Wertungsmethode (x, y, z), könnten die Schlösserverwaltungen dies leisten?	keine Aussagen möglich
4i1	Ist eine andere Variante zur Bewertung zu nutzen? Ggf. welche Alternative würden der Interviewte vorschlagen/anwenden, um den Substanzwert aus Sicht der Öffentlichkeit zu bestimmen? Hier zu Bekanntheitsgrad	1* über den Bekanntheitsgrad
4i2	Wie Frage zuvor, hier zu Sanierungsstau	2* über den Sanierungsstau/das Investitionsvolumen zur Erreichung der Masterpläne u. ä.
4i3	Wie Frage zuvor, hier zu Verhältnis	3* alle drei Wertungsmethoden in ein Verhältnis bringen, bspw. mit einem Punktesystem/Filter und daraus einen Mittelwert bilden
5 Portfoliodarstellung/-matrix		
5a	Können die Immobilien der Schlösserverwaltungen in einer vergleichbaren Art in eine Matrix eingeordnet werden?	5* ja 1* vor allem in Verbindung mit dem Nachfragewert
5a1	Wie Frage zuvor, hier zu Verschiebung	1* Variationsmöglichkeiten bestehen, um mit Investitionen die Einordnung in der Darstellung zu verschieben
5a2	Wie Frage zuvor, hier zu Gewichtung und Bauunterhalt	1* für Maßnahmen, die aus baulichen/denkmalpflegerischen Gründen gleich gewichtet werden, würde eine entsprechende Matrix zu einer Prioritätenabbildung führen 1* für den Bauunterhalt ist eine Matrix bedingt anwendbar

ID	Fragen/Themen	Auswertung
5a3	Wie Frage zuvor, hier zu Investitionsplanung	1* mit vergleichbaren Matrizen könnte man die Investitionsplanung stärker steuern
5a4	Wie Frage zuvor, hier zu Aufwand	1* Aufwand das selber zu machen, ist zu hoch; Nutzen wird in Frage gestellt
5b	Würde sich für das jeweilige Portfolio der Schlösserverwaltungen ebenfalls eine Verteilung der Immobilien in verschiedene Strategien herausbilden oder können Abweichungen bei der Darstellung prognostiziert werden?	ja, siehe Antworten unter 5a
5c	Welche weiteren Unterscheidungen/Darstellungen wären für die Interviewten interessant?	2* der Investitionsstau sollte abgebildet werden 1* weitere Alternative: Besucherzahlen und Betriebskosten
6 Investitionsplanung		
6a1	Wo wird bei den Schlösserverwaltungen vom dargestellten Ablauf abgewichen/nicht abgewichen?	Zusammenfassend: Marktanalyse bildet die Ausnahme, für Museen werden keine erstellt 1* Marktanalysen im Gastronomiebereich angewendet 1* regionale Nachfrageunterschiede werden beachtet (dies wird bereits als Marktanalyse verstanden) 1* Segmentierung des Portfolios erfolgt 1* bspw. wenn neue Konzepte geplant werden, wird die Durchführbarkeit und Wirtschaftlichkeit vorher betrachtet
6a2	Ist der Musterablauf in den Schlösserverwaltungen anwendbar?	3* ja, als Muster der Abläufe anwendbar, solange Abweichungen im Einzelfall zulässig sind
6b	Welche der im Ablauf dargestellten Aufgaben werden nach Einschätzung der Interviewten nicht vollständig geleistet?	1* fehlt an finanziellen Mitteln, um die dargestellten Aufgaben zu erfüllen, Stichwort: Investitionsstau 2* Wirtschaftlichkeit eher, wenn und wie nach Vergaberecht gefordert
6x1	Ist eine feste Instanz zur Abstimmung der langfristigen und kurzfristigen Maßnahmen eingerichtet?	1* Abgrenzung der Aufgaben soll über Projektaufträge sichergestellt werden
6x2	Wäre es ohne Ressourcenbeschränkung das Ziel, alle Gebäude zugänglich zu machen?	3* ja
6x2a	Wie Frage zuvor, hier zu nicht zwingend für komplette Öffentlichkeit	1* Ziel alle Flächen einer Nutzung zuzuführen, nicht zwingend für komplette Öffentlichkeit
6x2b	Wie Frage zuvor, hier zu nicht alles gleichzeitig	1* schaffen nicht alles gleichzeitig, weil Liegenschaften zu groß sind
7 Flächenplanung		
7a1	Welche Flächenreduzierungen wären bei den Schlösserverwaltungen möglich? Welche Beispielfälle sind bekannt, bei denen geänderte Anforderungen des Museumsbetriebs aktuell und zukünftig nicht von der Immobilie erfüllt werden, obwohl eine Anpassung möglich wäre? Hier zu Nutzungsoptimierung	4* Optimierung der Nutzungen, Räume die nicht unbedingt weiter wie bisher genutzt werden müssen
7a2	Wie Frage zuvor, hier zu Auslagerung von Nutzungen	1* Auslagerung von Bereichen (bspw. Depots) in Neubauten
7a3	Wie Frage zuvor, hier zu nicht die Frage	1* nicht die Frage gestellt, ob die Präsentation selbst auf kleinerem Raum stattfinden kann, sondern Gebäude unter museumspädagogischen und unter sammlungshistorischen Erwägungen mit Nutzungen ausgefüllt
7a4	Wie Frage zuvor, hier zu Vorhaltung von Ausweichflächen	1* Vorhaltung von Ausweichflächen für Baumaßnahmen
7a5	Wie Frage zuvor, hier zu Kaltdächer	1* Umnutzung von Kaltdächern zu Lagerflächen soll reduziert werden, Dachflächen bewusst freigehalten

ID	Fragen/Themen	Auswertung
7a6	Wie Frage zuvor, hier zu Frage stellt sich nur bedingt	1* eher anders herum, als Fragestellung, denn: erhebliche Nutzflächenreduzierungen aufgrund des Brandschutzes
7a7	Wie Frage zuvor, hier zu Flächenleerstand	1* Leerstand bewusst in Kauf genommen, bis 2* eher anders herum, als Fragestellung, denn soll kein Leerstand geben, Gebäude muss genutzt werden
7b1	Wie Frage zuvor, und zu: Welche Voraussetzungen fehlen aus Sicht der Interviewten, um Flächenreduzierungen realisieren zu können? Warum erfolgt keine Umnutzung? Hier zu Denkmalpflege bzw. Denkmalschutz	siehe auch Antworten unter 7a: Stichworte: Bauaufsicht, Brandschutz, Barrierefreiheit und Kontamination 1* keine Eingriffe in die denkmalgeschützte Bausubstanz gewünscht 1* Doppelfunktionen/keine getrennten Organisationsbereiche
7b2	Wie Fragen zuvor, hier zu Ressourcenbeschränkung	5* Ausgang der langfristigen Investitionsplanung ungewiss, Flächen erst nach Sanierung wieder nutzbar, hierfür nicht ausreichend Mittel zur Verfügung
7b3	Wie Fragen zuvor, hier zu Nutzungszweck	1* Nutzungszweck nicht bestimmt
7c1	Wie häufig wechseln Anforderungen an Flächen für den Museumsbetrieb?	3* manchmal erst nach 70 Jahren, bspw. durch wesentliche Ortsveränderungen 1* nie
7c2	zu 7c1 - Beispiel Brandschutz	Zusammenfassung: Veränderung durch Anforderungen von außen haben Einfluss, wie Barrierefreiheit, Brandschutz etc. (siehe auch Antworten zu 7a und 7b1)
7c3	zu 7c1 - Beispiel Sammlungen	5* keine immer geltenden Vorgaben und Konzepte, Sammlungen wachsen fortlaufend, besonders bei Archiven, Depots und Bibliotheken, aber auch für das Schlossmuseum, über Jahrhunderte gesehen sind alle Sammlungen im Wandel; theoretisch wird Möglichkeit der Reduzierung der Ausstellungsflächen gesehen, da zeitlich beschränkte Aufnahmemöglichkeiten der Besucher
7c5	zu 7c1 - Beispiel temporäre Mitarbeiteranzahl variiert	1* Anzahl temporäre Mitarbeiter variieren aufgrund des Saisonbetriebs
7c6	zu 7c1 - Beispiel Sanierungsmaßnahmen	1* im Zuge von Sanierungsmaßnahmen erfolgen regelmäßig Umnutzungen
7c9a	zu 7c1 - Beispiel Steigende Flächenbedarfsanforderungen	1* Professionalisierung in allen Bereichen führt zu erhöhten Flächenbedarfen/Flächenanforderungen
7c10	zu 7c1 - Aktualisierung Vorgaben A	1* Funktions- und Flächenprogramm wird alle 9 Jahre fortgeschrieben
7c11	zu 7c1 - Aktualisierung Vorgaben B	1* konzeptionelle Überlegungen werden laufend fortgeschrieben
7d	Wie werden die Bedarfsanforderungen für museale Flächen ermittelt und erfasst - existieren Standards zur Ermittlung benötigter Flächen für Museen oder gelten jeweilige Ausstellungs-/Gestaltungsplanungen der Kuratoren?	2* Gestaltungsplanungen sind subjektiv, wurden keine Standards benannt
8 Risikobewertung		
8a1	In welchen Fällen müssen bei den Schlösserverwaltungen Risikoanalysen/ -bewertungen vor Investitionsmaßnahmen durchgeführt werden? Hier zu Ausnahmen	Zusammenfassend: wurden keine Fälle benannt, in denen für alle Investitionsvorhaben Risikobetrachtungen erfolgen müssen 1* Risikovorsorge von pauschal 10 Prozent als Ansatz in Kostenplanung berücksichtigt 1* Ausnahme bildet ein PPP-Projekt, hier sind diese in Rahmen der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen als Standard vorgesehen.

