

Schwerpunkt: Gebäudemanagement

Transparenz im Asset Management: Fehlanzeige

In kaum einer anderen Branche ist das Leistungsbild so vielfältig wie im Bereich des Gebäudemanagements. Was angesichts des komplexen Immobilienbetriebs auch notwendig ist, macht es für Immobilienbesitzer jedoch schwierig, einen geeigneten Dienstleister auszuwählen. Wo beginnt und endet infrastrukturelles, technisches und kaufmännisches Facility Management? Das definiert nicht nur jeder Anbieter anders, sondern auch die Kunden haben diesbezüglich höchst unterschiedliche Erwartungen. Umso wichtiger ist es aus Sicht des Autors, dass die Gebäudemanager im intensiver werdenden Wettbewerb ihre individuellen Kernkompetenzen klar definieren und auch deutlich kommunizieren. (Red.)

Alle reden davon, aber kaum jemand weiß, welche Kernkompetenzen dafür erforderlich sind – weder auf Anbieter- noch auf Kundenseite. Die Rede ist vom Asset Management. Ob Produkte des Finanzmarkts wie Aktien oder Sachwerte, wie Immobilien oder Schiffe – Asset Manager sind überall aktiv, wo es um die Vermögensverwaltung geht. Und überall lassen sich trotz der unterschiedlichen Handlungsfelder ähnliche Probleme erkennen. Hauptmanko ist die Transparenz. Der Mangel daran ist darauf zurückzuführen, dass Kernkompetenzen nicht in ausreichendem Maße definiert werden. Auf einem Markt, auf dem die Konkurrenz stetig wächst, kann das einen Asset Manager schnell um einen wichtigen Auftrag bringen.

Einer Studie des Beratungsunternehmens KommAlpha zufolge ist für die Mehrheit der Befragten bei 75 Prozent der Asset Manager kein klar erkennbares Profil im Hinblick auf ihre Kernkompetenzen sichtbar. Ein weiteres Ergebnis der Erhebung, die unter Asset Managern, Kapitalanlagegesellschaften und Banken durchgeführt wurde, deutet zudem an, dass sich 20 Prozent der Anbieter von Asset-Management-Leistungen in ihrer

eigenen Tätigkeit als nicht versiert einschätzen. Nicht minder erschreckend: Knapp 20 Prozent der Umfrageteilnehmer sagen, dass ihre eigene Kernkompetenz nicht ausreichend von den Mitarbeitern „gelebt und umgesetzt“ wird.

Kompetenz durch Transparenz

Die Marktteilnehmer müssen sich vergegenwärtigen, dass potenzielle Auftraggeber, beispielsweise institutionelle Investoren, umfangreiche Informationen benötigen, bevor sie einen Asset Manager auswählen – unabhängig davon, ob sich dieser um ihre Aktien- oder Immobilieninvestments kümmern soll. Sie interessieren sich erfahrungsgemäß unter anderem für die verschiedenen am jeweiligen Markt konkurrierenden Dienstleister, ihre Assets unter Management und für die regionale Präsenz der einzelnen Anbieter. Wer hier aussagekräftige Unterlagen bereithält, ist im Auswahlprozess der Investoren klar im Vorteil.

Ausgenutzt wird dieser Vorteil jedoch leider allzu selten. Zwar ist es möglich – und auch durchaus wahrscheinlich, dass Dienstleister über einen Teil der gefragten Kompetenzen verfügen. Doch um eine Kernkompetenz handelt es sich nur dann, wenn sie auch von potenziellen und bestehenden Kunden als solche wahrgenommen wird. Hier gibt es noch erkennbares Aufholpotenzial.

Wer seinen Kunden Kernkompetenzen vermitteln will, muss diese zunächst einmal definieren. Als relevant erachteten die von KommAlpha Befragten dabei mit 94 Prozent „fachliche Fähigkeiten betreffend einer bestimmten Assetklasse“, 75 Prozent votierten für die „Schaffung von Transparenz über den Invest-

mentprozess“, jeweils knapp 60 Prozent sprachen sich für die „Gewährleistung von Personalkontinuität“ sowie für „detailliertes Reporting und Performanceattribution“ aus.

