

Real Estate Asset Manager: Der Leiter eines Betriebes - Definition und praktische Anwendung einer modernen Real Estate Managementdisziplin

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades
"Master of Science"

eingereicht bei
Dipl.- Kfm. Frank Brün FRICS

Kevin Dzieza, B.A.

01150670

Wien, 11.03.2019

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **KEVIN DZIEZA, B.A.**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Masterthese, "REAL ESTATE ASSET MANAGER - DER LEITER EINES BETRIEBES - DEFINITION UND PRAKTISCHE ANWENDUNG EINER MODERNEN REAL ESTATE MANAGMENTDISZIPLIN", 89 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich das Thema dieser Arbeit oder Teile davon bisher weder im In- noch Ausland zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 11.03.2019

Unterschrift

Danksagung/Vorwort

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei meinem Betreuer Herrn Dipl.-Kfm. Frank Brün FRICS für das ausgesprochen tolle, professionelle Engagement bedanken.

Ein außerordentlicher Dank gilt meiner Familie, meiner Lebensgefährtin sowie meinen besten Freunden für die tatkräftige Unterstützung während der gesamten Studiedauer.

Danke!

Kurzfassung

In der gegenständlichen Arbeit wurde die Herkunft der Managementdisziplin „Real Estate Asset Management“ untersucht sowie die Definitionsansätze ausgewählter Immobilienökonomien beschrieben. Im Zuge dieser Arbeit wurden auf Grundlage dieser theoretischen Erkenntnisse die Funktionen, Aufgaben und essentiellen Schnittstellen zum Asset Management beschrieben.

Institutionelle Investoren gehören seit nunmehr vielen Jahren zu den größten Immobilienbestandshaltern auf dem Markt und stellen damit sehr hohe qualitative Ansprüche an die operative Bewirtschaftung des Anlageguts. Das fortlaufende Management des Immobilienvermögens wird von diesen professionellen Eigentümern in verschiedenen Varianten durchgeführt. Einerseits gibt es vorhandene, interne Asset Management Strukturen im Unternehmen, eine Alternative hierzu ist die Vergabe des operativen Immobiliengeschäfts an einen externen Immobilienexperten. Im Zuge der empirischen Untersuchung hat der Autor dieser Arbeit fünf Experteninterviews geführt, sowohl mit Immobilienbestandshaltern, welche ein internes Asset Management besitzen als auch mit Immobilienmanagern, welche die operativen Agenden für große institutionelle Auftraggeber übernehmen. Ziel der geführten Experteninterviews war es neben der Beantwortung der Forschungsfragen, die aktuelle Marktsituation auf dem deutschsprachigen Immobilienmarkt näher zu beleuchten. Damit verbunden sind verschiedene unternehmensinterne Grundsätze. Die befragten Unternehmen haben unterschiedliche Definitionsansätze der Disziplin Real Estate Asset Management, verschiedene Ansatzpunkte im Bereich der Schnittstellenproblematik zu verwandten Managementdisziplinen sowie Differenzen puncto Vergütung der Leistungen an externe Drittdienstleister. Nach erfolgreicher Interviewdurchführung wurden die erhaltenen Informationen inhaltlich zusammengefasst, um im anschließenden Kapitel konkrete Antworten auf die Forschungsfragen zu erhalten.

Zusammenfassend konnte die Master Thesis eine Vielzahl von intransparenten Fragen im Bereich des Asset Managements beantworten und eine sehr wichtige Managementdisziplin in der Wertschöpfung einer Immobilien näher beleuchten.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
1.1	ZIELSETZUNG DER ARBEIT	2
1.2	METHODIK.....	4
1.3	VORGEHEN UND AUFBAU DER ARBEIT	4
2	BEGRIFFLICHER UND THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN	6
2.1.	BESCHREIBUNG UND ABGRENZUNG DES IMMOBILIENMANAGEMENTS.....	6
2.2	ÜBERBLICK ÜBER DISZIPLINEN IM IMMOBILIENMANAGEMENT	7
2.2.1	<i>Investment Management</i>	10
2.2.2	<i>Portfolio Management</i>	11
2.2.3	<i>Property Management</i>	12
2.2.4	<i>Facility Management</i>	17
2.3	BEGRIFF DES REAL ESTATE ASSET MANagements.....	19
2.3.1	<i>Ursprung des Real Estate Asset Managements</i>	20
2.3.2	<i>Definitionsansatz Real Estate Asset Managements im angloamerikanischen Raum...</i>	22
2.3.3	<i>Definitionsansatz Real Estate Asset Managements im deutschsprachigen Raum</i>	24
2.3.4	<i>Definition nach Schulte/ Walbröhl</i>	26
2.3.5	<i>Definition nach Thiels</i>	26
2.3.6	<i>Definition nach gif</i>	27
2.3.7	<i>Definition nach RICS</i>	30
3	MANAGEMENTDISZIPLIN REAL ESTATE ASSET MANAGEMENT.....	33
3.1	AUFTRAGGEBER VON REAL ESTATE ASSET MANAGEMENT	34
3.2	AUFGABEN UND LEISTUNGEN DES REAL ESTATE ASSET MANagements.....	35
3.2.1	<i>Strategieentwicklung</i>	41
3.2.2	<i>Bestandssteuerung</i>	42
3.2.3	<i>Vermietungsmanagement – Leerstandabbau</i>	42
4	METHODOLOGIE DER EMPIRISCHEN STUDIE	45
4.1	ZIELE DES FORSCHUNGSABSCHNITTES	45
4.2	TEILSTRUKTURIERTE EXPERTENINTERVIEWS	46
4.2.1	<i>Leitfadenentwicklung</i>	47
4.3	VORSTELLUNG INTERVIEWPARTNER-EXPERTEN.....	49
4.3.1	<i>Kontaktaufnahme zu Experten</i>	49
4.4	DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS – ABLAUF	50
5	EMPIRISCHE ERGEBNISSE	51

6	ZUSAMMENFASSUNG UND BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN	67
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	78
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	79
	ANHANG	80

1 Einleitung

Der Druck auf bestehende Strukturen und Anlageangebote wächst, die Rahmenbedingungen wandeln sich in kürzester Zeit, die Assetklasse „Immobilie“ ist seit vielen Jahren so nachgefragt wie – wahrscheinlich – nie zuvor. Die weltweiten Immobilienmärkte erleben aufgrund der hohen Transaktionsvolumen der vergangenen Jahre sowie der zahlreich agierenden Investoren eine unbegrenzte Beliebtheit. Das rege Marktgeschehen erstreckt sich auf sämtliche Assetklassen, wie Wohnen, Büro, Logistik, Hotel oder Einzelhandel.

Die letzte Dekade ist stark geprägt von einer Veränderung der Investorenlandschaft innerhalb der Immobilienwirtschaft und resultiert in der Implementierung neuer Immobilienprodukte, einer großen Professionalisierung der Unternehmen sowie der Einführung neuer Managementdisziplinen, insbesondere der Disziplin „Real Estate Asset Management“. Dies erfordert das grundlegende Verständnis der Zusammenarbeit und der Zusammenführung der essentiellen Schnittstellen eines Immobilienportfolios im Bereich des Asset Managements, des Property Managements sowie des Facility Managements.

Die hohe Nachfrage institutioneller Investoren nach Immobilienbeständen ist Ausgangspunkt für die Neuausrichtung des Real Estate Asset Managements und spiegelt sich in den zahlreich entstandenen Asset Managementanbietern wieder, welche mit vielen verschiedenen Konzepten zur Wertschöpfung und –steigerung der Immobilien auf dem Markt etabliert sind.

Versicherungsunternehmen, Pensionskassen, Immobilienaktiengesellschaften oder Immobilienfonds gehören u.a. zu den bedeutendsten institutionellen Akteuren auf dem gegenwärtigen Immobilienmarkt. Sie sind Eigentümer großer, direkt gehaltener Immobilienbestände und benötigen eine dementsprechende fortlaufende, operative Betreuung dieser Immobilienvermögen, der sogenannten „Assets“. Die Bedeutung des Managements im Bereich der Immobilien ist unbestritten groß, jedoch ist die Begrifflichkeit des „Real Estate Asset Management“ weiterhin nur sehr eingeschränkt und nicht einheitlich definiert. Die klare Abgrenzung zu berufsnahen Immobilienmanagern, wie das Property Management oder Facility Management ist weiterhin schwierig. Trotzdem sind diese Funktionen voneinander zu trennen. Ein Teilbereich dieser Arbeit ist die Fragestellung, auf welche Phasen des Lebenszyklus einer Immobilie sich das Real Estate Asset Management vordergründig bezieht, und welche operativen

Leistungsanforderungen an dieses zu stellen sind. Diese Masterthesis befasst sich mit dem Thema des Ursprunges des Real Estate Asset Managements sowie der verschiedenen Definitionsansätze renommierter Immobilienwissenschaftler für diese Managementdisziplin. Ein Ziel ist die Darstellung der operativen Tätigkeiten im Bereich des Real Estate Asset Managements um darauf aufbauend ein möglichst umfassendes, aktuelles Bild des essentiellen Bereiches des Asset Managements aufzeigen. Die Tätigkeit des Asset Managers wird auf dem Immobilienmarkt sowohl von unternehmensinternen Mitarbeitern ausgeführt als auch von beauftragten Dienstleistern als externe Asset Manager, in Form der klassischen Eigentümervertretung nach außen. Mit Hilfe von Experteninterviews werden im Verlauf dieser Arbeit auf die verschiedenen Sichtweisen ausgewählter Immobilienunternehmen puncto Mandatsvergabe an externe Real Estate Asset Manager analysiert. Die Zusammenarbeit des Property Managements, Facility Managements sowie Marketing oder Maklerbereiches ist nahezu unverzichtbar. Der Asset Manager als Leitfigur, mit einer Vision auf Portfolioebene oder Objektebene gibt die Rahmenbedingungen und Ziele vor, sodass in enger Kooperation die Probleme von Schnittstellen beseitigt werden müssen.

Der erste Teil widmet sich der Terminologie, welche zur konkreten Abgrenzung der diversen Immobiliendisziplinen auf dem Immobilienmarkt dient. Die Erläuterung der theoretischen Grundlagen stellt das Fundament für die weiteren Fragestellungen darstellen dar. Mithilfe von Fachliteratur, Fachzeitschriften und der großen – ausgewählten, seriösen – Bandbreite des World Wide Web ist das Ziel der Masterarbeit die zentralen Fragen im Bereich des Real Estate Asset Managements zu beantworten. Darüber hinaus erfolgten Experteninterviews mit leitenden Asset Managern, welche in verschiedenen Unternehmen mit unterschiedlichen Assetklassen betraut sind.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Master Thesis verfolgt das Ziel, den Ursprung des Begriffes „Real Estate Asset Management“ als Managementdisziplin im deutschsprachigen Raum herzuleiten und von anderen Disziplinen der Wertschöpfungskette einer Immobilie abzugrenzen. Die Definition und Funktion des Real Estate Asset Managements wird in vielerlei Hinsicht sehr unterschiedlich definiert und wohl auch unternehmensintern unterschiedlich praktiziert. Diese Arbeit hat die Aufgabe mit Hilfe der theoretischen Literaturrecherche und der empirischen Studie die Zusammenhänge und Schnittstellen der

Immobilienakteure näher zu beleuchten und eine klare Handlungsempfehlung vor allem an institutionelle Investoren zu liefern. Die Wahrnehmung im deutschsprachigen Raum ist zumeist, dass das Asset Management eine Art „Veredelung des Property Managements“ ist und nicht benötigt wird. Diese Wahrnehmung soll in dieser Arbeit widerlegt werden.

Ziel dieses Beitrages ist es nicht, neue Definitionsansätze oder Funktionen des Real Estate Asset Managements zu entwickeln, sondern den bestehenden Ansatz klar einzuordnen und von anderen Managementdisziplinen sowohl hierarchisch als auch inhaltlich abzugrenzen.

Darüber hinaus untersucht diese Masterarbeit, die Argumente und Aspekte ein externes bzw. internes Asset Management mit der Betreuung des Immobilienvermögens zu betrauen. Hierzu werden sowohl Bestandsimmobilienhalter mit einem „Inhouse“¹ Asset Management als Experten befragt, als auch Asset Management Dienstleister, welche sich um genau diese Asset Management-Aufträge bemühen. In der Auswertung der Experteninterviews als Teil der empirischen Studie, ist das Ziel der Untersuchung, die Vorteile sowie Nachteile der gewählten Form des Asset Managements aufzuzeigen.

In Bezug zu dem vorliegenden Forschungsinteresse wurden die folgenden Forschungsfragen formuliert:

„Wie gestalten Marktteilnehmer die Managementdisziplin Real Estate Asset Management?“

„Was sind die grundlegenden Schnittstellen zum Property Management?“

¹ „Inhouse“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Leistungen des Real Estate Asset Managements von internen Mitarbeitern des Unternehmens erbracht werden.

