

---

# IMMOBILIEN ZEITUNG

## FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

---

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 39-40/10 vom 30.9.2010

[www.immobilien-zeitung.de](http://www.immobilien-zeitung.de)

PARADIGMENWECHSEL

# Partner: Nachhaltigkeit und Asset-Management

Der folgende Gastbeitrag von Martin Soboll und Elmar Kalk will einen kurzen Aufriss geben, wie sich das Asset-Management (AM) mit der Durchführung eines Nachhaltigkeitsmanagements vom Wettbewerb ab-heben kann. Nötig sei ein erweiterter Fokus, der die lebenszyklusphasenübergreifende Abstimmung von Maßnahmen, die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsstrategien der Nutzer bzw. Mieter und die Entwicklung immobiliennaher Dienstleistungskonzepte einbezieht.

In jüngster Vergangenheit sind Nachhaltigkeitskriterien mehr und mehr zu einem Aspekt bei der Investitions- bzw. Kaufentscheidung geworden. Angesichts dessen erscheint die Ausrichtung des Asset-Managements auf Nachhaltigkeit und die damit verbundene gleichberechtigte Behandlung ökonomischer, ökologischer und sozialer Komponenten im Rahmen der strategischen und operativen Arbeit als konsequent.

Eine nachhaltige Immobilienstrategie des Asset-Managements ist allerdings nur möglich, wenn die noch häufig im Markt anzutreffende ausschließliche Ausrichtung auf kurzfristige Rendite- und Wertänderungsziele sowie schnelle Exitstrategien überwunden wird.

### Lebenszykluskosten machen Nachhaltigkeit greifbar

Der Eigentümer muss davon überzeugt werden, dass ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Lebenszyklusmanagement für

ihn lohnend ist. Eine unterstützende Rolle kann hier die Lebenszykluskostenrechnung spielen, denn mit ihrer Hilfe kann aus verschiedenen Ausführungsalternativen die langfristig kostengünstigste bestimmt werden. Mit der Betrachtung der Kosten aus allen Gebäudelebenszyklusphasen (Erst- und Folgekosten) können also Einsparpotenziale identifiziert und einseitige (Fehl-)Optimierungen verhindert werden.

Auf Basis der Lebenszykluskostenrechnung könnten weitere Berechnungssystematiken entwickelt werden, die dem Eigentümer aufzeigen, welche Folgen beispielsweise eine Reduzierung der Instandhaltungsmaßnahmen zur kurzfristigen Gewinnoptimierung hat. Der mit dieser Vorgehensweise einhergehende Wertverlust muss für den Eigentümer greifbar gemacht werden. Eine transparente Lebenszyklusrechnung ist zudem oft Beleg dafür, dass eine nachhaltige Immobilienstrategie auch bei einer Geschäftsstrategie, die weniger ein Halten als einen mittelfristigen Verkauf des Portfolios vorsieht, sinnvoll ist, da sie wert- bzw. erlössteigernd wirkt.

Um möglichst kostengünstige bzw. gewinnbringende, ästhetische, „gesunde“ und behagliche Immobilien mit minimalen Auswirkungen auf die Umwelt zu erhalten, muss in jeder Lebenszyklusphase (Entstehung, Nutzung, Verwertung) eine kritische maßnahmenorientierte Auseinandersetzung mit den drei verschiedenen Aspekten der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Soziales – erfolgen. Des Weiteren sind die Zusammenhänge zwischen den Phasen zu hinterfragen und aktiv zu managen sowie phasenübergreifende Prozesse zu optimieren (Nachhaltigkeitsmanagement).

Der Asset-Manager muss demnach – denkt man in einer Art 3x3-Matrix – Aufgaben und Maßnahmen in neun verschiede-

*„Das Asset-Management muss sich mit den Nachhaltigkeitsstrategien der Nutzer befassen.“*

Elmar Kalk



BILD: RESULT

*„Die Beteiligung des Asset-Managers an der Planung vermeidet höhere Kosten.“*

Martin Soboll



BILD: RESULT

nen Feldern planen, steuern, kontrollieren und aufeinander abstimmen. Als Vertreter des Eigentümers und somit auch Initiator der Phasen im Lebenszyklus ist ihm das – anders als dem Facility-Manager – vor dem Hintergrund seiner aus der Eigentümersverantwortung resultierenden Durchgriffsmacht auch möglich, und es kann tatsächlich eine nachhaltige Immobilienstrategie über alle Phasen hinweg entwickelt werden. Auf diese Weise wird letztendlich eine Steigerung der Immobilienperformance in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit erzielt. Verbleibt die Verantwortung für die Nachhaltigkeit, wie oft gefordert und auch gehandhabt, in den Händen des Facility-Managers, so wird es bei einer punktuellen Betrachtung der Nachhaltigkeit bleiben, da sein Handlungsschwerpunkt in der Nutzungsphase liegt und ihm der Zugriff auf die anderen Phasen regelmäßig fehlt.