Die Erkenntnis, dass Kompetenzen klar umrissen werden müssen, ist eine Seite, die Umsetzung in die Realität offenbar eine andere. Auf die Frage, in welchem Umfang die Kernkompetenzen eines Unternehmens bereits klar definiert wurden, antworteten knapp 38 Prozent mit „vollständig“ und rund 42 Prozent mit „weitestgehend“.

Das heißt, bei den restlichen Befragten ist die Definition bislang nur ansatzweise oder gar nicht erfolgt. Der Anteil der Unternehmen, die ihre Kernkompetenzen vollständig oder weitestgehend in einem schriftlichen Profil oder einem Slogan festgehalten haben, liegt bei rund 62 Prozent. Auch hier ist also noch viel Luft nach oben. Das gilt nach meiner Wahrnehmung ebenso für Asset Manager, die in der Immobilienwirtschaft und hier besonders im Wohnsegment tätig sind.

Wachsender Markt – weniger Vergleichbarkeit

Der Markt der Asset-Management-Anbieter im Wohnimmobilienbereich ist in den vergangenen Jahren erheblich gewachsen. Wer jedoch glaubt, dass sich auch die Transparenz am Markt erhöht hat, irrt. Über das Leistungsbild herrscht nach wie vor keine Einigkeit. Zudem ist die Bandbreite der Gebühren riesig. Eine Umfrage im Stile jener von KommAlpha, gemünzt auf das Asset Management im Wohnimmobilienbereich, würde sicherlich zu ähnlichen Ergebnissen führen. Denn den Unternehmen mangelt es auch hier mehrheitlich an einer angemessenen Profilierung.

Nach wie vor herrscht Uneinigkeit darüber, welche Leistungen die Asset Manager im Wohnimmobilienbereich überhaupt erbringen sollen. Dies lässt umgekehrt darauf schließen, dass es auch mit der Ausprägung der Kernkompetenzen nicht weit her ist. Die Bemühungen, durch detaillierte Marktberichte, zum

Der Autor

Jürgen F. Kelber

Geschäftsführender Direktor, conwert Immobilien Invest SE, Wien, und Geschäftsführer, alt+kelber Immobilien-gruppe GmbH, Heilbronn



Beispiel den Asset-Management-Report von Bell Management Consultants, und ein Leistungsverzeichnis Asset Management für mehr Transparenz mit einheitlichen Leistungsbildern zu sorgen, sprechen für ein großes Informationsbedürfnis in der Branche.

Mit besagtem Leistungsverzeichnis hat die Berufsorganisation RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors) für ihre Mitglieder, die auf dem deutschen Immobilienmarkt aktiv sind, 2012 erstmals einen Katalog veröffentlicht, in dem die in der Regel zu erbringenden Grundleistungen klassifiziert werden. Das Verzeichnis umfasst die Definition von Asset Management als eine am Markt erbrachte Dienstleistung für Dritte. Sie beinhaltet laut RICS das verantwortliche strategische und operative Management sämtlicher rendite- und risikobeeinflussenden Maßnahmen auf Objekt-, Portfolio- und Gesellschaftsebene bezogen auf den gesamten Lebenszyklus der Immobilie(n).

Vom Ankauf bis zum Exit

Die Betrachtung des gesamten Lebenszyklus – oder anders ausgedrückt der gesamten Wertschöpfungskette – ist auch bei Wohnimmobilien essenziell. Bereits zu deren Beginn, also beim Immobilienankauf, muss der Asset Manager beratend tätig werden. Damit zeichnet er auch für die Konzeption und Vermittlung von Finanzierungen verantwortlich. Die Qualitäten des Asset Managers zeigen sich jedoch besonders während der Bewirtschaftungsphase. Es ist nicht nur seine Aufgabe, die Einnahmen und Ausgaben auf Einzelobjekt-beziehungsweise Wohnungsebene zu kalkulieren, sondern aus diesen Zahlen auch ein aussagekräftiges und transparentes Reporting zu erstellen. Dieses stellt damit eine Form der Erfolgskontrolle dar.

