



360° Kompetenz für rundum beste Aussichten

## White Paper

# Best Practice Property Management für Kunden der Real Estate Investment Branche

Der Real Estate Investment Markt vollzieht zum gegenwärtigen Zeitpunkt einen großen Wandel. Neue rechtliche Regulierungen, der steigende Wettbewerb um Core-Immobilien, sinkende Renditen sowie die Liquidierungen einzelner Fonds sind nur einige wenige Themen, die Real Estate Manager aktuell beschäftigen. Der Property Manager als Dienstleister des Real Estate Investment | Asset Managers muss sich diesen neuen Anforderungen seines Kunden stellen. Es empfiehlt sich eine Neupositionierung der Property Management Strukturen nach Best Practice.

### Ausgangslage

Die Immobilienkrisen in den USA und in Spanien haben gezeigt, dass Immobilien häufig verkannte Risiken bergen und ein nicht zu unterschätzender Kostentreiber sein können. Risiko- und Kostenminimierung liegen daher häufig im Fokus der Arbeit von Property Managern. Insofern besteht eine gewisse Gefahr, dass die eignen Organisationsstrukturen für die Property Manager eine subordinierte Rolle einnehmen. Die aktuellen Herausforderungen sowie die steigenden Kundenanforderungen erfordern dagegen neben professionellen Leistungen auch optimale Organisationsstrukturen des Property Managers. Insbesondere im Real Estate Investment Bereich kann die Einführung einer bewährten Best Practice für das Property Management (PM) gewinnbringend sein.

### Nachfrager | Kunden

Nachfrager von PM sind sowohl nationale und internationale Kapitalanlagegesellschaften, Versicherungen, Banken, Fonds als auch Privatanleger. Sie alle haben erkannt das Immobilien eine gute Einnahmequelle und wichtiger Renditetreiber in Zeiten niedriger Zinsen und erhöhtem Anlagedruck sein können.

Unterschiedlichste Kunden fordern spezifische Antworten auf Fragen, wie: Wie kann ich mit einem Immobilieninvestment die individuelle Rendite mit entsprechend adäquatem Risiko erreichen? Wie ist meine Bewirtschaftungs- und Verwertungsstrategie hinsichtlich bestehender Immobilien (Bestand oder Exit)? Wie sieht die optimale Flächennutzungs- und

Vermietungsstrategie aus? Welcher PM-Anbieter kann meinen spezifischen Bedürfnissen gerecht werden? Oder ist es sinnvoller das PM im eigenen Haus zu organisieren?

### Anbieter | Property Manager

Es ist Aufgabe der Anbieter von PM-Leistungen diese Fragen professionell zu beantworten. Dabei gilt es neben den spezifischen Kundenfragen auch die aktuellen Herausforderungen und Entwicklungen auf dem PM-Markt zu berücksichtigen.

In den letzten Jahren haben insbesondere die großen PM-Anbieter vermehrt kleinere Unternehmen | Mandate übernommen und darüber hinaus ihre Dienstleistungstiefen ausgebaut. Es zeigt sich dementsprechend eine Intensivierung des Leistungsspektrums sowohl horizontal als auch vertikal. Parallel dazu treiben deutsche PM-Dienstleister ihr Wachstum im europäischen Ausland stetig voran. Primäre Ziele sind die östlichen Nachbarländer (insbesondere Österreich) und Westeuropa. Überregionale und lokale Kompetenzen der PM-Dienstleister wachsen.

En bloc lässt sich in den letzten Jahren feststellen, dass Property Manager dazu tendieren ihr Leistungsspektrum zu vertiefen, zunehmend ihren Kundenkreis zu erweitern und sich strategisch auf einen „breiteren Fuß“ zu stellen.

### Aktuelle & künftige Herausforderungen

Ergänzend zu den beschriebenen Entwicklungen auf dem PM-Markt sind einige wesentliche aktuelle und zukünftige Herausforder-

ungen für Property Manager zu beachten.