ID	Fragen/Themen	Auswertung
8a2	Wie Frage zuvor, hier zu anlassbezogen	3* anlassbezogen müssen und werden Risiken im Planungsprozess berücksichtigt
8a3	Wie Frage zuvor, hier zu wofür nicht	1* wird selten verwendet, um vorher festzulegen, ob ÖMS Risiken tragen will
8a4	Wie Frage zuvor, hier zu kein Risikomanagementansatz	1* das man die Risiken auf Dritte verteilen will, das ist der Risikomanagementgedanke; der eigentliche Risikomanagementansatz ist bei der Öffentlichen Hand völlig unterentwickelt
8c	Sprechen aus Ihrer Sicht Gründe gegen die Einführung eines einheitlichen Risikomanagementsystems?	2* Einführung Risikomanagementsystem möglich, jedoch wird Nutzen nicht gesehen, dies bei allen Maßnahmen durchzuführen 1* Grund 1: Stichwort: Maßnahmen müssen in jedem Fall durchgeführt werden: Brandschutz o. ä. ändern sich nicht durch Risikobetrachtung. 1* Grund 2: Mittel müssen im Eintrittsfall sowieso aufgebracht werden. 1* Grund 3: dürfen keinen Risikoaufschlag bilden
9 Aufgabenübertragung auf Dritte		
9a1	Für welche Liegenschaften der Schlösserverwaltungen können Aufgaben auf Dritte übertragen werden? Hier zu komplette Liegenschaften	3* komplette Burgen im Erbbaurechts- oder Nießbrauch-Modell inkl. Sanierungen/ Bau und Betrieb von Liegenschaften zeitlich beschränkt auf Dritte übertragen; z. B. Vermietung an Universität oder Studentenwerk: einschließlich Dach und Fach von dem Mieter saniert, Mieter hält instand und betreibt 1* wird immer geprüft, ob Investitionsstau durch Investitionen Dritter abgebaut werden kann 1* Vermietung macht ein Drittel der Gesamteinnahmen aus 2* Planung und Bau nicht durch Dritte möglich
9a2	Wie Frage zuvor, hier zu Neubauten	2* die Möglichkeiten der vollständigen Aufgabenübertragung für Neubauten (bspw. Seilbahn) bestätigt
9a3	Wie Frage zuvor, hier zu Gastronomie	3* die Möglichkeiten bei Gastronomie bis hin zur Vergabe der Gebäude im Erbbaurecht festgestellt
9a4	Wie Frage zuvor, hier zu Ausstattung Dritter	2* Leistungen, die Dritte besser erbringen können, z. B. wegen spezieller Technik
9a5	Wie Frage zuvor, hier zu Shops	2* Shops
9a6	Wie Frage zuvor, hier zu Facility Management	1* externen Aufsichtsdienst, externe Reinigungsfirmen (nach Internetrecherche wäre hier Mehrfachnennungen möglich gewesen)
9a7	Wie Frage zuvor, hier zu externe Planungsleistungen	1* externe Planungsleistungen nach HOAI
9a8	Wie Frage zuvor, hier zu Kritik und Drittverwendungsfähigkeit	1* Übertragung aller Aufgaben an Dritte ist kritisch bewertet: Grund: Wissensverlust und eine fehlende Identifikation mit den Einrichtungen der Dritten wird erwartet (selber Experte wie Aussage ID 9a11) 1* Gebäude die drittverwendungsfähig sind können für die vollständige Aufgabenübertragung an Dritte in Frage kommen
9a9	Wie Frage zuvor, hier zu Museumsdienste	1* Kasse und Führungen bspw. über Vereine oder externe Stiftungen (nach Internetrecherche wäre hier Mehrfachnennungen möglich gewesen)
9a10	Wie Frage zuvor, hier zu PPP	1* PPP-Begriff an sich negativ belegt, ähnliche Projekte werden anders kommuniziert, Verträge mit „Zustiftern“ weiterhin vorstellbar

ID	Fragen/Themen	Auswertung
9a11	Wie Frage zuvor, hier zu wann nicht	1* Gebäude schlecht drittverwendungsfähig, wenn sie inmitten eines Parks liegen (selber Experte wie Aussage ID 9a8)
10 Aufbauorganisation		
10a1	Welche Gründe sprechen für die Interviewten gegen ein solches Modell? Hier zu personelle Trennung	Zusammenfassend: Organigramm würde nur auf Papier existieren, in Praxis würde es an personeller Trennung mangeln
10a2	Welche Gründe sprechen für die Interviewten gegen ein solches Modell? Hier zu Wissensverlust	3* Wissensverlust bei Aufteilung in strategisches und operatives Management, da keine Bündelung der Kompetenzen an einer Stelle erfolgen würde; Zielvorgaben werden heute nach dem Bottom-Up-Ansatz aber auch andersherum erarbeitet (Top-Down-Ansatz)
10a5	Wie Frage zuvor, hier zu Ziele	1* Abteilungen können weiter eigene Ziele verfolgen, Gesamtblick hat weiter die oberste interne Leitungsebene
10b1	Welche Gründe sprechen für die Interviewten für ein solches Modell? Welche Vorteile sahen die Interviewten, neben der Schaffung von freien Kapazitäten und der Abgrenzung von Aufgaben und Kompetenzen?	5*könnte man entsprechend Modellvorschlag machen/ja, so ähnlich wird gehandelt, die oberste Leitung mit den verschiedenen Fachdisziplinen entscheidet abschließend über die Strategie.
10x2	Aussagen zu Expertengremium	1* Wollen zunächst intern Einigkeit erzielen
11 Portfoliomanagement (allgemein)		
11a1	Anhand Skala 1 bis 5 angegeben, wie hoch aktuell die Bedeutung der Umsetzung von den ausgewählten Optimierungsmöglichkeiten bezogen auf die eigenen Immobilien ist - Datengrundlage und somit Auswertungsmöglichkeiten.	1 bis 3 (Durchschnitt 2)
11a2	Wie Skalaangabe zuvor, hier zu Erstellung von Nutzungsszenarien.	3 bis 5 (Durchschnitt 4)
11a3	Wie Skalaangabe zuvor, hier zu Erfassung der eigenen Funktions- und Flächenbedarfe.	1 bis 2, Ausnahme 5 (Durchschnitt 2,2)
11a4	Wie Skalaangabe zuvor, hier zu einheitliches Risikomanagement.	4 bis 5 (Durchschnitt 4,5)
11a5	Wie Skalaangabe zuvor, hier zu Erstellung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Vorfeld von Investitionen.	3 bis 5 (Durchschnitt 4)
11a6	Wie Skalaangabe zuvor, hier zu Transparenz der Entscheidungen.	3 bis 4, Ausnahme 1 (Durchschnitt 3) Möglichkeit zur Transparenzherstellung: Abwägung bspw. durch Ampelsystem
11a7	Wie Skalaangabe zuvor, hier zu Vorgaben von Entscheidern des Immobilienmanagements an das Rechnungswesen	4 bis 5 (Durchschnitt 4,5)
11a7a	zu 11a7 - Verbesserungsvorschlag 1	1* Verbesserungsvorschlag 1, Rechnungswesen: Betrachtungen von Abschreibungen oder Buchwert der Gebäude erfassen
11a7b	zu 11a7 - Verbesserungsvorschlag 2	1* Verbesserungsvorschlag 2, Rechnungswesen: Mieteinnahmen zweckgebunden zur Verfügung stellen
11a7c	zu 11a7 - Verbesserungsvorschlag 3	1* Verbesserungsvorschlag 3, Rechnungswesen: Erlösschmälerungen, bspw. durch Mietminderung wegen nicht durchgeführter Baumaßnahmen, sollten ausgewiesen werden
11a8	Wie Skalaangabe zuvor, hier zu Vorgaben zur Gestaltung der Aufbauorganisation.	3 bis 4 (Durchschnitt 3,5)
11x1	Hindernisse bei der Einführung eines Portfoliomanagementsystem (siehe auch Fragebogen	5* Transparenz wird nur auf Nachfrage oder nach Einzel-Auftrag hergestellt,

ID	Fragen/Themen	Auswertung
	Anhang I)	1* Anwendung des Portfoliomanagements im eigentlichen Begriffsverständnis wird im Zusammenhang mit Schlösserverwaltungen abgelehnt

III. Anhang, Bewertung Nachfragewert und Sachwert für ein Beispielportfolio

Beispielportfolio Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg

Bewertungsjahr: 2018

Nr.	Bezeichnung der Liegenschaft	BGF in qm	Sachwert Gebäude in Euro	Nachfragewert Liegenschaft p. a. in Euro	Nachfragewert p. m. je qm in Euro
1	Neues Palais	19.403	9 38.806.000	9 1.513.434	6,50
2	Schloss Sanssouci	1.940	8 19.400.000	8 931.200	40,00
3	Schloss Charlottenburg	14.643	9 43.929.000	9 1.493.586	8,50
4	Große Orangerie Charlottenburg	1.216	6 3.040.000	6 167.808	11,50
5	Theaterbau Charlottenburg	3.851	7 7.702.000	7 300.378	6,50
6	Mittelbau Orangerieschloss Sanssouci	1.726	6 3.452.000	6 134.628	6,50
7	Wissenschafts- und Restau- rierungszentrum	9.916	9 39.664.000	9 1.368.408	11,50
8	Parkrevier Maulbeerallee	1.584	4 1.108.800	6 142.560	7,50
9	Schirrhof	5.650	6 3.955.000	7 508.500	7,50
10	Parkplatz Schloss Sanssouci	k. A. (ca. 15.400 qm)	4 1.933.300	6 216.480	42,32
11	Zentraldepot	4.218	8 12.654.000	7 430.236	8,50
12	Gastronomie am Südtor	508	2 355.250	3 45.675	7,50
13	Besucherzentrum am Neu- en Palais	1.090	6 4.360.000	6 150.420	11,50
14	Kleine Orangerie Charlottenburg	1.988	6 3.976.000	6 155.064	6,50
15	Restaurierungshof Neuer Garten	2.182	6 4.364.000	6 170.196	6,50
16	Villa Quandt	930	5 2.790.000	5 94.860	8,50
17	Marshall Keith Haus	1.181	6 3.543.000	6 120.462	8,50
18	Gartendirektionsgebäude	1.507	5 2.260.500	5 99.462	5,50
19	Zivilkabinetthaus	1.434	6	6	

Nr.	Bezeichnung der Liegenschaft	BGF in qm	Sachwert Gebäude in Euro	Nachfragewert Liegenschaft p. a. in Euro	Nachfragewert p. m. je qm in Euro
			4.302.000	146.268	8,50
20	Generaldirektionsgebäude	396	4 1.188.000	3 40.392	8,50
21	Gärtnerhaus Neuer Garten	585	5 2.340.000	5 80.730	11,50
22	Marstall Babelsberg	1.563	3 937.800	3 46.890	2,50
23	Besucherzentrum Pfaueninsel	112	2 336.000	2 11.424	8,50
24	Betriebsgebäude am Mar- mortalpalais	196	3 784.000	3 27.048	11,50
25	Gregor-Mendel-Straße	914	5 2.742.000	5 93.228	8,50
26	ehemaliger Gasthof Charlot- tenhof	1.189	3 713.400	3 35.670	2,50
27	Besucherzentrum Paretz	257	3 771.000	3 26.214	8,50
28	Historische Mühle	80	2 320.000	2 11.040	11,50
29	Jagdschloss Stern	247	3 741.000	3 25.194	8,50
30	Laden am Thiemannhaus	35	1 105.000	1 3.570	8,50
31	Stellplätze Orangerie Sanssouci	k. A.	1 4.200	1 768	5,33
32	PKZ-Werkstatt	1.050	3 630.000	3 31.500	2,50
33	Gartenhaus an der Villa Liegnitz	546	4 1.638.000	4 55.692	8,50
34	Fischhaus	540	2 324.000	2 16.200	2,50