Des Weiteren werden im Rahmen dieser Master Thesis folgende Sub-Forschungsfragen behandelt:

- *Wie definieren ausgewählte Marktteilnehmern den Begriff des Real Estate Asset Managements?*
- *Was zählt zu den Kernkompetenzen eines Asset Managers? Mit welchen Kennzahlen lässt sich der Erfolg bzw. die Leistung des Asset Managers am besten darstellen?*
- *Wieso wird ein externes Asset Management beauftragt?*
- *Welches Vergütungsmodell von Asset Management Leistungen ist zweckmäßig?*

1.2 Methodik

Um die inhaltliche Qualität der Arbeit zu gewährleisten wurde methodisch wie folgt vorgegangen. Die Masterarbeit zum Thema „**Real Estate Asset Manager – Der Leiter eines Betriebes**“ basiert auf einer umfangreichen Literaturrecherche, sowohl in Fachbüchern, Fachzeitschriften als auch renommierten Internetquellen. Es wurde eine detaillierte Recherche in den Bibliotheken der Technischen Universität Wien, Wirtschaftsuniversität Wien, uvm. durchgeführt. Bei den verwendeten Quellen wurde stets darauf geachtet, dass diese aktuell sind sowie einen wirtschaftlichen Bezug zur gegenständlichen Thematik aufweisen. Im Zuge dieser Arbeit wurde auch auf das Instrument der empirischen Untersuchung gesetzt, um einen marktnahen, praktischen Bezug zu der theoretischen Aufbereitung zu erhalten. Das Kapitel 5 basiert auf Experteninterviews. Die gewonnenen Erkenntnisse bilden die Basis für die empirische Untersuchung und demzufolge die Beantwortung der Forschungsfragen dieser Master Thesis.

1.3 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Die Master Thesis gliedert sich in sechs Kapitel und orientiert sich dabei an einer theoretisch empirischen Vorgehensweise. Das einleitende Kapitel 1 beinhaltet die Vorstellung des Forschungsgegenstandes sowie die Zielsetzung der Untersuchung.

Aufgrund der Fragestellungen werden in Kapitel 2, als Basis für diese Masterthesis, die theoretischen Begrifflichkeiten und Definitionen erläutert sowie die Abgrenzungsmerkmale zu anderen Managementdisziplinen in der Immobilienwirtschaft bestimmt. Hierbei wird ein Überblick über sämtliche Managementdisziplinen gegeben. Des Weiteren werden im Zuge dieses Kapitels verschiedene Definitionsansätze renommierter Immobilienökonominnen hinsichtlich dem Begriff Real Estate Asset Management untersucht..

Darauf aufbauend widmet sich das Kapitel 3 ausschließlich der Managementdisziplin „Real Estate Asset Management“ und gibt einen Überblick über die klassischen Auftraggeber des Asset Managements. Darüber hinaus werden in diesem Kapitel die Leistungen und Kompetenzen des Asset Managements im Bereich des Immobilienvermögens dargestellt und definiert. Folgend wird in Kapitel 4 auf die Methodologie der empirischen Studie eingegangen.

Das Kapitel 5 beinhaltet die Durchführung der Experteninterviews und fasst diese auf Grundlage des Leitfadenskatalogs zusammen, sodass eine empirische Untersuchung der Forschungsfragen durchgeführt wird. Hierzu wurden fünf Experten aus diversen Unternehmen teilstrukturiert befragt. Basis der Gespräche war die theoretische Analyse der Managementdisziplin „Real Estate Asset Management“.

Abschließend werden in Kapitel 6 die wichtigsten Erkenntnisse aus der empirischen Erhebung erläutert sowie die Antworten auf die zu untersuchenden Forschungsfragen formuliert.

2 Begrifflicher und theoretischer Bezugsrahmen

Begriffe wie „Real Estate Asset Management“ oder „Property Management“ sind im Bereich der Finanz- und Immobilienwirtschaft mittlerweile ein fester Bestandteil in Strategiepapieren. Die Asset-Klasse „Immobilie“, als eigenständige Anlageform konkurriert bereits stark mit sämtlichen Anlagealternativen, wie z.B. Aktien- oder Rentenanlagen. Im nachstehenden Kapitel werden die begrifflichen und theoretischen Grundlagen für eine spätere Untersuchung geschaffen.

2.1. Beschreibung und Abgrenzung des Immobilienmanagements

Dem Begriff Immobilienmanagement unterliegen die Führung, die Planung sowie die Organisation von Unternehmen der Immobilienwirtschaft. Diese Managementdisziplin zielt darauf ab das umfassende, nachhaltige und optimale Management über den gesamten Lebenszeitraum einer Immobilie zu gewährleisten.² Die Assetklasse³ „Immobilie“ befindet sich auf einem sehr stark nachgefragten Markt und muss sich demnach gegen sämtliche Alternativveranlagungen behaupten.⁴

Die Komplexität der operativen Vermögensverwaltung von Immobilien ist weitaus größer als jene von Wertpapieren oder Aktien. Der Aufwand im Bereich der Bewirtschaftung und Verwaltung einer Immobilie ist aufgrund der Standortgebundenheit höher und anspruchsvoller als bei traditionellen Anlagegütern. Diese sensible Anlageform hat aufgrund der stetig wachsenden Konkurrenz das Erfordernis der Wertsteigerung und Kostensenkung. Resultierend daraus sind in den vergangenen Dekaden aufgrund der immer spezieller werdenden Anforderungen im Bereich des Managements von Immobilien individuelle Disziplinen entstanden wie etwa Facility-, Property-, Asset- oder Portfolio Management.

² Vgl. Gondring/ Wagner (2016), S.6.

³ Der Begriff „Assetklasse“ oder Anlageklasse bezeichnet ein spezielles Vermögenssegment, in welches Anleger investieren können. Typische Assetklassen sind festverzinsliche Wertpapiere, Aktien, Rohstoffe oder Immobilien.

⁴ Vgl. Gondring u.a. (2003), S.537.

Die steuerlichen Rahmenbedingungen im Bereich des Immobilieninvestments haben sich eklatant verschärft, was zur Folge hat, dass in Zukunft die Ertragsfähigkeit der Immobile und ihre kostenoptimale Bereitstellung in den Vordergrund rücken. Die Immobile wird nunmehr auch als Investitionsobjekt angesehen, was eine professionelle Bewirtschaftung voraussetzt.⁵

2.2 Überblick über Disziplinen im Immobilienmanagement

Die grundsätzliche Aufgabe der Immobiliendienstleister ist die Optimierung der Ressource „Immobile“.⁶ Die Immobilienbranche erlebt seit vielen Jahren einen rasanten Wandel. Die Arbeitsteilung bewegt sich stark vom Generalisten zum Spezialisten. Akteure in diesem Bereich bieten spezifische Leistungen an, die gezielt ihre Kernkompetenz betreffen.

Die aktive professionelle Bewirtschaftung von Immobilien hat im angloamerikanischen Wirtschaftsraum schon seit vielen Jahren eine hohe Bedeutung, eine Entwicklung, welche sich im deutschsprachigen Raum erst in der nahen Vergangenheit etabliert hat. Corporate Real Estate Management – das aktive Verwalten von Unternehmensimmobilien – ist in Europa seit den 90er Jahren ein konkreter Begriff, da begannen die ersten Seminarveranstaltungen zum Thema Immobilienwirtschaft in Deutschland. Zu dieser Zeit entstanden parallel die ersten Berufsverbände für Liegenschaftsmanager, wie z.B. IDRC und NACORE. Hervorgehoben wird die Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) in Großbritannien, welche aber auf eine jahrhundertelange Tradition zurückblickt mit dem Fokus auf die Liegenschaftsbewertung.⁷

⁵ Vgl. Homann (2001), S. 374.

⁶ Vgl. Bogenstätter (2008), S.4.

⁷ Vgl. Preugschat (2001), S.356.

Das Immobilienmanagement beinhaltet eine Vielzahl von Führungs- und Managementebenen, welche in drei übergeordnete Kategorisierungen

- Investment-/Unternehmensebene (Investmentmanagement),
- Portfolioebene (Portfoliomanagement) sowie die
- Strategische und operative Objektebene (Asset Management, Property Management, Facility Management)

eingeteilt werden können.⁸

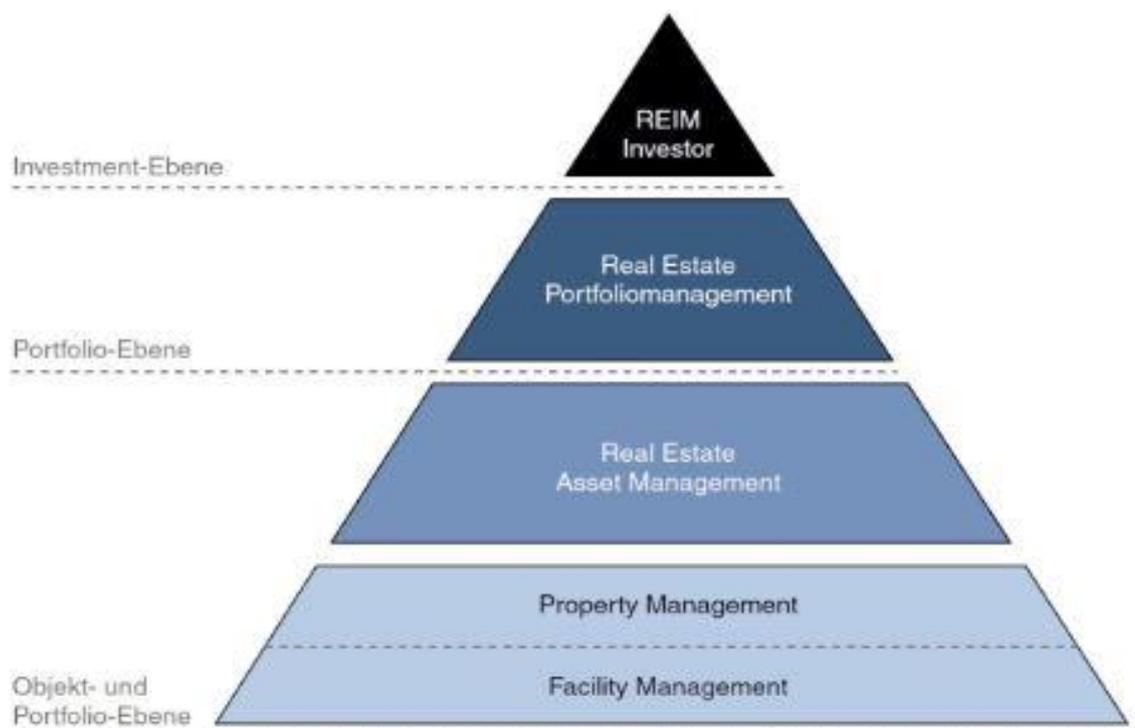


Abb. 1: Mehrstufiger Ansatz im Immobilienmanagement

(Quelle: Quante (2010), S.21.)

Die Abbildung 1 nach Quante stellt die hierarchische Gliederung der einzelnen Immobilienmanagementdisziplinen in Form eines Pyramidensystems dar. An der Spitze die allen übergeordnete Investment-Ebene. Unterhalb dieser Ebene wird das Portfoliomanagement ersichtlich und unmittelbar darunter die Objekt- und Portfolio-Ebene mit

⁸ Vgl. Kämpf-Dern (2009), S. 6.

den wichtigen Akteuren des Asset Managements in Verbindung mit dem Property- und Facility Managements. Die rasante, dynamische Entwicklung des Immobiliensektors hat zur Folge, dass die in der jüngsten Vergangenheit entstandenen Begrifflichkeiten und damit verbundenen Leistungen sehr fließend verlaufen. Dennoch lässt sich – wie auch in Abbildung 1 – eine klar definierte Hierarchie erkennen, welche auch eine Weisungsstruktur innerhalb des Immobilienmanagements implementiert.⁹

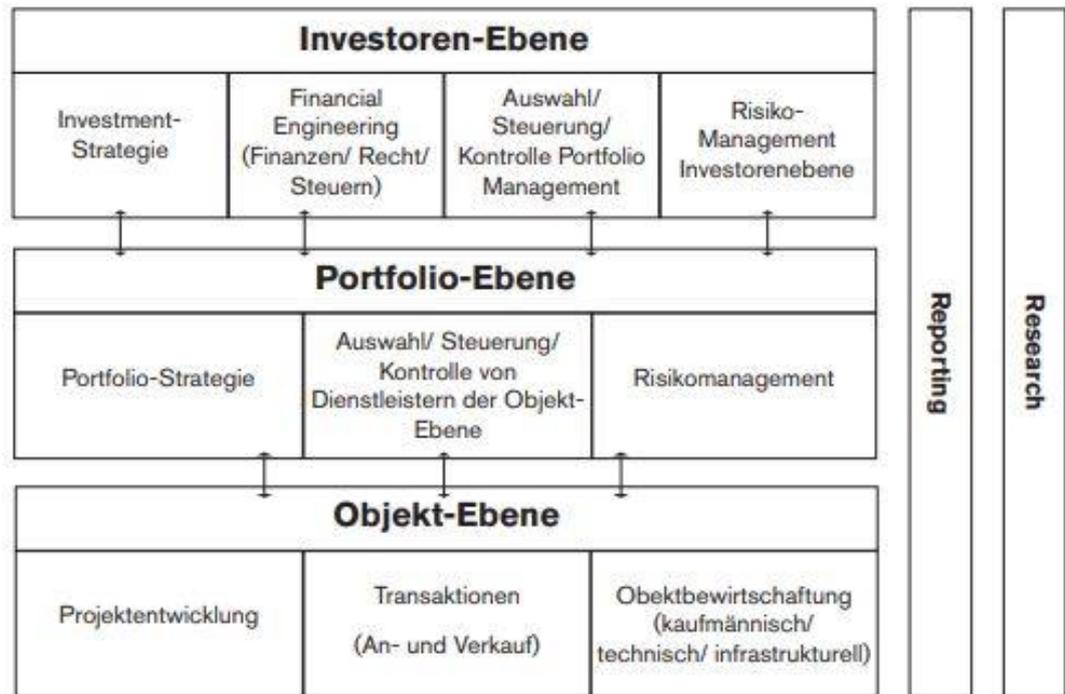


Abb. 2: Ebenen des Immobilienmanagements

(Quelle: Gondring/Wagner (2016), S. 11.)

Die Abbildung 2 angelehnt an *Gondring/ Wagner* bildet illustrativ die drei definierten Ebenen des Immobilienmanagements ab, welches das Zusammenspiel der einzelnen Akteure und Disziplinen aufzeigt.

