

1. Mai 2024
75. Jahrgang

Verlag Helmut Richardi
Frankfurt am Main

ISSN 1618-7741

IMMOBILIEN FINANZIERUNG

— DER LANGFRISTIGE KREDIT —

DIGITALER
SONDERDRUCK

DER NEUE RESPEKT FÜR DAS PROPERTY MANAGEMENT
ANDRÉ VOLLBACH

**INVESTMENTS
ASSETS
FINANZIERUNG**



PROPERTY MANAGEMENT

DER NEUE RESPEKT FÜR DAS PROPERTY MANAGEMENT

Seit Jahren erweitert sich mit dem technischen Fortschritt und den wachsenden Kundenanforderungen das Aufgabenspektrum der verschiedenen Dienstleister in der Immobilienbranche. Dadurch verschieben sich auch die Grenzen zwischen dem Asset Management, dem Property Management und dem Facility Management. Für den Autor gilt daher die klassische Hierarchie längst nicht mehr. Da es in der derzeitigen Marktphase vor allem um den Werterhalt geht, weniger um Wertzuwächse, gewinnt das Property Management seiner Wahrnehmung nach beständig an Bedeutung und Einfluss, gerade mit Blick auf die wichtigen Themen Flächenmanagement und Nachhaltigkeit. Und mehr noch: Für ihn gibt völlig zurecht bei einigen Aspekten der Immobilien-Wertschöpfungskette inzwischen das Property Management sogar den Ton an.

Red.

Das klassische Grundverständnis im Immobilienmanagement ist hierarchisch organisiert – mit dem Asset Management an der Spitze der Entscheidungskette und dem Facility Management an deren Ende. In der Mitte dieses Schemas befindet sich das Property Management, als verbindendes Element zwischen Mieter, Facility Manager und Asset Manager. Dieses Modell impliziert jedoch auch ein gewisses Spannungsverhältnis: Das Property Management muss zwischen den Mieterwünschen und den Renditeansprüchen der jeweiligen Eigentümer vermitteln und gerät mitunter sprichwörtlich zwischen die Fronten.

Neue Aufgabenverteilung zwischen Dienstleistern

In der äußerst schwierigen aktuellen Marktphase ist dieses konventionelle Modell jedoch nicht mehr zeitgemäß. Vielmehr finden Asset- und Property Management eine neue Form der Annäherung zueinander – was angesichts der Herausforderungen auch absolut notwendig ist. Schließlich kommt es bei den allermeisten Portfolios heutzutage primär auf den Werterhalt an, bevor auf weitere Wertzuwächse gesetzt werden kann. Aber auch die weiterhin sehr zurückhaltenden Transaktionsmärkte haben dazu geführt, dass

sich der Blick mehr und mehr auf die Bestandsportfolios richtet.

Dementsprechend ist die Stabilisierungsarbeit wichtiger als je zuvor. Diese gründet sich zentral auf zwei Säulen. Erstens auf die Mieterbindung und zweitens auf die ökologische Nachhaltigkeit, mit der die Flächen tagtäglich betrieben werden können. Beide Faktoren finden sich nicht in den Businessplänen und Konzepten, sondern sie leiten sich aus dem operativen Geschäft an und in der Immobilie ab.

Das wiederum schafft ein neues Idealbild der Kooperation: Dem Property Manager kommt nun die Aufgabe zu, langfristig und strategisch zu denken und somit dem Asset Management die richtigen Impulse mitzugeben. Das Asset Management wiederum wird stärker in die tägliche Arbeit mit eingebunden. Unterm Strich verschafft dies dem Property Management mehr Anerkennung und – mindestens genauso wichtig – mehr Ressourcen sowie mehr Mitsprache.

Dreh- und Angelpunkt für ein langfristig stabiles Mieter-Vermieter-Verhältnis und damit für eine erfolgreiche Prolongation nach Auslaufen der ursprünglichen Mietvertragsdauer ist der persönliche Austausch über das festgeschriebene Maß hinaus. Es geht eben nicht mehr nur darum, dass die Gebäudetechnik einwandfrei funktioniert, Schäden effizient behoben werden und eine saubere, gesundheitsfördernde Arbeitsatmosphäre herrschen kann.

Schneller Wandel erfordert Flexibilität

Vielmehr befinden wir uns in Zeiten dynamischer Innovationen. Produktzyklen werden immer kürzer, Kooperationen entste-

hen immer häufiger projektbezogen und über Landesgrenzen hinweg. Darüber hinaus hat sich das hybride Arbeiten fest etabliert – und während für viele Unternehmen das Büro nach wie vor Dreh- und Angelpunkt der eigenen Geschäftstätigkeit ist, muss die genaue Flächenaufteilung oftmals angepasst werden.

