

---

# IMMOBILIEN ZEITUNG

## FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

---

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 46/12 vom 15.11.2012  
[www.immobilien-zeitung.de](http://www.immobilien-zeitung.de)

PMRE MONITOR: GESCHÄFTSMODELLE

# Weichenstellungen für die Zukunft

Das Competence Center Process Management Real Estate (CC PMRE) hat aktuelle Einflüsse auf die Entwicklung der Geschäftsmodelle von Immobilienunternehmen untersucht. Marion Peyinghaus und Regina Zeitner fassen die von ihnen kürzlich in Berlin vorgestellten Ergebnisse zusammen. Diese kreisen um Internationalisierung, Risikomanagement und Nachhaltigkeit.

Die Geschäftsmodelle eines Unternehmens stehen immer im Kontext seines Umfelds. Chancen und Risiken können sich aus Marktveränderungen oder aufgrund von Einflüssen von Kunden, Wettbewerbern oder Lieferanten ergeben. Für ein Unternehmen stellt sich immer die Frage, welche Leistungen es anbietet, wie diese Leistungserbringung organisiert ist und welchen Nutzen bzw. Zielbeitrag es mit diesen erbringt. Wir haben zunächst die Bedeutung und das Wachstum von 27 Einflussfaktoren auf Geschäftsmodelle untersucht. So wird



Müssen neue Geschäftsmodelle her, um den Herausforderungen der Internationalisierung, erhöhten Risiken und einem Mehr an Regulierung gerecht werden zu können? Vom Megatrend Nachhaltigkeit ganz zu schweigen.

Bild: ae

ermittelt, wie sich Faktoren entwickeln und welche sich künftig als kritisch herausstellen.

### **Internationalisierung: Neue Kunden, neue Wettbewerber?**

Gegenwärtig wird die Internationalisierung noch nicht mit einer besonders hohen Bedeutung bewertet, aber alle Faktoren rund um dieses Thema weisen ein großes Wachstumspotenzial auf. Faktoren sind beispielsweise neue Kunden, Wettbewerber und Lieferanten aus dem Ausland oder deren Internationalisierung. Ebenso spielt die Harmonisierung zwischen Inlands- und Auslandsgeschäft eine wesentliche Rolle. Interessant ist, dass das Wachstumspotenzial hinsichtlich neuer Kunden aus dem Ausland wesentlich höher bewertet wird als das Erscheinen neuer Wettbewerber aus den Nachbarländern. Chancen werden positiver wahrgenommen als Risiken gefürchtet.

Ein zweites Cluster hat sich bei den Veränderungen des Marktes ergeben. Hierzu zählen Faktoren wie die Veränderungen des Immobilien- oder des Kapitalmarkts oder die Marktkonjunktur. Diesen Faktoren wird heute eine hohe Bedeutung beigemessen, aber eher wenig Entwicklungspotenzial. Die letztjährige Marktanalyse gab bereits an gleicher Stelle Rätsel auf („Der differenzierte Blick aufs Risiko“, IZ 46/11, Seite 11). Der Kapitalmarkt wurde als aktuelles Risiko bewertet, für die Zukunft sah man jedoch keine größeren Gefahren für die Kapitalbeschaffung – trotz auslaufenden Finanzierungen und Schwierigkeiten der Re-Finanzierung?

Das dritte Cluster dreht sich um die interne Unternehmensentwicklung. Geschäftsmodelle werden neu ausgerichtet mit dem Ziel, neue Kunden- bzw. Mieterbedürfnisse zu befriedigen oder neue Geschäftsfelder zu identifizieren. Um dies zu erreichen, steigern die Unternehmen die interne Effizienz und Qualität. Es geht aber auch um Kreativität; der Faktor Innovationsfähigkeit spielt eine zunehmende Rolle.

Internationalisierung, Marktveränderung und Unternehmensentwicklung zur Erschließung neuer Geschäftsfelder sind die dominanten Gründe zur Neuausrichtung der Geschäftsmodelle. Aber was versprechen sich die Unternehmen davon? Analog zur Frage, warum sich Geschäftsmodelle entwickeln, wurde auch gefragt, wohin sie sich entwickeln: Welche Ziele stehen heute bereits hoch im Kurs und welche sind kritisch für die Geschäftsmodelle von morgen?

Klassische Zielbereiche wie der Total Return, der Cashflow oder die Vermietung sind heute die maßgeblichen Ziele. Eine weitere Bedeutungszunahme wird hier nicht erwartet, aber sie bleiben konstant wichtig. Die Internationalisierung hingegen ist ein aufstrebender Faktor – nicht nur als Einflussfaktor. Ebenfalls im Einklang mit der vorhergehenden Analyse wurde das Ziel-Cluster Innovation identifiziert. Es beinhaltet die eigene Innovationsfähigkeit der Unternehmen, aber auch ganz konkrete innovative Ansätze zur Reduktion von Kosten pro Arbeitsplatz und zur Steigerung der Nutzungsflexibilität.