Die folgenden Kapitelpunkte sollen einen Überblick über die eben angesprochenen – für diese Master Thesis – wichtigsten Immobilienakteure bieten. Diese werden im Folgenden definiert und die Aufgaben/Leistungen abgegrenzt.

⁹ Vgl. Gondring/ Wagner (2016), S. 11.

2.2.1 Investment Management

„Real Estate Investment Management ist das rahmengebende Management von Immobilienbeständen oder -geschäftsfeldern. Es erkundet die immobilienbezogenen Ziele und Möglichkeiten des Investors/ Unternehmens, definiert auf dieser Basis die prinzipiellen Vorgaben für Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen, trifft die hierfür relevanten Entscheidungen und kontrolliert die Zielerreichung ihrer Umsetzung.“¹⁰

Auf dieser Ebene werden die klar definierten individuellen Ziele des Investors berücksichtigt und daraus wird eine entsprechende Investmentstrategie abgeleitet. Diese ist beherrschend durch die wichtigsten Ziele der Investoren geprägt, traditionell Sicherheit, Rentabilität sowie Liquidität.¹¹ Das Real Estate Investment Management einer Organisation befasst sich – grundlegend - mit der Aufgabe der Maximierung des investierten Kapitals. Zu den weiteren Aufgaben und Leistungen des Investment Managers gehören u.a.:¹²

- Formulierung einer Investmentstrategie
 - Strategie zur Asset Allocation¹³
 - Auswahl, Kontrolle und Steuerung des Portfoliomanagements
 - Auswahl, Kontrolle und Steuerung des Risikomanagements
 - Reporting an den Investor
 - Finanz-Reporting
 - Recht- und Steuer-Reporting
- } Financial Engineering

¹⁰ Kämpf-Dern (2009), S. 6.

¹¹ Vgl. Mändle/ Mändle (2011), S. 869.

¹² Vgl. Gondring/ Wagner (2016), S. 10.

¹³ Der Begriff „Asset Allocation“ (engl.) beschreibt die Aufteilung des Gesamtportfolios auf verschiedene Assetklassen (Aktien, Anleihen, Immobilien, Rohstoffe, etc.) mit dem Ziel der Rendite- und Risikooptimierung. Da nicht alle Anleger die gleichen Rendite- und Risikoerwartungen teilen, sollten Asset Allocations durch den Investment Manager individuell nach Risikobereitschaft und Anlagehorizont des Investors erstellt werden.

- Recherche – und Informationsbeschaffung für die Investmentebene
- Auswahl konkreter Immobilien
- Durchführung der Kauf- und Verkaufstransaktionen
- Management des immobilien Vermögensbestands

Die konkretisierten Vorgaben des Managements auf Investoren-Ebene werden in weiterer Folge auf der Portfolioebene konsolidiert und berücksichtigt.

2.2.2 Portfolio¹⁴ Management

„Real Estate Portfoliomanagement ist das aus den Vorgaben des Real Estate Investment Managements abgeleitete strategische Management von gebündelten Immobilienbeständen (Portfolien), bei denen die wechselseitige Beeinflussung der Assets und damit die Zusammensetzung der Immobilienbestände Auswirkungen auf die Gesamtzielerreichung hat. Ziel des Portfoliomanagements ist der Aufbau bzw. Erhalt von Erfolgspotentialen durch eine systematische Portfoliostrukturierung. [...]“¹⁵

„[...] komplexer, kontinuierlicher und systematischer Prozess der Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilienbeständen, der die Transparenz für den Immobilieninvestor erhöhen soll, um eine Balance zwischen den Erträgen und den damit verbundenen Risiken von Immobilienanlage und Managemententscheidung für das gesamte Immobilienportfolio herzustellen.“¹⁶

Ein Immobilienportfolio besteht grundsätzlich aus Immobilienobjekten und Grundstücken, welche über eine definierte, übergeordnete Portfoliostrategie im Verbund stehen.

¹⁴ Der Begriff Portfolio (aus dem französischen Wort „Portfeuille“) beschreibt ein Bündel von Wertpapieren oder Vermögensgegenständen (Immobilien, etc.).

¹⁵ Pfnür (2011), S. 40.

¹⁶ Wellner (2003), S. 35.

Das kann auf Grund einer gemeinsamen Eigentümerstruktur sein, eines einheitlichen Managements oder auf Basis einer einheitlichen Verwaltung der Objekte.¹⁷

Das Management auf Portfolioebene entwickelt unter Berücksichtigung der Investmentvorgaben und -politik eine Portfoliostrategie. Das definierte Ziel der Portfoliostrategie ist der Aufbau neuer sowie die weitere Ausschöpfung bestehender Erfolgspotentiale durch eine ausgeglichene Streuung der Immobilien bzw. immobilienbezogener Kerngeschäftsfelder. Die konkrete Vorgabe von objektbezogenen Zielen ist die Voraussetzung für eine ergebnisorientierte Kontrolle.¹⁸

Zu den Hauptaufgaben und -leistungen des Real Estate Portfolio Management lassen sich folgende Bereiche subsumieren¹⁹:

- Ausarbeitung und Umsetzung der Portfoliostrategie
- Sicherung der dauerhaften Werthaltigkeit des gesamten Immobilienbestandes
d.h. die Planung, die Steuerung und die Kontrolle des Immobilienportfolios
- Schaffung von Transparenz durch Analysen
- Immobiliencontrolling und Risikomanagement auf Portfolioebene
- Research auf Portfolioebene
- Reporting an die übergeordnete Investmentebene
- Cash-Flow-Modeling, Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Szenarien Analysen auf Portfolioebene
- Auswahl und Führung des Real Estate Asset Managements

2.2.3 Property ²⁰Management

„Das Property Management ist das anlageorientierte, operative Management von Immobilienobjekten im Interesse des Investors während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeptions-/Beschaffungs- sowie Verwertungsphase. Ziel

¹⁷ Vgl. Schulte (2008), S. 783f.

¹⁸ Vgl. Kämpf-Dern (2009), S. 8.

¹⁹ Vgl. Wellner (2003), S. 36ff.; Teichmann (2009), S. 67; Vgl. Kämpf-Dern (2009), S. 9.

²⁰ Das englische Wort „Property“ bezeichnet die Immobilie oder auch das Grundstück.

*ist die effiziente Umsetzung der vorgegebenen Objektstrategie mit Schwerpunkt auf die renditeoptimierende Bewirtschaftung der Immobilie im Investoreninteresse.*²¹

*„Property Management ist die Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung und Entwicklung von professionellen Management- Leistungen für Immobilien, die sich nachhaltig im Bestand befinden oder befinden werden.“*²²

Das Property Management wird in der Abbildung 1 im Bereich der operativen Objektebene angesehen. Das Leistungsbild und die Definition des Property Managements ist bisher noch nicht zur Gänze definiert. Im operativen Alltag wird die Managementdisziplin weiterhin beim früheren Hausverwalter hinzugezählt. Es steht außer Zweifel, dass der heute klassische Property Manager eine überaus wichtige treuhänderische Eigentümerfunktion innehat. Der Property Manager ist zeitgleich die erste Ansprechperson für Nutzer und Mieter, ferner auch beauftragt zur Steuerung und Überwachung des Gebäude- und Objektmanagements bzw. der beauftragten Dienstleistungsunternehmen.²³

Das Property Management befasst sich Großteils mit der operativen Objektbewirtschaftung der Immobilie bzw. der Immobilienportfolios des Auftraggebers. Hierzu gehören sowohl die kaufmännische Objektverwaltung wie auch die technische Verwaltung der Liegenschaft. Diese Managementdisziplin ist verantwortlich für die sorgfältige Überwachung bzw. das Controlling des performanceorientierten Gebäudemanagements.²⁴

²¹ Vgl. Kämpf-Dern (2009), S. 12.

²² Vgl. Bogenstätter (2008), S. 2.

²³ Vgl. Stengel (2003), S. 325.

²⁴ Die geführten Experteninterviews haben klar aufgezeigt, dass der traditionelle institutionelle Investor das Property Management als kaufmännisches Objektmanagement ansieht. Technische und infrastrukturelle Bereiche des Objektmanagements werden zwar auch in Zusammenhang mit dem Property Management erwähnt, diese Disziplinen werden aber in der Praxis an Dritte vergeben. Das Property Management ist in diesem Bereich für die Überwachung zuständig.

Als Hauptziel des Property Managements darf im Alltag die optimale Objektbewirtschaftung in puncto Preis-Leistung-Verhältnis angesehen werden. Die Instandhaltung der Immobilie sowie die Betriebskostenoptimierung dienen der operativen Bewirtschaftung, um die Mieter- und Nutzeranforderung bestmöglich zu erreichen. Die vorgegebene Strategie des übergeordneten Asset Managements auf Objektebene führt in der Umsetzungsphase zu einer großen Personalbindung. Diese personellen Kapazitäten werden für eine erfolgreiche Umsetzung in der Regel durch das operative Property Management eingesetzt. Professionelle Vor-Ort-Strukturen sind ein weiterer essentieller Faktor für eine erfolgsorientierte Arbeitsweise im Bereich der Immobilienbewirtschaftung. Die Erwartungshaltung gegenüber dem Property Management hat sich in der jüngsten Vergangenheit enorm verstärkt. Zusätzlich zum operativen Management auf Objektebene ist die Renditeverantwortung in das Leistungsbild eines erfolgreichen Property Managements hinzugekommen. Abbildung 3 illustriert die Verbindungen der drei Management-Disziplinen anhand der Kernaufgaben und wesentlichen Inhalte in der jeweiligen Sphäre des operativen und strategischen Objektmanagements.²⁵

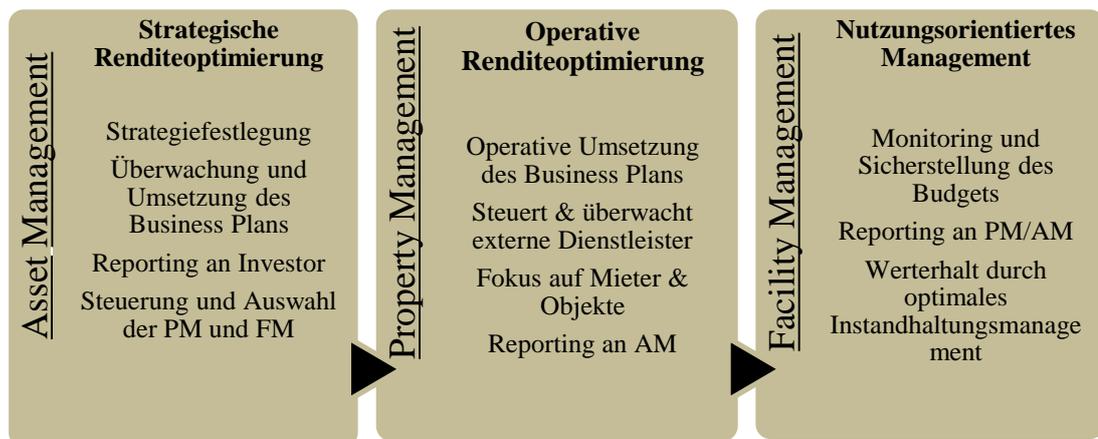


Abb. 3: Die wesentliche Inhalte der Managementdisziplinen
(Quelle: Eigene Darstellung)

²⁵ Vgl. Steinbauer/ Rolf/ Kiesslich (2011), S. 580.

Performance-Rendite-Leistungsveränderungen

Das Property Management ist heutzutage so stark gefordert, auf die dynamischen Entwicklungen auf dem Immobilienmarkt die passenden Antworten zu liefern, wie nie zuvor. Die variierenden Geschäftsmodelle der Investoren, resp. Asset Manager zwingen das operative Property Management zur Erweiterung des Leistungsspektrums. Von der rein kaufmännischen Verwaltung bis hin zu einer sehr starken Übernahme der operativen Renditeverantwortung für die Immobilie. Das Asset Management – auf welches im folgenden Kapitel das Augenmerk liegt – ist in der „modernen“ Ausrichtung mit der Strategieumsetzung betraut. Dementsprechend ist der Bedarf nach einem unternehmerisch ausgerichteten Property Management zurzeit sehr hoch.

Neben den bereits in Kapitel 2.2.3 beschriebenen Kernaufgaben des Property Managements werden vermehrt performance-orientierte Leistungen übernommen. Bestimmte operative Performance-Leistungen befinden sich in einem nicht definierten Schnittstellenbereich zwischen den einzelnen Managementdisziplinen, wie die Abbildung 4 darstellt. Diese Teilleistungen werden in Abhängigkeit vom Vertragsverhältnis mal durch den einen Akteur, mal durch den anderen Partner übernommen.²⁶

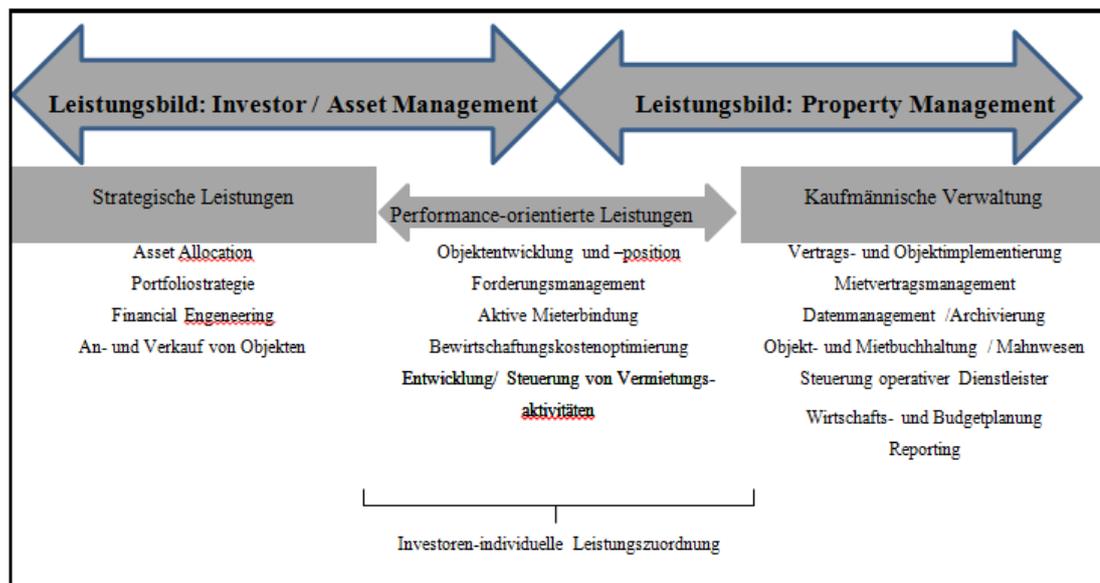


Abb. 4: Schnittstellen Asset Management/ Property Management

(Quelle: Steinbauer/Rolf/Kiesslich (2011), S. 581.)