Auf dem PM-Markt tummelt sich eine Vielzahl von Anbietern und deren Anzahl steigt stetig. Sie bieten ihre Leistungen in den unterschiedlichsten Spezialisierungsgraden mit äußerst unterschiedlichen Leistungsqualitäten und -katalogen an. Abgrenzungsschwierigkeiten der einzelnen Property Manager voneinander sind die Folge.

Der steigende Wettbewerb zeigt sich insbesondere auch im Wettstreit um „große“ Mandate von Real Estate Investment Management Kunden (REIM). Umfangreiche, von Großkunden übertragene Aufgabenspektren tragen im großen Maße zu Umsatz, Gewinn und Wachstum von Property Managern bei. In den vergangenen Jahren konzentrierten sich gerade diese PM-Kunden vermehrt auf ihr Kerngeschäft. Viele Aktivitäten entlang der gesamten

#### Best Practice

Der Begriff „Best Practice“ beschreibt eine in der Unternehmenspraxis erfolgreich eingeführte Methode zur Lösung einer unternehmerischen Fragestellung. Best Practice kann sich sowohl auf technische Verfahren und Systeme als auch auf allgemeine Geschäftsprozesse beziehen.

Ein Unternehmen geht nach „Best Practice“ vor, wenn es eine bewährte, als optimal sowie als vorbildlich empfundene Methode | Praktik | Vorgehensweise aktiv anwendet.

Entwickelt ein Unternehmen selbst ein Best-Practice-Modell besteht die Möglichkeit „Vorbild“ | „Blueprint“ für Dritte zu werden.



360° Kompetenz für rundum beste Aussichten

# White Paper

Immobilienwertschöpfungskette wurden auf professionelle M-Dienstleister verlagert. Großkunden aus dem REIM-Bereich sind somit für viele Property Manager primärer Kundenkreis.

Neben den beschriebenen Entwicklungen stehen REIM-Kunden vor einigen neuen Herausforderungen, die insbesondere Auswirkungen auf deren Asset-Management und damit auf den Property Manager haben. Anforderungen der Kunden sind aktuell z.B. regulatorische Themen, Compliance und Risikomanagement. Zunehmend werden auch Sustainability Themen (energetische Gebäudesanierung, Zertifizierung von Bestandsimmobilien etc.) an Bedeutung gewinnen.

Herausforderungen und Entwicklungen von REIM	
<b>1 Objekte   Portfolio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>„Gewachsenes Portfolio“ mit auslaufenden Mietverträgen und z.T. Überalterung</li> <li>Weniger Core („Core Plus“-Objekte (unfreiwillig value added oder opportunistic))</li> <li>Geänderte strategische Ausrichtung des Portfolios (Umstrukturierung)</li> <li>Veränderungen von Standortfaktoren und -qualitäten im Zeitablauf</li> <li>Zunehmende Wettbewerbsintensität</li> </ul>	<b>2 Markt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verkürzte, nutzungsbezogene Lebenszyklen</li> <li>Veränderungen im Nachfrageverhalten</li> <li>Neue technologische Entwicklungen</li> <li>Höhere Nachhaltigkeitsanforderungen</li> <li>Nachhaltiger Wandel vom Vermieter- zum Mietermarkt in europäischen Teilmärkten</li> <li>Veränderte lokale Rechtsrahmen</li> <li>Stiegende Baukosten</li> </ul>
<b>3 Compliance   Risk   Betreiberverantwortung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strikte Auswahlverfahren der Dienstleister (AVZ)</li> <li>Leistungsfähigkeit der Dienstleister</li> <li>Outsourcingkontrolle, Informations- und Prüfungsrechte des Auftraggebers, Verpflichtung über Informationen zur Entwicklung, Steuerung und Überwachung</li> <li>Risikomanagement auf Objektebene</li> <li>Hohe Standards zur Risikoreduzierung aufgrund Betreiberverantwortung</li> <li>„Saubere“ Delegation von Betreiberverantwortungspflichten an Dienstleister möglich</li> </ul>	<b>4 Revision und Standards</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisionsgerechte Strukturen bei den Auslagerungsunternehmen</li> <li>Hohe Standards bei Vergabe von Leistungen (PM vergibt Leistungen an Dritte und Sub-Dienstleister)</li> <li>Interne Audits beim Dienstleister</li> <li>Revisionsgerechte Prozesse</li> <li>Dokumentation</li> </ul>