Ein weiteres Ziel-Cluster dreht sich rund um das Thema Risikomanagement und Reporting. Die Ergebnisse bestätigen die Erkenntnisse der letztjährigen Risikomanagement-Studie: Besondere Risiken ergeben sich aus neuen gesetzlichen oder regulatorischen Anforderungen. Solvency II, AIFM-Richtlinie, Investmentgesetz lauten die Stichworte. Zur Erfüllung dieser Anforderungen benötigen die Unternehmen Transparenz, Datenaufbereitung und Reporting. Es erstaunt also nicht, dass Unternehmen Ziele im Risikomanagement und Reporting ganz stark priorisieren.

Ein bestimmter Zielbereich übersteigt jedoch alle anderen an Bedeutung und Wachstum: Mit einem Wachstumspotenzial von nahezu 25% wird die Nachhaltigkeit als der kritischste aller zukünftigen Erfolgsfaktoren im Markt angesehen. Analog zur Zielsetzung Nachhaltigkeit investieren die Unternehmen besonders in den Ausbau von Nachhaltigkeitsstrategien. Wird dieses Wachstumspotenzial für die einzelnen Akteure im Markt im Detail untersucht, fällt auf, dass Asset-, Property- und Facility-Management überdurchschnittlich in

den Ausbau investieren (+37%, +50%, +28%). Im Investment-Management gestaltet er sich mit 11% vergleichsweise verhalten.

### **Nachhaltigkeit: Marktreife oder bloß das Ende des Hypes?**

Bei der Interpretation der Daten können provokante Thesen aufgestellt werden: Im Markt existieren bereits diverse Nachhaltigkeitsreports. Die dafür notwendigen Berechnungsmodelle und Kennzahlen sind von den Investoren und Anbietern von Immobilienfonds entwickelt und im Einsatz. Zeigen uns die Daten also, dass das Investment eine gewisse Marktreife erreicht hat und nur noch von den nachgelagerten Dienstleistern erwartet, die erforderlichen Basisdaten bereitzustellen und die Nachhaltigkeitsanforderungen in ihren Prozessen umzusetzen? Oder haben wir es mit ersten Anzeichen für das Ende des Nachhaltigkeits-Hypes zu tun? Sieht das Investment bereits einen abnehmenden Trend im Markt bzw. bei den Anlegern und Immobilieninvestoren? Einerseits kommt bei vielen Vermietungs- und Verkaufsgesprächen das Thema Nachhaltigkeit gar nicht zur Sprache. Andererseits treten viele Investoren und Mieter ohne das Vorhandensein eines Labels gar nicht erst in die Verhandlung ein.

Ebenfalls im Wachstum begriffen sind Leistungen im Benchmarking, Risikomanagement und Risiko-Reporting. Auch hier lässt sich eine direkte Verknüpfung zwischen Marktveränderungen (neue Risiko- und Reporting-Anforderungen), Zielbereichen (Reporting-Qualität, Risikoreduktion) und dem Aufbau der relevanten Leistungsbereiche erkennen. Nachhaltigkeit wird oft mit einem vorausschauenden Risikomanagement verglichen. Bei der Detailanalyse der Leistung Risiko-Reporting ergibt sich ein analoges Bild der Wachstumsprognosen: Mit einem Zuwachs von 6% blickt das Investmentmanagement verhalten in die Zukunft. Asset-, Property- und Facility-Management investieren hingegen stark in diesen Leistungsbereich (+20%, +35%, +19%).

Auch an dieser Stelle sind kritische Fragen erlaubt. Einige der Richtlinien, die neue Risiko- und Reporting-Anforderungen beinhalten, sind noch nicht final abgestimmt oder in Kraft gesetzt, und trotzdem geht das Investment von einem geringen Wachstum dieses Leistungsbereichs Risiko-Reporting aus. Besteht hier die Gefahr eines Blindflugs? Oder ist die Kette der Informationsverarbeitung bereits so weit etabliert, dass die Datenerfassung, die Aufbereitung und das Reporting primär im Asset- und Property-Management erfolgen und somit eine ausreichende Transparenz für das Investment gewährleistet ist? Zumindest bereiten Asset- und Property-Manager sich auf diese Leistungsaufteilung des Risiko-Reportings vor und bauen ihre Aktivitäten aus. (ae)

*Die Autorinnen: Dr. Marion Peyinghaus und Prof. Regina Zeiter leiten das Competence Center Process Management Real Estate (CC PMRE) in Berlin.*

### **Umfrage 2012**

Insgesamt 118 Unternehmen haben sich an der diesjährigen Marktanalyse und Umfrage des CC PMRE beteiligt. Das Feld der Teilnehmer deckt alle Bereiche des Immobilienmanagements ab: 16% sind als Investmentmanager, 30% im Asset-, 12% im Property- und 16% im Facility-Management tätig. Dazu kommen Vertreter anderer Geschäftsbereiche und Tätigkeitsfelder (27%). Das Corporate Real Estate Management und das Real Estate Investment Management sind nahezu gleich vertreten (45% zu 55%). (ae)