

**Immobilienportfoliomanagement**  
**öffentlicher musealer Schlösserverwaltungen**  
**Entwicklung und Diskussion eines Modells zur Investitionssteuerung**

Zusammenfassung der Dissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades  
„Doktor-Ingenieur“ (Dr.-Ing.)  
an der Fakultät Bauingenieurwesen  
der Bauhaus-Universität Weimar

Autor:

Dipl. Immobilienbetriebswirt (FH) Daniel Spröte  
(Externer Doktorand)  
Geboren am 30.08.1981 in Potsdam-Babelsberg

Mentor und Erstgutachter:

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hans Wilhelm Alfen

Weimar, 17.10.2019

## **Problemstellung**

1. Auch wegen der Standortaufwertung durch den musealen Betrieb historischer Gebäude übernimmt der Staat Deutschland die Verantwortung als Träger, Bauherr und Betreiber von denkmalgeschützten Schlössern und Burgen.
2. Die Immobilien der öffentlichen Verwaltungen werden zunehmend als Vermögen angesehen, deren Wert durch Investitionsentscheidungen gesichert und erhöht wird.
3. Seit dem Haushaltsjahr 2011 gilt die sogenannte „Schuldenbremse“. Der Bund verpflichtete sich damit, die Netto-Neuverschuldung auf 0,35 Prozent des Bruttoinlandsproduktes (BIP) zu reduzieren. Die entsprechende Regelung greift ebenfalls für die Bundesländer ab dem Haushaltsjahr 2020 und führt dazu, dass die öffentliche Hand weiter wirtschaftlich handeln muss.
4. Wirtschaftliche Steuerungsinstrumente und Organisationsstrukturen nehmen dadurch mehr denn je eine zentrale Rolle ein, um öffentliche Immobilien bewerten und Gesamtportfolios nachweisbar optimieren zu können. Denn Immobilien sind nach Personalausgaben und sächlichen Verwaltungsausgaben der größte Kostenfaktor.
5. Eine Möglichkeit der Optimierung des Verwaltungshandels durch den Staat ist ein professionelles Immobilienportfoliomanagement (PM) und insbesondere die Gestaltung der Investitionsplanung. Das PM wird bereits auf Unternehmen und öffentliche Verwaltungen in Deutschland als Teil der Organisation angewendet, jedoch bisher nicht bei öffentlicher musealer Schlösserverwaltungen (ÖMS).

## **Stand der Wissenschaft**

6. Die bis dato veröffentlichten Arbeiten fokussieren Teilbereiche und keine Gesamtzusammenhänge des PM im Kontext der Investitionssteuerung von ÖMS. Es mangelt an einer Analyse und Entwicklung eines Modells zum PM für ÖMS sowie einer Prüfung dessen Anwendbarkeit in der Praxis.
7. Bisher existiert kein umfassender wissenschaftlicher Beitrag zur Aufbau- und Ablauforganisation des PM der ÖMS.

## **Zielsetzung der Arbeit**

8. Diese Arbeit thematisiert Optimierungsmöglichkeiten der strategischen und operativen Organisation von 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 Schlösserverwaltungen wird dafür als Mittel zum Zweck das Potenzial eines Immobilienportfoliomanagements (PM) im musealen Bereich diskutiert.
9. Es wird folgende zentrale Hypothese geprüft: Ein PM zur Investitionssteuerung ist in die Organisation der ÖMS integrierbar, wenn die Modellkomponenten der Aufbau- und Ablauforganisation eines PM anwendbar sind.

10. Ziel der Arbeit ist die Erschließung umfänglicher Steuerungsansätze zur Ausgestaltung der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation für museale Institutionen. Ein Teilziel ist es hierbei, dem heutigen mikro- und makroökonomischen Umfeld angepasste, möglichst zukunftssichere Modelle einzelner Komponenten der Organisation zur Investitionssteuerung der ÖMS zu entwickeln und Handlungsimpulse für eine Vielzahl von Akteuren verschiedener Hierarchieebenen zu generieren.