IV. Anhang, Bewertung musealer Werte für das Beispielportfolio

Beispielportfolio Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg

Bewertungsjahr: 2018

Nr.	Bezeichnung der Liegenschaft	BGF in qm	Musealer Wert	Museale Werte im Detail		
				Kulturerbe	Wissen	Anschauung
1	Neues Palais	19.403	8	9	7	8
2	Schloss Sanssouci	1.940	8	9	7	9
3	Schloss Charlottenburg	14.643	8	8	7	8
4	Große Orangerie Charlottenburg	1.216	6	8	4	5
5	Theaterbau Charlottenburg	3.851	5	8	3	5
6	Mittelbau Orangerieschloss Sanssouci	1.726	8	9	7	7
7	Wissenschafts- und Restaurierungszentrum	9.916	4	4	8	1
8	Parkrevier Maulbeerallee	1.584	2	3	3	1
9	Schirrhof	5.650	2	3	3	1
10	Parkplatz Schloss Sanssouci	k. A. (ca. 15.400 qm)	1	2	1	1
11	Zentraldepot	4.218	5	5	8	1
12	Gastronomie am Südtor	508	2	2	1	2
13	Besucherzentrum am Neuen Palais	1.090	5	6	4	6
14	Kleine Orangerie Charlottenburg	1.988	5	6	4	5
15	Restaurierungshof Neuer Garten	2.182	5	6	3	5
16	Villa Quandt	930	4	6	2	5
17	Marshall Keith Haus	1.181	5	7	3	5
18	Gartendirektionsgebäude	1.507	5	7	3	5
19	Zivilkabinetthaus	1.434	5	7	3	5
20	Generaldirektionsgebäude	396	5	7	3	5
21	Gärtnerhaus Neuer Garten	585	4	6	1	5
22	Marstall Babelsberg	1.563	5	7	4	5
23	Besucherzentrum Pfaueninsel	112	4	6	4	3
24	Betriebsgebäude am Marmorpalais	196	5	7	3	5
25	Gregor-Mendel-Straße	914	2	2	2	1
26	ehemaliger Gasthof Charlottenhof	1.189	1	2	1	1
27	Besucherzentrum Paretz	257	3	2	4	3
28	Historische Mühle	80	7	8	7	6

Nr.	Bezeichnung der Liegenschaft	BGF in qm	Musealer Wert	Museale Werte im Detail		
				Kulturerbe	Wissen	Anschauung
29	Jagdschloss Stern	247	7	9	6	7
30	Laden am Thiemannhaus	35	4	6	4	1
31	Stellplätze Orangerie Sanssouci	k. A. (12 Stellplätze)	1	2	1	1
32	PKZ-Werkstatt	1.050	2	2	2	1
33	Gartenhaus an der Villa Liegnitz	546	2	2	3	1
34	Fischhaus	540	2	2	3	1

G. Quellenverzeichnis

Aaker, Marketing Research, 1990: David A. Aaker, George S. Day, Marketing Research, 4. Auflage, John Wiley & Sons, Milton 1990

Absage 1 Fragebogen: Absage 1 Fragebogen_Anonymisiert (nicht veröffentlicht)

Absage 2 Fragebogen: Absage 2 Fragebogen_Anonymisiert (nicht veröffentlicht)

Absage 3 Fragebogen: Absage 3 Fragebogen_Anonymisiert (nicht veröffentlicht)

Adam, Planung und Entscheidung, 1993: Dietrich Adam, Planung und Entscheidung: Modelle - Ziele - Methoden, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1993

Aeppli, Empirisches wissenschaftliches Arbeiten, 2010: Jürg Aeppli, Luciano Gasser, Anette Tettenborn, Eveline Gutzwiller, Empirisches wissenschaftliches Arbeiten: Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften, Klinkhardt, Bad Heilbrunn 2010

Alfen, Flächenmanagement, 2013: Hans Wilhelm Alfen, Anke Schwanck, Flächenmanagement in Hochschulen: Workshop zu Handlungsansätzen hochschulinterner Flächensteuerung, Verlag der Bauhaus-Universität Weimar, Weimar 2013, Abruf am 02.08.2015 über: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:wim2-20130819-20071>

Alfen, Infrastrukturmanagement, 2017: Hans Wilhelm Alfen, Infrastrukturmanagement - ein Baukasten für Organisationsmodelle mit Privatsektorbeteiligung (Teil I), in: Bauingenieur, Ausgabe 11-2017, Bd. 92, Springer-VDI-Verlag, Düsseldorf 2017, S. 482-494

Alfen, Lebenszyklusorientiertes Risikomanagement für PPP-Projekte im öffentlichen Hochbau, 2011: Hans Wilhelm Alfen, Alexander Riemann, Katja Leidel, Katrin Fischer, Dirk Daube, Andrea Frank-Jungbecker, Werner Gleißner, Marco Wolfrum, Lebenszyklusorientiertes Risikomanagement für PPP-Projekte im öffentlichen Hochbau, Bauhaus-Universitätsverlag Weimar, Weimar 2011

Alfen, Lifecycle Kosten und Facility Management, 2009: Hans Wilhelm Alfen, Frank Kiesewetter, Präsentation Lifecycle Kosten und Facility Management, Professur BWL im Bauwesen, Alumni Summer School 2009, Abruf am 02.11.2018 über: https://www.uni-weimar.de/fileadmin/user/fak/bauing/professuren_institute/Baubetrieb_und_Bauverfahren/Publikationen/Alumni/Alumni2009_Lifecycle_FacManagement.pdf

Alfen, Public Private Partnership im Hochbau, 2005: Hans Wilhelm Alfen, Dirk Daube, Public Private Partnership im Hochbau: Evaluierung der Wirtschaftlichkeitsvergleiche der ersten PPP-Pilotprojekte im öffentlichen Hochbau in NRW, im Auftrag der PPP-Task-Force NRW, erstellt durch die Professur BWL im Bauwesen, Bauhaus Universität Weimar, Weimar 2005, Abruf am 09.11.2018 über: <https://www.yumpu.com/de/document/view/39314805/erste-schritte-bei-ppp>

Anesini, Die Holding als Instrument der Führung in konzernierten Unternehmen, 1991: Silvio Anesini, Die Holding als Instrument der Führung in konzernierten Unternehmen, Difo Druck GmbH, Bamberg 1991

Arndt, Wirtschaftsverwaltungsrecht, 2006: Hans-Wolfgang Arndt, Thomas Fetzer, Wirtschaftsverwaltungsrecht, in: Udo Steiner (Hrsg.), Besonderes Verwaltungsrecht: Ein Lehrbuch, Jurathek Studium, 8. Auflage, C. F. Müller, Heidelberg/München/Landsberg/Berlin 2006, S. 693-812

Aßmann, Potsdam wird für Immobilienkäufer immer attraktiver, 2018: H. Aßmann, Potsdam wird für Immobilienkäufer immer attraktiver, Infografik, in: Berliner Morgenpost, 21.08.2017, Abruf am 24.11.2018 über: <https://www.morgenpost.de/wirtschaft/article211650509/Potsdam-wird-fuer-Immobilienkaeufer-immer-attraktiver.html>

Association of European Royal Residences, European Royal Residences, 2001: Association of European Royal Residences, European Royal Residences, 2001, Abruf am 29.09.2015 über: https://www.spsg.de/fileadmin/user_upload/BROCHURE-ARRE-2011-UK.pdf

Association of European Royal Residences, European Royal Residences - About Us, 2018: Association of European Royal Residences, European Royal Residences - About Us, Abruf am 08.03.2018 über: <http://www.europeanroyalresidences.eu/about-us/>

Association of European Royal Residences, European Royal Residences - Meetings, 2018: Association of European Royal Residences, European Royal Residences - Meetings, Abruf am 06.07.2018 über: <http://www.europeanroyalresidences.eu/events/category/meetings/>

Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, 2003: Peter Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. Auflage, Walter de Gruyter, Berlin 2003

Auswertung Homepage ÖMS und Bundesländer, 2018: Auswertung der Internetrecherche (nicht veröffentlicht)

Balzer, Zeitorientierte Portfolio-Optimierung, 2001: Thomas Balzer, Zeitorientierte Portfolio-Optimierung, Dissertation, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, 2001

Barney, Grounded theory, 2010: Barney G. Glaser, Anselm L. Strauss, Grounded theory: Strategien qualitativer Forschung, Huber, Mannheim 2010

Barton, Some Functions of Qualitative Analysis in Social Research, 1955: Allen H. Barton, Paul F. Lazarsfeld, Some Functions of Qualitative Analysis in Social Research, in: Friedrich Pollock, Theodor W. Adorno, Walter Dirks (Hrsg.), Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Bd. 2: Gruppenexperiment, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt am Main 1955, S. 321-361

BauGB, 2017: Baugesetzbuch (BauGB) in der Fassung der Bekanntmachung vom 3. November 2017 (BGBl. I S. 3634)

Baum, Strategisches Controlling, 1999: Heinz-Georg Baum, Adolf G. Coenenberg, Thomas Günther, Jochen Fischer, Strategisches Controlling, 2. Auflage, Schäfer Poeschel, Stuttgart 1999

BbgDSchG, 2004: Gesetz über den Schutz und die Pflege der Denkmale im Land Brandenburg (Brandenburgisches Denkmalschutzgesetz - BbgDSchG) vom 24. Mai 2004 (GVBl.I/04, [Nr. 09], S.215)

BBR, Organisation, 2015: BRB - Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Organisation, Abruf am 07.08.2015 über: https://www.bbr.bund.de/BBR/DE/BBR/Organisation/organigrammbbr.pdf?__blob=publicationFile&v=25; Abruf am 16.07.2018 über: https://www.bbr.bund.de/BBR/DE/BBR/Organisation/organigrammbbr.pdf;jsessionid=984176C7FD6D40E1FF79164B22FEE78C.live21303?__blob=publicationFile&v=55

Berg, Fallstudien als Methode betriebswirtschaftlicher Forschung, 2006: Nicola Berg, Fallstudien als Methode betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Jahrgang 35, Heft 7, Vahlen, München 2006, S. 362-367

Berger-Grabner, Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2016: Doris Berger-Grabner, Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und Praktische Beispiele, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2016

Bergmann, Strategische Unternehmensführung, 2011: Rainer Bergmann, Michael Bungert, Strategische Unternehmensführung: Perspektiven, Konzepte, Strategien, Physika-Verlag/Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg 2011

BGB, 2017: Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) in der Fassung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 20. Juli 2017 (BGBl. I S. 2787) geändert worden ist, Stand: Neugefasst durch Bek. v. 2.1.2002 I 42, 2909; 2003, 738; zuletzt geändert durch Art. 1 G v. 20.7.2017 I 2787

BHO, 2017: Bundeshaushaltsordnung (BHO) in der Fassung vom 19. August 1969 (BGBl. I S. 1284), die zuletzt durch Artikel 11 des Gesetzes vom 14. August 2017 (BGBl. I S. 3122) geändert worden ist, Stand: Zuletzt geändert durch Art. 11 G v. 14.8.2017 I 3122

Bienert, Bewertung von Spezialimmobilien, 2018: Sven Bienert, Klaus Wagner (Hrsg.), Bewertung von Spezialimmobilien - Risiken, Benchmarks und Methoden, 2. Auflage, Springer-Gabler, Wiesbaden 2018

Bizer, Responsive Regulierung, 2002: Kilian Bizer, Martin Führ, Responsive Regulierung - Anforderungen an die interdisziplinäre Gesetzesfolgenforschung, in: Kilian Bizer, Martin Führ, Christoph Hüttig (Hrsg.), Responsive Regulierung: Beiträge zur interdisziplinären Institutionenanalyse und Gesetzesfolgeabschätzung, Mohr Siebeck, Tübingen 2002, S. 1-20

BKI, Baukosten 2016 Neubau - Statistische Kostenkennwerte für Gebäude, 2016: BKI - Baukosteninformationszentrum, Baukosten 2016 Neubau - Statistische Kostenkennwerte für Gebäude, Rudolf Müller, Stuttgart 2016

