

Geschäftsbericht 2009/2010

Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.



Property Management

Zwischen Innovation und Tugend



Wolfgang Wingendorf

Die Immobilienwelt wandelt sich – nicht nur auf der Seite der Investoren, Projektentwickler und Makler. Auch Dienstleister stellen sich in einer geänderten Welt neu auf: Das Property Management schärft seine Konturen und reiht sich mit Innovationen bewusst in eine Wertschöpfungskette ein, die inzwischen stärker aus der Welt der Finanzwirtschaft geprägt wird. Diejenigen, die Property Management als Kerngeschäft betreiben, sortieren ihre Reihen neu.

Property Management verändert sich rasant. Die Nähe der Finanzinvestoren zum Immobilienmarkt hat schon vor den Krisenjahren 2008 und 2009 die Anforderungen an diese Dienstleistung neu definiert. Zu Investoren waren Asset Manager getreten. Sie waren die Konsequenz aus der „Entdeckung“ der Immobilien als Assetklasse im Wettbewerb. Alles, was der Immobilie als angestaubter aber verlässlicher Parkplatz für Kapital anhaftete, kam auf den Prüfstand. Die Krise hat den Prozess verständlicherweise noch beschleunigt.

Ein Asset im Wettbewerb versucht ständig seinen Marktwert zu taxieren, braucht Transparenz – und Pflege seiner inneren Werte. Was für Aktien scheinbar schon immer gilt, stellte in den zurückliegenden Jahren neue Fragen an die Welt im-

mobiler aber kapitalintensiver Wirtschaftsgüter.

Damit haben sich die Anforderungen an die geändert, die an der Erstellung des Produktes Immobilie beteiligt sind – vor allem im laufenden Betrieb. Eine neue Arbeitsteilung zwischen Asset- und Property Manager entwickelte sich in den zurückliegenden Jahren und wird Bestand haben. Zudem hat sich die Branche internationalisiert: Property Manager sprechen heute mit Geschäftspartnern in Berlin, London oder Amsterdam. Während der Asset Manager sich um die Performance eines Portfolios sorgt, hält der Property Manager das Produkt Immobilie „am Laufen“. Er hält es für den Mieter in Betrieb, erzeugt die technischen und infrastrukturellen Konditionen, unter der eine Immobilie einen Mieter hält oder findet und schafft einen buchhalterisch

sauberen Überblick über den Umsatz und die Kosten, die das Produkt erzeugt.

Neu ist allerdings, dass der Property Manager sich bewusst als Teil einer Wertschöpfungskette versteht – mit weitreichenden Konsequenzen für seine Dienstleistung. Er legt die Basis für die von allen benötigte Transparenz. Reportings an den Asset Manager oder Investor gehören zu einem zukunftsfähigen Property Management wie der DAX zum Wirtschaftsteil jeder großen Tageszeitung. Ständiger, aktueller und belastbarer Überblick über die Kosten, Umsätze, Forderungsausfälle, Capex, Cashflow, Wiedervermietungskosten, Forecasts, aussagekräftige Kennzahlen – ein Property Manager, der zu diesen Steuerungsgrößen einem Asset Manager nicht die Basis liefern kann, hat keine Zukunft. Mehr noch: Ein Property Manager muss auch in der Lage sein, seine Arbeit an Zielgrößen aus diesem Kennzahlenreigen auszurichten.

Das hat im Property Management einen Modernisierungsschub ausgelöst – mit manchem Missver-

ständnis bei vielen Beteiligten. Es ist leider kein Scherz, dass manchen Asset Managern ein wöchentliches Reporting ausgedreht werden musste – Miete wird nur einmal im Monat gezahlt, Mietverträge beginnen und enden zum Ultimo – was könnte man zwischendurch also Neues erkennen? Mancher Asset Manager reduziert zu dem seine Arbeit auf die Interpretation von Zahlen aus dem Property Management – statt auf ihrer Basis Entscheidungen zu treffen. Auch wird oft übersehen, dass wechselnde Zusammenstellungen immer wieder gleicher Kennwerte nicht automatisch zu besseren unternehmerischen Entscheidungen führen.

Bei aller notwendigen Modernisierung des Property Managements – eine Tugend darf dabei nicht untergehen, denn in ihr liegt der Beitrag des Property Managers zur Wertschöpfung um und mit der Immobilie: die Nähe des Property Managers zum Objekt und zum Mieter. Hier entscheidet sich, welcher Umsatz mit dem Produkt Immobilie tatsächlich erzielt wird und ob die Kosten in einem kalkulier-

ten Rahmen oder am besten noch unter einem brauchbaren Benchmark bleiben. Reportings ersetzen nicht die dauerhafte, verlässliche und konsequente Betreuung eines Objektes und seiner Mieter – auch dafür braucht ein funktionierendes und ergebnisorientiertes Property Management weiterhin Ressourcen. Langfristig orientierte Investoren oder Asset Manager erkennen dieses wieder zunehmend. Auch hier hatten Opportunisten in den zurückliegenden Jahren nicht immer das richtige Maß.

