

## Property- und Facility Management

# Property Management: Internationale Standards setzen sich durch

**Gut aufeinander eingespielt bilden die drei klassischen Verwalterformen ein „magisches Dreieck“: Der Kaufmann im Bunde ist der Asset Manager, Property Manager fungieren als am Marktpuls tätige Positionierer, Facility Manager stellen betriebstechnische Grundlagen sicher. Damit können auch die Wünsche der zunehmend internationalen Investoren zufriedengestellt werden, wie der Autor weiß. Vor allem dem Property Manager kommen wichtige Aufgaben zu, denn der Fokus der Investoren richtet sich weniger auf die Bestandshaltung, sondern vielmehr die schnelle Wertsteigerung und den Exit. Dabei legen sie Wert auf eine hohe Transparenz, ständige Datenverfügbarkeit und kapitalmarktorientierte Kennzahlen wie die Internal Rate of Return. Das können längst nicht alle Anbieter liefern.**

Red.

Auf der Suche nach Investments in einem stabilen Umfeld mit attraktiven und nachhaltigen Renditen drängen immer mehr internationale Investoren auf den deutschen Immobilienmarkt, der schon längst nicht mehr nur als „sicherer Hafen“ wahrgenommen wird. Mit der heterogener werdenden Investorenlandschaft ändern sich auch die Anforderungen an das Property Management in Deutschland.

### Heterogenere Investorenlandschaft

Denn ausländische Investoren setzen bei der Auswahl ihrer lokalen Partner für das kaufmännische und technische Objektmanagement auf gewohnte Standards und Schnittstellen, die sich von den in Deutschland üblichen Praktiken teilweise deutlich unterscheiden.

Während neue und zumindest vom Anspruch her an die neuen Begebenheiten angepasste Verwaltungsgesellschaften in

den Markt drängen, kämpfen viele regionale und in der Regel kleinere Objektverwalter darum, den immer höheren Anforderungen der Auftraggeber überhaupt gerecht zu werden. Zu dem klassischen Leistungssoll eines Property Managers treten Asset-Management-Kompetenzen hinzu, da viele Investoren das Objektmanagement einer Immobilie vor allem unter Wertentwicklungsgesichtspunkten betrachten – „agieren statt reagieren“ lautet die Losung. So zählt für ausländische Kapitalgeber aus dem angelsächsischen, skandinavischen sowie dem asiatischen Raum die Vor-Ort-Kompetenz ihrer deutschen Dienstleister mehr als je zuvor.

### Erweitertes Anforderungsprofil

Das klassische Leistungsspektrum wird dabei vorausgesetzt: Dazu zählen die Übernahme einer Eigentümerfunktion einschließlich einer kontinuierlichen Objektzustandsbewertung, die Steuerung der Instandhaltung und Instandsetzung im technischen Facility Management sowie die Umsetzung erforderlicher Baumaßnahmen, aber auch die Entwicklung von Mietflächenkonzepten und Raumplanung einschließlich Flächenoptimierung.

Neben der technischen Verwaltung gehört das kaufmännische Management der in vielen Fällen indirekt über Vehikel gehaltenen Objekte zu den originären Aufgaben des Property Managements. Das Verwaltungsunternehmen agiert dabei im Rahmen der strategischen Vor-

gaben des Asset Managements und ist zentraler Ansprechpartner für alle Mieterbelange.

Zu dem erweiterten Anforderungsprofil zählt deshalb auch ein tiefgehendes Verständnis für objektscharfe Entwicklungsstrategien sowie die Fähigkeit, eine Wertsteigerung der Objekte auf Grundlage einer genauen Marktkenntnis aktiv voranzutreiben. Drei Aspekte sind dabei besonders entscheidend: ein erfolgreiches Vermietungsmanagement, das Beherrschen von Schnittstellen im Datenmanagement und eine hohe Beratungskompetenz.

