

# Wertschöpfungspartnerschaften im Immobilien Management

## Erfolgsfaktoren für Dienstleistungsanbieter



**D**as Sourcingmodell im Immobilien Management – und damit die Frage eines potentiell weiteren Outsourcings oder partiellen Insourcings – steht aktuell auf dem Prüfstand. Ein Charakteristikum des sich strukturell verändernden Markts für Immobilien Management in Deutschland ist die Spezialisierung von Aufgaben und Leistungsbereichen, welche sich sowohl auf die strategische und organisatorische (Neu-) Ausrichtung von Marktteilnehmern als auch auf deren Interaktion auswirkt.

### Real Estate Asset Management und Property Management

In den vergangenen Jahren hat sich ein mehrstufiges Modell im Immobilien Management etabliert, das – bezogen auf die Nutzergruppe der institutionellen Immobilieninvestoren – als Real Estate Investment Management verschiedene Funktionen mit hierarchischer Gliederung umfasst. An der Spitze dieses Gesamtkonzepts steht der Investor bzw. die Investmentstrategie. Marktüblich folgen top-down das Real Estate Portfolio Management, das Real Estate Asset Management, das Property Management sowie ferner das Facility Management. Hierbei stellen das Real Estate Asset Management und das Property Management als Dienstleistungsangebote im deutschen Markt relativ

junge Managementdisziplinen dar, die sich in den vergangenen Jahren herausgebildet haben und sich auch gegenwärtig noch mit ihren Leistungsbildern und Geschäftsmodellen am Markt formieren. Versteht sich das Real Estate Asset Management als wertorientiertes Vermögens- bzw. Wertschöpfungsmanagement von Immobilien auf der Objektebene nach den Zielen und Vorgaben des Investors bzw. Eigentümers, so steht beim Property Management die treuhänderische und performanceorientierte Immobilienbewirtschaftung im Vordergrund.

Während ein Outsourcing des Property Managements bereits vielfach realisiert ist, zeigen aktuelle Entwicklungstendenzen eine unklare Sourcingstrategie bei der Erbringung von Leistungen des Real Estate Asset Managements, wie beispielsweise der Vermietung oder der Planung und Steuerung von Mieterausbauten.

### Anforderungen an die Dienstleistungsanbieter

Im Rahmen des (Out-) Sourcings werden hierbei Dienstleistungen im Real Estate Asset Management, Property Management sowie Facility Management vom Kunden als Auftraggeber an ein bzw. mehrere Dienstleistungsunternehmen als Auftragnehmer verlagert. Bedingt durch oftmals vorhandene konkurrierende Interessen und Ziele der

**Wirklich funktionierende und „gelebte“ strategische Partnerschaften sind gegenwärtig in der Praxis nur im Ausnahmefall anzutreffen. Das Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis muss sich weiter professionalisieren. Wie müssen sich die Anforderungen an die tätigen Unternehmen verändern?**

Beteiligten kann das Verhältnis von Auftraggeber und Auftragnehmer im Immobilien Management per se zu Konflikten in der Leistungsbeziehung führen, die es durch geeignete, übergeordnete Organisations- und Steuerungsmodelle und die konkrete Beziehungs- und Vertragsgestaltung zu beherrschen gilt. Derartige Konflikte können in der Phase der Kontrahierung aus Sicht des Auftraggebers vor Vertragsabschluss beispielsweise unzureichende Kenntnisse über das Leistungsvermögen des potentiellen Auftragnehmers sein, was letzten Endes zur Auswahl des falschen Vertragspartners führen kann. Des Weiteren bleiben dem Auftraggeber nach Vertragsabschluss die Aktivitäten des Auftragnehmers teilweise verborgen und nicht beobachtbar – exemplarisch bestehen Qualitäts-, Termin- und auch Kostenrisiken. In der betrieblichen Praxis fehlt es immer wieder an umfassenden Anreiz- und Sanktionierungssystemen, wie beispielsweise erfolgsabhängigen Vergütungsmodellen in Verbindung mit praxisnahen Messgrößen, die der Herstellung einer Interessenkongruenz dienen. Ferner besteht die Gefahr, dass der Auftragnehmer unzureichend kontrollierbare Verhaltensspielräume selbstoptimierend ausnutzt.

Diese Spirale des gegenseitigen Misstrauens führt in der Praxis meist zu höchst ineffizienten Strukturen: Da der Auftraggeber befürchtet, dass sein Ver-

**Grafik 1: Strategische Erfolgsfaktoren von Dienstleistern im Immobilien Management**

tragspartner die Informationsasymmetrie ausnutzen und sich „hinter seinem Rücken“ selbst optimieren könnte, werden immer umfangreichere und detailliertere Vorgaben gemacht und ein entsprechend umfangreiches oder sogar ausuferndes Berichtswesen gefordert. Dieses Problemfeld ist beim Outsourcing von Facility Management bereits seit Jahren bekannt. Doch während sich beim Facility Management bereits klar definierte Leistungsspektren und Aufgabenfelder etabliert haben, die nicht zuletzt in einer Reihe von Richtlinien und



Normen festgeschrieben sind, gibt es bei den verhältnismäßig „neuen“ Geschäftsfeldern Real Estate Asset Management und Property Management weder klare Aufgaben- und Leistungsdefinitionen, noch etablierte Steuerungs- und Kontrollinstrumente. Somit kommt der Wahl des Geschäfts-

partners eine besonders hohe Bedeutung zu, um die oben beschriebenen Konfliktfelder beherrschen zu können und gemeinsam zwischen Auftraggeber und -nehmer ein effektives und effizientes Steuerungsinstrumentarium aufzubauen. Die Erfolgsfaktoren bei der Auswahl eines Geschäftspartners lassen

sich in sechs Bereiche untergliedern (Grafik 1).