Zusammenfassend sind REIM-Kunden in den vier Bereichen Objekt | Portfolio, Markt, Compliance | Risk | Betreiberverantwortung sowie Revision | Standards aktuell sehr stark gefordert. Jeder REIM-Kunde hat individuelle Bedürfnisse, die sich aus diesen Herausforderungen und Entwicklungen ableiten. Kenntnisse über diese Bedürfnisse helfen bei der Generierung und dem Ausbau von PM-Mandaten.

Insbesondere das großvolumige Geschäft ist geprägt von stabilen Beziehungen zwischen Auftraggeber und -nehmer. Die im Zuge der Outsourcingwelle der letzten Jahre vergebenen Mandate laufen jedoch in der nächsten Zeit sukzessive aus. Bei Neuvergabe von Großmandaten müssen die bestehende PM-Dienstleister einerseits ihre gewachsenen Beziehungen zum Kunden in die Waagschale werfen und sich andererseits gegen die offensive Preispolitik der Wettbewerber behaupten. Es besteht dann die Gefahr, dass sich das PM-Geschäft zu einem außerordentlich margschwachen Business entwickelt. In diesem Zusammenhang kann es zielführend sein, die Thematik der Integration und Konsolidierung mit anderen PM-Dienstleistern anzudenken.

Zum einen ist der Property Manager gefordert, Kenntnisse über die speziellen Anforderungen von REIM-Kunden zu erlangen sowie seine Leistungen und Qualifikationen dementsprechend anzupassen respektive zu erweitern. Zum anderen bedingen die Marktgegebenheiten eine effiziente Organisation sowie professionelle Strukturen von Seiten des PM-Dienstleisters. Es empfiehlt sich eine Neupositionierung der Property Management Strukturen nach Best Practice.

## Best Practice Property Management

Auf dem Markt findet man eine Vielzahl von möglichen Strukturen der PM-Organisation. In der Regel existieren zur genauen Ausgestaltung des PM nur wenige öffentlich zugängliche Informationen. Ist eine Neupositionierung geplant beziehungsweise aufgrund einer Integration eines Unternehmens unumgänglich, bedarf es der Entwicklung eines eigenen, neuen Modells. Die Anwendung des im Folgenden beschriebenen Best-Practice-Modells kann in solchen Fällen äußerst förderlich und effektiv sein, denn elementare Grundprinzipien eines zukunftsweisenden PM vereinen sich in diesem Modell.

Das Best-Practice-Modell PM kann als Ausgangspunkt und „Handbuch“ der Neupositionierung des PM dienen. Individuelle Anpassung an die Gegebenheiten des spezifischen Property Managers können im Rahmen eines Projekts relativ zeit- und kostensparend vorgenommen werden.

## Zielstrategie des Property Mgmt.s

Im ersten Schritt der Neupositionierung der PM-Organisation ist eine dezidierte Zielstrategie zu entwickeln. Das Property Management Best-Practice-Haus verdeutlicht die 10 wesentlichen Kern-Bausteine einer Zielstrategie. Daraus abgeleitet muss jeder Property Manager seinen spezifischen Leistungskatalog, unter Beachtung seiner Ressourcen und seiner Qualifikationen, aufbauen.



Die Definition der Rolle, der Funktionen und der Hauptaufgaben des PMs ist eine weitere wesentliche Säule zur Implementierung eines Best Practice PM und Teil der Zielstrategie. Insbesondere die Klärung des Profils des Property Managers (Rolle und Aufgaben) sind dabei von entscheidender Bedeutung.

