Property- und Facility Management

BNPPRE – Der Merger hat sich gelohnt

Im Frühjahr 2013 übernahm BNP Paribas Real Estate den deutschen Immobilienverwalter Imoplan. Erklärtes Ziel war es, die Property-Management-Aktivitäten in Deutschland auszuweiten und in Bezug auf die verwaltete Fläche zur Nummer zwei hinter dem Heimatmarkt Frankreich auszubauen. Mehr als ein Jahr nach dem Zusammenschluss zieht die Geschäftsführung eine überaus positive Bilanz: Die Zusammenführung der Teams erfolgte weitgehend reibungslos, die Umsatzziele wurden übertroffen, die regionale Präsenz erweitert, die Kundenbasis verbreitert und eine neues IT-System implementiert. Um den wachsenden Kundenanforderungen an das Reporting Rechnung zu tragen wird 2015 ein neues Business Intelligence System folgen. Wachstumspotenziale sieht der Autor vor allem im Bereich der Shoppingcenter. Red.

Die Property-Management-Aktivitäten in Deutschland stärken, intensivieren, langfristige, tragfähige Kundenbeziehungen aufbauen und neue Potenziale erschließen: Mit diesen Zielen sind wir Mitte 2013 in die Verschmelzung von Imoplan (Tochterunternehmen von Groß & Partner) und dem Property Management von BNP Paribas Real Estate (BNPPRE) gestartet. Und nur etwas über ein Jahr danach zeigt sich, dass der Merger bereits Früchte trägt: Schon die ersten 12 Monate nach der Integration waren ein außergewöhnlich gutes Jahr, und das Ziel von 10 Prozent Business Development auf den konsolidierten gemeinsamen Umsatz wurde deutlich überschritten.

Das vereinte Unternehmen verwaltete im vergangen Jahr 7 Millionen Quadratmeter Fläche in 820 Objekten mit einem Verkehrswert von zirka 11 Milliarden Euro. Anfang 2014 wurden in Deutschland Mandate mit einer Gesamtfläche von 1,6 Millionen Quadratmetern hinzugewonnen. Zu den „größten Tickets" gehören die neuen Auftraggeber West-Fonds (235 000 Quadratmeter), Zurich Group (145 000 Quadratmeter) sowie Düsseldorfer Vodafone-Campus (85 000 Quadratmeter). Weitere neue Kunden sind der Entwickler Art-Invest Real Estate sowie ein Spezialfonds von KGAL. Damit wird sich aber nicht zufrieden gegeben: jedes Jahr soll der Umsatz um zehn Prozent zulegen.

Der Autor

Frank Helm

Geschäftsführer, BNP Paribas Real Estate Property Management GmbH, Düsseldorf

Stärkung der lokalen Präsenz

Doch was sich in Zahlen so einfach liest, war und ist an einen komplexen Prozess mit unterschiedlichsten Herausforderungen gekoppelt. So galt es unter anderem, über 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Imoplan sowie gut 140 Kolleginnen und Kollegen von BNPPRE und die vorhandenen Kundenstämme zusammenzuführen, neue Strukturen zu errichten sowie IT-Systeme zu synchronisieren beziehungsweise neu zu implementieren. Erklärtes Ziel war es, das Beste aus beiden Welten vereinen.

An einigen der oben genannten Punkte wird derzeit noch unter Hochdruck gearbeitet, andere wurden bereits erfolgreich umgesetzt – so zum Beispiel die Mischung der verschiedenen Teams durch Zusammenlegung der einzelnen Büros an einem der jetzt insgesamt elf Standorte. In Hamburg, Berlin, Düsseldorf, München und Frankfurt sind die Mitarbeiter auf eine gemeinsame Fläche zusammengezogen.

Darüber hinaus erweiterte sich Dank des Mergers die lokale Präsenz mit Niederlassungen in Köln, Gotha und Dresden erweitert und auch in Karlsruhe, Leipzig und Hannover sind Property-Management-Teams vor Ort vertreten.

250 Mitarbeiter decken fast alle Bundesländer ab. Die Teams vor Ort sind gemischt besetzt, das heißt, dass Ex-Imoplan- und BNPPRE-Mitarbeiter gemeinsam in den verschiedenen Mandaten tätig sind. Dass die Zusammenarbeit funktioniert und BNPPRE seine Marktposition durch den Zusammenschluss gestärkt hat, belegt der aktuelle „Property Management Report" von Bell Management Consultants mit Platz 1 in der Assetklasse „Büro" (Umsatz ≥ 17 Millionen Euro) in allen vier Kategorien (Service-, kaufmännische, technische sowie Unternehmenskompetenz). Nach Umsatz insgesamt rangiert BNPPRE 2014 auf Platz 5. Zum Vergleich: Vor dem Merger haben wir im Bell-Ranking nach Umsatz insgesamt Rang 12 belegt, im Qualitätsranking war es der 2. Platz.

Kundenstämme ergänzen sich

Die Zusammenarbeit der neu zusammengeführten Teams wurde in diesem Jahr auch gleich einem ersten Belastungstest unterzogen: Ausgehend von der regen Investmenttätigkeit auf dem deutschen Markt 2014 gab es eine gewisse Objektfluktuation zu erfahren, die aber durch das Akquirieren neuer Mandate überkompensiert wurde. Die mit den Objektverkäufen und der gleichzeitigen Implementierung von neuen Mandaten verbundene besondere Herausforderung haben die Teams gemeistert.