²⁶ Vgl. Steinbauer/ Rolf/ Kiesslich (2011), S. 580ff..

Aufgaben und Leistungen des Property Managements

Das maximale Leistungsbild des Property Management umfasst neben der engen Mieter- und Nutzerbindung, auch alle operativen kaufmännischen Verwaltungssagenden. Die Aufgabenbereiche des Property Managements umfassen u.a.²⁷:

- Eigentümerversammlung in Zusammenarbeit bzw. Delegation durch das Asset Management
- Aktive Mieter- und Nutzerpflege
- Ausschreibung und Vergabe von Dienstleistungen des infrastrukturellen Gebäudemanagements
- Objektbuchhaltung
- Betriebskostenabrechnungen
- Mahnwesen/ Forderungsmanagement
- Vertragsmanagement
- Versicherungsmanagement
- Objektbudgetierung
- Vergabe, Steuerung und Überwachung von Wartungs-, Instandhaltungs-, Instandsetzungs- und Modernisierungsmaßnahmen
- Kaufmännische Gebäudemanagement
- Unterstützung beim Transaktionsmanagement
- Steuerung und Controlling der Immobilienbewirtschaftung
- Beratung des Asset Managements in operativen Fragestellungen
- Unterstützung des Asset Managements bei z.B. Budgetierung, Abwicklung der Capex²⁸
- Reporting an das Asset Management
- Strategieentwicklung, Auswahl und Steuerung des Facility Managements

²⁷ Vgl. Quante (2011), S. 167ff.

²⁸ Der englische Begriff „Capex“ steht als Abkürzung für Capital Expenditure und bedeutet Investitionsausgaben. Als Capex werden Investitionsausgaben einer Organisation bezeichnet, welche bei der Anschaffung längerfristiger Anlagegüter entstehen.

Das Property Management ist für die operative Umsetzung und Durchführung der o.g. Maßnahmen verantwortlich, geregelt in einem Dienstleistungsvertrag. Das technische Gebäudemanagement wird nunmehr aufgrund der immer höher werdenden Komplexität zum Großteil extern an Facility Management Organisationen vergeben. Diese Disziplin wird im folgenden Kapitel näher beschrieben.

2.2.4 Facility Management

Die Managementdisziplin des Facility Management versteht sich am Immobilienmarkt mit seinem interdisziplinären Ansatz als Zusammenfassung diverser immobilien-spezifischer Prozesse innerhalb einer Immobilie.²⁹ Nach GEFMA (German Facility Management Association-Deutscher Verband für Facility Management e.V.) hat das Facility Management die klare Aufgabe die Grundbedürfnisse des Nutzers am Arbeitsplatz zu befriedigen, die proaktive Verbesserung der Unternehmens-Kernprozesse sowie die Erhöhung der Kapitalrentabilität.³⁰

Nach ÖNORM EN 15221-1 wird unter Facility Management *„die Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung und Entwicklung der vereinbarten Leistungen, welche zur Unterstützung und Verbesserung der Effektivität ihrer Hauptaktivitäten dienen, verstanden.“*³¹

Das moderne Facility Management ist nunmehr auf drei Säulen aufgebaut, dem kaufmännischen, technischen und infrastrukturellen Facility Management. Das sind die klassischen Voraussetzungen die heutzutage bei einer Beauftragung dieser Managementdisziplin durch das zuständige Property Management gefordert werden. Eine zu-

²⁹ Vgl. www.ifma.at/facility-management/

³⁰ Vgl. Steinbauer/ Sievert/ Gartung (2011), S. 585f.

³¹ ÖNORM EN 15221-1 (Facility Management Teil 1 – Begriffe)

sätzliche Anforderung, welche in der jüngsten Vergangenheit verstärkt hinzugekommen ist, ist das Flächenmanagement – die vierte Säule.³² An vorderster Front des Leistungsbildes jeder Managementdisziplin steht die optimale Zufriedenheit des Nutzers. Das Facility Management nimmt hierbei eine essentielle Rolle ein, da die Sicherstellung der reibungslosen Immobiliennutzung unmittelbar in der Sphäre des Facility Managements liegt. Die primäre Anforderung an diese Disziplin ist die Maximierung der Wirtschaftlichkeit und die Minimierung der operativen Immobilienkosten. Demnach soll das Facility Management zur wertorientierten Steuerung im Rahmen des Real Estate Asset Management beitragen.³³

Die Leistungen und Aufgaben des Real Estate Facility Managements setzen sich zusammen aus³⁴:

- Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilien nach den Vorgaben des Asset Managements bzw. Property Managements
- Kostenoptimierung (operative Kosten- und Leistungs-Forecasts auf Jahres- und Mehrjahresebene)
- Budgetplanung auf Objektebene
- Schaffung einer allgemeinen proaktiven FM-Strategie zur Verbesserung/Optimierung von Geschäftsprozessen
- Auswahl, Steuerung und Controlling der Mitarbeiter sowie interner und externer Dienstleister
- Laufende Analyse der Kostensituation auf Objektebene
- Aufbereitung/ Verfügbarmachung von Objektbezogenen Dokumenten, Protokollen, etc.
- Vergabe, Steuerung und Kontrolle von Umbauten, Ausbauten, Modernisierungen

³² Vgl. Bogenstätter (2008), S. 3.

³³ Vgl. Teichmann (2007), S. 21f.

³⁴ Vgl. u.a. gif (2004); Teichmann (2007), S. 24; DIN EN 15221-1 Facility Management (2007), S. 9f.

- Vergabe, Steuerung und Kontrolle von gebäudenotwendigen Wartungs-, Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen
- Standortübergreifende Analysen, Konzepte
- Planungs- und Baubegleitung
- Überwachung der Einhaltung von Gesetzen, Normen, Bestimmungen und Vorschriften
- Budgetüberprüfung
- Reporting an das Property Management oder das Asset Management

Die Besonderheit des Facility Management auf Objekteben liegt in der gesamtbildlichen Betrachtung der Immobilienbewirtschaftung. Anhand der o.g. Anforderungen und Leistungen ist ein starker physikalischer Objektbezug gegeben. Dieser ist für die Erreichung der optimalen Nutzerzufriedenheit notwendig und unterstützt sowohl das Property Management, wie auch das Real Estate Asset Management.³⁵

2.3 Begriff des Real Estate Asset Managements

Seit vielen Jahren etablieren sich eine Vielzahl von angloamerikanischen Termini im deutschen Sprachgebrauch im Bereich des Immobilienmanagements. Einige werden teilweise direkt in den deutschen Immobiliensprachgebrauch und das Verständnis aufgenommen, andere wiederum durch weitere Termini ergänzt. Der Begriff des Real Estate Asset Managements (REAM) besitzt keine allgemeingültige, internationale Definition. Die Entstehung neuer Managementdisziplinen führt zu einer Notwendigkeit enger Interaktion sämtlicher Marktteilnehmer, um in wiederholenden und abgleichenden Gesprächen ein gemeinsames Verständnis für diese Begriffe und Disziplinen des Managements zu erzielen.³⁶

Aufgrund der hohen Sensibilität der Investoren – zusätzlich verstärkt nach der Finanzmarktkrise im Jahr 2008 – und der daraus resultierenden hohen Anforderungen an Immobilienmanager, hat die Managementdisziplin des Asset Managers große Bedeutung

³⁵ Vgl. Gondring/ Wagner (2010), S. 16.

³⁶ Vgl. Schulte/ Teichmann (2007), S. 51.

gewonnen. Diese macht sich vor allem im deutschsprachigen Raum bemerkbar.³⁷ Ausländische Investoren schenken dieser steigenden Professionalisierung im Betreuen von Immobilien schon seit langer Zeit ein großes Augenmerk. Dies ist ein aktiver Management-Ansatz, welcher aus der Finanzwirtschaft entspringt. Klassische Anlageformen wie z.B. Gold, Wertpapiere oder Anleihen werden traditionell in passiver Beobachtung der Börsen und Märkte gehalten.

Im Gegensatz dazu erfordern Immobilienvermögen ein aktives, strategisches Management und ein striktes Controlling von diesem. Als Konsequenz entstehen dadurch überproportionale Chancen und Risiken für den Eigentümer bzw. Investor, welche es durch professionelles Management zu nutzen bzw. verhindern gilt. Immobilien als Anlageform sind kein Grundwert im Tresor, ganz im Gegenteil, Immobilien sind nunmehr ein äußerst sensibles Wirtschaftsinstrument von großen Unternehmen, mit hohen Anforderungen an das Immobilienmanagement, vor allem das Real Estate Asset Management. Der hohe, reale Wert von Immobilien ist unbestritten, die Werterhaltung oder -steigerung ist demnach das übergeordnete Ziel von Immobilieninvestoren.³⁸

Auf operativer Objektebene ist das Real Estate Asset Management das strategische Immobilienmanagement – vorrangig - im Interesse des Eigentümers/ Investors. Die definierte Portfoliostrategie - inhaltlich mit klaren, vorgegebenen Zielerwartungen versehen - wird auf die jeweilige Immobilie zugeschnitten und im Lebenszyklus der Immobilie so umgesetzt. Der zuständige Asset Manager ist das essentielle Bindeglied zwischen dem Portfolio Manager und dem operativen Property Manager.³⁹ In Kapitel 3.2. der vorliegenden Arbeit werden die Aufgaben und Leistungen des Real Estate Asset Managements im Detail behandelt.

2.3.1 Ursprung des Real Estate Asset Managements

Ursprünglich ist das Asset Management als Managementdisziplin dem Finanzmarktsektor zuzuordnen und definiert sich als allgemeine Kapitalanlage für institutionelle

³⁷ Vgl. Quante (2011), S. 15f.

³⁸ Vgl. Thiels (2001), S. 444.

³⁹ Vgl. Kämpf-Dern (2009), S.9.

und private Vermögen in Zusammenhang mit den damit verbundenen Investmentprozessen. Die ersten Ansätze eines professionellen Asset Managements bzw. Vermögensverwaltung kommen aus der Banken- und Versicherungsbranche. Aufgrund der rasant steigenden Vermögen im Pensionskassenbereich um das Jahr 1960 erkannten Banken erstmals die großen Vorteile einer professionellen Betreuung von Vermögen durch Asset Manager für institutionelle Investoren mit klarer Performanceorientierung. Die originäre Aufgabe des Asset Managements bestand dabei die Wertpapierportfolios der Bankkunden nachhaltig zu verwalten und die Risiko-/Rendite-Position zu optimieren.⁴⁰ Die Veränderungen der internationalen Kapitalmärkte, insbesondere der Immobilienmärkte sind spätestens seit dem Jahr 2007 spürbar und damit unausweichlich. Die immobilienrelevante fachliche Kompetenz zur nachhaltigen Stabilisierung und Steigerung der Immobilienerträge aus den Investments hat an Bedeutung zugenommen, da ohne ein aktives Real Estate Asset Management die Ertragssicherung und Renditeerwartung der Investoren dauerhaft nicht erzielbar ist.⁴¹ Finanzwirtschaftlich wird das Asset Management weiterhin als übergeordnete Verwaltung unterschiedlicher Vermögenswerte auf Portfolioebene gesehen. Dieser Betrachtungsweise unterliegt die traditionell standardisierte Handelbarkeit auf den Kapitalmärkten von z.B. Aktien, Fonds, Anleihen oder Währungen als Anlageform. Nicht traditionelle Anlageformen ohne Standardisierung sind Immobilien, Rohstoffe, Kunstgegenstände sowie Antiquitäten. Diese besitzen keine Wertpapierkennnummern und werden nicht börsennotiert gehandelt.⁴²

Die nachfolgenden Kapitel befassen sich mit den unterschiedlichen Definitionsansätzen des Real Estate Asset Managements und sollen ein näheres Verständnis für diese Managementdisziplin vermitteln.

⁴⁰ Vgl. Ellis (1992), S. 16.

⁴¹ Vgl. Quante (2011), S. 17.

⁴² Vgl. Quante (2011), S. 18.