## Neueste Entwicklungen auf dem deutschen Property Management Markt

Im März 2012 firmiert EPM Assetis GmbH, ein Unternehmen des internationalen Engineering- und Servicekonzerns Bilfinger, zur Bilfinger Real Estate GmbH. Mit Hilfe von ca. 1.500 Mitarbeitern betreut das Unternehmen Flächen von über 21 Millionen Quadratmetern im Asset-, Property- sowie Facility- Management.

BNP Paribas Real Estate Property Management Deutschland GmbH (BNPPRE) erwirbt im 1. Quartal 2013 den deutschen Immobilienverwalter Imoplan. Damit erweitert BNPPRE sein Deutschland Portfolio von rund 5 Millionen Quadratmeter Büro- und Einzelhandelsfläche um weitere 2 Millionen Quadratmeter, die von etwa 250 Mitarbeitern im Rahmen von Property Management Mandaten betreut werden.

Im September 2013 stellten die internationale Rechtsanwaltskanzlei DLA Piper, das Immobilienberatungsunternehmen Cushman & Wakefield und das Deutsche Private Institut für Nachhaltige Immobilienwirtschaft (DIFNI) mit dem Bericht „Sustainable Property Management Services“ den deutschlandweit ersten Standard zum nachhaltigen Property Management vor. Darin wurden rechtliche, methodische und inhaltliche Empfehlungen für „Grüne Property Management-Verträge“ (inklusive Leistungsverzeichnissen) entwickelt, welche unabhängig von Art | Zustand des Gebäudes und vom Nutzerverhalten verwendet werden können.

## Namhafte Marktteilnehmer | Property Management Anbieter

- Bilfinger Real Estate GmbH
- STRABAG Property and Facility Services GmbH
- HOCHTIEF Property Management GmbH
- Jones Lang LaSalle GmbH
- TREUREAL Property Management GmbH
- BNP Paribas Real Estate Property Management Deutschland GmbH

Der generelle Fokus des Property Managers liegt auf dem Management der Immobilien. Als zentrale Eigentümervertreter übernimmt der Property Manager die Gesamtverantwortung



360° Kompetenz für rundum beste Aussichten

# White Paper

...ung für die zu betreuenden Objekte und ist Hauptansprechpartner sowohl für externe

## Profil Property Manager

- **Rolle**
- **Fokussierung auf Management der Immobilie**
- **Gesamtverantwortung** für die betreuten Objekte, unter anderem auch für:
  - Nebenkosten
  - Buchhalterische Aspekte
  - Mietvertragsbezogene Aspekte
  - Technische Aspekte
- **Hauptansprechpartner** im Rahmen der betreuten Objekte sowohl extern (für Mieter, Eigentümer, Dienstleister etc.) als auch unternehmensinternem Anfragen
- **Leadfunktion** im Zusammenspiel Property Management – Technik – Client Finance
- **Eigentümerversprecher**

## Hauptaufgaben



(Mieter, Dienstleister etc.) als auch für unternehmensinterne Anfragen. Er übernimmt die Leadfunktion im Zusammenspiel von Portfolio- und Objektebene. Beispielsweise als führende Kommunikationsschnittstelle zwischen Asset-Management, technischem Objektmanagement und Client Finance. Die technische Objektbetreuung sowie administrative Aufgaben wie Mietvertragsverwaltung oder Nebenkostenabrechnungen sollten nicht vom Property Manager selbst übernommen werden. Die Wahrnehmung der technischen Betreuung sollte in den Regionen vor Ort durch separate technische Spezialisten erfolgen. Demgegenüber sollte die Administration zentral organisiert und durch standardisierte Prozesse geprägt sein.

Im Rahmen der Zielstrategie empfiehlt es sich zur Sicherung des internen Know-hows die Entwicklungsoptionen der Mitarbeiter darzustellen und die Tätigkeitsdefinitionen attraktiv zu gestalten. Mögliche Aufgabentransfers zum Ausgleich von Über- und Unterkapazitäten sind zudem umfassend zu beschreiben. Aufgabentransfers dienen insbesondere dem Ziel der Wahrung von Flexibilität.

