



**Betreibermodelle  
für die Immobilienbewirtschaftung  
international tätiger Großunternehmen**

Operator Models for the Real Estate Management  
of international active major companies

An der Fakultät Bauingenieurwesen  
der Technischen Universität Dresden  
zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktor-Ingenieurs (Dr.-Ing.)  
eingereichte und genehmigte

**DISSERTATION**

von

Nicolas Christoph Rummel, M.Eng.  
geboren am 08. Dezember 1987 in Karlsruhe

Gutachter:

Prof. Dr.-Ing. Rainer Schach (TU Dresden)  
Prof. Dr. rer. pol. Björn-Martin Kurzrock (RPTU Kaiserslautern-Landau)  
Prof. Dr.-Ing. Thomas Glatte (HS Fresenius Heidelberg)

Tag der Einreichung: 31. März 2023  
Tag der Verteidigung: 27. November 2023

## **Kurzfassung**

Im Fokus dieser Dissertation stehen international tätige Großunternehmen und deren Strategie zur Bewirtschaftung ihres Immobilienbestandes.

Durch die internationale Ausweitung ihrer Geschäftsfelder besitzen viele Großunternehmen Immobilien weltweit. Dieser Immobilienbestand stellt, neben den Produktionsanlagen, bei den meisten Non-Property-Unternehmen den größten Teil ihres Vermögens dar, gleichzeitig ist der Aufwand für diese Immobilien einer der größten Kostenfaktoren neben den Personalkosten. Dies hat viele Großunternehmen in den letzten Jahren dazu veranlasst, ein professionelles Corporate Real Estate Management zur Optimierung ihres Immobilienbestandes einzuführen. Da insbesondere der Betrieb und die Instandhaltung des Gebäudebestandes einen wesentlichen Kostenfaktor darstellen, sollte im Rahmen einer professionellen Immobilienstrategie ein besonderes Augenmerk auf das Facility Management gelegt werden. Im Zusammenhang mit dem Outsourcing von FM-Dienstleistungen an externe Anbieter gewinnt die Anwendung von Betreibermodellen zur Bewirtschaftung und zum Betrieb eines definierten Gebäudebestandes immer mehr an Bedeutung.

Zunehmend mehr Unternehmen nutzen für die Immobilienbewirtschaftung die zwischenzeitlich vielfältigen am Markt angebotenen Outsourcing-Möglichkeiten, die von konventionellen Formen wie der Einzelvergabe oder der Paketvergabe bis hin zu partnerschaftlichen Betreibermodellen reichen. Welche Sourcing-Strategie oder welches Betreibermodell für die Immobilienbewirtschaftung im Einzelfall geeignet ist, hängt stark von den verfolgten Zielen und den speziellen Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens ab. Darüber hinaus wird die Sourcing-Entscheidung von den Anforderungen beeinflusst, die Unternehmen an FM-Dienstleistungen stellen und von der Verfügbarkeit kompetenter Dienstleister, die diese Anforderungen erfüllen. Da das angewandte Betreibermodell weitreichende Auswirkungen auf die Organisation aller Lebenszyklusaktivitäten im Immobilienmanagement hat, beeinflusst die Sourcing-Entscheidung maßgeblich den Erfolg der Immobilienbewirtschaftung.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel dieser Dissertation, das Corporate Real Estate Management internationaler Großunternehmen und den Prozess der Sourcing-Entscheidung bei der Wahl eines Betreibermodells für die Immobilienbewirtschaftung theoretisch und empirisch zu untersuchen. Dabei sollen insbesondere die Hintergründe und Einflussfaktoren analysiert werden, die zur Entscheidung für die ein oder andere Sourcing-Form führen. Aus der Zielsetzung ergeben sich drei thematische Schwerpunkte:

Der erste Schwerpunkt liegt in der theoriebasierten Erarbeitung der Gestaltungselemente des betrieblichen Immobilienmanagements. Hierdurch sollen neue Ansätze für die

praktische Ausgestaltung des Corporate Real Estate Managements international tätiger Großunternehmen gewonnen werden.

Der zweite Schwerpunkt befasst sich mit der Entwicklung eines Konzeptes für das Outsourcing von FM-Dienstleistungen. Das Konzept soll den Entscheidungsprozess bei der Implementierung eines Betreibermodells strukturiert darstellen, maßgebliche Entscheidungskriterien bei der Wahl eines geeigneten Dienstleisters identifizieren und die Gestaltungselemente analysieren, die eine wertschöpfende Beziehung zwischen Auftraggeber und Dienstleister sicherstellen. Die aus der Konzeptentwicklung resultierenden praktisch anwendbaren Empfehlungen sollen zu Verbesserungen im Entscheidungsprozess und der Förderung einer langfristigen Auftraggeber-Dienstleister-Beziehung beitragen.