Positives brachte der Merger darüber hinaus bei der Verbindung der Kundenstämme mit sich. So gab es lediglich eine Überschneidung bei den Kundenportfolios, nämlich die DO Deutsche Office AG (vormals Prime Office AG). Abgesehen davon haben sich BNP Paribas Real Estate und Imoplan ergänzt: Während letztere viele Family Offices mitbrachte, hat BNPPRE vor allem große institutionelle Kunden beigesteuert.

Einheitliche Unternehmensstruktur

Im Rahmen des Zusammenschlusses wurde zudem eine einheitliche Unternehmensstruktur eingeführt und einige Geschäftsbereiche neu aufgestellt, um das Qualitätsniveau zu sichern und das ganzheitliche Dienstleistungspaket zu

Deutlich größere Präsenz

erweitern. Neu eingeführt wurden in den Regionen der Bereich Business Development, der die Geschäftsfeldentwicklung weiter vorantreiben und neue Entwicklungsmöglichkeiten identifizieren soll. Dabei wird es vor allem darum gehen, regionale Kunden zu identifizieren und anzusprechen.

Darüber hinaus steckt das Unternehmen mitten im Aufbau des Controllingteams und einer zentralen technischen Einheit, deren Aufgabe es unter anderem ist, die Abarbeitung der für die Kunden budgetierten Capex-Maßnahmen zu monitoren.

Last but not least wurde der Unternehmenszusammenschluss auch dafür genutzt, die IT-Landschaft aufzuräumen und auf den neuesten Stand zu bringen. Damit einher geht aktuell eine Analyse der in beiden Strukturen vorhandenen Prozesse, um die besten davon zu identifizieren und neue gemeinsame zu implementieren. Dazu wurden in einem ersten Schritt bereits ausführliche Workshops mit Property Managern, technischen Koordinatoren, Assistentinnen und Key-Account-Managern durchgeführt, in weiteren Workshops wurden die erarbeiteten Prozesse von den Teams modelliert und seitens der Geschäftsführung validiert.

Web-basierte Cloud-Lösung

In der gerade abgeschlossenen Pilotphase vor der Implementierung wurden diese neuen Prozesse von mehreren Mitarbeitern an verschiedenen Mandaten getestet und nachgebessert. Das Besondere: Die Prozesse und Geschäftsabläufe werden mit einer deutschlandweit einmaligen, Web-basierten Cloud-Lösung visualisiert – aktuell bildet das Tool smartfacts bereits über 50 Prozesse ab. Auf diese Weise wird garantiert, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, jederzeit und von jedem Arbeitsplatz aus sowie mit dem Smartphone darauf zugreifen zu können.

Außerdem trägt das innovative Tool zur Demokratisierung der Daten bei, indem Wissen, das im Unternehmen in unterschiedlichen Formaten vorhanden ist, allen Kolleginnen und Kollegen zugänglich gemacht wird und diesen so die Möglichkeit bieten, sich direkt in der Cloud auszutauschen und damit kontinuierlich Geschäftsabläufe zu verbessern. Da BNPPRE das erste Unternehmen überhaupt ist, welches smartfacts nutzt, konnten viele maßgeschneiderte Lösungen in die Entwicklung eingebracht werden.

Da beispielsweise das Reporting immer aufwendiger wird, und Property und Facility Manager den damit verbundenen Kundenanforderungen gerecht werden müssen, wurde zudem ein Business Intelligence Systems entschieden. So kann man deutlich flexibler und schneller auf die komplexen Reporting-Anforderungen reagieren. Die finale Software-Migration findet im Frühjahr 2015 statt.

Dass auch das operative Geschäft nicht in Mitleidenschaft gezogen wurde, offenbarte sich in den zahlreichen Kundengesprächen auf der diesjährigen Expo Real. Es kommt klar zum Ausdruck, dass die Wahrnehmung von BNP Paribas Real Estate Property Management im Markt aufgrund der neu gewonnenen Größe gestiegen ist.

Anfang 2015 werden nach der erfolgreichen IT-Migration alle Anwendungen durch die Einführung eines Systems zur vollständigen Digitalisierung des Rechnungsworkflows komplettiert. Durch die Übernahme von Imoplan und deren Expertise beim Arbeiten in Kundensystemen wie SAP und MRI ist diese Kompetenz, die zuvor schon bei BNPPRE vorhanden war, noch weiter entwickelt worden. Neben den vorgenannten Applikationen werden auch IMS und im Kundenauftrag iX-Haus sowie seit vielen Jahren Yardi genutzt. Es ist zu erwarten, dass die bereits große Nachfrage, direkt in den Kundensystemen zu arbeiten, aufgrund dieser breiten Aufstellung noch zunehmen wird.

Darüber hinaus sehen wir Wachstumspotenzial im Management von Shoppingcentern. BNP Paribas Real Estate sind derzeit für die Verwaltung und Steuerung von neun Einkaufszentren in Deutschland verantwortlich, darunter die Römerpassage in Mainz, die Theaterpassage in Essen oder das Mercatura in Aalen. Insgesamt macht das Management von Einzelhandelsobjekten 17 Prozent des Geschäfts aus, gleiches gilt für Logistikobjekte. Bürohäuser haben mit 45 Prozent den Löwenanteil, der Rest entfällt auf Wohnimmobilien und Hotels.