Das Dienstleistungsportfolio, die geografische Präsenz sowie das Beschaffungsmanagement eines potentiellen Anbieters sind noch verhältnismäßig transparent darstellbar und für einen Auftraggeber einzuschätzen. Da die Vergabe von Leistungen gerade im Real Estate Asset Management noch ein relativer neuer Trend ist und häufig mit einem Outsourcing entsprechender Abteilungen einhergeht, sind in solchen Fällen zum Einen viele Rahmenbedingungen beeinflussbar und ist zum Anderen die Leistungsfähigkeit des Geschäftspartners sogar oft bis auf Mitarbeiter-ebene bekannt.

Die Vermeidung und Schlichtung von Interessenkonflikten wird in der Praxis dadurch gewährleistet, dass verschiedene Dienstleistungsspektren nicht innerhalb eines Konzerns erbracht werden. Gerade in den Managementdisziplinen Facility Management und Property Management hat es sich mittlerweile am deutschen Markt insbesondere bei institutionellen Immobilieninvestoren etabliert, dass diese Leistungen nicht an einen einzelnen Dienstleister, sondern bewusst getrennt vergeben werden. Dieses Vorgehen ist ebenso bei der Vergabe von Leistungen aus dem Real Estate Asset Management zu beobachten. Einen wichtigen Stellenwert nehmen die beiden Faktoren Kontrahierungskompetenz und Methodenkompetenz ein.

Da es noch an etablierten Steuerungssystemen fehlt, ist es unerlässlich, dass sich der Geschäftspartner in seinem Selbstverständnis als Auftragnehmer sieht. Gerade bei großen Outsourcingprojekten stehen viele Mitarbeiter plötzlich auf der Dienstleisterseite – ein Paradigmenwechsel, dessen Umsetzung mitunter schwierig und zeitaufwendig ist, wie schon die Erfahrungen im Facility Management gezeigt haben. Integrationsprojekte sind hier unerlässlich. Aus diesem Auftragnehmerverständnis heraus muss die strategische und organisatorische Kompetenz vorhanden sein, die Leistungserbringung transparent und effizient zu gestalten, um den Anforderungen des Auftraggebers gerecht werden zu können.

Die Anforderungen an die Darstellung von Arbeitsergebnissen und damit an das Berichtswesen ändern sich nach einem Outsourcing mitunter deutlich – eine Tatsache, die auf Auftraggeberseite im Zuge der Vergabe von Leistungen bedacht werden muss, die aber auch auf Auftragnehmerseite deutlich mehr verlangt, als „nur“ die Übernahme von Mitarbeitern.

Die Praxis zeigt, dass gerade in diesem Bereich das derzeitige Fehlen von etablierten Leistungsspektren und Steuerungsmechanismen hohe Anforderungen an die Methodenkompetenz stellt, um eine für beide Parteien sinnvolle Balance zwischen Kosteneffizienz und Transparenz zu erreichen.

### Fazit

Abschließend kann festgehalten werden, dass die angeführten Kriterien am Markt immer mehr an Bedeutung gewinnen und einen nachhaltigen Beitrag zu tatsächlich „gelebten“ strategischen Partnerschaften leisten. Das gesteigerte Bewusstsein für diese Erfolgsfaktoren – sowohl auf Auftraggeber-, als auch auf Auftragnehmerseite – wird einen strategischen Impuls für die Verifizierung des jeweils gewählten Sourcingmodells liefern. Eine Folge könnte sein, dass ein weiteres Outsourcing im Real Estate Asset Management nur dann erfolgen wird, wenn die Dienstleistungsanbieter diese gesteigerten Anforderungen erfüllen.

*Dipl.-Ing. Matthias Latka, Real Estate Asset Manager (IREBS), Senior Consultant; Dr. Sven A. Teichmann MBE, Real Estate Asset Manager (IREBS), Project Manager, Result – Real Estate Management Consultants GmbH*

Weitere Informationen, Produkte und Dienstleistungen zu diesem Thema finden Sie auch unter [www.fm-whoiswho.de](http://www.fm-whoiswho.de)

### Literatur-Tipp

## Aktuelle Rechtsprechung zur Gewerberaummiete

Der Bundesgerichtshof hat in jüngster Zeit eine Vielzahl neuer Urteile zum Thema gewerbliches Mietrecht gesprochen. Aus diesem Anlass hat der Seminar- und Beratungsanbieter Sugema eine Publikation mit dem Schwerpunkt „aktuelles Gewerberaummietrecht“ herausgegeben. Die Veröffentlichung bietet einen Überblick über alle juristischen Aspekte des Themas und fasst die aktuelle Rechtsprechung der zuständigen Gerichte zusammen.

Inhaltliche Schwerpunkte sind u. a. die rechtliche Abgrenzung der Gewerb-

raummiete, formale Erfordernisse bei Vertragsabschluss, Vertragslaufzeiten und Regelungen zu den Betriebskosten. Berücksichtigung finden auch die Themen Beendigung und Abwicklung des Mietverhältnisses. Ergänzt werden die Themen durch aktuelle Urteile der Oberlandesgerichte und des Bundesgerichtshofes.

Aktuelle Rechtsprechung zur Gewerberaummiete; Dr. Ulrich Leo, Nima Ghassemi-Tabar; 1. Auflage März 2010; Sugema GmbH, 65197 Wiesbaden; ISBN 978-3-00-030721-8

### Aktuelle Rechtsprechung zur Gewerberaummiete

**Dr. Ulrich Leo  
Nima Ghassemi-Tabar**

1. Auflage

**SUGEMA**