



Attraktiver Standort: Die Europa Passage in Hamburg zählt zu den größten innerstädtischen Einkaufszentren in Deutschland. Und wurde 2007 sogar mit dem MIPIM-Award ausgezeichnet

# Asset und Property Management

So kann transparent gesteuert werden!

**Investoren mit fehlender Branchenkenntnis im Immobilienmarkt sind auf Asset Manager als Marktkenner und Eigentümervertreter angewiesen. Doch eine strukturierte, transparente Steuerung von Immobilien erfordert eine ganzheitliche Betrachtung von Vertragswerken, Organisationen und Berichtsstrukturen aller immobilienwirtschaftlichen Dienstleister.**

In Zeiten unruhiger und instabiler Finanzmärkte steigt das Interesse an Investitionsmöglichkeiten mit stabilen und langfristig planbaren Erträgen. Insbesondere institutionellen Anlegern macht es die derzeitige Lage an den Finanzplätzen schwer, risikoarme Investitionsmöglichkeiten für ihre Portfolios zu finden. Die Vorteile von Immobilieninvestitionen sind bekannt:

1. Die geringe Korrelation mit anderen Asset-Klassen sorgt für eine Risikostreuung.
2. Die Prognostizierbarkeit von Immobilienrenditen ist aufgrund der langfristigen Laufzeiten von Mietverträgen deutlich höher als bei Investitionen in Aktien.
3. Die Ertragsflüsse sind im Vergleich zu anderen Anlageformen stabil.

Trotzdem ist eine starke Zurückhaltung bei Entscheidungen für Immobilieninvestitionen zu beobachten. Dafür gibt es mehrere Erklärungen. Zum Einen ist der Immobilienmarkt für Branchenfremde

ausgesprochen intransparent. Ohne umfassende Kenntnisse einer Immobilie und deren Makro- und Mikrolage sind die Attraktivität eines Immobilienstandortes, die dort erzielbaren Mieten und damit der Wert und die zu erwartenden Erträge einer Immobilie praktisch kaum einzuschätzen. Zum Anderen erschwert die geringe Fungibilität von Immobilien einen flexiblen Umgang im Rahmen der Portfoliostrategie eines Investors.

## Die richtigen Schnittstellen schaffen

Das Problem der mangelnden Fungibilität von Immobilien kann durch indirekte Anlagenformen wie offene Immobilienfonds oder REITs umgangen werden, die Intransparenz des Marktes erschwert aber auch hier die Investitionsentscheidung. Die Vorteile einer Immobilieninvestition, nämlich die Stabilität und Prognostizierbarkeit der Erträge kann nur derjenige Investor nutzen, der die notwendigen Informationen zur

Verfügung hat. Dies gilt für alle Belange des Immobilienportfolios: Entscheidungen über Investitionen in neue und bestehende Immobilienbestände, über deren Bewirtschaftung und über Desinvestitionen können ertrags- und wertoptimiert nur dann erfolgen, wenn Kenntnisse über den Markt vorliegen.

An dieser Schnittstelle zwischen Umsetzung der Eigentümerinteressen und fundierter Kenntnis der Immobilienwirtschaft befindet sich der Asset Manager. Ihm fällt die Aufgabe zu, die Bewirtschaftung des Immobilienportfolios – und damit die Dienstleister für das Property und Facility Management – im Sinne des Eigentümers zu steuern (Grafik 1) und dabei die Wert- und Ertragsentwicklung im Fokus zu haben. Um diese Aufgabe zu erfüllen, benötigt der Asset Manager eine Reihe von Informationen: Er muss unter anderem sicherstellen, dass

- die vertraglichen Vereinbarungen mit den Property und Facility Manage-

- ment-Dienstleistern eine effektive und effiziente Bewirtschaftung der Immobilien möglich machen,
- die organisatorischen Voraussetzungen bei den Property und Facility Management-Dienstleistern geschaffen sind, um eine rentable Bewirtschaftung der Immobilien und die Erreichung von vereinbarten Service Levels zu gewährleisten,
  - das Berichtswesen zwischen dem Asset Management und den Property und Facility Management-Dienstleistern geeignet ist, zum Einen jederzeit einen Überblick über den Wert der Immobilien und ihre Ertragsituation zu haben, zum Anderen aber auch eine Prognose über die zu erwartende Entwicklung der Wert- und Ertragsituation zu erstellen,
  - für das Berichtswesen zwischen dem Asset Management und dessen Auftraggeber hinreichend detaillierte Informationen geliefert werden können, um das Immobilienportfolio insgesamt bewerten zu können und fundierte Investitions- bzw. Desinvestitionsentscheidungen treffen zu können.

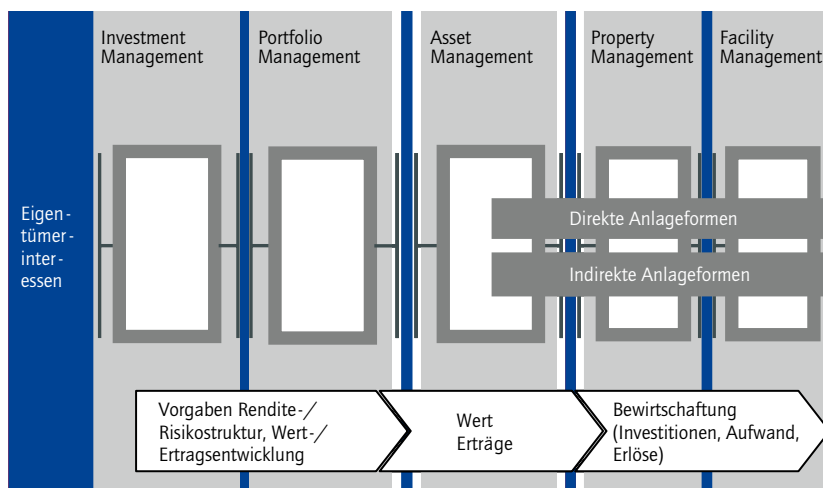
Die vertraglichen Vereinbarungen zwischen Asset Management auf der einen Seite und Property und Facility Management auf der anderen Seite müssen die Eigentümerinteressen widerspiegeln. Wirtschaftliche Vorgaben, technische Ziele und Berichtspflichten sind so zu formulieren, dass der Asset Manager die Dienstleister effizient steuern und die Ziele des Asset Managements erreichen kann. Insbesondere bei Neuausschreibungen bzw. bei Vertragsverlängerungen sollte eine umfassende Prüfung der Vertragswerke erfolgen, um sicherzustellen, dass erworbenes Know-how und die Erfahrungen aus der Vergangenheit umfangreich in das Vertragswerk einfließen können.