BKI, Objektdaten Freianlagen F6, 2014: BKI - Baukosteninformationszentrum, Objektdaten Freianlagen F6, Rudolf Müller, Stuttgart 2014

BLB, Organisation, 2015: BLB - Brandenburgischer Landesbetrieb für Liegenschaften und Bauen, Organisation, Abruf am 07.08.2015 über: http://www.blb.brandenburg.de/media_fast/4055/Internet_01_07_2015.pdf

Bleicher, Organisation, 1991: Knut Bleicher, Organisation: Strategien - Strukturen - Kulturen, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1991

BMU, Richtlinien für die Durchführung von Bauaufgaben des Bundes, 2017: BMU - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, Richtlinien für die Durchführung von Bauaufgaben des Bundes, Grundwerk bis 19. Austauschlieferung mit Aktualisierungen, Onlinefassung, Berlin 2017, Abruf am 20.08.2017 über: https://www.fib-bund.de/Inhalt/Richtlinien/RBBau/RBBau-Onlinefassung_17.August2017_Version01.pdf

BMVBS, SW-RL, 2012: BMBV - Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Richtlinie zur Ermittlung des Sachwerts (Sachwertrichtlinie – SW-RL), Onlinefassung, Berlin 2012, Abruf am 01.09.2016 über <https://www.bundesanzeiger-verlag.de/fileadmin/BIV-Portal/Dokumente/PDF/Sachwertrichtlinie.pdf>

BMVI, Reformkommission Bau von Großprojekten, 2015: BMVI - Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, Komplexität beherrschen - kostengerecht, termintreu und effizient: Endbericht, Berlin 2015, Abruf am 21.02.2017 über https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/VerkehrUndMobilitaet/reformkommission-bau-grossprojekte-endbericht.pdf?__blob=publicationFile

Bone-Winkel, Begriffe und Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut, 2016: Stephan Bone-Winkel, Christian Focke, Karl-Werner Schulte, Begriffe und Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut, in: Karl-Werner Schulte, Stephan Bone-Winkel, Wolfgang Schäfers (Hrsg.), Immobilienökonomie, Bd. 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 5. Auflage, De Gruyter, Berlin/Boston 2016, S. 3-24

Bone-Winkel, Das strategische Management von offenen Immobilienfonds unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklungen von Gewerbeimmobilien, 1994: Stephan Bone-Winkel, Das strategische Management von offenen Immobilienfonds unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklungen von Gewerbeimmobilien, Rudolf Müller, Köln 1994

Bohne-Winkel, Institutionelles Immobilienmanagement, 2016: Stephan Bone-Winkel, Matthias Thomas, Georg J. Allendorf, Victoria Walbröhl, Institutionelles Immobilienmanagement, in Schulte 2016 in: Karl-Werner Schulte, Stephan Bone-Winkel, Wolfgang Schäfers, Öffentliches Immobilienmanagement, Bd. 1, 4. Auflage, Oldenbourg, München 2016. 5. Auflage, 2016, S. 719 -736

Borchardt, Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, 2009: Andreas Borchardt, Stephan E.Göthlich, Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, in: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter, Joachim Wolf (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2009, S. 33-48

BPB, öffentliche Hand, 2018: BPB - Bundeszentrale für politische Bildung, öffentliche Hand, Online-Lexikon der Wirtschaft, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 2018, Abruf am 20.10.2018 über: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20246/oeffentliche-hand>

Brandenburgisches Landesamt für Denkmalpflege und Archäologisches Landesmuseum, Denkmalliste des Landes Brandenburg, 2017: Brandenburgisches Landesamt für Denkmalpflege und Archäologisches Landesmuseum, Denkmalliste des Landes Brandenburg: Stadt Potsdam, 31.12.2017, Abruf am 22.01.2018 über: <http://www.bldam-brandenburg.de/images/04-P-Internet-18.pdf>

Brauer, Grundlagen der Immobilienwirtschaft, 2011: Kerry-U. Brauer, Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht, Steuern, Marketing, Finanzierung, Bestandsmanagement, Projektentwicklung, Lehrbuch, 7. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2011

Bretzke, Der Problembezug von Entscheidungsmodellen, 1980: Wolf-Rüdiger Bretzke, Der Problembezug von Entscheidungsmodellen - Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften: Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 29, Mohr Siebeck, Tübingen 1980

Brockhaus, Schloss, 2018: Brockhaus, Schloss, Online-Enzyklopädie, Brockhaus NE GmbH, München 2018, Abruf am 06.03.2018 über: <https://brockhaus.de/search/?t=enzy&q=schloss>

Brockhaus, Burg, 2018: Brockhaus, Burg, Online-Enzyklopädie, Brockhaus NE GmbH, München 2018, Abruf am 06.03.2018 über: <https://brockhaus.de/search/?t=enzy&q=burg>

Brockhaus, Museum, 2006: Brockhaus, Museum, Enzyklopädie, 21. Auflage, F. A. Brockhaus AG, Mannheim 2006

Bronner, Empirische Personal- und Organisationsforschung, 1999: Rolf Bronner, Wolfgang Appel, Volker Wiemann, Empirische Personal- und Organisationsforschung: Grundlagen - Methoden - Übungen, Oldenburg Wissenschaftsverlag, München 1999

Bruhn, Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, 2000: Manfred Bruhn, Sicherstellung der Dienstleistungsqualität durch integrierte Kommunikation, in: Manfred Bruhn, Bernd Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2000, S. 405-431

Buber, Qualitative Marktforschung, 2009: Renate Buber, Hartmut Holzmüller, Qualitative Marktforschung, Konzepte - Methoden - Analysen, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2009

Büge, Investitionsstau im Kulturbereich bei der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg Präsentation, 2015: Matthias Büge, Investitionsstau im Kulturbereich bei der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg Präsentation, (nicht veröffentlicht)

Bundestag, Abgabenordnung, 2017: Bundestag, Abgabenordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 1. Oktober 2002 (BGBl. I S. 3866; 2003 I S. 61), die zuletzt durch Artikel 6 des Gesetzes vom 18. Juli 2017 (BGBl. I S. 2745) geändert worden ist, § 52 - Gemeinnützige Zwecke, Bundesgesetzblatt, 2017

Caesperlein, Verkehrsinfrastruktur und Immobilienwerte, 2011: Toni Caesperlein, Verkehrsinfrastruktur und Immobilienwerte: Konzeptionelle, methodische und empirische Aspekte von monetären Bewertungsverfahren, Bd. 47, LIT Verlag, Berlin 2011

Carson, Contingent Valuation, 2012: Richard T. Carson, Contingent Valuation: A Practical Alternative when Prices Aren't Available, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 26, Number 4, 2012, pp. 27-42

Czerwick, Die Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes, 2007: Edwin Czerwick, Die Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes: Dienstrechtsformen und Beschäftigungsstrukturen seit 1991, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2007

Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN), DIN und seine Partner: Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN), DIN und seine Partner, Abruf am 23.2.2018 über: <https://www.din.de/de/din-und-seine-partner/din-e-v>

Diefenbach, Kritik und Neukonzeption der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre auf sozialwissenschaftlicher Basis, 2003: Thomas Diefenbach, Kritik und Neukonzeption der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre auf sozialwissenschaftlicher Basis, Dissertation, Technische Universität Chemnitz, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2003

Dietz, Denkmalsgeschützte Gebäude, 1999: Erwin Dietz, Denkmalsgeschützte Gebäude: historisch-technische Wertmaßstäbe, Expert-Verlag, Renningen 1999

DIN EN 12056-3:2000: Deutsches Institut für Normung, DIN EN 12056-3:2000, Schwerkraftentwässerungsanlagen innerhalb von Gebäuden - Teil 3: Dachentwässerung, Planung und Bemessung

DIN 267:2009-08: Deutsches Institut für Normung, DIN 267:2009-08, Kosten im Bauwesen, Teil 1: Hochbau, Teil 4: Ingenieurbau

DIN 32736:2000-08: Deutsches Institut für Normung, DIN 32736:2000-08, Gebäudemanagement - Begriffe und Leistungen

Dober, Museum space, 1989: Richard P. Dober, Friedrich Waidacher, Museum space: a taxonomy for space planning and space management, ICOM International Committee for Architecture and Museum Techniques (ICAMT), Paris 1989

dpa/mim, Käufer für das Schloss Freienwalde gesucht, 2019, dpa/mim, Käufer für das Schloss Freienwalde gesucht, in: Berliner Morgenpost vom 24.02.2019, Abruf am 25.02.2019 über <https://www.morgenpost.de/brandenburg/article216510415/Maerkisch-Oderland-sucht-Kaeufer-fuer-Schloss-Freienwalde.html>

Drukarczyk, Unternehmensbewertung, 2015: Jochen Drukarczyk, Andreas Schüler, Unternehmensbewertung, 7. Auflage, Vahlen, München 2015

Epskamp, Lernende Organisation, 2001: Heinrich Epskamp, Maik Buchholz, Jens Stappenbeck, Gotthard Scholz, Lernende Organisation: Verwaltungsmodernisierung am Beispiel eines Bezirksamtes in Hamburg, Leske + Budrich, Opladen 2001

Etablissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles, Chateau Versailles, 2015: Etablissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles, Chateau Versailles, Abruf am 28.03.2015 über: <http://en.chateauversailles.fr/establishment-/letablissement-public-en>

European Group on Museum Statistics, A Guide to European Museum Statistics, 2004: European Group on Museum Statistics, A Guide to European Museum Statistics, Materialien aus dem Institut für Museumskunde - Sonderheft 3, Berlin 2004

EWG, Richtlinie 80/723/EWG, 2006: EWG - Europäische Wirtschaftsgemeinschaft, Richtlinie 80/723/EWG der Kommission vom 25. Juni 1980 über die Transparenz der finanziellen Beziehungen zwischen den Mitgliedstaaten und den öffentlichen Unternehmen, (ABl. Nr. L 195 S. 35), Celex-Nr. 3 1980 L 0723, Zuletzt geändert durch Art. 10 ÄndRL 2006/111/EG vom 16.11.2006 (ABl. Nr. L 318 S. 17)

Fahrmeir, Statistik, 2016: Ludwig Fahrmeir, Christian Heumann, Rita Künstler, Iris Pigeot, Gerhard Tutz, Statistik: Der Weg zur Datenanalyse, 8. Auflage, Springer Spektrum, Berlin/Heidelberg 2016

Grimscheid, Forschungsmethodik in den Baubetriebswissenschaften, 2007: Gerhard Grimscheid, Forschungsmethodik in den Baubetriebswissenschaften, 2. Auflage, Eigenverlag des Institut für Bauplanung und Baubetrieb an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich, Zürich-Schweiz 2007

Martin, Determining the Size of Museum Subsidies, 1994: Fernand Martin, Determining the Size of Museum Subsidies, in: Journal of Cultural Economics, Vol. 18, Nr. 4, 1994, pp. 255-270

Fischer, Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP, 2008: Katrin Fischer, Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP - ein Value-Management-Ansatz, Verlag der Bauhaus-Universität Weimar, Weimar 2008

Franke-Diel, Umweltgerechtes Verhalten in Organisationen, 2001: Iris Franke-Diel, Umweltgerechtes Verhalten in Organisationen, LIT Verlag, Münster 2001