### **Vorgehensweise und Methodik**

11. Die eigene Forschung verfolgt einen interdisziplinären Ansatz, da Theorien der Wissenschaften zur Denkmalpflege, zum Kulturmanagement, zur Betriebswirtschaft und zum Bauingenieurwesen sowie zu Verwaltungs- und Rechtswissenschaften verwendet werden. Quantitative und qualitative Methoden ergänzen einander.
12. Als ein Zwischenergebnis werden theoretische Grundlagen mit dem Ziel der Anwendung auf ÖMS weiterentwickelt.
13. Als Basis für die Hypothesenbildung wird außerdem der Status Quo der Organisation des PM der ÖMS erfasst. Für die Analysen wird eine schriftliche Befragung mit Nutzung eines konzipierten Fragebogens als Erhebungsmethode gewählt. Damit wird zunächst den Methoden der quantitativen Organisationsforschung gefolgt, mit dem Ziel eine Wissensbasis zur Erklärung des organisationalen Aufbaus und Ablaufs der analysierten Institutionen herzustellen. Eine Fallanalyse am Beispiel der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten (SPSG) sowie die analysierten Aussagen aus einem ersten explorativen Experteninterview reichern zudem die Datengrundlage für die Hypothesenbildung an.
14. Die an die Einzelfallanalyse der SPSG anschließenden vergleichenden Fallanalysen der Gesamtmenge der ÖMS zeigen keine für die eigene Forschung wesentlichen Besonderheiten, sie sichern jedoch die Anwendbarkeit der Erkenntnisse für weitere ÖMS.
15. Anhand einer Schwachstellenanalyse werden folglich Optimierungsansätze entwickelt. Hierzu werden Modellkomponenten für das PM der ÖMS abgeleitet und ein Modell konstruiert. Dieser Forschungsabschnitt dient der Entwicklung von Handlungsvorschlägen.
16. Dabei werden Möglichkeiten der Wertung musealer Immobilien und die Darstellung der Immobilienstrategien anhand von Portfoliomatrizen gezeigt.
17. Während des Forschungsprozesses wird die Entwicklung von Handlungsalternativen und Organisationsmodellen durch Experteninterviews gestützt. Das erste explorative Experteninterview gilt als Indikator für die Relevanz der eigenen Forschung, da es bereits erste Schwachstellen des PM für ÖMS deutlich machte. Die weiteren Expertenbefragungen dienen insbesondere der Diskussion von erarbeiteten Handlungsvorschlägen.

## Ergebnisse

18. Die vorliegende Arbeit leistet einen wissenschaftlichen Beitrag zur Erforschung der Einsatzmöglichkeiten eines PM für ÖMS in Deutschland.
19. Insbesondere wird ein für die Organisation der ÖMS spezifisches Modell zur Investitionssteuerung herausgearbeitet und dessen Anwendbarkeit in der Praxis durch Experten bestätigt. Anhand des ARIS-Haus-Modells werden zu diesem Zweck erstmalig Komponenten des PM zur Investitionssteuerung von ÖMS in einen Gesamtzusammenhang gesetzt.
20. Mit der Arbeit zeigt sich, dass ein PM sowohl in die Aufbau- wie auch die Ablauforganisation der ÖMS integriert werden kann. Zudem werden Handlungsvorschläge zur Ausgestaltung der betrieblichen Organisation der ÖMS anhand von Modellen gemacht. Ein so definierter Musteraufbau und Musterablauf des PM kann den befragten Experten zufolge in der Praxis angewendet werden.
21. Neu für ÖMS wird zur Aufbauorganisation vorgeschlagen, diese in Anlehnung an ein Matrixsystem zu modellieren und das PM der ÖMS so zukünftig auf einer Hierarchieebene zu bündeln.
22. Die Ablauforganisation wird getrennt nach Komponenten der Daten, Steuerung und Funktionen diskutiert. Zu Daten wird insbesondere gezeigt, dass verschiedene Methoden zur Wertermittlung der Liegenschaften von ÖMS leistbar sind. Es wird vorgeschlagen, den Nachfragewert und den musealen Wert zu ermitteln, da diese von den Experten favorisiert werden.
23. Anschließend wird die Darstellung der Immobilienstrategien zur Steuerung anhand von Portfoliomatrizen analysiert und diskutiert. Hierfür wird die eigene Wertung von Immobilien im Beispielportfolio einer ÖMS zur Abbildung in einer 9-Felder-Matrix in Anlehnung an McKinsey verwendet. Die Dimensionen und Strategien für ÖMS werden jedoch im Vergleich zu McKinsey mit der eigenen Arbeit angepasst.
24. Es wird gezeigt, wie durch Auslagerung von Funktionen des PM bzw. Aufgaben zur Investitionssteuerung aus bestehenden Managementebenen Leistungen erbracht werden können, die heute bei den ÖMS fehlen.
25. 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.