Da das Asset-Management Immobilien im Idealfall über den gesamten Lebenszyklus betreut bzw. durch das Management von mehreren Portfolios über Erfahrungen aus allen Lebenszyklusphasen verfügt, kann durch die Übernahme der Verantwortung für das Nachhaltigkeitsmanagement durch das AM ein höherer Wirkungsgrad im Sinne einer nachhaltigen Immobilienstrategie erzielt werden. Die Erfahrungen, Daten und Informationen, die der Asset-Manager in den einzelnen Phasen gewinnt, können in andere Phasen eingebracht werden, um so das Zusammenspiel zwischen den Phasen zu optimieren und die Performance von Immobilien in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu steigern.

### **In der Entstehungsphase fallen die wichtigsten Entscheidungen**

Aufgrund der Verantwortung für die Vermietungssituation und die Wertsteigerung spürt das Asset-Management zudem – eher als das FM – die Konsequenzen eines erfolgreichen Nachhaltigkeitsmanagements. Aus den genannten Gründen sollte Letzteres daher ein integrativer Managementprozess in der AM-Verantwortung sein, zu einem integrativen Bestandteil des wertorientierten Managements auf der Objektebene werden und zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele strategische Vorgaben für das FM erarbeiten.

Auf das angesprochene phasenspezifische Wissen des AM sollte insbesondere in der Entstehungsphase zurückgegriffen werden, da viele für die Nachhaltigkeit maßgeblichen Entscheidungen in dieser Phase getroffen werden und somit zu diesem Zeitpunkt die Einflussmöglichkeiten auf die Nachhaltigkeit am größten sind. Die AM-Beteiligung an der Planung vermeidet höhere Kosten und höhere Aufwände von in der Nutzungs- und Verwertungsphase durchgeführten Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit. Die vom Asset-Management zu entwickelnde nachhaltige Immobilienstrategie sollte sich aber nicht nur unmittelbar auf das Gebäude beschränken, sondern sich auch über das immobiliennahe Dienstleistungskonzept erstrecken. Anders ausgedrückt sind immobilienbegleitende Dienstleistungen ein weiteres AM-Instrument, um die Performance des Gebäudes auf der ökonomischen, der ökologischen oder der sozialen Ebene zu steigern und sich somit durch diesen Zusatznutzen vom Wettbewerb zu differenzieren.

Konkret geht es hierbei um die Entwicklung und das Management von ertragssteigernden, sozialorientierten und

umweltschonenden Dienstleistungen. Selbstverständlich ist vom AM darauf zu achten, dass die angebotenen Services auch in sich nachhaltig sind und alle Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen. Um den Verkauf zu fördern, könnten zum Beispiel einige Räume der Immobilie professionell eingerichtet werden (Home Staging). Das Personalmanagement der Mieter kann durch die Einrichtung einer Kindertagesstätte unterstützt werden und der ökologische Aspekt der Nachhaltigkeit z.B. durch das Angebot von Schulungen zum Energiesparen oder die Entwicklung eines innovativen Abfallentsorgungskonzepts angesprochen werden.

### **Interessenausgleich zwischen Eigentümer und Nutzer – die Kür**

Ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Asset-Management muss sich auch mit den langfristigen Nachhaltigkeitsstrategien der Nutzer bzw. Mieter auseinandersetzen. Hierfür ist das traditionelle Asset-Management jedoch falsch aufgestellt, da dessen Blick zumeist nur auf die Anforderungen der Eigentümer und nicht auf den individuellen Mieter gerichtet ist. Hier muss ein Umdenken hin zu mehr Kundenorientierung erfolgen.

Es ist also zu überlegen, wie das Gebäude bzw. die gebäudenahen Dienstleistungen die Strategien und Prozesse der Mieter/Nutzer optimal unterstützen könnten. Der Asset-Manager muss sich in dem betreffenden Markt auskennen, über eventuelle Trends informiert sein und wissen, worauf es dem Mieter und Nutzer ankommt. Für diese Aufgaben bedarf es hoher konzeptioneller Fähigkeiten auf der AM-Seite.

Ein weiteres Instrument auf dem Weg zu mehr Kundenorientierung und zur Steigerung der Nachhaltigkeit ist die regelmäßige Durchführung einer Nutzerzufriedenheitsanalyse. Mit dieser im Regelfall mit strukturierten Fragebögen durchgeführten Erhebung können Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit (Raumluftqualität, thermische Behaglichkeit im Winter und Sommer, akustischer Komfort, Möblierung und Ausstattung, Sicherheit etc.) analysiert und bewertet werden. Die Auswertung liefert dem AM Ansatzpunkte zur Steigerung der Immobilienperformance.

Um die Wünsche, Kritikpunkte und Forderungen der Mieter/Nutzer möglichst vollständig zu erfassen, sollte die Nutzerzufriedenheitsanalyse einen Teil mit offenen Fragen beinhalten. Dieser würde im Speziellen Hinweise auf mögliche immobiliennahe Dienstleistungen liefern. Ein positiver Effekt der Nutzerzufriedenheitsanalysen ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Gebäude oder Portfolios. Hier ist besonders an Objekte zu denken, die sich in der Entstehungsphase befinden oder modernisiert werden, da bei diesen die Kundenwünsche im Vorhinein berücksichtigt und in der Vergangenheit gemachte Fehler und Versäumnisse vermieden werden können. (ae)

*Die Autoren: Dr. Martin Soboll ist Geschäftsführer der Result – Beratung und Treuhänderische Prüfung im Immobilien- und Facility-Management, Hannover. Elmar Kalk ist dort als Junior-Berater tätig.*