Franz, Controlling und effiziente Unternehmensführung, 1989: Stefan Franz, Controlling und effiziente Unternehmensführung: Theoretische Grundzüge und Überprüfung an einem Praxisbeispiel, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1989

Friedmann, Essays in Positive Economics, 1953: Milton Friedmann, Essays in Positive Economics: Part I - The Methodology of Positive Economics, University of Chicago Press, Chicago 1953

Gareis, Investitionsplanung des Bauunternehmens, 1981: Ronald Gareis, Investitionsplanung des Bauunternehmens: Grundlagen, Politik, Planungen, Fallstudien, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg/New York 1981

GEFMA, Ein innovativer Markt braucht Ideen, 2018: German Facility Management Association (GEFMA), Ein innovativer Markt braucht Ideen, Abruf am 23.2.2018 über: <https://www.gefma.de/>

Germelmann, Kultur und staatliches Handeln 2013: Claas Friedrich Germelmann, Kultur und staatliches Handeln: Grundlagen eines öffentlichen Kulturrechts in Deutschland, Jus Publicum, Beiträge zum Öffentlichen Recht, Bd. 223, Mohr Siebeck, Tübingen 2013

Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, 2013: Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen in der Fassung der Bekanntmachung vom 26. Juni 2013 (BGBl. I S. 1750, 3245), das zuletzt durch Artikel 10 Absatz 9 des Gesetzes vom 30. Oktober 2017 (BGBl. I S. 3618) geändert worden ist, § 98 Nr. 2

GIF, Verein, 2018: GIF - Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V., Verein, Abruf am 23.2.2018 über: <https://www.gif-ev.de/verein.531/show/main>

GIF, Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, 2004: GIF - Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V., Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e. V., Wiesbaden 2004

Girmscheid, Forschungsmethodik in den Baubetriebswissenschaften, 2007: Gerhard Girmscheid, Forschungsmethodik in den Baubetriebswissenschaften, 2. Auflage, Eigenverlag des Institut für Bauplanung und Baubetrieb an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich, Zürich 2007

GG, Artikel 109, 109a, 115, 143d, 2017: Grundgesetz (GG), Artikel 109, 109a, 115, 143d, Grundgesetz (GG) für die Bundesrepublik Deutschland in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 13. Juli 2017 (BGBl. I S. 2347) geändert worden ist

Gläser, Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse, 2010: Jochen Gläser, Grit Laudel, Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2010

Gmür, Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen, Management Forschung und Praxis 1999: Markus Gmür, Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen, in: Rüdiger G. Klimecki (Hrsg.), Management Forschung und Praxis, Nr. 28, Universität Konstanz, Konstanz 1999, Abruf am 24.04.2015 über: http://www.sozialpolitik-seminar.de/textefrei/gmuer_1999_strategisches_management_NPO.pdf

Grundeis, Organisations-Controlling und strategisches Controlling, 2009: Jens Grundeis, Organisations-Controlling und strategisches Controlling, in: Marko Reimer, Stefanie Fiege (Hrsg.), Perspektiven des strategischen Controllings, Gabler, Wiesbaden 2009, S. 167-179

Händler, Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure, 2016: Jürgen Händler, Torsten Gonschorek, Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure: Lehr- und Praxisbuch, 6. Auflage, Fachbuchverlag Leipzig, Regensburg 2016

Hardekopf, Unternehmen Museum aus betriebswirtschaftlicher Sicht, 2007: Jan Hardekopf, Reinhard Pfriem, Unternehmen Museum aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Reinhard Meiners, Gert Reich (Hrsg.), Unternehmen Museum: Bericht über ein von der EU gefördertes Kooperationsprojekt zwischen dem AERONAUTICUM und der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, BIS-Verlag der Carl von Ossietzky Universität, Oldenburg 2007, S. 71-118

Heinen, Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, 1976: Edmund Heinen, Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Goldmann, München 1976

Helfferrich, Leitfaden- und Experteninterviews, 2014: Cornelia Helfferrich, Leitfaden- und Experteninterviews, in: Nina Baur, Jörg Blasius (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2014, S. 559-574

Heller, Immobilienmanagement in Nonprofit-Organisationen, 2010: Uwe Heller, Immobilienmanagement in Nonprofit-Organisationen, Analyse und Konzeptentwicklung mit Schwerpunkt auf kirchlichen und sozialen Organisationen, Gabler, Wiesbaden 2010

Hellerforth, Handbuch Facility Management für Immobilienunternehmen, 2006: Michaela Hellerforth, Handbuch Facility Management für Immobilienunternehmen, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg 2006

Heuermann, Öffentliche Betriebswirtschaftslehre, 2011: Roland Heuermann, Matthias Tomenendal, Öffentliche Betriebswirtschaftslehre: Theorie - Praxis - Consulting, Oldenbourg, München 2011

Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung, 2015: Hans H. Hinterhuber, Strategische Unternehmensführung: Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteuerung, 9. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2015

Homann, Immobiliencontrolling, 1999: Klaus Homann, Immobiliencontrolling: Ansatzpunkte einer lebenszyklusorientierten Konzeption, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1999

Horn, Schloss Charlottenburg im Wandel, 2007: Gabriele Horn (Redaktion), Schloss Charlottenburg in Berlin - Im Wandel denkmalpflegerischer Auffassungen, Akademie, Berlin 2007

Horváth, Controlling, 2011: Péter Horváth, Controlling, 12. Auflage, Vahlen, München 2011

Huber, Das psychologische Experiment, 2005: Oswald Huber, Das psychologische Experiment: Eine Einführung, 5. Auflage, Hans Huber, Bern 2005

ICOM, Internationaler Museumsrat, Berufe im Museum, 1994: ICOM - International Council of Museums Schweiz - Internationaler Museumsrat, Berufe im Museum (deutscher Text), 15 kurzgefasste Berufsbilder für die Museumsarbeit, ICOM-Schweiz 1994, Abruf am 22.24.2016 über: http://bundesakademie.net/pdf/berufe_im_museum.pdf

ICOM, Schwerpunkte Museumsdefinition, 2006: ICOM - International Council of Museums Deutschland e. V., Schwerpunkte Museumsdefinition, Berlin 2006, Abruf am 28.01.2015 über: <http://www.icom-deutschland.de/schwerpunkte-museumsdefinition.php> (ICOM 2006)

ImmoWertV, 2010: Verordnung über die Grundsätze für die Ermittlung der Verkehrswerte von Grundstücken (Immobilienwertermittlungsverordnung - ImmoWertV) V. v. 19.05.2010 BGBl. I S. 639 (Nr. 25) Geltung ab 01.07.2010; FNA: 213-1-7

Jensen, Theory of the firm, 1976: Michael C. Jensen, William H. Meckling, Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, Vol. 3, Issue 4, 1976, pp. 305-360

Johnson, Strategisches Management, 2011: Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Strategisches Management: Eine Einführung - Analyse, Entscheidung und Umsetzung, 9. Auflage, Pearson Studium, München 2011

Johnson, The Economics of Museums, 1998: Peter Johnson, Barry Thomas, The Economics of Museums: A Research Perspective, in: Journal of Cultural Economics, Vol. 22 (2), 1998, pp. 75-85

Kämpf-Dern, Grundkonzept des Immobilienmanagements, 2009: Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür, Grundkonzept des Immobilienmanagements: Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben, Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Bd. 14, Technische Universität Darmstadt, Darmstadt 2009, Abruf am 27.04.2017 über: http://www.immobilienforschung.de/fileadmin/immo/05_Veroeffentlichungen/Arbeitsreihen/Arbeitspapier_14.pdf

Kaya, Verfahren der Datenerhebung, 2009: Maria Kaya, Verfahren der Datenerhebung, in: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter, Joachim Wolf (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2009, S. 49-64

Keller, Semantische Prozeßmodellierung auf der Grundlage „Ereignisgesteuerter Prozeßketten (EPK)“, 1992: Gerhard Keller, Markus Nüttgens, August-Wilhelm Scheer, Semantische Prozeßmodellierung auf der Grundlage „Ereignisgesteuerter Prozeßketten (EPK)“, in: August-Wilhelm Scheer, (Hrsg.): Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Heft 89, Saarbrücken 1992, Abruf am 22.03.2019 über: <http://www.iwi.uni-sb.de/iwi-hefte/heft089.pdf>

Kirchberg, Gesellschaftliche Funktionen von Museen, 2005: Volker Kirchberg, Gesellschaftliche Funktionen von Museen: Makro-, meso- und mikrosoziologische Perspektiven, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2005

Kirchhoff, Der Fragebogen, 2010: Sabine Kirchhoff, Sonja Kuhnt, Peter Lipp, Siegfried Schlawin, Der Fragebogen: Datenbasis, Konstruktion und Auswertung, 5. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2010

Kirsch, Burgen und Schlösser als öffentliche Unternehmen, 1993: Hanno Kirsch, Burgen und Schlösser als öffentliche Unternehmen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (Journal for Public and Nonprofit Services), Bd. 16, Heft 1, 1993, S. 40-54

Klausewitz, Was ist ein Museum?, 1978: Wolfgang Klausewitz, Was ist ein Museum?, in: Deutscher Museumsbund (Hrsg.), Museumskunde, Bd. 43, Heft 3, Karlsruhe 1978, Abruf am 11.01.2013 über: Deutscher Museumsbund e. V., http://www.museumsbund.de/fileadmin/geschaefts/dokumente/Leitfaeden_und_anderes/Definition_Museum__Klausewitz_in_MuKu_1978

Kleiber, Schätzung und Ermittlung von Grundstückswerten, 1996: Wolfgang Kleiber, Jürgen Simon, Schätzung und Ermittlung von Grundstückswerten: Eine umfassende Darstellung der Rechtsgrundlagen und praktischen Möglichkeiten, 7. Auflage, Neuwied, Berlin 1996

Kleiber, Verkehrswertermittlung von Grundstücken, 2016: Wolfgang Kleiber, Roland Fischer, Ulrich Werling, Verkehrswertermittlung von Grundstücken: Kommentar und Handbuch zur Ermittlung von Marktwerten (Verkehrswerten) und Beleihungswerten sowie zur steuerlichen Bewertung unter Berücksichtigung der ImmoWertV, 8. Auflage, Bundesanzeiger, Köln 2016

Koch, Einführung in das Management von Geschäftsprozessen, 2011: Susanne Koch, Einführung in das Management von Geschäftsprozessen: Six Sigma, Kaizen und TQM, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg 2011

König, Moderne öffentliche Verwaltung: Klaus König, Moderne öffentliche Verwaltung, Duncker und Humboldt, Berlin 2008

Koreimann, Management, 1999: Dieter S. Koreimann, Management, 7. Auflage, De Gruyter Oldenbourg, München 1999

Koschnick, Management and Marketing, 1998: Wolfgang J. Koschnick, Management and Marketing, Walter de Gruyter, New York 1998

Kotler, Marketing and Public Relations: Partners or Rivals?, 1978: Philip Kotler, Marketing and Public Relations: Partners or Rivals?, in: Journal of Marketing, Vol. 42, No. 4, 1978, pp. 13-20

Krallmann, Systemanalyse im Unternehmen, 2013: Hermann Krallmann, Annette Bobrik, Olga Levina, Systemanalyse im Unternehmen, 6. Auflage, De Gruyter Oldenbourg, München 2013