### Die richtige Organisation

Die organisatorische Aufstellung der Dienstleister muss in der Lage sein, die Anforderungen des Asset Managements zu erfüllen. Um eine effiziente Bewirtschaftung gewährleisten zu können, sollte sich das Asset Management regelmäßig vergewissern, dass die Dienstleister durch ihre Aufbau- und Ablauforganisation, einer klaren Zuordnung von Auf-

### Aufgaben eines Asset Managers

- Vertraglichen Vereinbarungen mit den Property und Facility Management-Dienstleistern eine effektive und effiziente Bewirtschaftung der Immobilien möglich machen.
- Organisatorische Voraussetzungen bei den Property und Facility Management-Dienstleistern schaffen, um eine rentable Bewirtschaftung der Immobilien und die Erreichung von vereinbarten Service Levels zu gewährleisten.
- Für ein geeignetes Berichtswesen zwischen dem Asset Management und den Property und Facility Management-Dienstleistern sorgen, um zum Einen jederzeit einen Überblick über den Wert der Immobilien und ihre Ertragsituation zu haben, zum Anderen aber auch eine Prognose über die zu erwartende Entwicklung der Wert- und Ertragsituation erstellen zu können.
- Für das Berichtswesen zwischen dem Asset Management und dessen Auftraggeber hinreichend detaillierte Informationen liefern, um das Immobilienportfolio insgesamt bewerten zu können und fundierte Investitions- bzw. Desinvestitionsentscheidungen treffen zu können.



Grafik 1: Asset Management als Bindeglied zwischen Eigentümerinteressen und Bewirtschaftungsaufgaben

gaben, Kompetenzen und Verantwortungen, ausreichende Bevollmächtigungen, die Qualifikation des Personals sowie die technische Ausstattung die Anforderungen an eine effiziente Leistungserbringung erfüllen.

Das Berichtswesen ist das wichtigste Werkzeug des Asset Managers für die wertorientierte Steuerung von Immobilien. Das Asset Management benötigt dabei eine Vielzahl von monetären und nicht-monetären Informationen, um die Wert- und Ertragsituation einzelner Immobilien im Blick zu behalten, unter anderem werden Informationen benötigt, um

- Leistungsinhalte zu quantifizieren und entsprechende Budgets zu erstellen,
- die Einhaltung der Budgets zu kontrollieren,
- die vereinbarte Leistungserbringung (Service Levels) zu kontrollieren,
- die Ertragsflüsse abbilden zu können,
- den Marktwert der einzelnen Immo-

bilien ermitteln zu können,

- Entwicklungsstrategien für einzelne Immobilien entwickeln zu können,
- Investitionsentscheidungen treffen zu können,
- die strategische Portfolioentwicklung im Blick behalten und Handlungsvorschläge für den Eigentümer entwickeln zu können.

Um diesen Umfang an Informationen effizient zu ermitteln und zu aggregieren, bedarf es eines umfangreichen und ganzheitlichen Berichtswesens über die gesamte Dienstleistungskette vom Facility Manager bis zum Asset Manager. Das Berichtswesen muss den Asset Manager in die Lage versetzen, jederzeit einen Überblick über den aktuellen Stand, die historische Entwicklung, aber auch über die voraussichtliche Entwicklung der Wert- und Ertragslage einzelner Immobilien zu erhalten. Der Aufbau eines Berichtssys-



Grafik 2: Prüffelder des Asset Managements

tems, das diese Informationen liefern kann, dabei aber den Erhebungsaufwand auf einem wirtschaftlich verträglichen Maß hält, erfordert sorgfältige Planung und regelmäßige Überprüfung. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Property Management-Dienstleister einen großen Teil ihrer Zeit darauf verwenden, Daten zu erheben, die redundant sind oder die Wirklichkeit ungenau oder sogar verzerrend darstellen.

### Zielführende Werkzeuge

Eine effektive und effiziente Steuerung von Property und Facility Managern erfordert somit

- ein adäquates Vertragswerk mit den Dienstleistern,
- eine auf effiziente Leistungserbringung ausgelegte Organisation der Dienstleister sowie
- ein ganzheitliches, strukturiertes Berichtswesen (Grafik 2).

Die regelmäßige Überprüfung dieser drei Felder auf zielführende Ausgestaltung legt die Grundlage für ein wert- und ertragsorientiertes Asset Management, das auch die nötige Transparenz sicherstellt, um den informationellen Ansprüchen branchenfremder Investoren zu genügen.

*Dipl.-Ing. Matthias Latka, Real Estate Asset Manager (IREBS), Senior Consultant bei Result - Beratung und Treuhänderische Prüfung im Immobilien- und Facility Management GmbH, 30625 Hannover*

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