2.3.2 Definitionsansatz Real Estate Asset Managements im angloamerikanischen Raum

„Eine gute Verwaltung reicht nach einem guten Immobilienkauf völlig aus“ oder „das Property Management muss eben gut sein“, sind oft getätigte Investoren-Aussagen, welche für den US-amerikanischen Immobilieninvestor seit langer Zeit keine Zukunft haben. Zu meist und definitiv zu oft sieht der klassische Immobilieninvestor einzig die Rendite auf Grundlage einer Restmietlaufzeit eines Mietvertrages, plant jedoch nicht die aktive Bewirtschaftung, um die Immobilie als Anlageprodukt langfristig zu stabilisieren und optimieren. Liegenschaften werden oftmals nach erfolgreichem Kauf buchstäblich im Portfolio liegengelassen, obwohl das Anlageprodukt eine betriebswirtschaftliche Führung benötigt.⁴³

„Real Estate Asset Management ist die operative Gestaltung, Steuerung und Kontrolle, das Management aller wirtschaftlich relevanten Vorgänge in und um das finanzielle Interesse an einer Immobilie im Einklang mit den abgestimmten und aktualisierten Vorgaben und strategischen Zielen des Eigentümers oder Risikoträger.“⁴⁴

Dieser Ansatz von Soens versteht das Real Estate Asset Management als Servicefunktion zur Beaufsichtigung und Kontrolle von Managementaufgaben im Interesse des Eigentümers/ Investors zur Zielerreichung der strategischen Vorgaben. Ein Umstand, welcher in anderen Industrien bereits seit Jahrzehnten als Selbstverständlichkeit angenommen wird, der in der Immobilienbranche jedoch nicht immer so gelebt wird.⁴⁵ Diese Definition bestätigt auch die Erkenntnis, dass Real Estate Asset Management eine Dienstleistung darstellt, welche nicht unbedingt durch den Eigentümer selbst erbracht werden muss, sondern auch einen Markt für externe Asset Manager öffnet.⁴⁶

⁴³ Vgl. Thiels (2001), S. 446ff.

⁴⁴ Soens (1994)

⁴⁵ Vgl. Thiels (2001), S.448.

⁴⁶ Vgl. Soens/ Brown (1962), S.6f.

„Real Estate Asset Management is the process of maximizing value to a property or portfolio of properties from acquisition to disposition within the objectives defined by the owner. This concept uses strategic planning, which includes investment analysis and operation and marketing analysis, as well as the position of a property in the marketplace in accordance with market trends and conditions“⁴⁷

Dubben/ Sayce definieren den Begriff des Real Estate Asset Management in den 90er Jahren als Disziplin zur Wertmaximierung einer Immobilienanlage innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen des Eigentümers/ Investors. Der stark einbezogene Eigentümer/ Investor („owner“) legt in seiner Strategie die Ziele zur Erreichung der bestmöglichen Rendite („maximizing value“) fest. Hierbei wird auch die zeitliche Komponente definiert („from acquisition to disposition“), welche den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie darstellt.⁴⁸

Soens verwendet in seiner Definition mit dem Terminus „im Einklang“, einen zentralen Punkt in der Bewirtschaftung einer Immobilie für Anlagezwecke. Während des gesamten Lebenszyklus einer Immobilie im Bestandsportfolio ist das Real Estate Asset Management verantwortlich für das gemeinsame, erfolgreiche kooperieren sämtlicher Dritter, wie z.B. Nutzer, Mieter oder Dienstleister.

Einer der wesentlichsten Unterschiede zur deutschsprachigen Auffassung bzw. Umsetzung der Strategie eines Real Estate Asset Managements ist die auffällige – oftmals kompromisslose - Trennung zwischen der Asset-Management-Ebene und Einzeldienstleistern, Fachabteilungen oder anderen transaktionsinvolvierten Parteien. Ausnahmen in der Einzelfallbetrachtung werden dann praktiziert, wenn die Interessen des Eigentümers/ Investors gewahrt sind und hierdurch entstehende Vorteile beiden beteiligten Parteien gleichermaßen einen Profit bringen. Das angloamerikanische Modell sieht es vor im Zweifel lieber zu trennen. Klarheit und Transparenz zu schaffen, ist in diesem Bereich wichtig. Finanzielle Motivationen aufgrund von Interessenskonflikten

⁴⁷ Dubben/ Sayce (1991), S.83.

⁴⁸ Dubben/ Sayce (1991), S. 83.

mit dem Asset Management werden ausgeschaltet. Immobilien sind ein knappes Gut, welches zum Spekulieren einlädt. *Soens* beschreibt die Wichtigkeit der Bereiche Management und Betreuung im Bereich der Immobilie. Vergleichbar mit Gold sind das sehr knappe Güter, in der Hoffnung, dass sie es auch bleiben.⁴⁹

2.3.3 Definitionsansatz Real Estate Asset Managements im deutschsprachigen Raum

Der Terminus „Real Estate Asset Management“ ist ein moderner Begriff in der deutschsprachigen Immobilienwirtschaft. Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt existiert keine allgemeingültige Definition des Berufsbildes des Real Estate Asset Managements, weder im angloamerikanischen noch im deutschsprachigen Raum. Aus diesem Grund ist eine klare Abgrenzung zu den jeweiligen angrenzenden Managementdisziplinen des Immobilienmanagements umso wichtiger. *Teichmann* definiert in seinem publizierten Artikel „Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facility Managements“ folgendermaßen:

„Unter Real Estate Asset Management bzw. Immobilien Asset Management versteht man das wertorientierte, strategische und operative Vermögens- bzw. Wertschöpfungsmanagement von Immobilien auf der Objekt-Ebene nach den Zielen und Vorgaben des Investors bzw. Eigentümers. Das Real Estate Asset Management bezeichnet das Zusammenwirken aller hierfür erforderlichen Tätigkeiten und unterstützt dabei die treuhänderische Wahrnehmung der Eigentümerfunktion.“⁵⁰

Sowohl Immobilienexperten als auch -Wissenschaftler sind sich einig, dass der Definitionsansatz des Terminus auf einer vorgelegten Strategie des Eigentümers/ Investors basiert, welche durch das Investment Management definiert wird. Die weitere aktive Planung, Umsetzung und Kontrolle dieser ist der Grundstein eines erfolgreichen Real

⁴⁹ Vgl. Thiels (2001), S. 450.

⁵⁰ Teichmann (2007), S.18.

Estate Asset Managements im weiteren Lebenszyklus der Immobilie. Diese Managementdisziplin ist ein strategischer, dynamischer Prozess, welcher die Verwaltung von Immobilienvermögen unter strikten Kapitalanlagegesichtspunkten sieht. Der Real Estate Asset Manager fungiert dabei als direkter Eigentümervertreter und orientiert sich folglich an den strategischen Vorgaben des Eigentümers/ Investors bzw. des Real Estate Investment Managements. Nach *Teichmann* ist das Real Estate Asset Management hierarchisch in das Gesamtkonzept des Real Estate Investment Management eingegliedert, zum Zwecke der stetigen Performanceoptimierung zur Erzielung einer bestmöglichen Rendite für den Eigentümer/ Investor.⁵¹

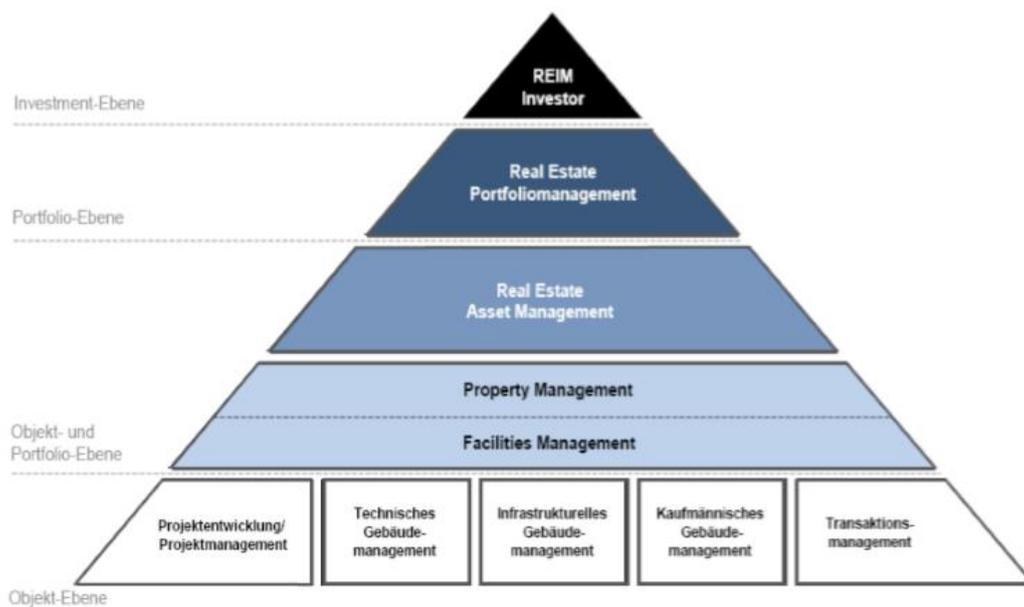


Abb. 5: Real Estate Managementdisziplinen

(Quelle: Teichmann (2007), S.15.)

Abbildung 5 bildet die hierarchische Positionierung des Real Estate Asset Managements sehr gut ab. Das Real Estate Asset Management versteht sich im deutschsprachigen Raum als definiertes Bindeglied zwischen dem strategischen Real Estate Portfolio Management und dem operativen Property- bzw. Facility Management.

⁵¹ Vgl. Teichmann (2007), S.15.

2.3.4 Definition nach Schulte/ Walbröhl

„[...] Immobilien Asset Management [ist] ein dynamischer, strategisch ausgerichteter Managementprozess [...], der die Planung von Immobilienanlageportfolios sowie die Umsetzung und Kontrolle umfasst.“⁵²

Schulte/ Walbröhl vertreten auch die klare Meinung, dass das Real Estate Asset Management als ganzheitlicher Ansatz im Lebenszyklus einer Immobilie anzusehen ist. Unter dem Aufgabenbereich des Real Estate Asset Managements werden alle Tätigkeit subsummiert, die zur optimalen Wertsteigerung der Immobilie beitragen.

2.3.5 Definition nach Thiels

Aufbauend auf den bereits beschriebenen Definitionsansätzen renommierter Immobilienwissenschaftler fokussiert sich *Thiels* auf die operative Gestaltung, Steuerung und Kontrolle des gesamten Managementprozesses in Bezug auf die Bewirtschaftung von Immobilienvermögen. Eine große Bedeutung hat hierfür die Investorenvorgabe sowie die Kooperation und Kommunikation im bilateralen Dialog mit allen Prozessbeteiligten. Nach *Thiels* ist die Einbeziehung der Vorgaben des Investors essentiell für die weiterfolgende Wertsteigerung und Gewinnerzielung. Der Real Estate Asset Manager ist für die operative Umsetzung der gemeinsam vordefinierten und damit abgestimmten Strategie des Investors zuständig.⁵³

„Real Estate Asset Management ist die operative Gestaltung, Steuerung und Kontrolle, das Management aller wirtschaftlich relevanten Vorgänge in und um das finanzielle Interesse an einer Immobilie im Einklang mit den abgestimmten und aktualisierten Vorgaben und strategischen Zielen des Eigentümers oder Risikoträgers.“⁵⁴

⁵² Schulte/ Walbröhl (2002), S.659.

⁵³ Vgl. Thiels (2001), S.448.

⁵⁴ Thiels (2001), S.448.

2.3.6 Definition nach gif

Die gif - Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.⁵⁵ ist eine Plattform der deutschsprachigen Immobilienwirtschaft, auf der Lösungen und Arbeitshilfen kompetent und zukunftsweisend erarbeitet werden. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit Akteuren aus der Immobilienwirtschaft und -wissenschaft. Ziel ist die stetige Erhöhung der Markttransparenz, Schaffung und Verbesserung von Immobilienstandards sowie die klare Erarbeitung und Definition von immobilienrelevanten Themen und Berufsbildern.⁵⁶

„Real Estate Investment Management ist die umfassende, an den Vorgaben des Investors ausgerichtete Eigentümerversammlung für ein Immobilienvermögen unter Kapitalanlagegesichtspunkten. Dies kann neben Direktinvestitionen auch indirekte Investitionen sowie ergänzend zu fremdgenutzten Immobilien eigengenutzte oder nicht primär der Ertragserzielung dienende Immobilien umfassen. Dabei gestaltet sich das Real Estate Investment Management als mehrstufiges Modell, das in die Teilbereiche

- *Investment-Ebene*
- *Portfolio- Ebene*
- *Objekt-Ebene*

untergliedert werden kann.“⁵⁷

Der Verein verwendet in der Richtlinie den Begriff „Real Estate Investment Management“ anstelle des Begriffs „Real Estate Asset Management“, inhaltlich stimmen diese

⁵⁵ Die „gif“ wurde 1993 von 27 Mitgliedern gegründet. Die Anzahl der Mitglieder ist inzwischen auf über 1.300 angewachsen. Bis in die 90er Jahre wurde die Immobilienbranche nicht beachtet. Entsprechend schlecht war die Aus- und Weiterbildung in diesem Bereich. Dies war der Grund, warum die damaligen Gründungsmitglieder den Verein „gif“ gegründet haben, um die fehlenden Forschungs- und Praxisinhalte zu professionalisieren. Aussagen, Richtlinien und Empfehlungen der gif werden im deutschsprachigen Raum als wissenschaftlicher Standard angesehen.

⁵⁶ Vgl. www.gif-ev.de/verein

⁵⁷ gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung (2004), S.3f.

beide Bezeichnungen aber als Definition überein. Die *gif* definiert diese Managementdisziplin unter dem Gesichtspunkt der direkten Eigentümervertretung, ähnlich dem angloamerikanischen Definitionsansatz von *Soens*. Eine Bewirtschaftung und Verwaltung des Immobilienvermögens sollte im Interesse und nach Zieldefinierung des Eigentümers/ Investors erfolgen. Die *gif* erweitert die Definition um den Bereich der eigengenutzten Immobilien, hinsichtlich derer keine unmittelbare Gewinnerzielungsabsicht besteht. Das Real Estate Asset Management hat dabei die Aufgabe eine nachhaltige Wertstabilisation im Lebenszyklus der Immobilie zu sichern.