Erster Ansprechpartner für die Mieter ist hierfür in der Regel der Kaufmännische Property Manager (KPM). Dieser wiederum muss gemeinsam mit dem Technischen Property Manager (TPM) und dem Facility Manager Lösungen finden, wie die neuen Mieterbedürfnisse innerhalb der bestehenden Immobilie abgedeckt werden können. Wenn dies der Fall ist, wird der Auszug des jeweiligen Mieters umso unwahrscheinlicher. Je höher die Zufriedenheit, desto unwahrscheinlicher muss der Vermieter auch Incentivierungen wie mietfreie Zeiten anbieten.

Auf der anderen Seite müssen Asset- und Property Manager die wirtschaftliche Stabilität des Mieterbesatzes selbst im Auge behalten. Gerade bei Immobilien mit einem großen Ankermieter sollten sich beide ein differenziertes Bild von der Zukunftsstärke des jeweiligen Nutzers machen. Sofern Zweifel bestehen, ob ein Mieter in Schieflage geraten könnte, sollte der Property Manager das offene und ehrliche Gespräch mit diesem Mieter suchen.

ESG-Themen als größte Herausforderung

Jedes Jahr befragen die Analysten der Unternehmensberatung EY Real Estate die führenden Immobilien-Asset-Manager nach deren größten Herausforderungen. Die aktuelle Befragung zeigte ein klares Bild: 93 Prozent der Teilnehmer sehen in der Umsetzung von ESG-Themen eine große bis sehr große Herausforderung. Das verwundert nicht, denn die Gefahr von Stranded Assets wird mit jedem Jahr, das wir dem Stichtag des Pariser Klimapaktes näherkommen, und mit jeder neuen bundes- oder EU-weiten Richtlinie realer.

Darüber hinaus kommt dem Property Management die Aufgabe zu, die digitale Basis für regelmäßige Reportings zu schaffen und diese je nach Kundenwunsch indivi-