Kromrey, Empirische Sozialforschung, 2016: Helmut Kromrey, Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 13. Auflage, UVK, Konstanz/München 2016

Kuckartz, Evaluation online, Internetgestützte Befragung in der Praxis, 2009: Udo Kuckartz, Thomas Ebert, Stefan Rädiker, Claus Stefer, Evaluation online: Internetgestützte Befragung in der Praxis, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009

Kühl, Handbuch Methoden der Organisationsforschung, 2009: Stefan Kühl, Petra Strodtholz, Andreas Taffertshofer (Hrsg.), Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009

Küpper, Ablauforganisation in Produktion und Logistik, 2004: Hans-Ulrich Küpper, Ablauforganisation in Produktion und Logistik, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2004

Küßner, Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer, 2007: Stephan Küßner, Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer, Reihe: Forum Finanzwissenschaft und Public Management, Bd. 6, Josef Eul Verlag, Lohmar 2007

Lackmann, Ohne Plan im Oderbruch, 2016: Thomas Lackmann, Ohne Plan im Oderbruch, Potsdamer Neueste Nachrichten - Online vom 02.07.2016, Abruf am 05.07.2016 über: <http://www.pnn.de/brandenburg-berlin/1091857/>

Landeshauptstadt Potsdam, Wohnungsmarkt Potsdam, 2017: Landeshauptstadt Potsdam, Wohnungsmarkt Potsdam - Soziale Wohnungsraumversorgung in der Landeshauptstadt Potsdam 2013 bis 2016, Potsdam 2017, Abruf am 25.03.2017 über https://www.potsdam.de/sites/default/files/documents/2017-01-25_wohnungsmarktbericht_2013-2016_www.pdf

Landesrechnungshof Brandenburg, Prüfbericht SPSP, 2015: Landesrechnungshof Brandenburg, Prüfbericht über die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg (nicht veröffentlicht)

Lehmann, Wissenschaftliche Arbeiten, 2008: Günter Lehmann, Wissenschaftliche Arbeiten, Forum EIPOS, Bd.13, 2. Auflage, Expert-Verlag, Renningen 2008

Liebold, Experteninterview, 2009: Renate Liebold, Rainer Trinczek, Experteninterview, in: Stefan Kühl, Petra Strodtholz, Andreas Taffertshofer (Hrsg.), Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009, S. 32-56

Lord, The Manual of Museum Planning, 2001: Gail Dexter Lord, Barry Lord, The Manual Of Museum Planning, 2nd edition, AltaMira Press, Lanham 2001

Maddison, Causality and Museum Subsidies, 2004: David Maddison, Causality and Museum Subsidies, Institute of Economics, Odense 2004, in: Journal of Cultural Economics, Vol. 28, Issue 2, 2004, pp. 89-108

MdF, Raum- und Flächennormen des Landes Brandenburg, 2002: MdF - Ministerium der Finanzen, Raum- und Flächennormen des Landes Brandenburg - Teil A zu Richtlinien für die Durchführung von Bauaufgaben des Landes im Zuständigkeitsbereich der Landesbauverwaltung Brandenburg, Potsdam 2002, Abruf am 19.05.2016 über: <http://bravors.brandenburg.de/verwaltungsvorschriften/raumundflaechennorm#>

Meier, Wertedebatten und Wertelehren in der spätmodernen Denkmalpflege, 2013: Hans-Rudolf Meier, Wertedebatten und Wertelehren in der spätmodernen Denkmalpflege, in: Hans-Rudolf Meier, Ingrid Scheuermann, Wolfgang Sonne, Werte. Begründungen der Denkmalpflege in Geschichte und Gegenwart, Jovis Verlag, Berlin 2013

Mertens, Multivalente Nutzung deskriptiver Organisationsmodelle, 2004: Sven K. Mertens, Multivalente Nutzung deskriptiver Organisationsmodelle: Interdisziplinärer Ansatz in Forschung und Lehre, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2004

Metzger, Wertermittlung von Immobilien und Grundstücken, 2018: Bernhard Metzger, Wertermittlung von Immobilien und Grundstücken, 6. Auflage, Haufe, Freiburg 2018

Metzner, Determination of the parameters of automated valuation models for the hedonic property valuation of residential properties, 2018: Steffen Metzner, Andreas Kindt, Determination of the parameters of automated valuation models for the hedonic property valuation of residential properties: A literature-based approach, in: International Journal of Housing Markets and Analysis, Vol. 11, Issue 1, 2018, pp. 73-100, Abruf am 23.02.2018 über: <https://doi.org/10.1108/IJHMA-02-2017-0018>

Meuser, ExpertInneninterviews, 1991: Michael Meuser, Ulrike Nagel, ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Detlef Garz, Klaus Kraimer (Hrsg.), Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen, Westdeutscher Verlag, Opladen 1991, S. 441-471

Meyerhoff, Werte sichtbar machen, 2011: Jürgen Meyerhoff, Werte sichtbar machen: Zahlungsbereitschaft, Reisekosten- und Immobilienpreismethode, Präsentation, TU Berlin, Berlin 2011, Abruf am 27.12.2017 über: https://www.bfn.de/fileadmin/MDB/documents/ina/vortraege/2011/2011-Oekonomie-8_Meyerhoff_Werte_sichtbar_machen.pdf

Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning, 1994: Henry Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning, The Free Press, New York 1994

Moxter, Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensbewertung, 1983: Adolf Moxter, Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensbewertung, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1983

Müller-Jentsch, Die Kunst in der Gesellschaft, 2012: Walther Müller-Jentsch, Die Kunst in der Gesellschaft, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2012

Mayntz, Wohlfahrtsökonomische und systemtheoretische Ansätze zur Bestimmung von Gemeinwohl, 2002: Renate Mayntz, Wohlfahrtsökonomische und systemtheoretische Ansätze zur Bestimmung von Gemeinwohl, in: Herfried Münkler, Karsten Fischer (Hrsg.), Gemeinwohl und Gemeinsinn. Forschungsberichte der Arbeitsgruppe „Gemeinwohl und Gemeinsinn“ der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, Bd. 2, Akademie, Berlin 2002, S. 111–126, Abruf am 22.11.2018 über: https://edoc.bbaw.de/files/308/291lzLPA4rQZY_276.pdf

Murfeld, Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 2006: Egon Murfeld (Hrsg.), Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft, 5. Auflage, Hammonia, Hamburg 2006

Museum Schloss Wilhelmsburg, Impressum, 2018: Museum Schloss Wilhelmsburg im Zweckverband des Landkreises Schmalkalden-Meiningen, Impressum, Abruf am 03.11.2018 über: <http://www.museumwilhelmsburg.de/impressum.html>

Museumslandschaft Hessen Kassel, Organigramm, 2016: Museumslandschaft Hessen Kassel, Organigramm, Stand 20.07.2016, Abruf am 16.07.2018 über: https://museum-kassel.de/magic/show_image.php?id=301301&download=1

MWFK, Funktions- und Flächenprogramm für die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, Funktions- und Flächenprogramm, 2018: MWFK - Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur, Funktions- und Flächenprogramm für die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, Schreiben vom 06.08.2018

Oberverwaltungsgericht Saarland, Aktenzeichen 2 A 269/08, 2018: Oberverwaltungsgericht Saarland, Aktenzeichen 2 A 269/08, Urteil vom 20.11.2008, Abruf am 19.03.2018 über: https://www.judicialis.de/Oberverwaltungsgericht-Saarland_2-A-269-08_Urteil_20.11.2008.html

Oerther, Das Portfoliomanagement als Methode der ertragsorientierten Banksteuerung, 1997: Stephen Oerther, Das Portfoliomanagement als Methode der ertragsorientierten Banksteuerung: Unter besonderer Beachtung des bankbetrieblichen Mindestgewinns, Diplomica, Norderstedt 1997

Oswald, Museen müssen ihre Arbeit hinterfragen, 2018: Kristin Oswald, Museen müssen ihre Arbeit hinterfragen: Vorschau mit Eckart Köhne auf die Jahrestagung des DMB, Abruf am 22.02.2018 über: https://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v__d/ni__3199/index.html

Ottomeyer, Destruction by Management, 2015: Hans Ottomeyer, Destruction by Management: Wenn sich die Museen nicht auf ihre Kernaufgaben zurückbesinnen, drohen sie im Strohfeuer der durch Management, Marketing und Politik abverlangten Leistungsvielfalt zu verbrennen, in: Kunst und Auktionen - Kunstmarktzeitung der Zeit, Nr. 12, 2015

Peacock, The Economics of Museums and Galleries, 1974: Alan Peacock, Christine Godfrey, The Economics of Museums and Galleries, in: The Lloyds Bank, Lloyds Bank Review 111, 1974, pp. 17-28

Peacock, Welfare Economics and Public Subsidies to the Arts, 1994: Alan Peacock, Welfare Economics and Public Subsidies to the Arts, Manchester School of Economic and Social Studies, Manchester 1969, 323-35, in: Journal of Cultural Economics, Vol. 18, Issue 2, 1994, pp. 151-161

Pecquet, Programming - a tool at the service of the curator, the commissioning authority and the architect, 1979: Claude Pecquet, Patrick O'Byrne, Programming - a tool at the service of the curator, the commissioning authority and the architect, in: Museum. Vol. XXXI, Nr. 2, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris 1979, pp. 74-91

Pelzl, Amtsstube, 2002: Wolfgang Pelzl, Markus Amon, Amtsstube Deutschland: Wo sind die Immobilienexperten, in: Immobilienzeitung, Nr. 21, IZ, 10.10.2002, Abruf am 23.10. 2018 über: <https://www.immobilienzeitung.de/23171/amtstube-deutschland-wo-sind-immobilienexperten>

Pfeifer, Didaktik des Ethikunterrichts, 2013: Volker Pfeifer, Didaktik des Ethikunterrichts: Bausteine einer integrativen Wertevermittlung, 3. Auflage, W. Kohlhammer, Stuttgart 2013

Pfirsching, Portfoliomanagement für selbstgenutzte Immobilien, 2008: Frank Pfirsching, Portfoliomanagement für selbstgenutzte Immobilien - die vernachlässigte Controllingfunktion, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (Journal for Public and Nonprofit Services), 31. Jahrgang, Heft 2, 2008, S. 193-203, Abruf am 25.07.2016 über: http://www.zoegu.nomos.de/fileadmin/zoegu/doc/ZoeguU_08_02.pdf

Pfnür, Modernes Immobilienmanagement, 2011: Andreas Pfnür, Modernes Immobilienmanagement: Immobilieninvestment, Immobiliennutzung, Immobilienentwicklung und -betrieb, 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg 2011

Piasekcki, Museums in America, 2002: Jane Piasekcki, Museums in America, in: The International Council of Museums (ICOM), ICOM NEWS, Nr. 2, Paris 2002, Abruf am 09.04.2017 über: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/ICOM_News/2002-2/ENG/p5_2002-2.pdf

Pöll, Öffentliche Immobilien, 2007: Eleonore Pöll, Öffentliche Immobilien: Managen, nicht verwalten, in: Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. (Hrsg.), Verbandszeitschrift Forum Wohnen und Stadtentwicklung, Heft 2, Berlin 2007, S. 58-66

