
IMMOBILIEN ZEITUNG

FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 50/2011 vom 15.12.2011

www.immobilien-zeitung.de

ASSET- UND PROPERTY-MANAGEMENT

Geschäftsmodelle kommen in Bewegung

Zwischen dem momentanen Angebot an Asset-Management-Dienstleistungen und der Erwartungshaltung insbesondere angelsächsischer Investoren klafft immer noch eine Lücke, die Druck auf die Anbieter ausübt – allerdings auch Chancen für eine Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern bietet. IZ-Gastautorin Marion Peyinghaus beschreibt, wie sich Marktführer Corpus Sireo den Anforderungen stellt.

Die Immobilienbranche hat sich im letzten Jahrzehnt in Deutschland professionalisiert. Akteure wie der Asset-Manager (AM) oder der Property-Manager (PM) haben sich herauskristallisiert und ihre Rolle im Markt gefunden. Aus Sicht angelsächsischer Investoren herrscht im Markt jedoch immer noch eine gewisse Intransparenz im Leistungsbild – trotz der Anstrengungen der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (gif) sowie der Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS).

Im amerikanischen Modell werden beispielsweise die Leistungen zum Management der Immobilien primär an den Property-Manager vergeben. In Deutschland reicht das Leistungsbild des aus der Hausverwaltung kommenden PM dazu meist nicht aus, sodass der Asset-Manager als Intermediär zwischen dem Investor und dem Property-Management die Steuerung des Portfolios und der Immobilien übernimmt. Zu den klassischen Leistungen des AM zählen das Business-Planning, das Controlling & Reporting, die Erst- und Wiedervermietung, der An- und Verkauf von Immobilien, die Steuerung der Dienstleister wie z.B. Bewerter und Finanzierer oder auch das Bauprojektmanagement.

Drei Trends auf der Seite der Investoren

Auf Investoren-Seite sind drei Trends erkennbar: Erstens besteht der Wunsch, weitere Leistungen an den AM zu übertragen und den Outsourcinggrad zu erhöhen. Dieses Outsourcing bezieht sich insbesondere auf Leistungen in den Bereichen Finanzierung, Liquiditätsmanagement, Accounting, Gesellschafts-/Beteiligungsverwaltung und Datenmanagement. Das klassische AM-Leistungsbild erweitert sich somit um weitere Felder im Bereich der Corporate Services. Zwei-

tens deutet sich ein Trend an, die Schnittstellen zu den verschiedenen mandatierten Dienstleistern zu reduzieren und somit Asset- und Property-Management in einer Hand zu vergeben. Für den Objekttyp Wohnen zeigt sich, dass mehr und mehr PM versuchen, das Leistungsfeld des AM mit zu übernehmen und ihr Dienstleistungsspektrum zu vertikalisieren. Auf der anderen Seite stellen sich manche AM inzwischen als Komplettanbieter auf und bieten das PM in Eigenregie oder in Form von strategischen Partnerschaften mit an.

Der dritte Trend bezieht sich weniger auf eine Verschiebung der Leistungsbereiche, sondern auf den Wunsch nach mehr Transparenz. Der Bedarf an Benchmarks zu den einzelnen Leistungsbereichen und an leistungsorientierten Vergütungsstrukturen tritt immer stärker in den Vordergrund.

In einer Analyse des Competence Centers Process Management Real Estate (CC PMRE; siehe „Der differenzierte Blick aufs Risiko“, IZ 46/11, Seite 11) zeigte sich, dass die Verantwortung für die Überwachung der Einhaltung der Verpflichtungen aus den Kreditverträgen sowie wesentlicher Kennzahlen (DSCR, ICR etc.) mehr und mehr an den AM übertragen wird. Andererseits wurde deutlich, dass die Investoren mit der Definition und Abstimmung der IT-Schnittstellen zum Asset-Manager sowie der laufenden Datenübertragung eher unzufrieden sind. Aus dieser Differenz zwischen einer zunehmenden Verantwortung für Daten und Kennzahlen und der noch eingeschränkten Leistungsfähigkeit der IT-Systeme auf der AM-Seite entsteht ein Potenzial, das sich Corpus Sireo zunutze macht. Mit der Einführung des IT-Systems Immopac verschafft sich Corpus Sireo einerseits Effizienzvorteile in den klassischen Leistungsbereichen Planung, Berichterstattung und Controlling. Andererseits werden im operativen AM zudem die Verkaufs- und Vermietungsprozesse und das Bauprojektmanagement unterstützt. Aber auch die Corporate Services wurden berücksichtigt. Das auf diesen Grundlagen erstellte System vereinfacht die Leistungen sowohl im Accounting als auch im Legal Support oder im Cash-Management wesentlich. Speziell für die jeweiligen Mandanten wurde daher ein eigenes Berichts-Set definiert. Dieses beinhaltet sowohl Angaben zur finanziellen Situation der Portfolios als auch Detailaussagen zu den Mietzinsrückständen, der Leerstandsquote oder den Vermietungsleistungen. Im Planungsprozess bilden die Berichte den zukünftigen Cashflow, den Vergleich von Budget- und Ist-Zahlen sowie die Planwerte auf Portfolio- und Asset-Ebene transparent ab.