Diese Veränderungen im Immobilienmarkt fordern innovationsbereite Property Manager. Auch an der Innovationsbereitschaft entscheidet sich, wer in Zukunft die Maßstäbe der Dienstleistung definiert und daher passend zur zunehmenden Konzentration der Immobilieneigentümer mitwächst. Nur wenige Property Manager werden national eine übergeordnete Rolle spielen. Bereits jetzt haben sich die Reihen der relevanten Player in dieser Branche dramatisch verändert. Auch weil Immobilieneigentümer die Rolle des Property Managements

erkannt haben und damit die Idee des direkten Zugriffs auf diesen Leistungsbereich einherging. Eine derart enge Verbindung ist jedoch keine Einbahnstraße. Mit den wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Immobilieninvestors Babcock Brown verschwand der dazugehörige Property Manager Krüger Immobilien, Vivacon machte sich den überregionalen Verwalter Curanis zu eigen – und verschonte ihn in der Krise nicht mit den Schwierigkeiten des Kern-Geschäftsmodells. Alt & Kelber, ein erfahrenes Unternehmen in Verwaltung und Wohnungsprivatisierung, fand ein neues Zuhause bei einem österreichischen Investor. Treureal ist inzwischen der einzige deutschlandweit arbeitende Property Manager, der nicht zu einem Konzern gehört – und damit seine Leistungen unabhängig anbietet.

Unabhängigkeit und Expertise bleiben Kriterien für die Entwicklungschancen des Property Managements, auf die weitere Interessierte an dieser Dienstleistung noch keine abschließende Antwort bieten konnten. In dem Maße, wie Baukonzerne mit zurückgehenden

„Im Property Management steckt noch viel Innovationspotenzial. Verbunden mit der Kernkompetenz der Nähe zu Objekt und Mieter eröffnet sich der Branche noch viel Spielraum.“

Bauvolumina konfrontiert sind, folgen sie der Idee, Immobilien im gesamten Lebenszyklus zu begleiten – und damit auch das Handlungsfeld des Property Management zu betreten. Der Zugang zu Bauherrn sichert Betätigungsfelder im großen Umfang.

Während die Baukonzerne im benachbarten Feld des Facility Managements ihre gewachsene und konzentrierte technische Expertise einbringen können, bleibt die Frage beim Property Management weiterhin offen. Zu dem wird von externen Auftraggebern auch immer die Frage der Unabhängigkeit in der Geschäftspolitik gestellt, ähnlich wie bei den Property Management-Ablegern der großen Immobilienbesitzer Telekom oder Bahn. Welche Antworten gefunden werden und welche Fragen offen bleiben, wird man sehen.

Veränderungsdruck auf die Welt des Property Managements wächst auch aus anderen Wirtschaftsbereichen. Gerade basierend auf Immobilienfinanzierungen der größten Volkswirtschaft der Welt hatten sich die

Versprechungen der Finanzwelt von realwirtschaftlichen Bezugsgrößen gelöst. Als Krisenbewältigung sind inzwischen Nationalstaaten zum Großaktionär zentraler Banken geworden – verbunden mit einem Druck auf eine Neuordnung der Randgeschäftsfelder, somit auch der bankeigenen Formen des Immobilienmanagements. In Deutschland wird das sichtbar im politischen Druck auf die Landesbanken, diese Geschäftszweige aufzugeben. Wohin diese Geschäftsfelder gehen werden, welche Konsequenzen das für die Branche des Property Managements haben wird, bleibt abzuwarten. Ob Property Management das Kerngeschäft ist, in das Expertise, Phantasie und Innovationsbereitschaft eingebracht werden, scheint allerdings der Erfahrung nach eine Kernfrage der Branchenentwicklung. In der aktuellen Phase sinkender Transaktionen und Vermietungsumsätze ist wieder zu beobachten, dass der Leidensdruck gestandene Maklerhäuser dazu bewegt, das Feld des Property Managements zu betreten. Stetige Honorare locken, und wer Mietinteressenten generiert, verfügt auch immer über eine kom-

petente Perspektive auf die Immobilie – allerdings nur eine Teilperspektive, die bei weitem nicht alles im Property Management Notwendige erfasst. Wer schon länger in der Branche zu Hause ist, hat meist mehrere dieser Wellen erlebt. Sie tragen sicher zur Erweiterung der Horizonte im Property Management bei, allerdings ersetzen sie nicht die Frage, auf welche Kernleistung eine Organisation ihren Fokus legt und welches Geschäftsmodell konsequent verfolgt wird.

Im Property Management steckt noch viel Innovationspotenzial. Verbunden mit der Kernkompetenz der Nähe zu Objekt und Mieter eröffnet sich der Branche noch viel Spielraum. Die Komplexität der Aufgaben bringt es jedoch mit sich, dass es inzwischen nur als Kernaufgabe einer Organisation erfolgreich realisiert werden kann – unabhängig davon, welche weiteren immobiliennahen Player meinen, es in zweiter Linie betreiben zu können.

Wolfgang Wingendorf ist geschäftsführender Gesellschafter der TREUREAL GmbH.

Impressum

Herausgeber:

ZIA

Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.

Wallstraße 16

10179 Berlin

Tel.: 030 / 20 21 585 0

Fax: 030 / 20 21 585 29

www.zia-deutschland.de

info@zia-deutschland.de

Fotos:

ZIA: Seite 15, 109, 110

ZIA-Mitglieder: Seite 37, 43, 44, 81,
83, 88, 89

Seite 53: METRO Group (<http://www.metro-mam.de/servlet/PB/menu/1027600/index.html>)

V.i.S.d.P.:

Klaus-Peter Hesse

Seite 68: European Union, 1999

Seite 69: European Union, 2009

Realisation:

Peter Müller

thinkstockphotos.com: Titel, Seite
7, 10, 30, 33, 41, 47, 50, 56, 61, 63,
65, 71, 72, 75, 78, 83, 85, 90, 92

Redaktionsschluss:

30. April 2010

fotolia.de: Seite 21 (VYakobchuk),
23 (Eisenhans), 39 (cornelius)

Grafik und Layout:

corporate design cologne gmbh

& co. kg