Die *gif* unterteilt in ihrem Definitionsansatz die vielfältigen Anwendungen des Immobilienmanagements, pyramidenförmig in weitere Ebenen, wie in Abbildung 6 dargestellt.

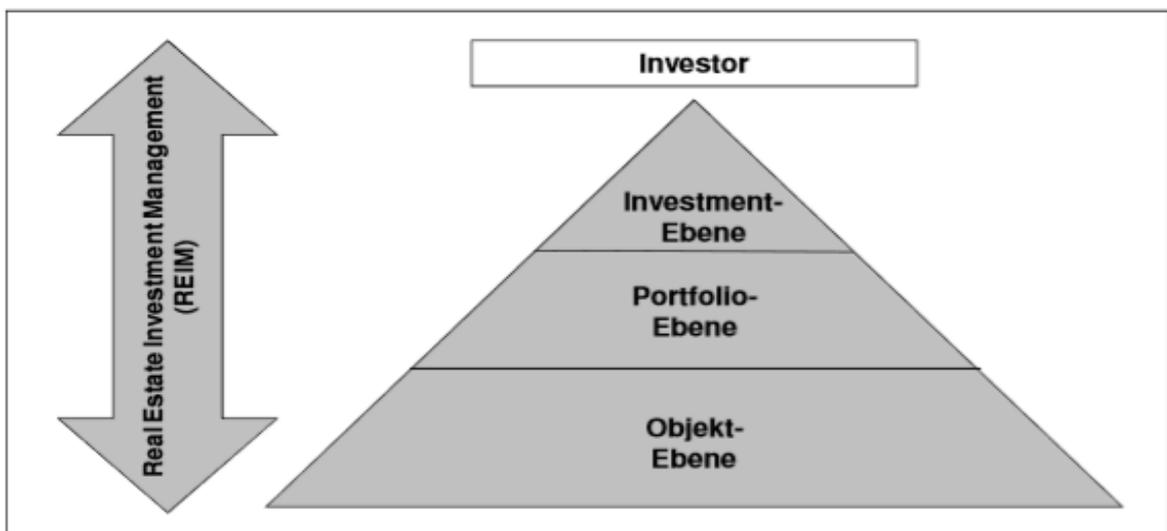


Abb. 6: Managementdisziplinen nach gif

(Quelle: Teichmann (2007), S.15.)

Die *Investment-Ebene* dient der Berücksichtigung individuell ausgelegter Ziele des Investors, mit der Definition einer späteren Investmentstrategie. Auf Grundlage dieser Strategie wird in dieser Ebene eine optimale Allokation der Kapitalmittel ermittelt sowie ein Risikomanagement implementiert. Unterstützend kommen in dieser Ebene weitere Spezialisierungen hinzu, wie die Bereiche Finanzierung, Recht und Steuern. In der darauffolgenden *Portfolio-Ebene* findet das strategische Management statt. Diese Ebene optimiert die wirtschaftliche Entwicklung einzelner Immobilien-Assets über das gesamte Bestandsportfolio des Investors. Außerdem befasst sich die Portfolio-Ebene mit der Auswahl, Steuerung und Kontrolle der ausgewählten Dienstleister.

Schließlich entwickelte sich die *Objekt-Ebene*, welche die auf der darüber liegenden Portfolio-Ebene festgelegte Strategie operativ umsetzt. Die Bereiche An- und Verkauf, Projektentwicklung sowie kaufmännische, technische und infrastrukturelle Bewirtschaftung der Immobilien finden sich in dieser Ebene wieder.⁵⁸

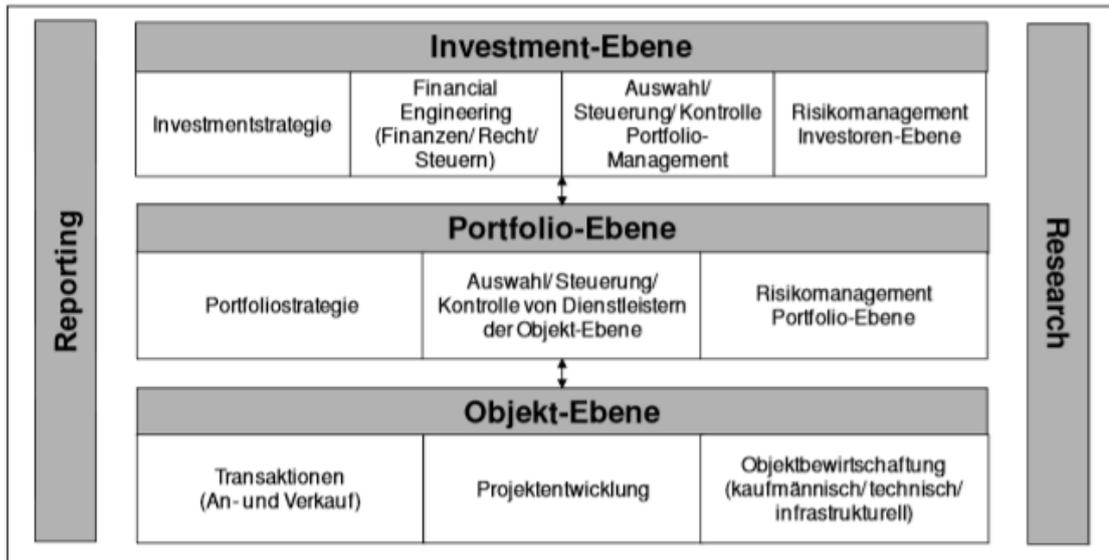


Abb. 7: Management Ebenen

(Quelle: gif 2004a/b)

Eine nachhaltige Definition des Real Estate Asset Managements und deren Abgrenzung zu weiteren Managementdisziplinen, wird von der gif - wie in Abbildung 7 ersichtlich - nicht durchgeführt.⁵⁹

⁵⁸ Vgl. Trübstein (2010), S.48f.

⁵⁹ Vgl. Trübstein (2010), S.49.

2.3.7 Definition nach RICS

The Royal Institution of Chartered Surveyors zählt als weltweit größter Berufsverband von Immobilienexperten und wurde bereits 1868 in Großbritannien gegründet.⁶⁰ Derzeit verzeichnet der Verband weltweit 118.000 Mitglieder und entwickelt laufend Qualitätsstandards für die Immobilienwirtschaft.⁶¹

Das große Ziel der RICS ist die besten Empfehlungen für bestimmte berufliche Aufgaben zu geben und folgend das hohe Niveau an Fachkompetenz in der Immobilienbranche zu wahren. Immobilienexperten, welche dem Verband zugehören haben die Sorge dafür zu tragen, nach angemessener beruflicher Sorgfalt und Sachkenntnis zu handeln. Die bereits internationalen Mitglieder sollen stets auf dem aktuellsten Immobilienfachwissen-Stand stehen und unterliegen einer strikten Qualitätssicherung.⁶²

2010 hat die RICS Deutschland die Professional Group Asset Management (PGAM) als Arbeitsgruppe im Verband eingesetzt. Zu erstellen war ein praxisbezogener Beitrag qualifizierter Asset Management Leistungen für Kunden, Auftragnehmer und Auftraggeber. Das Hauptaugenmerk lag dabei auf der Erstellung eines Leitkataloges, welches sowohl das Leistungsverzeichnis des Asset Managements abbildet, als auch darauf aufbauend ein leistungsgerechtes und transparentes Vergütungssystem.⁶³

Die RICS definiert den Begriff Real Estate Asset Management folgend:

*„Asset Management ist das verantwortliche strategische und operative Management sämtlicher rendite- und risikobeeinflussenden Maßnahmen auf Objekt-, Portfolio- und Gesellschaftsebene bezogen auf den gesamten Lebenszyklus der Immobilie.“*⁶⁴

⁶⁰ Vgl. Maier (2007), S.293.

⁶¹ Vgl. RICS Professional Guidance Germany (2015), S. 4.

⁶² Vgl. RICS Professional Guidance Germany (2015), S. 2.

⁶³ Vgl. RICS Professional Guidance Germany (2015), S. 4.

⁶⁴ RICS Professional Guidance Germany (2015), S.6.

Dies zeigt die Abgrenzung zu anderen Managementdisziplinen, wie dem Property Management oder Facility Management. Das Asset Management ist definitionsgemäß vor allem für das strategische Management auf sämtlichen Ebenen verantwortlich. Die Umsetzung und Kontrolle der Strategie gehört zu den Kernaufgaben des Asset Managements im Bereich von rendite- und risikobeeinflussenden Maßnahmen, wie z.B. die regelmäßige Evaluierung des Objektstandortes, die Mieterbindung im Objekt sowie die bedarfsorientierte Modernisierung des Objektes. Der betraute Asset Manager hat hierbei den Blick auf den gesamten Lebenszyklus der Immobilie zu richten in Form eines ganzheitlichen Blickes auf die Immobilie bzw. das betreute Portfolio.

Gemäß RICS hat ein professioneller Asset Manager über eine Vielzahl von Kompetenzen zu verfügen, aus diesen Erfahrungen heraus resultierend hat die RICS Deutschland ein Leistungsverzeichnis Asset Management erstellt und auf den Markt gebracht. Dieses Leistungsbild illustriert, welche Leistungen von tätigen Asset Managern angeboten werden sollten. Insgesamt definiert das Leistungsverzeichnis 19 aufeinander aufbauende Module, wobei diese in acht Basismodule bzw. 11 Ergänzungsmodule unterteilt werden, die der Asset Management Kunde auswählen und dementsprechend beauftragen kann. Auf diese Module aufbauend hat die RICS Empfehlungen zu Vergütungsmodellen erstellt, sodass der Markt transparenter gestaltet wird.⁶⁵

Zum Basismodul gehören folgende Module:⁶⁶

- Modul 4: Business Plan, Budget, Controlling
- Modul 5: Reporting
- Modul 7: Dokumentenmanagement, -sicherheit
- Modul 9: Auswahl, Steuerung von Dienstleistern
- Modul 11: Objekt- und Mieterbetreuung
- Modul 12: Forderungsmanagement
- Modul 13: Liquiditätsmanagement

⁶⁵ Vgl. RICS Professional Guidance Germany (2015), S. 7.

⁶⁶ Vgl. RICS Professional Guidance Germany (2015), S. 8.

- Modul 17: Vermietung

Sämtliche Leistungen der Basismodule sollten in jedem Vertragsverhältnis zwischen einem Auftraggeber und dem Asset Manager gesamtheitlich erbracht werden, die Basisvergütung dieser grundlegenden Leistungen richtet sich dabei nach der Objekt- bzw. Portfoliogröße. Die folgenden elf Ergänzungsmodule werden in der Regel ergänzend vertraglich vereinbart und individuell mit dem Auftraggeber abgestimmt. Zu diesen Modulen gehören folgende Module:⁶⁷

- Modul 1: Strategie
- Modul 2: Ankauf
- Modul 3: Finanzierung
- Modul 6: Research
- Modul 8: Risikomanagement und Compliance
- Modul 10: Gesellschaftsmanagement
- Modul 14: Rechnungswesen
- Modul 15: Baumanagement
- Modul 16: Refurbishment, Projektentwicklung
- Modul 18: Objektbewertung
- Modul 19: Verkauf

Je nach Objekt bzw. Portfolio können diese Ergänzungsmodule vom Asset Management abgebildet werden. Diese individuellen Leistungen sollten nach Ansicht des Verbandes jedoch die Basisvergütung erhöhen oder zusätzlich nach Leistungserbringung vergütet werden.

⁶⁷ Vgl. RICS Professional Guidance Germany (2015), S. 8.

3 Managementdisziplin Real Estate Asset Management

Auf dem Immobilienmarkt haben sich mittlerweile eine Vielzahl von Managementdisziplinen angesiedelt und etabliert. Durch die rasant entwickelte Globalisierung und Internationalisierung der Immobilienbranche sind eine Fülle von Disziplinen in diesem Bereich auf den Markt gekommen. Die Grenzen und Schnittstellen zwischen den einzelnen Bereichen verlaufen zumeist sehr eng und verschwinden ineinander. Die bisherigen Kapitel haben den theoretischen Ursprung und Ansatz des Real Estate Asset Managements dargestellt und beschrieben. Sowohl der angloamerikanische als auch der deutschsprachige Raum versteht darunter zusammenfassend einen dynamischen, strategischen Managementprozess zur Wertsteigerung der Immobilie.⁶⁸

Zentrale Aufgabe des Real Estate Asset Managements ist eine aktive Immobilienbewirtschaftung, sowohl auf Portfolioebene wie auch auf Objektebene.⁶⁹ Als primäres Ziel kann die langfristige Optimierung der Immobilienperformance angesehen werden mit der Erreichung der Renditeerwartungen des Eigentümers/ Investors. Gegenwärtige Potenziale zur Wertsteigerung sowie zur Erreichung der strategischen Portfolioziele werden vom Real Estate Asset Management ausgenutzt. Wie auch andere Managementdisziplinen in der Immobilienwirtschaft kann das Real Estate Asset Management sowohl unternehmensintern durchgeführt werden, aber auch als externer Dienstleister für einen Eigentümer/ Investor angeboten werden.

Im nachfolgenden Kapitel 3 dieser Master-These befasst sich der Autor mit der Erarbeitung der möglichen Auftraggeber eines Real Estate Asset Managements sowie der Positionierung im Immobilienlebenszyklus. Im weiteren Verlauf des Kapitels beschreibt der Autor das Leistungsverzeichnis bzw. das Aufgabengebiet eines professionellen Real Estate Asset Managements in der Bestandsphase.

⁶⁸ Vgl. Gondring/ Wagner (2010), S.7.

⁶⁹ Vgl. Gondring/Wagner (2010), S.19.