Asset- und Property-Manager wildern in fremden Revieren

Primäre Funktion eines AM-Systems ist die Auswertung von Daten und weniger deren Erfassung oder Verwaltung. Zentraler Punkt für dieses System ist daher die Anbindung der Quellsysteme, beispielsweise der Systeme der Property-Manager oder der Buchhalter. Durch die Integration dieser Daten kann der AM seine Kontrollfunktion optimal wahrnehmen.

Um Schnittstellen in der Wertschöpfungskette zu verringern und somit auch den Aufwand in der Steuerung der Dienstleister und in der Anbindung von IT-Systemen zu minimieren, sind Investoren wieder zunehmend an integrierten Lösungen aus einer Hand interessiert. Insbesondere angelsächsische Investoren, die von einem größeren Leistungsspektrum des PM ausgehen, stellen Fragen an das Wertschöpfungsmodell im deutschen Markt. Unsicherheiten bestehen, ob die Schnittstellen und Datenflüsse zwischen Asset- und Property-Management wirklich nahtlos ineinander übergehen oder ob sich dabei Überlappungen oder gar Qualitätslücken auftun. Um diesen anspruchsvolleren Marktanforderungen gerecht zu werden, erweitern PM-Dienstleister ihr Produktspektrum um AM-Leistungen. Auf der anderen Seite bauen AM ihr eigenes Leistungsspektrum aus, gehen strategische Partnerschaften mit PM-Anbietern ein oder bauen kleine und hochqualitative PM-Einheiten im eigenen Unternehmen auf.

Leistungsorientierung durch Transparenz

Durch die zunehmende Gewichtung von IT-Systemen und der Reportingqualität wurden auch diese Themen in den Auswahlprozess mit einbezogen und bewertet. Insbesondere in der Übernahme von neuen Mandaten oder einzelnen Großobjekten zeigen sich hier Vorteile. Die zusätzlichen Immobilien können durch etablierte Prozesse und Systeme wesentlich schneller in das operative Management überführt werden, wertschöpfende oder -sichernde Maßnahmen können früher ergriffen werden und ein Reporting zu den Objekten ist umgehend für den Investor und zum Beispiel die finanzierende Bank verfügbar.

An die Frage nach der Abgrenzung von AM- und PM-Leistungen schließt sich umgehend die Diskussion über deren Vergütung an. Wichtig ist, die Leistungen im Vorfeld genau abzugrenzen und die Rahmenbedingungen der Leistungserstellung zu charakterisieren. Zu diesen charakteristischen Merkmalen zählen beispielsweise der Objekttyp (Office, Residential, Retail usw.), die geografische Streuung des Portfolios, das Alter der Objekte oder auch die Nutzerstruktur.

Die Bedeutung dieser Kriterien wird gerade am Beispiel notleidender Portfolios deutlich: Für diese wäre eine besonders intensive Betreuung erforderlich, um Mieter zur

Verlängerung der Verträge oder zu einem Neuabschluss zu bewegen. Doch gerade bei diesen Portfolios wird an der Kostenschraube gedreht und die Dienstleistervergütung minimiert oder erfolgsabhängig gestaltet. Durch den Kostendruck steigt jedoch auch das Risiko der Qualitätseinbuße.

Corpus Sireo bietet seinen Kunden Benchmarking als Leistungsfeld an. Dazu zählen Standards wie Kosten- und Flächenbenchmarks sowie der Vergleich von Vertrags- zu Marktmieten. Darüber hinaus können eigene Leistungsbereiche und Fee-Strukturen mit marktgängigen Vergleichskennzahlen gespiegelt werden. Dieses Benchmarking bezieht sich auch auf Leistungen wie das Portfoliomanagement, die Vermietung sowie technische Immobilienmanagementleistungen.

„Der Bedarf an leistungsorientierten Vergütungsstrukturen tritt immer stärker in den Vordergrund.“

Marion Peyinghaus

Wichtig ist dabei, das Leistungsspektrum gegenüber dem Kunden exakt zu definieren und die Portfoliokomplexität zu berücksichtigen, um einen objektiven Marktvergleich zu gewährleisten.

Um seinen Kunden weitere Transparenz zu bieten, sollte der Asset-Manager auf leistungsorientierte Vergütungsstrukturen setzen. Die Zielstrukturen werden dabei bis auf jeden einzelnen Asset-Manager bzw. jedes einzelne Objekt heruntergebrochen, sodass eine direkte Partizipation und damit auch Motivation jedes einzelnen Mitarbeiters gegeben ist. (ae)

Die Autorin: Dr. Marion Peyinghaus ist Geschäftsführerin des Beratungshauses pom+ International, Zürich/Berlin/Frankfurt am Main, und leitet – zusammen mit Prof. Dr. Regina Zeitner – das CC PMRE in Berlin.