Zum Aufgabenspektrum des Asset Managers gehört ferner, das Property Management rund um die Immobilie zu koordinieren und zu kontrollieren. Das Property Management ist dem Asset Management untergeordnet und kümmert sich um die Immobilie vor Ort. Es setzt die Vorgaben des Asset Managers um, die darauf gerichtet sind, die mit dem Eigentümer vereinbarten Ziele zu erreichen.

Auch kaufmännische Aufgaben wie das Vertragsmanagement und Controlling

werden vom Asset Management beziehungsweise durch den von ihm beauftragten Dienstleister erfüllt. Im technischen Bereich besteht die Aufgabe darin, alle erforderlichen Dienstleistungen wie die Wartung der Heizungsanlage oder der Fahrstühle zu koordinieren, ebenso wie die Gebäudereinigung oder Sicherheitsdienste. Die Ausführung dieser Tätigkeiten liegt dann in aller Regel in den Händen des Property Managers.

Neben der Begleitung des Ankaufprozesses und der Bewirtschaftungsphase gehört es auch zu den Leistungen des Asset Managements, den Exit vorzubereiten und den Eigentümer bei diesem Vorgang zu vertreten. Im Vorfeld ist zu prüfen, wie sich einzelne Objekte oder ein ganzes Portfolio unter Beachtung der jeweiligen Marktlage entwickeln.

Eine solche Untersuchung deckt gleichzeitig auf, welche Immobilien weiteres Potenzial zur Wertsteigerung bieten, das noch ausgeschöpft werden kann. Im Rahmen einer entsprechenden Analyse können zudem günstige An- und Verkaufszeitpunkte identifiziert werden, um das Timing von Transaktionen an die Zyklen der Immobilienwirtschaft anzupassen. Vor allem Veränderungen in den Anlegerzielen, den volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Lage und Erwartungen auf den relevanten Immobilienmärkten können dazu führen, dass einzelne Objekte nicht mehr die zuvor festgelegten Parameter erfüllen.

Beginnender Strukturwandel

Es bleibt zu hoffen, dass Initiativen wie jene von Bell und RICS Schule machen. Denn eine Entwicklung hin zu einer besseren Vergleichbarkeit von Leistungen und Gebühren ist nicht nur für potenzielle Auftraggeber von Nutzen. Mehr Transparenz hilft auch den Anbietern, Kernkompetenzen gegenüber der Konkurrenz so herauszuarbeiten, dass sie auch am Markt erkennbar werden. Eine Untersuchung der Unternehmensberatung Roland Berger bringt es auf den Punkt: „Das Asset Management steht vor einem strukturellen Wandel. „Profitabel wachsen könnten in Zukunft nur noch jene Anbieter, die sich auf ihre Kernkompetenzen fokussieren. Dies tut Not – umso mehr, da die Bedeutung des Asset Managements von Wohnimmobilien durch den Nachfrageboom in diesem Segment steigt.“

Der Zahn – mehr als nur ein Wörterbuch!

Das umfassende Wirtschaftswörterbuch ist mit seiner Grundkonzeption – Fachterminologie und Allgemeinsprache mit Satzbeispielen aus Bank- und Börsenalltag – exakt auf die Bedürfnisse der Finanzdienstleistungsbranche zugeschnitten.

Band 1 enthält zahlreiche neue Begriffe aus der Terminologie der neuen gesetzlichen Regelungen des Banken- und Finanzsektors sowie nach Basel III, der Rechnungslegung nach IFRS und BILMOG, der Ratingprozesse, aus Handels- und Unternehmensrecht, aus Privat- und Firmenkundengeschäft.

Insgesamt fast 50 Prozent ganz neuer Wortschatz!

Wörterbuch für das Bank- und Börsenwesen

Band 1: Deutsch-Englisch
Von Hans E. Zahn.

6., überarbeitete und erweiterte Auflage 2011.

726 Seiten, gebunden, EUR 44,00.

ISBN 978-3-8314-2040-7.



Fritz Knapp Verlag

60046 Frankfurt | Postfach 11 11 51

Telefon (069) 97 08 33-21

Telefax (069) 707 84 00

E-Mail: vertrieb@kreditwesens.de

www.kreditwesens.de