Porst, Fragebogen, 2014: Rolf Porst, Fragebogen: Ein Arbeitsbuch, 4. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2014

Potsdam, Mietspiegel, 2018: Landeshauptstadt Potsdam, Mietspiegel der Landeshauptstadt Potsdam, Abruf am 21.09.2018 über: https://www.potsdam.de/sites/default/files/documents/potsdamer_mietspiegel_2018.pdf

Professur BWL, Forschungsschwerpunkte, 2017: Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen der Bauhaus-Universität Weimar, Forschungsschwerpunkte, Abruf am 16.11.2017 über: <https://www.uni-weimar.de/de/bauingenieurwesen/professuren/betriebswirtschaftslehre-im-bauwesen/forschung/forschungsschwerpunkte/>

Professur BWL, Positionierung, 2017: Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen der Bauhaus-Universität Weimar, Positionierung, Abruf am 27.09.2017 über: <https://www.uni-weimar.de/de/bauingenieurwesen/professuren/betriebswirtschaftslehre-im-bauwesen/positionierung/>

Rahmstorf, Die kontinuierliche Suche nach Optimierungspotenzialen auf Ebene der Gebäude, der Grundstücke und des Stadtraums, 2013: Axel Rahmstorf, Die kontinuierliche Suche nach Optimierungspotenzialen auf Ebene der Gebäude, der Grundstücke und des Stadtraums: Ein Blick in den Werkzeugkasten des Portfoliomanagements der BIM, in: Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. (Hrsg.), Verbandszeitschrift Forum Wohnen und Stadtentwicklung, Heft 3, Berlin 2013

Reichard, Managementkonzeption des Öffentlichen Verwaltungsbetriebes, 1973: Christoph Reichard, Managementkonzeption des Öffentlichen Verwaltungsbetriebes, Duncker und Humblot, Berlin 1973

Reisbeck, Immobilien-Benchmarking, 2017: Tilman Reisbeck, Lars Bernhard Schöne, Immobilien-Benchmarking: Ziele, Nutzen, Methoden und Praxis, 3. Auflage, Springer Vieweg, Berlin 2017

Riebe, Benchmarking im Museum, 2007: Heike Riebe, Benchmarking im Museum: Ein Managementinstrument zur Qualitätssicherung, G + H Verlag, Berlin 2007

Riesenhuber, Großzahlige empirische Forschung, 2009: Felix Riesenhuber: Großzahlige empirische Forschung, in: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter, Joachim Wolf (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2009, S. 1-16

Robbins, Unsettled Questions in the Political Economy of the Arts, 1971: Lionel Robbins, Unsettled Questions in the Political Economy of the Arts, in: Mark Blaug (ed.), The Economics of the Arts, Gregg Revivals, London 1976, pp. 175-188, Wiederabdruck aus: Three Banks Review, Nr. 91, 1971, pp. 3-19

Rodewald, Portfolio-, Asset- und Property Management, 2009: Kerstin Rodewald, Portfolio-, Asset- und Property Management, IGEL Verlag GmbH, Hamburg 2009

Rödl, Regelwerksinformationssystem, 2018: Rödl & Partner, Regelwerksinformationssystem, Abruf am 23.2.2018 unter: <http://www.roedl.de/dienstleistungen/rechtsberatung/facility-management-recht/reg-is/>

Rothärmel, Leistungserstellung im Kulturmanagement, 2007: Bettina Rothärmel, Leistungserstellung im Kulturmanagement: Eine institutionenökonomische Analyse, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007

Rump, Controlling für Museen, 2001: Oliver Rump, Rolf Wiese (Hrsg.), Controlling für Museen: Ziele, Verfahren und Kontrollmöglichkeiten im Museumsmanagement, Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Förderverein des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Rosengarten-Ehestorf 2001

Seipel, Sponsoring und Kultur, 2005: Wilfried Seipel, Sponsoring und Kultur: Die Rolle der Wirtschaft bei der Kulturförderung, in: Dietmar Pauger (Hrsg.), Dialoge zum Wechselspiel zwischen Kunst und Recht, Böhlau Verlag, Wien/Köln/Weimar 2005, S. 83-92

Saaty, The Analytic Hierarchy Process, 1980: Thomas L. Saaty, The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority, Setting, Resource Allocation, McGraw-Hill University of California, New York 1980

Schach, Mobile Computing im Bauwesen, 2007: Rainer Schach, Martin Keller, Geschäftsprozessmodellierung, in: Rainer Schach (Hrsg.), Mobile Computing im Bauwesen: Konzepte, Anwendungen, Potenziale, Expert Verlag, Renningen 2007, S. 57-68

Schäfers, Betriebliches Immobilienmanagement, 2016: Wolfgang Schäfers, Sonja Gier, Marian Dietzel, Betriebliches Immobilienmanagement, in: Karl-Werner Schulte, Stephan Bohne-Winkel, Wolfgang Schäfers, Öffentliches Immobilienmanagement, Bd. 1, 4. Auflage, Oldenbourg, München 2016. 5. Auflage, 2016, S. 837-870

Schanz, Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, 1977: Günther Schanz, Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, Mohr Siebeck, Tübingen 1977

Scheer, Architektur integrierter Informationssysteme, 1992: August-Wilhelm Scheer, Architektur integrierter Informationssysteme: Grundlagen der Unternehmensmodellierung, 2. Auflage, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg 1992

Scherer-Leydecker, Das EU-Vergaberecht als Handlungsrahmen der Ausstellungsplanung, 2007: Christian Scherer-Leydecker, Das EU-Vergaberecht als Handlungsrahmen der Ausstellungsplanung, in: Markus Walz, Museen und Kulturerbe in einer globalisierten Welt, Müller-Straten, München 2007, S. 106-113

Scherm, Organisation, 2007: Ewald Scherm, Gotthard Pietsch, Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel, Oldenbourg, München/Wien 2007

Scheuplein, Unternehmensstrategie, 1970: Harald Scheuplein, Unternehmensstrategie: Ziele, Grundsätze und Hilfsmittel, Gabler, Wiesbaden 1970

Schiersmann, Organisationsentwicklung, 2011: Christiane Schiersmann, Heinz-Ulrich Thiel, Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011

Schmid, Staatliches Liegenschaftsmanagement, Staatsverschuldung und Staatsvermögen, 2007: Nils Schmid, Staatliches Liegenschaftsmanagement, Staatsverschuldung und Staatsvermögen, Tübinger Schriften zum Staats- und Verwaltungsrecht, Bd. 76, Duncker und Humblot, Berlin 2007

Schneider, Die ökonomische Bewertung von Umweltprojekten, 2014: Jürgen Schneider, Die ökonomische Bewertung von Umweltprojekten: Zur Kritik an einer umfassenden Umweltbewertung mit Hilfe der Kontingenten Evaluierungsmethode, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg 2014

Schneider, Modell für das nachhaltige Immobilien-Portfoliomanagement betrieblicher Büro-Bestandsbauten, 2013: Daniela Schneider, Modell für das nachhaltige Immobilien-Portfoliomanagement betrieblicher Büro-Bestandsbauten, Karlsruher Institut für Technologie, Karlsruhe 2013, Abruf am 20.04.2015 über: <https://dnb.info/104166561X/34>

Schörgenhummer, Burgen und Schlösser, 2014: Veith Schörgenhummer, Burgen und Schlösser, Online-Übersicht, Abruf am 01.12.2014 über: <http://www.burgen.de/burgen-und-schloesser/deutschland/page/2/>

Schuler, Das Chemnitzer Modell, 2001: Thomas Schuler, Das Chemnitzer Modell, in: Hartmut John, Jürgen Stehen (Hrsg.): Museumsreform - kooperativ!: Perspektiven & Kontroversen & Positionen, Klartext, Essen 2001

Schulte-Zurhausen, Organisation, 2014: Manfred Schulte-Zurhausen, Organisation, 6. Auflage, Vahlen, München 2014

Schwaiger, Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft, 2009: Manfred Schwaiger, Anton Meyer (Hrsg.), Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, Vahlen, München 2009

Seidman, Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences, 1991: Irving Seidman, Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences, 3. Auflage, Teachers College Press, New York 1991

Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand, 2007: Stephan Seilheimer, Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand: Ziele, Nutzen und Vorgehen in der Praxis auf der Basis von Benchmarks, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007

Seyfferth, Praktisches Baustellencontrolling, 2003: Günter Seyfferth, Praktisches Baustellen-Controlling: Handbuch für Bau- und Generalunternehmen, Vieweg, Braunschweig/Wiesbaden 2003

SMB, Handbuch des Museumsrecht (Einzelbände), 2002: SMB - Staatliche Museen zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz, Handbuch des Museumsrecht (Einzelbände), Übersicht, Westdeutscher Verlag, Opladen 1993 bis 2002, Abruf am 06.03.2018 über: <http://www.smb.museum/museen-und-einrichtungen/institut-fuer-museumsforschung/forschung/publikationen/handbuch-des-museumsrechts.html>

Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg, Organigramm, 2018: Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg, Organigramm, Abruf am 16.07.2018 über: <http://www.schloesser-und-gaerten.de/ja/wir-ueber-uns/organigramm/>

Steinmann, Management, 2005: Horst Steinmann, Georg Schreyögg, Jochen Koch, Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2005

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Ampelsystem zur Bewertung von Maßnahmen, 2016: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Ampelsystem zur Bewertung von Maßnahmen entsprechend des Stiftungsauftrages (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, An die Mitglieder der Direktion, 2015: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Hartmut Dorgerloh, An die Mitglieder der Direktion, 2015 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Ausschreibungsunterlagen FFP, 2017: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Ausschreibungsunterlagen „Strategische Immobilien-/Flächenplanung; Fortschreibung des Funktions- u. Flächenprogramms, des Verwendungclusters der Gebäude und der Belegungsplanung der SPSG“, Anlage 2, 2009 (Ausschreibungsunterlagen nicht mehr abrufbar)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Ausschreibungsunterlagen PPP, 2009: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Ausschreibungsunterlagen „Neubau von Besucherempfangen mit gastronomischen Nebeneinrichtungen, Sanierung und Betrieb von im UNESCO-Weltkulturerbe-Bereich gelegenen Einzelbauten“, Teil D: Technische Leistungsbeschreibung, Vorgaben Sanierungsobjekte, 2009 (Ausschreibungsunterlagen nicht mehr abrufbar)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Beratungsunterlage Investitionsplan, 2006: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Beratungsunterlage Investitionsplan, 2006 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Das strategische Zielesystem, 2012: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Das strategische Zielesystem der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg 2013 bis 2017 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Das strategische Zielesystem, 2017: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Das strategische Zielesystem der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg 2017 bis 2022 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Flächenbedarfsermittlung, 2007: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Flächenbedarfsermittlung, Ergebnisse im Jahr 2007 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, Neubau von Besucherempfangen, 2012: Neubau von Besucherempfangen mit gastronomischen Nebeneinrichtungen, Sanierung und Betrieb von im UNESCO-Weltkulturerbe-Bereich gelegenen Einzelbauten: Fortschreibung des PSC, 2012 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, Funktions- und Flächenprogramm, 2009: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, Funktions- und Flächenprogramm, 2009