## Rahmenparameter Strukturoptionen

Neben der Zielstrategie gibt es weitere wesentliche Parameter zur Entwicklung und Einführung einer zukunftsweisenden PM-Organisationsstruktur.

Zum einen sind Effektivität und Effizienz der Organisation von höchster Priorität. Insbesondere durch effiziente Führungsspannen in Kombination mit effektiven Kontrollmöglichkeiten kann dies erreicht werden. Klare Leistungsbilder und Aufgabenverteilungen erhöhen zum anderen die Transparenz hinsichtlich Verantwortlichkeiten und Schnittstellen. Aktuelle Kapazitäten und potentielle Perso-

nalentwicklungen sind als weiterer Rahmenparameter „Personal | Emotion“ in die Überlegungen einzubeziehen.

Aus diesen vier Rahmenparametern (Strategie, Effektivität, Effizienz und Personal | Emotion) können in der Regel zwei bis fünf mögliche Optionen der PM-Strukturen für das spezifischen Unternehmen abgeleitet werden (Optionsraum). Die Entscheidung, welche Option die bestmögliche Lösung ist, ist von den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens abhängig, unterliegt aber allgemeinen Grundprinzipien, die es zu berücksichtigen gilt.

## Allgemeine Grundprinzipien

Drei allgemeine Grundprinzipien unterstützen ein professionelles PM nach Best Practice. Erstens gilt es, klare Verantwortlichkeiten zu schaffen und eine „Fragmentierung“ von Zuständigkeiten zu vermeiden. Ansonsten kann es zu unsystematischer Kommunikation („Hin und Her“) zwischen Leistungs- und Mitarbeiterebene, zwischen kaufmännischem und technischem Objektmanagement (KOM und TOM) oder zwischen PM und den zentralen Einheiten kommen. Zweitens sind Rollen, Verantwortungen und Kompetenzen aufeinander abzustimmen. Drittens sind Aufwendungen zur Schaffung zentraler Einheiten zu minimieren. Wenige, aber dafür klare Schnittstellen erhöhen die Effizienz der PM-Prozesse.

## Implementierungsprozess

Im Rahmen des Implementierungsprozess des Best-Practice-Modells im vorhandenen PM gilt es, sowohl Synergie- als auch Effizienz-Potentiale zu heben und die Prozesslandschaft zu harmonisieren. Dieses Vorgehen ist insbesondere essentiell, wenn die Einführung des Modells mit der Integration eines Unternehmens in das eigenen Unternehmen einhergeht oder im Rahmen von internen Konsolidierungsmaßnahmen durchgeführt wird. Die Steuerung der unternehmenseigenen Anforderungen als auch die Beachtung der Herausforderungen des Marktes, der betreuten Objekte und des Kunden können den Umsetzungs- | Transitions Pfad ebnen.

## Kommunikation während der Implementierung

Während der Implementierung der Neupositionierung des PM nach dem Best-Practice-Modells ist stetiger Austausch mit den Fachabteilungen sowie Absprache mit der Führungsebene für den Erfolg der Implementierung unerlässlich. Dazu empfiehlt es sich, an den entscheidenden Prozessschritten Entscheidungsvorlagen zu erarbeiten und dem Management zur Entscheidung vorzulegen. Mittels dieses Vorgehens ist insbesondere zu klären, ob der Zielstrategie, den Definitionen den Rollen und Aufgaben (Profilen) sowie den Aufgabentransfers grundsätzlich zugestimmt wird. Indirekt werden so sukzessive Transformationshürden abgebaut und Vertrauen für das Projekt „Neupositionierung der PM-Strukturen nach Best Practice“ geschaffen.