### Vermietungsmanagement ist Pflicht

Eine wesentliche Rolle spielt das Vermietungsmanagement, das schnell am Kunden agieren und eigenständig entscheiden kann. Zu dessen Kernaufgaben gehört es, Mietsteigerungspotenziale durch entsprechende Mietanpassungen sowie eine effiziente Flächenvermarktung zu heben.

Neben der Verhandlung von Mietverträgen umfasst das Vermietungsmanagement auch die Planung und Umsetzung von Vertriebs- und Kommunikationsmaßnahmen sowie die Betreuung und Prüfung von Mietinteressenten – alles unter dem Vorbehalt der Wirtschaftlichkeit und der Zielsetzung, das Objekt durch einen wohlüberlegten Mietermix nachhaltig aufzuwerten.

In der Praxis sind diese Aufgaben nur durch eine eigenständig agierende Vermietungsabteilung oder durch ein externes Vermietungsmanagement mit einem breit gefächerten Kontaktnetzwerk und einer genauen Kenntnis des Mikrostandorts zu leisten.

### Kostenfaktor Schnittstellen

Viele der aufgrund ihrer lokalen Marktkenntnis infrage kommenden Verwal-

#### Der Autor

**Thomas Junkersfeld**

Geschäftsführer, HIH Property Management GmbH, Hamburg



tungsunternehmen können das erweiterte Anforderungsprofil der internationalen Anleger bis heute nicht komplett abdecken. Das beginnt bereits bei scheinbar banalen Aspekten, wie der Beherrschung englischsprachiger Fachbegriffe oder dem sicheren Umgang mit dortigen Bewertungsverfahren. So richtet sich das meist in kurzen Abständen abgefragte und zahlenträchtige Reporting an die Investoren stark an kapitalmarktorientierten Kennzahlen wie zum Beispiel Yield Gap oder IRR's (Internal Rate of Return) aus, während deutsche Property Manager sich vorwiegend an immobilienbezogenen Kennzahlen wie Leerstand oder Nebenkostenumlagen orientieren.

Immer häufiger fordern Anleger zudem, dass tagesaktuelle Daten und Auswertungen einschließlich der mieterbezogenen Stammdaten sowie alle relevanten Objektunterlagen rund um die Uhr abrufbar sind, zum Beispiel im Fall einer anstehenden Transaktion. Hinzu kommt, dass der Dokumentenbestand je Objekt immer weiter wächst. Um einen solchen Datenabruf „in Echtzeit“ zu gewährleisten, werden die Dienstleister dazu angehalten, alle Daten in permanenten Datenräumen bereitzuhalten und durchgängig zu pflegen.

### Zielführendes und transparentes Reporting

Das Reporting, das mittlerweile die meisten Kapitalgeber einfordern, kann nur dann zielführend und transparent sein, wenn Stamm- und Bewegungsdaten konsequent durch das Property Management gepflegt werden und damit den tatsächlichen Objektgegebenheiten entsprechen. Diese Vorgaben erfordern zunächst die digitale Archivierung aller relevanten Unterlagen und den Aufbau von entsprechenden IT-Schnittstellen. Im nächsten Schritt müssen alle benötigten Informationen im Rahmen der täglichen Arbeitsprozesse möglichst zeitnah eingepflegt werden.

Das betrifft zum einen alle neuen Akten, die gleich auf dem Server aufgesetzt oder aber sofort nach Eingang digitalisiert werden. Zum anderen nutzen viele der Investoren auf Excel-Datenbanken basierende Finanzsoftware, wie beispielsweise Yardi oder MRI, und erwarten eine entsprechende Systemkompatibilität auch bei ihren Dienstleistern. Idealerweise steht am Ende dann ein digitales Dokumentenmanagementsys-

tem (DMS), das nicht nur den sofortigen und ständigen Datenzugang ermöglicht, sondern auch die schnelle Auswertung weiterer Kennzahlen wie beispielsweise der Objektnebenkosten.