DER AUTOR

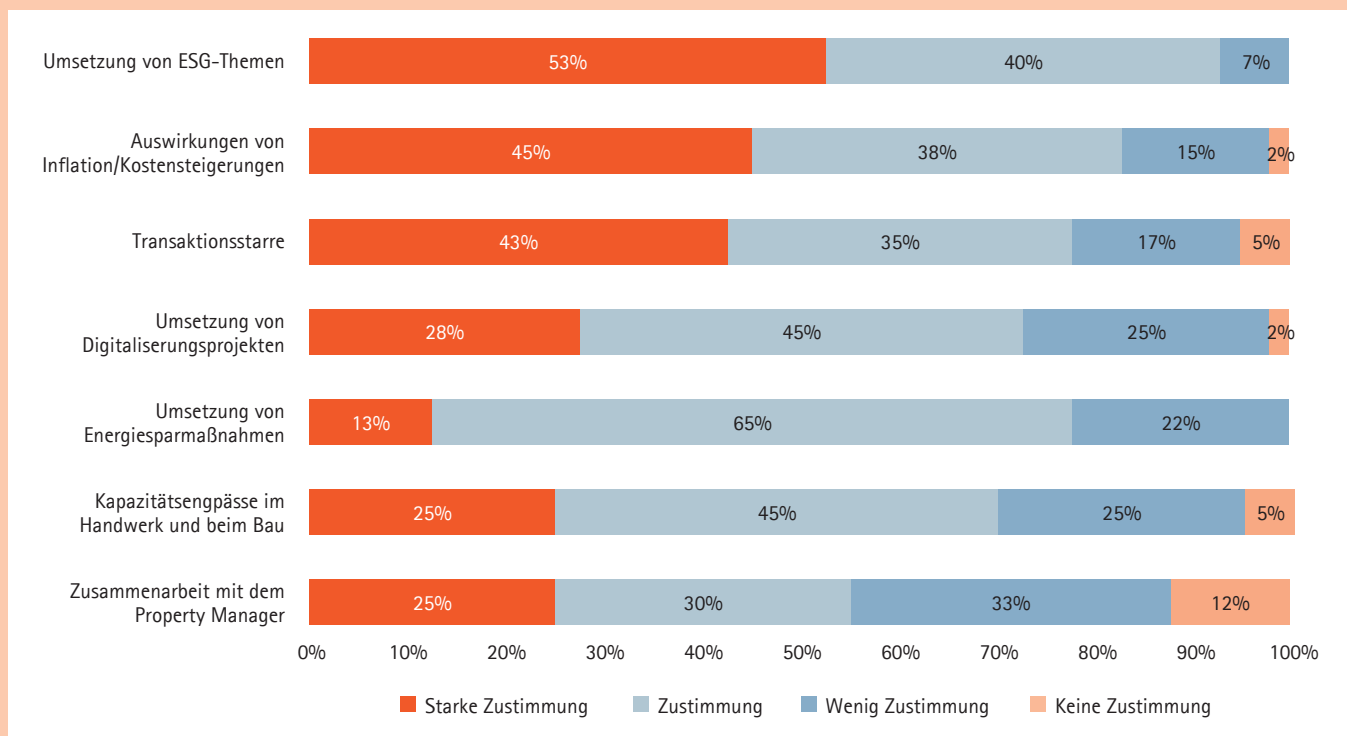
**ANDRÉ
VOLLBACH**

Geschäftsführer,
IC Immobilien Holding
GmbH, Frankfurt am Main



Foto: IC Immobilien Holding GmbH

Was sind aus Ihrer Sicht derzeit die größten Herausforderungen im Asset Management Ihres Portfolios?



duell aufzubereiten. Ohne diese Arbeit kann das Asset Management keine fundierten Entscheidungen treffen.

Die Frage, wie nachhaltig die Flächen tatsächlich betrieben werden, betrifft jedoch gleichermaßen auch den Mieter. Besonders international agierende Konzerne, aber auch immer mehr deutsche Mittelständler müssen ihren (selbst oder fremd auferlegten) ESG-Reportingpflichten nachkommen. Wie breit der ökologische Fußabdruck tatsächlich ausfällt, ist maßgeblich von der täglichen Nutzungsweise abhängig. Eine Netto-Null bei den Emissionen zu erreichen, ist auch bei einer Gold- oder Platin-zertifizierten Immobilie kein Selbstläufer: Bei einer verschwenderischen Nutzung greift kein noch so ausgeklügeltes „grünes“ Immobilienkonzept.

Auch in diesen ESG-bezogenen Fragen ist der Property Manager oft der erste Ansprechpartner für den Mieter. Dementsprechend kann der Property Manager beim Eigentümer oder beim Asset Manager auch die richtigen Maßnahmen anstoßen, damit ein tatsächlicher positiver Impact erreicht wird. Darüber hinaus lässt sich so vermeiden, dass womöglich vom Asset Management die falschen energetischen und umweltbezogenen Maßnahmen getroffen werden und am Ende gar an den Wünschen des Mieters „vorbeimodernisiert“ wird.

Aber auch bei der Kooperation mit Mietern bei der systematischen Erfassung von Verbrauchsdaten und bei der Auswahl der Energieträger – ein Aspekt, der von 65 Prozent der von EY befragten Asset Manager ein mittelfristiges ESG-Ziel darstellt – ist das Property Management in der Regel direkt involviert. Jedoch zeigt die Studie, dass noch Luft nach oben ist: Viele Asset Manager wollen die Aufgaben eher mit bestehendem Personal lösen, anstatt mehr Aufgaben an den Property Manager zu übertragen.

Nachhaltigkeit wird zur Visitenkarte

In den kommenden Jahren werden sich die Auswahlkriterien für Property Manager nochmals deutlich mit Blick auf ESG verschärfen. Neben dem allgemeinen Track-Record und der nötigen Expertise für die jeweilige Assetklasse wird die Frage entscheidend sein, wie stark das Thema der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit bei der Property-Management-Gesellschaft verwurzelt ist.

Handelt es sich um ein Aufgabengebiet, das von Führungs- und Fachkräften eher nebenbei erledigt wird? Oder hat das Unternehmen Strukturen herausgebildet, um das Themenfeld voll und ganz abzudecken – beispielsweise in Form einer eigenen Abteilung? Auch die Wissensübertra-

gung innerhalb des Property Managements und die Schnittstellen zum Asset Management sind von entscheidender Bedeutung. Für die jeweiligen Auftraggeber sind diese Punkte nicht immer sofort ersichtlich, weshalb bei der Wahl des Dienstleisters eine gründliche Prüfungsarbeit immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Noch Luft nach oben

Ein neues anti-hierarchisches Modell im Immobilienmanagement, bei denen Asset-, Property- und Facility Manager komplett auf Augenhöhe agieren, entspricht wohl nur in den seltensten Fällen der Marktrealität. Noch immer kann es vorkommen, dass das Asset Management das Property Management bei unterschiedlichen Ansichten überstimmt. Gleiches gilt für das Property Management mit Blick auf das Facility Management.

Dennoch hat inzwischen ein spürbares Umdenken stattgefunden: Bei einigen Aspekten der Immobilien-Wertschöpfungskette gibt inzwischen das Property Management immer stärker den Ton an – und viele Asset Manager zeigen sich offen für diese Impulse. Schließlich steht das gemeinsame Ziel der grünen Transformation des eigenen Portfolios im Mittelpunkt der Bemühungen – und das bei größtmöglicher Mietertreue.