3.1 Auftraggeber von Real Estate Asset Management

Die traditionellen Akteure im Bereich des Immobilienmanagements, welche die Leistungen eines Asset Managements in Anspruch nehmen sind u.a. folgende:

- Offene Immobilienfonds
- Geschlossene Immobilienfonds
- Kreditinstitute
- Immobilien-Leasinggesellschaften
- Versicherungen
- Pensionskassen
- Immobilienaktiengesellschaften

Die großen Auftraggeber im Bereich des Real Estate Asset Managements sind in der Regel institutionelle Investoren. Die Literatur definiert in vielen verschiedenen Formen den Begriff des institutionellen Investors. Anleger dieser Größe sind juristische Personen oder Unternehmen, welche über ein erhebliches Gesellschaftsvermögen verfügen, welches für interne Zwecke aufgewendet oder für Dritte angelegt und verwaltet wird.⁷⁰

Die Investitionen erfolgen entweder direkt oder indirekt in Immobilien. Die i.d.R. sehr großen Anlagevolumina suggerieren zumeist eine bedeutende Rolle auf den Immobilienmärkten und können diese dementsprechend beeinflussen. Institutionelle Investoren sind auf Real Estate Asset Manager angewiesen, vor allem große ausländische Investoren, die über kein eigenes Immobilien-Knowhow verfügen. Die in den vergangenen Jahren stark gestiegene Internationalität in der Immobilienbranche hat die Position des Real Estate Asset Managers enorm gestärkt. Der Fokus vieler großer Investoren ist eine konstante Rendite, eine hohe Sicherheit der Kapitalanlage sowie die optimale Bewirtschaftung der Anlageimmobilie in puncto Ertragsmaximierung. All das liegt im Verantwortungsbereich des Asset Managers.

⁷⁰ Vgl. Sailer/ Grabener/ Matzen (2014), S. 559.

3.2 Aufgaben und Leistungen des Real Estate Asset Managements

Real Estate Asset Management legt den Hauptfokus auf die Assetklasse Immobilien. Der beauftragte Real Estate Asset Manager fungiert dabei als „Vermittler“ zwischen der finanzwirtschaftlichen Sphäre der Eigentümer/ Investoren und der operativen Ebene des Property Managements.⁷¹ Die strategischen Vorgaben für die Zielerreichung legt der Eigentümer/ Investor fest. Immobilien sind eine besondere Assetklasse, deren Managementaufgaben nicht nur auf den Finanzmärkten stattfinden. Das Real Estate Management hat die Verantwortung nicht nur in den Boomphasen schnelles Geld mit Immobilien zu verdienen, sondern nachhaltig eine Wertstabilisation bzw. Wertsteigerung zu erreichen.⁷²

Die Schaffung des Bewusstseins beim Investor über die Heterogenität einer Immobilie ist von großer Bedeutung, um eine individuelle Portfoliostrategie zu erstellen. Definierte Anlagezeiträume, festgelegte Haltedauern bei klar bezifferten Renditevorstellungen sind nicht erst seit der Finanzkrise im Jahr 2008 eine wichtige Vorgabe an den Real Estate Asset Manager, um die Investorenziele zu erreichen. Das alles spiegelt sich in einem aktiven Management wieder.⁷³

Zu den vier überbegrifflichen Hauptaufgaben des Asset Managers gehören laut *Quante* folgende Punkte:⁷⁴

- Vermögensverwaltung des in Immobilien investierten Kapitals
- Wahrnehmung der Eigentümerfunktion als Eigentümerversprecher
- Strategische Planung und Management von Immobilienbeständen
- Wirtschaftliche Optimierung von Immobilieninvestitionen durch operatives Management von Immobilienobjekten und Immobilienportfolios.

⁷¹ Vgl. Gondring/ Wagner (2010), S.19.

⁷² Vgl. Quante (2011), S.53.

⁷³ Vgl. Quante (2011), S.54f.

⁷⁴ Quante (2011), S.56.

Das operative Management von Immobilien während der Bestandsphase zählt als Kernaufgabe des Real Estate Asset Managements. Ambitionierte Vorgaben des Investors, wie Renditeerwartungen und Wertsteigerungen der Immobilie gehören zum Alltagsgeschäft eines beauftragten Managers. Der moderne Zugang eines Customer Relation Managements⁷⁵ in der Betreuung von Bestandsmietern ist meist ein Schlüssel zum Erfolg. Wichtige Erfolgsbeiträge liefern ein professionelles Vermietungsmanagement, gezielte technische Gebäudeoptimierungen sowie Refurbishments von Altbeständen.⁷⁶

International wird sehr kontrovers darüber diskutiert was Asset Management für Bestandsimmobilien bedeutet und was zu den Leistungen eines idealen Immobilien Asset Managers in diesem Bereich gehört.

Wagner benennt einige dieser Leistungspunkte eindeutig, und zwar:⁷⁷

- Identifizierung von Potentialen zur Ertrags- bzw. Wertsteigerung des Objekts
- Management der Objektrisiken
- Unterstützung des Finanzierungsmanagements
- Laufende Beobachtung und Analyse des Mikro- und Makrostandorts
- Steuerung/ Controlling der operativen Dienstleister
- Erstellung und Überwachung des Objektbudgets
- Vertragsmanagement (Mietverträge, Dienstleistungsverträge)
- Vermietungsmanagement
- Vorbereitung von Exit-Strategien
- Anregung und Vorbereitung von Entscheidungen des Investors

Auf dieser Grundlage wird deutlich, dass Real Estate Asset Management erheblich über das Leistungsverzeichnis des beauftragten Property Managements hinausgeht

⁷⁵ Customer-Relation-Management – kurz CRM – steht für Kundenbeziehungsmanagement. Eine strategische Methode die Beziehungen und Interaktionen zwischen Unternehmen und bestehenden/potentiellen Kunden zu systematisieren. Dadurch soll letztendlich eine Steigerung des Unternehmenserfolges erzielt werden.

⁷⁶ Vgl. Gondring/ Wagner (2010), S.371.

⁷⁷ Gondring/ Wagner (2010), S.371f.

und einen sehr engen Bezug zum Investor hat. Ein starkes Vertrauensverhältnis zwischen Auftraggeber (Investor) und dem Asset Management ist damit unumgänglich und ist eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Bewirtschaftung der Immobilie bzw. des Immobilienportfolios.

Das Leistungsspektrum eines Asset Managers reicht weit über das des Property Managements hinaus. Ein wesentlicher und bedeutender Unterschied zwischen den beiden immobilienwirtschaftlichen Disziplinen ist die zukunftsgerichtete, marktorientierte Sichtweise mit der klaren Vorgabe eine Wertsteigerung der Immobilie zu erzielen. Der Asset Manager konzentriert sich dabei nicht nur auf die aktuelle Marktsituation wie das Property Management.⁷⁸

Im Real Estate Asset Management liegt der Fokus auf der einzelnen Immobilie. Die festgelegte Strategie des Eigentümers/ Investors steht hierbei an oberster Stelle. Der Asset Manager ist verantwortlich für die Rendite der Immobilie.

Die wesentlichsten Aufgaben und Leistungen des Real Estate Asset Managements können in Anlehnung an die Literatur unter den drei Hauptgruppen Planung, Steuerung sowie Controlling subsummiert werden:⁷⁹

a) Planung

- Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Portfoliomanagement oder Investmentmanagement vorgegebenen Objektziele (z.B. Objektqualität/ Objektwert, Nutzungsmöglichkeiten, Rendite-/Leistungsbeitrag) und Identifikation vorhandener Entwicklungspotentiale
- Regionale/ lokale Markt- und Standortanalysen
- Marktbeobachtung sowie Beziehungsmanagement zu weiteren Marktteilnehmern
- Entwicklung der Objektstrategie unter Berücksichtigung der Zielvorgaben des Portfolio- bzw. Investmentmanagements und der Umfeldbedingungen

⁷⁸ Vgl. Gondring/ Wagner (2010), S.27.

⁷⁹ Vgl. Quante (2011), S.56f., Teichmann (2007), S.20., Pfnür (2011), S.41f., Gondring/ Wagner (2010), S. 371f.

(Vermietungs-/ Marketingkonzepte, Instandhaltungs-/ Modernisierungs-/ Refurbishmentmaßnahmen) und Abstimmung mit dem Portfolio- bzw. Investmentmanagement

- Machbarkeitsanalyse, Operationalisierung von Parametern wert-/nutzensteigernder oder kostensenkender Maßnahmen, Wertentwicklungs-/Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Cash-Flow-Modeling und Szenarioanalysen auf Objektebene
- Erstellen von objektbezogenen Businessplänen inkl. der Budgetallokation auf wesentliche objektoptimierende Maßnahmen

b) Steuerung

- Auswahl und Führung (strategische objektbezogene Vorgaben sowie Steuerung/ Controlling) des Property Managements, des Facility Managements und weiterer Dienstleister auf Objektebene (z.B. Maklerunternehmen, Marketingagenturen, Projektentwickler, Architekten/ Ingenieure, Bauunternehmen, Rechtsanwälte, o.ä.)
- Laufende Analyse und Bewertung des Bestandes; Identifikation, Initiierung, Prüfung und ggf. Steuerung von Cash-Flow- und wertsteigernden Maßnahmen (z.B. Projektentwicklungs-, Redevelopment-, Modernisierungs-, Instandhaltungsmaßnahmen oder Desinvestmentitionen)
- Unterstützung/ Beratung bei Due Diligence Fragen auf Objektebene, teilweise auch operative Steuerung des Transaktionsmanagements bzw. des Due Diligence Prozesses
- Entscheidungen (bzw. Vorbereitung von Entscheidungen) mit relevanten Auswirkungen auf die Objektbeiträge (d.h. wichtige Vermietungen, größere Mieterausbauten, Instandsetzungsmaßnahmen, Refurbishments, o.ä.)
- Leerstandmanagement und Flächenmanagement (Entwicklung und Controlling von An-/ Vermietungsstrategien, Marketingmaßnahmen für Vermietung/ Verkauf bzw. Suchmaßnahmen für Anmietung/ Ankauf, strategisch wichtige Mietvertragsverhandlungen) sowie Key- Account Mietermanagement bzw. Vermietermanagement
- Beratung des Portfolio- oder Investmentmanagements in Objekt-Bewertungsfragen sowie finanziellen, rechtlichen und prozessbezogenen Fragestellungen auf Objektebene

- Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Objektebene

c) Controlling, Reporting, Risikomanagement

- Monitoring und Sicherstellung der geplanten Objektperformance sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen
- Controlling von Objekt-Budgets
- Analyse und Bewertung der Ergebnisse/ Performance des Property Managements, Facility Managements und anderer Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstoßen von notwendigen Anpassungsmaßnahmen
- Risikomanagement auf Objekt- und Prozessebene⁸⁰
- Sicherstellen der Dokumentation auf Objektebene sowie Reporting an das Portfolio- oder Investmentmanagement

Die nachfolgende Abbildung 8 zeigt eine gute Abgrenzung zu den benachbarten Managementdisziplinen. *Gondring/ Wagner* haben in der Grafik bildlich dargestellt, welche operativen Aufgabengebiete des Asset Managements in der Praxis eine starke Schnittstellenverbindung mit einerseits dem Investor, resp. Investment Management haben und andererseits mit dem Property Management. In einer sehr engen Wechselwirkung mit dem Investor übernimmt der beauftragte Asset Manager die Eigentümervertretung nach außen, beauftragt in weiterer Folge weitere Subdienstleister und steuert damit die Bewirtschaftung bis hin zur Zielerreichung der vorgegebenen Strategie des Investors.⁸¹

⁸⁰ In Verbindung mit Bonitätscheck, Ausfallswahrscheinlichkeiten, Know-Your-Customer-Check, etc.

⁸¹ Vgl. Gondring/ Wagner (2010), S. 23.



Abb. 8: Managementdisziplinen nach Gondring/Wagner

(Quelle: Gondring/Wagner (2010), S.20)

Das regelmäßige Reporting des Asset Managements an den Investor nimmt einen sehr hohen Stellenwert während der Bestandsphase ein. Individuelle Anforderungen eines Anlegers sind zu erfüllen. Darüber hinaus muss der Asset Manager hinsichtlich dieser individuellen Anforderungen periodisch berichten. Das Reporting umfasst in der Regel stichtagsbezogene Informationen über die gesamte Vermögensstruktur und immobilenspezifische Kennzahlen, wie z.B. Restmietlaufzeiten, Vermietungsquote oder Neuvermietungsquote. Darüber hinaus prognostiziert der Asset Manager die zukünftig zu erwartende Performanceentwicklung, um eine Vorausschau für die kommende Periode darzustellen.⁸²

⁸² Vgl. Geipel-Faber (2002), S.729f.

In Abbildung 9 wird diese typische Organisationsstruktur bildlich dargestellt.

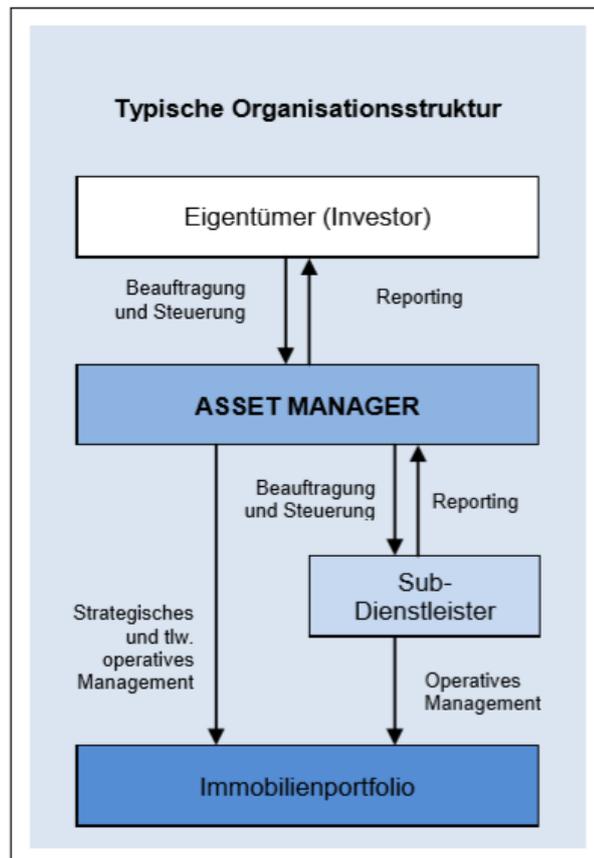


Abb. 9: Typische Organisationsstruktur nach Gondring/Wagner
(Quelle: Gondring/ Wagner (2010), S. 23.)