### Vertragslaufzeiten werden kürzer

Der Aufbau eines individualisierbaren wert- und ausschüttungsorientierten Berichtssystems, die Schulung der eigenen Mitarbeiter sowie der mit einer kontinuierlichen Pflege verbundene Zeitaufwand stellen vor dem Hintergrund des anhaltenden Margendrucks auch für größere Unternehmen eine erstzunehmende finanzielle Belastung dar.

Denn auch wenn etablierte Datenräume eine substanzielle Erleichterung im Workflow der Mitarbeiter zur Folge haben, amortisieren sich die Mehrkosten für die Anschaffung und die permanente Pflege erst bei einer nachhaltigen Auftragslage mit langen Vertragslaufzeiten. Dabei ist bezeichnend für die aktuelle Wettbewerbssituation, dass deutsche Property Manager mittlerweile Vertragslaufzeiten von drei Jahren und weniger akzeptieren und sich also auch hier an die Gepflogenheiten und Erwartungen der angelsächsisch geprägten Marktteilnehmer anpassen.

Wenn sich Unternehmen für die Einrichtung eines neuen Datenbankensystems entscheiden, sollte die Durchführung eines IT-Risikomanagements in Betracht gezogen werden, das Chancen und Risiken einer jeden Phase der Systemeinrichtung überwacht und potenzielle Stolperfallen frühzeitig aufdeckt. Dadurch lassen sich unnötige Kosten vermeiden.

### Gefragte Beratungskompetenz

Neben einem erhöhten Kontrollbedürfnis haben ausländische Anleger zumeist einen hohen Beratungsbedarf hinsichtlich ihrer Objekte und lokaler Gegebenheiten. So müssen die Investoren häufig erst an die Besonderheiten des deutschen Marktes herangeführt werden. Ein Beispiel dafür ist die Durchleitung von Nebenkosten über eine detaillierte Nebenkostenabrechnung, der im internationalen Vergleich üblicherweise eine Pauschalerstattung von vier Prozent gegenübersteht.

Im Kontext der lokalen Marktkenntnisse muss das Property Management außerdem in der Lage sein, durch zielführenden Input auf eine passgenaue objektbezogene Investitions- und Desinvestitionsstrategie einzuzahlen. Es sollte zudem die Entwicklungen auf den heimischen Märkten antizipieren und – unter Berücksichtigung der jeweiligen Anlagephilosophie der Investoren – entsprechende Handlungsoptionen aufzeigen.

### Eigeninitiative

Neben den letztlich ausschlaggebenden Komponenten Effizienz und Rendite verlangen internationale Eigentümer- und Anlegerkreise vor allem ein detailliertes und zeitnahes Reporting. Zusätzlich zu diesen gelernten Prozessstrukturen und einer entsprechenden Dokumentation erwarten die Investoren Eigeninitiative und ein vorausschauendes Handeln der Dienstleister.

Von Vorteil ist dabei eine interdisziplinäre und ganzheitliche Sicht vonseiten der Property Manager; letztlich steht und fällt das Mandat mit der Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter. Zudem legen die Investoren auch hohen Wert auf eine stringente Einhaltung von Compliance-Richtlinien. Die eigentliche Objektverwaltungstätigkeit wird dabei als selbstverständlich vorausgesetzt.

### Track Record von Vorteil

Aufgrund fehlender Beherrschung finanzmathematischer Kalkulationsmethoden und internationaler Bewertungsverfahren sind viele der lokalen Anbieter vom internationalen Markt abgeschnitten und die Einführung der entsprechenden Standards ist aufwendig und kostspielig. Große Verwaltungsgesellschaften mit einem bereits erwiesenen Track Record in der internationalen Zusammenarbeit bei gleichzeitiger regionaler Marktkenntnis werden daher meist bevorzugt und können sich bei Mandatsvergaben durchsetzen. ■■■

#### Beilagenhinweis

Dieser Ausgabe liegt ein Prospekt der Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.KG, Berlin, bei.