Der dritte Schwerpunkt liegt in einer umfassenden Analyse des Entscheidungsprozesses bei der Wahl eines Betreibermodells für die Immobilienbewirtschaftung. Auf Grundlage der aus den empirischen Erhebungen gewonnenen Daten sollen mit Hilfe eines standardisierten Bewertungsverfahrens, bei dem die Erfolgswirkungen der verschiedenen Betreibermodelle analysiert werden, die Grundlagen für die begründete Bevorzugung der einen oder anderen Alternative gelegt werden. Darüber hinaus soll durch die Analyse die nutzenmaximale Alternative für die Immobilienbewirtschaftung identifiziert werden, die aus wissenschaftlicher Perspektive für die zukünftige Anwendung zu empfehlen ist.

Insgesamt soll die Dissertation neben der Erweiterung des wissenschaftlichen Kenntnisstandes Ansätze für die praktische Anwendung liefern. Sie richtet sich zum einen an das Corporate Real Estate Management international ausgerichteter Großunternehmen, die mit der Implementierung eines Betreibermodells die optimale Bewirtschaftung ihres weltweiten Immobilienbestandes anstreben. Zum anderen soll sie FM-Dienstleistern als Hilfestellung für ihre zukünftige Ausrichtung und Positionierung am Markt dienen.

## **Abstract**

The focus of this doctoral thesis deals with international active major companies and their strategy for managing their real estate portfolio.

Due to the international expansion of their business fields, many large companies own real estate worldwide. In addition to the production facilities, this real estate portfolio represents the largest part of the assets of most non-property companies. At the same time, the expenditure for this real estate is one of the largest cost factors next to the personnel costs. This has prompted many large companies in recent years to introduce professional Corporate Real Estate Management to optimize their real estate holdings. Since the operation and maintenance of the building stock in particular represent a significant cost factor, special attention should be paid to Facility Management as part of a professional real estate strategy. In connection with the outsourcing of FM services to external providers, the use of operator models for the management of a defined building stock is becoming increasingly important.

More and more companies are using the diverse outsourcing options now available on the market for Real Estate Management, ranging from conventional forms such as single assignment or package assignment to operator models based on partnership. Which sourcing strategy or which operator model is suitable for Real Estate Management in individual cases depends heavily on the goals pursued and the special framework conditions of the respective company. In addition, the sourcing decision is influenced by the requirements that companies place on FM services and the availability of competent service providers who meet these requirements. Since the operator model applied has far-reaching effects on the organization of all lifecycle activities in Real Estate Management, the sourcing decision significantly influences the success of Real Estate Management.

Against this background, the aim of this doctoral thesis is to theoretically and empirically examine the Corporate Real Estate Management of large international companies and the process of sourcing decisions when choosing an operator model for Real Estate Management. In particular, the background and influencing factors that lead to the decision for one or the other form of sourcing shall be analyzed. The objectives result in three thematic priorities:

The first focus is on the theory-based development of the design elements of Real Estate Management. In this way, new approaches for the practical design of Corporate Real Estate Management in internationally active major companies shall be gained.

The second focus is on the development of a concept for the outsourcing of FM services. The concept is intended to present the decision-making process in the implementation of an operator model in a structured manner, identify relevant decision-making

criteria in the selection of a suitable service provider, and analyze the design elements that ensure a value-creating relationship between customer and service provider. The practically applicable recommendations resulting from the concept development are intended to contribute to improvements in the decision-making process and the promotion of a long-term customer-service provider relationship.

The third focus is on a comprehensive analysis of the decision-making process when choosing an operator model for Real Estate Management. Based on the data obtained from the empirical surveys, the foundations for the justified preference for one or the other alternative are to be laid with the help of a standardized evaluation procedure in which the effects on success of the various operator models are analyzed. In addition, the analysis is intended to identify the most benefit-maximizing alternative for Real Estate Management that can be recommended for future application from a scientific perspective.

Overall, the dissertation is intended not only to expand scientific knowledge but also to provide approaches for practical application. On the one hand, it is aimed at the Corporate Real Estate Management of internationally oriented companies that strive for the optimal management of their worldwide real estate portfolio by implementing an operator model. On the other hand, it is intended to serve FM service providers as an aid for their future orientation and positioning on the market.