## Umsetzungsplan

Ergänzend zur umfassenden Kommunikation unterstützt ein Umsetzungsplan die prozessuale Arbeit der Implementierung des Best-Practice-PM-Modells. Der Umsetzungsplan ist in vornehmlicher Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung zu entwickeln. Die aktuellen PM-Mandate des Unternehmens, die regionale Verteilung und sonstige unternehmensspezifische Situationen sind dabei explizit zu berücksichtigen. Kernelemente des Umsetzungsplanes sind zum einen die detaillierte Zeitplanung sowie die Festlegung der personellen Hauptverantwortlichkeiten für das Projekt „Neupositionierung der PM-Strukturen“. Zu beachten ist insbesondere, dass die durchzuführende Ist-Analyse sowohl zeitlich als auch ressourcemaßig im Umsetzungsplan im ausreichenden Maße berücksichtigt wird. Es kann beispielsweise sehr aufwendig sein standardisierte Kennzahlen für die Analyse festzulegen und zu erheben.

## Fazit

Property Manager stehen zum gegenwärtigen Zeitpunkt an einem Scheideweg. Die aktuellen Herausforderungen sowie die steigenden Anforderungen von REIM-Kunden liegen insbesondere in den Bereichen Objekt | Portfolio, Markt, Compliance | Risk | Betreiberverantwortung sowie Revision | Standards. Neben dem Wissen um die Veränderungen der Kundenbedürfnisse sind es die eignen Organisationsstrukturen, die es zu



360° Kompetenz für rundum beste Aussichten

analysieren gilt. Durch zeitnahe Analyse der PM-Organisationsstrukturen lassen sich frühzeitig Chancen und Risiken im bestehenden Geschäftsmodell ermitteln.

Veränderungen in den Strukturen haben großes Potential die Wettbewerbsfähigkeit des Property Managers zu sichern respektive zu steigern. Es empfiehlt sich die Neupositionierung der PM-Strukturen nach dem vorgestellten Best-Practice-Modell.

### **TME-Projektansatz: Individuelle Lösungen für unsere Kunden**

Die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des PM können mittels einer professionellen Ist-Analyse, einer maßgeschneiderte Umsetzungsplanung sowie einer abgesprochenen Kommunikation mithilfe des von TME entwickelten und im Rahmen einiger Projekte bereits erfolgreich eingeführten Best-Practice-Modells bewältigt werden. Je nach Zielsetzung und Ausgangssituation begleiten wir unsere Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung des PM nach dem Best-Practice-Modell.

Unser erfahrenes Berater-Team kennt die bestehenden Transformationshürden im Property Management. Somit können wir sicherstellen, dass diese Hürden durch uns aktiv gemanagt und überwunden werden. Dies garantiert die ressourcen- und zeitschonende Umsetzung bis hin zur vollumfänglichen Hebung der erwarteten Potenziale.

Darüber hinaus können wir gewährleisten, dass die unerlässlichen Rahmenparameter und Grundprinzipien des Best-Practice-PM-Modells auch in der operativen Phase umgesetzt werden. Deshalb begleiten wir in vergleichbaren Projekten die Neupositionierung der PM-Strukturen durch Workshops, Audits und mithilfe unserer Management-Expertise.

#### **Autoren**

**Andreas Morath** ist Gründungspartner der TME CONSULTING GmbH und Mitglied der Geschäftsführung mit mehr 14 Jahren Erfahrung in den Bereichen Real Estate Investment Management, Asset Management und Public Real Estate Management.

**Ralph Siebald** ist Gründungspartner der TME CONSULTING GmbH und Mitglied der Geschäftsführung mit mehr als 25 Jahre Erfahrung in den Bereichen Financial Services, Asset Management und Real Estate Investment Management.

**Bettina Köppe** ist Consultant der TME CONSULTING GmbH in den Bereichen Corporate Real Estate Management und Real Estate Investment Management.

---

**TME Consulting GmbH | Büro München**  
Giselastraße 12 | 80802 München  
[www.tme-consulting.com](http://www.tme-consulting.com)