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Investitionskostenschätzung, 2006: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Investitionskostenschätzung im Jahr 2006 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Jahresziele SPSG 2017 final, 2016: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Jahresziele SPSG 2017 final, 2016 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Kostenschätzung 2006, 2006: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Kostenschätzung 2006 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Matrix Vorbereitung SIPII, 2014: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Matrix Vorbereitung SIPII, 08.05.2014 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Mitarbeiterblog, Direktionsklausur am 18. und 19.11.2013, 2013: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Hartmut Dorgerloh, Mitarbeiterblog, Direktionsklausur am 18. und 19.11.2013, Abruf am 25.11.2013 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Objektdatenblatt, 2007: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Objektdatenblatt, 2007 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Organigramm, 2019: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Organigramm, 2019, Abruf am 20.01.2019 über: https://www.spsg.de/fileadmin/user_upload/spsg_organigramm.pdf

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Organisationsverfügung, 2017: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Hartmut Dorgerloh, Organisationsverfügung der SPSG Nr. 12, 30.08.2017 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Priorisierung zum Muster Planungsauftrag 2015, 2015: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Priorisierung zum Muster Planungsauftrag 2015 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Protokoll Baukommission, 2017: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Protokoll der Baukommission vom 15.03.2017, 2017 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Protokoll Stiftungsrat, 2017: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Protokoll des Stiftungsrats vom 30.05.2017, 2017 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Raumkataster, 2018: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Basis Raumkataster der SPSG und Ergänzungen von Mitarbeitern der SPSG, 2018 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Satzung der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Satzung der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, (ABl./AAnz. Brandenburg 1998 S. 1114, ABl. Berlin 1998 S.3030) zuletzt geändert durch Beschluss des Stiftungsrates vom 05.05.2011 (ABl. Brandenburg 2011 S. 2118, ABl. Berlin 2011 S. 2744), Abruf am 30.09.2017 über: <https://www.spsg.de/stiftung/satzung/>

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Strategischer Investitionsplan SPSG, 2007: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Strategischer Investitionsplan SPSG 11.04.2007 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Teil A: Erster Verfahrensbrief, 2009: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Teil A: Erster Verfahrensbrief, „Neubau von Besucherempfangen mit gastronomischen Nebeneinrichtungen, Sanierung und Betrieb von im UNESCO Weltkulturerbe-Bereich gelegenen Einzelbauten“, 2009

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, vorläufige Bedarfsermittlung, 2005: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, vorläufige Bedarfsermittlung aus dem Jahr 2005

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Wirtschaftsplan 2018, 2019: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Wirtschaftsplan 2018, in: Bundeskanzlerin Bundeskanzleramt, Bundeshaushalt 2018: Einzelplan 04, 2019

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Zielanalyse, 2015: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Zielanalyse, 2015 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Zieleplanung 2019ff, 2017: Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Zieleplanung 2019ff, Vorlage zur GD-Beratung am 27.08.2017 (nicht veröffentlicht)

Stiftung Preußischer Kulturbesitz, ISIL Datenbank, 2014: Stiftung Preußischer Kulturbesitz - Institut für Museumsforschung der Staatlichen Museen zu Berlin, ISIL Datenbank, Abruf am 23.02.2014 über: <http://www.museen-in-deutschland.de>

Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten, Über uns, 2015: Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten, Über uns, Abruf am 21.06.2015 über: <http://www.thueringerschloesser.de/de/stiftung/wir-ueber-uns.html>

Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten, Wer und wo wir sind, 2017: Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten, Wer und Wo wir sind, Abruf am 27.03.2017 über: <https://www.thueringerschloesser.de/de/stiftung/wer-und-wo-wir-sind.html>

Straßheimer, Internationales Corporate Real Estate Management, 1999: Petra Straßheimer, Internationales Corporate Real Estate Management: Implikationen der Internationalisierung von Unternehmen auf das betriebliche Immobilienmanagement, Rudolf Müller, Köln 1999

Strunz, Internationale Märkte, 2001: Herbert Strunz, Monique Dorsch, Internationale Märkte, Oldenbourg, München 2001

SUREURO, Portfoliomanagement in zehn Modulen, 2006: Sustainable Refurbishment Europe (SUREURO), Portfoliomanagement in zehn Modulen, in: Andreas Enseling, Theoretische Grundlagen für das Portfoliomanagement in der Wohnungswirtschaft, Institut Wohnen und Umwelt GmbH, Darmstadt 2006, S. 9-15

Swoboda, Investitionen und Finanzierung, 1971: Peter Swoboda, Investition und Finanzierung, Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen 1971

Technische Universität Berlin, Kristin Wellner, 2018: Technische Universität Berlin, Kristin Wellner, Zur Person, Abruf am 23.03.2018 über: https://www.immobilienvirtschaft.tu-berlin.de/menue/personen/kristin_wellner/#669506

Terboven, Management von Wohnungsbeständen der öffentlichen Hand, 2017: Markus Terboven, Management von Wohnungsbeständen der öffentlichen Hand: Ein Praxisbeispiel aus der Hauptstadt, in: Daniel Arnold, Nico B. Rottke, Ralph Winter (Hrsg.), Wohnimmobilien: Lebenszyklus, Strategie, Transaktion, Gabler, Wiesbaden 2017, S. 609-627

Terlutter, Lebensstilorientiertes Kulturmarketing, 2000: Ralf Terlutter, Lebensstilorientiertes Kulturmarketing: Besucherorientierung bei Ausstellungen und Museen, Gabler/Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden 2000

ThürDSchG, 2018: Thüringer Denkmalschutzgesetz - ThürDSchG, Thüringer Gesetz zur Pflege und zum Schutz der Kulturdenkmale in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. April 2004, Stand: mehrfach geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 18. Dezember 2018 (GVBl. S. 731, 735)

ThürDSchG, 2018: Thüringer Denkmalschutzgesetz - ThürDSchG, Thüringer Gesetz zur Pflege und zum Schutz der Kulturdenkmale in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. April 2004, Stand: mehrfach geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 18. Dezember 2018 (GVBl. S. 731, 735)

Thüringer Landeshaushaltsordnung, 2013: Thüringer Landeshaushaltsordnung vom 19. September 2000 (GVBl. S. 282) zuletzt geändert durch Artikel 9 Thüringer Haushaltsbegleitgesetz 2013/2014 vom 31. Januar 2013 (GVBl. 1/2013 S. 23 f.)

Thüringer Staatskanzlei, Satzung der Klassik Stiftung Weimar, 2017: Thüringer Staatskanzlei, Satzung der Klassik Stiftung Weimar, 31.07.2017, Abruf am 30.09.2017 über: https://www.klassikstiftung.de/uploads/pics/170731_Satzung_KlassikStiftungWeimar.pdf

TLG, Immobilienmärkte Berlin und Ostdeutschland - Büro Einzelhandel Hotel, 2016: TLG Immobilien AG (TLG), Immobilienmärkte Berlin und Ostdeutschland - Büro Einzelhandel Hotel, Berlin 2016, Abruf am 25.03.2017 über https://www.tlg.de/fileadmin/user_upload/Publikationen-de/pdf/2016_07_14_Marktbericht_TLG_Berlin_u_Ostdeutschland_DE_web.pdf

Tp. Rom, Italiens Museen gelten nun als "lebensnotwendig", 2015: Tp. Rom, Italiens Museen gelten nun als "lebensnotwendig", in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.09.2015, Abruf am 23.06.2018 über: <http://www.genios.de/presse-archiv/artikel/FAZ/20150921/italiens-museen-gelten-nun-als-lebe/FD1201509214678345.html>

Uerpmann, Das öffentliche Interesse, 1999: Robert Uerpmann, Das öffentliche Interesse: Seine Bedeutung als Tatbestand und als dogmatischer Begriff, Jus Publicum, Bd. 47, Mohr Siebeck, Heidelberg 1999

Ulrich, Die Unternehmung als produktives soziales System, 1968: Hans Ulrich, Die Unternehmung als produktives soziales System, Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart 1968

Varcoe, A process for the portfolio management of real estate assets, 2000: Barry Varcoe, A process for the portfolio management of real estate assets, in: Journal of Corporate Real Estate, Vol. 2, 2000, pp. 113-122

Volkswagen AG, Volkswagen cultural sponsoring energy that powers creativity, 2018: Volkswagen AG, Volkswagen cultural sponsoring energy that powers creativity, Wolfsburg 2018, Abruf am 08.03.2018 über: <https://www.volkswagenag.com/de/news/stories/2017/01/volkswagen-cultural-sponsoring-energy-that-powers-creativity.html>

Voßbein, Organisation, 1989: Reinhard Voßbein, Organisation, 3. Auflage, Oldenbourg, München 1989

Waidacher, Handbuch der Allgemeinen Museologie, 1999: Friedrich Waidacher, Handbuch der Allgemeinen Museologie, 3. Auflage, Böhlau, Wien 1999

Weber, Projektfinanzierung und PPP, 2008: Barbara Weber, Hans Wilhelm Alfen, Stefan Maser, Infrastrukturinvestitionen - Projektfinanzierung und PPP: Praktische Anleitung für PPP und andere Projektfinanzierungen, 2. Auflage, Bank-Verlag, Köln 2008

Weimar Stadt, Denkmalliste der kreisfreien Stadt Weimar, 2017: Weimar Stadt, Denkmalliste der kreisfreien Stadt Weimar mit den Ortsteilen Ehringsdorf, Gaberndorf, Gelmeroda, Legefild (einschließlich Holzdorf), Niedergrunstedt, Oberweimar, Possendorf, Süßenborn, Taubach, Tiefurt, Tröbsdorf, Stadt Weimar - Denkmalensembles nach § 2 Abs. 2 ThürDSchG, Stand: 15. Dezember 2017

Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems, 2003: Kristin Wellner, Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Managementsystems: Zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen Diversifizierter Immobilien-Portfolios, Books on Demand, Norderstedt 2003

Wildmann, Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Mikroökonomik und Wettbewerbspolitik, 2014: Lothar Wildmann, Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Mikroökonomik und Wettbewerbspolitik: Module der Volkswirtschaftslehre, Bd. 1, 3. Auflage, Oldenbourg, München 2014

Williamson, Markets and Hierarchies, Analysis an Antitrust Implications, 1975: Oliver E. Williamson, Markets and Hierarchies: Analysis an Antitrust Implications, The Free Press, New York 1975

Witt, Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung, 2001: Harald Witt, Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung, in Forum: Qualitative Social Research, Berlin 2001. Vol. 2, No. 1, Art. 8 – Februar 2001, Abruf am 08.08.2016 über: qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/969/2114

Witting, Mathematische Statistik, 1985: Witting, Mathematische Statistik: Parametrische Verfahren bei festem Stichprobenumfang, Teubner, Stuttgart 1985

Wulf-Mathies, Zur Betriebsführung und Rechtsform öffentlicher Unternehmen, 1991: Monika Wulf-Mathies (Hrsg.), Christoph Landerer, Dietmar Röhrich, Zur Betriebsführung und Rechtsform öffentlicher Unternehmen, Bund-Verlag GmbH, Köln 1991

Yin, Case Study Research, Design and Methods, 2003: Robert K. Yin, Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods Series, Vol. 5), Sage Publications, Thousand Oaks 2003

H. Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle unmißverständlich gekennzeichnet.

Die Arbeit wurde bisher weder im In- noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Weimar, den 17.10.2019

Daniel Spröte