3.2.1 Strategieentwicklung

Die Strategieentwicklung gehört zum fundamentalen Aufgabengebiet des Real Estate Asset Managements. Hierunter fallen die Bereiche der Identifikation von Wertsteigerungspotentialen, die Objektrenditeoptimierung und die sorgfältige Ausarbeitung werterhöhender Maßnahmen an der Immobilie.⁸³ Der Prozess der Strategieentwicklung kann von der Vorbereitung von aktiven, kurzfristigen Maßnahmen bis hin zur Ausarbeitung einer langfristigen Objekt – bzw. Portfoliostrategie reichen. Je früher und detaillierter diese Strategie auf der Investment Ebene definiert wird, desto besser

⁸³ Vgl. Trübstein (2010), S. 57.

kann sich der Real Estate Asset Manager nach diesen Vorgaben richten und erste Maßnahmen setzen.⁸⁴

Das wesentliche Element für das operative Tätigwerden des Asset Managements ist die klare Strategievorgabe der geplanten Maßnahmen. Bauliche Veränderungen, Finanzierungsoptimierung, Prüfung steuerlicher Aspekte, Überarbeitung der Mietvertragskonditionen, etc. sind Bausteine einer zukunftsorientierten Strategie.

Eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der geplanten Strategie ist die regelmäßige, wiederholende Erfolgsüberprüfung und Strategieberichtigung. Das Immobilieninvestment soll nicht das Hauptziel haben kurzfristig Gewinne zu maximieren, sondern die klare Sicherung der langfristigen Immobilienentwicklung und Wertsteigerung.⁸⁵

3.2.2 Bestandssteuerung

Das aktive Management der Bestandsimmobilien gehört zu den absoluten Kernaufgaben des Real Estate Asset Managements. Hier werden die – meist sehr ambitionierten – Vorgaben des Investors in die Praxis umgesetzt. Ein erfolgreicher Asset Manager arbeitet proaktiv mit den Bestandsmietern zusammen und steigert damit langfristig die Mieterzufriedenheit, welche sich in weiterer Folge in Vertragsverlängerung wieder spiegelt, was zu einer Performancesteigerung des Immobilienbestandes führt.⁸⁶

Der Wert einer Immobilieninvestition basiert nicht nur auf den Merkmalen der Immobilie selbst, sondern ist sehr stark abhängig von der Mieterstruktur, der Qualität und Laufzeit der Mietverträge.

3.2.3 Vermietungsmanagement – Leerstandabbau

Die Zielsetzung bei großen Bestandsportfolien ist in der Regel die strategische Planung der optimalen Vermietung und Verpachtung, hieraus werden die größten Erträge

⁸⁴ Vgl. Gondring/ Wagner (2010), S.38.

⁸⁵ Vgl. Gondring/ Wagner (2010), S.40.

⁸⁶ Vgl. Trübstein (2010), S. 58.

für den Eigentümer/Investor generiert.⁸⁷ Befindet sich das Objekt nach erfolgreichem Ankauf einmal im Bestandsportfolio, so beginnt nach erarbeiteter Objektstrategie die operative Arbeit des Real Estate Asset Managements. Das Vermietungsmanagement spielt dabei eine sehr zentrale Rolle. Die lukrierten Erträge aus Mieteinnahmen, die über die Haltedauer des Objektes eingenommen werden, bilden die Verzinsung des eingesetzten Kapitals ab. Im Vermietungskonzept eines professionellen Asset Managers wird ein Mietermix angestrebt, der die Mieter nicht gegeneinander arbeiten lässt, sondern im Gegenteil, Synergieeffekte realisiert.⁸⁸

Ein ausschlaggebendes Merkmal für einen positiven Mietermix ist die Bonität der einzelnen Mieter. Das Konzept des Asset Managements hat auch die Aufgabe die Themen wie Flächenbedarf, potentielle Expansionsambitionen, Mietdauer, etc. im Auge zu behalten, um eine langfristige, positive Entwicklung der Immobilie zu wahren. Der Asset Manager muss die Wünsche und Anforderungen der Bestandsmieter kennen und sich darauf einstellen, um moderne und innovative Vermietungskonzepte realisieren zu können.⁸⁹

Für erfolgreiche Vermietungskonzepte erfordert es immobilienpezifische Spezialkenntnisse. Die laufende Auseinandersetzung mit den richtigen Mietermärkten ist sehr wichtig, denn Vermietung ist in der Regel ein stets regionales Geschäft. Die Nähe zu anderen Marktteilnehmern und die Präsenz vor Ort sind essentiell für eine positive Vermietung. Das Immobilienmarketing befasst sich mit der Ausrichtung der Vermarktung auf aktuelle und potentielle Märkte und ist ein wichtiges Vermietungsinstrument für den Real Estate Asset Manager. Aufbereitung von Vermietungs-Fact-Sheets, Visualisierungen oder Veranstaltungen sind individuell auf die Zielgruppe abzustimmen. In weiterer Folge ist die Auswahl des richtigen Vermietungspartners ein Faktor für eine positive Vermietung.⁹⁰

⁸⁷ Vgl. Lehner (2010), S. 146.

⁸⁸ Vgl. Gondring/ Wagner (2010), S.378.

⁸⁹ Vgl. Hellerforth (2001), S.230.

⁹⁰ Vgl. Gondring/ Wagner (2010), S.378.

Eine weitere Strategieentscheidung ist die Frage nach der Wahl des richtigen Vermietungspartners. Möchte der Investor Maklerunternehmen mit der Vermarktung beauftragen oder doch einen lokalen Asset Manager als Eigentümerversorger auswählen. Vor allem bei komplexen Objekten, die einer intensiveren Vermietungsmanagementarbeit bedürfen, besteht die gute Möglichkeit einer solchen Alternative.⁹¹

Der mit der Vermarktung beauftragte Asset Manager hat die Verantwortung alle Vermietungsaktivitäten vor Ort zu koordinieren und abzustimmen. Hierzu gehört auch zu- meist die direkte, vermietetorientierte Mietvertragsverhandlung. Solche Asset Manager können in der Praxis sehr wohl „Einzelkämpfer“ auf dem Markt sein wie auch große Immobilienunternehmen, welche ein entscheidendes Verständnis für das Vermietungsobjekt und das lokale Netzwerk haben, wie z.B. Nutzern in der Direktansprache, Maklerunternehmen als Drittmakler und auch die Stadtgemeinde.⁹²

⁹¹ Vgl. Gondring/ Wagner (2010), S.379f.

⁹² Vgl. Lehner (2010), S.174., Gondring/ Wagner (2010), S. 380f.

4 Methodologie der empirischen Studie

Das folgende Kapitel legt dar, welche Methodologie zur Beantwortung der Forschungsfragen zur Anwendung kommt. In weiterer Folge werden die ausgewählten Interviewpartner sowie die Erhebungs- und Analysemethoden vorgestellt.

4.1 Ziele des Forschungsabschnittes

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde bereits - theoretisch - die Abgrenzung des Real Estate Asset Managements von anderen Managementdisziplinen durchgeführt und die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit verschiedenen Definitionsansätzen des Begriffes erörtert. Das folgende Kapitel soll dazu dienen, auf die relevanten Elemente des Real Estate Asset Managements in Immobilienunternehmen einzugehen sowie die gewählten Forschungsfragen in Bezug auf die Vergabe von Asset Management Mandaten auszuarbeiten und mit Hilfe von Experteninterviews zu beantworten. Das Ziel des kommenden Abschnittes ist es sozialwissenschaftlich neue Erkenntnisse zu erlangen und es weiteren Wissenschaftlern für deren Forschung zugänglich zu machen. Neben den sozialwissenschaftlichen Komponenten ist es dem Autor dieser Master Thesis auch wichtig den Stellenwert der Managementdisziplin des Real Estate Asset Managements in der Privatwirtschaft hervorzuheben und die Unterschiede zwischen externen bzw. internen Real Estate Asset Management aufzuzeigen. Aufgrund der Moderne der Disziplin im Immobilienmanagement ist es wichtig in den Experteninterviews den persönlichen Definitionsansatz des Begriffes zu erfahren und welche Aufgaben und Leistungen in die Sphäre des Real Estate Asset Managements fallen. Damit soll die Grundlage geschaffen werden, welche Abgrenzung die Ebene zu anderen Managementdisziplinen innehat. Ziel ist die klare Abgrenzung zu den darüber- und darunterliegenden hierarchischen Disziplinen zu erfragen, um in weiterer Folge die wesentlichen Kernkompetenzen zu studieren. Damit sollen wertvolle Einsichten aus der Praxis gewonnen werden, wo die Grenzen und Verbindungen zu weiteren Disziplinen liegen. Ebenso wird nach der Strategie der Unternehmen gefragt, ob ein internes Team von Asset Managern das Portfolio betreut oder die Beauftragung von externen Organisationsformen gewählt wurde, und welche Vor- bzw. Nachteile dadurch entstehen. Ein weiteres Ziel der empirischen Untersuchung ist die Untersuchung, welches Vergütungsmodell derzeit von den ausgewählten Experten bevorzugt wird.

Um Meinungen, Anregungen und Antworten von Experten zu erhalten bietet sich die Methode des teilstrukturierten Experteninterviews an, welches folgend näher dargestellt wird.

4.2 Teilstrukturierte Experteninterviews

In einem Experteninterview erhalten ausgewählte Experten Fragen vorgelegt, welche in freier Rede in selbst gewählter (Fach-)Terminologie antworten können. Der vorab entwickelte Interviewleitfaden des Interviewers startet ein themenfokussiertes Gespräch, gibt aber keine möglichen Antwortkategorien vor, wie das bei einem stark strukturierten Fragebogen der Fall wäre. Aufgrund der Thematik und den daraus resultierenden Forschungsfragen, welche offen von den Experten beantwortet werden sollen gehört die empirische Methode der „qualitativen Methode“ an.⁹³ Der Experte hat einen großen Spielraum für freie Antworten.⁹⁴

Der Interviewpartner soll grundsätzlich Möglichkeit haben über die gefragten Themen ohne Vorgaben zu sprechen, so kann der große Wissens- und Erfahrungsschatz des Experten für den Autor dieser Arbeit zugänglich gemacht werden.⁹⁵

Die Sozialwissenschaft ist sich weiterhin nicht einig, wer und was Experten sind. Die Soziologie ist sich aber einig, dass Experten die sind, die⁹⁶

- *Aufgrund einer besonderen Ausbildung gesellschaftlich anerkannten Zugang zu einem bestimmten Tätigkeitfeld haben (z.B. Medizinstudium = Arztpraxis);*
- *Aufgrund Ihrer Stellung in einer Institution – Unternehmen, Forschungsinstitut, Behörde, etc. - an Entscheidungsprozessen beteiligt sind. Das können Forscher an Hochschuleinrichtungen oder in Forschungsabteilungen von Unternehmen sein, Manager von Unternehmen, Leiter von Behörden oder Gutachter für Gerichte, Politik und die öffentliche Verwaltung*

⁹³ Vgl. Mieg/ Näf (2005), S. 4ff.

⁹⁴ Vgl. Kaiser (2014), S.52ff.

⁹⁵ Vgl. Atteslander (2000), S.151f.

⁹⁶ Mieg/ Näf (2005), S.6.

Das Ziel dieser Methode ist die Gewinnung neuer Hypothesen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen hat sich der Verfasser für die Erhebungsform von qualitativen, teilstrukturierten Experteninterviews entschieden. Diese ermöglichen anhand eines Leitfadenfragenkatalogs einen Einblick in die unternehmensspezifische Perspektive der Experten zu erhalten.⁹⁷

Der Leitfaden ist dabei für die sorgfältige Behandlung der relevanten Forschungsschwerpunkte wichtig.⁹⁸

4.2.1 Leitfadenentwicklung

Zu Beginn der Master Thesis wurden Haupt- und Subforschungsfragen ausgearbeitet, welche das Thema behandeln. Diese dienen als Rahmenbedingungen für den Interviewleitfaden des geplanten Experteninterviews. Die Leitfragen richten sich auf das Untersuchungsfeld und konzentrieren sich in weiterer Folge auf das Wissen, welches die Forschungsfragen beantworten soll.⁹⁹ Für die Übersetzung der Leitfragen in Fragen des Interviewleitfadens gibt es keine definierten Regeln und wurde vom Verfasser selbst durchgeführt, nach Sinnhaftigkeit.

Bei der Ausarbeitung der Expertenfragen wurde stets darauf geachtet, die Fragen neutral, offen und klar zu formulieren.¹⁰⁰ Die Offenheit der gestellten Fragen gibt dem Interviewpartnern die Möglichkeit, auf die Frage frei zu antworten und damit Erfahrung sowie Wissen in die Antwort einzugliedern. Interviewpartner neigen erfahrungsgemäß dazu, den Fragenkatalog genau zu kennen, um auf Fragen vorbereitet zu sein.¹⁰¹

⁹⁷ Vgl. Atteslander (2000), S. 150ff.

⁹⁸ Vgl. Kaiser (2014), S.57ff.

⁹⁹ Vgl. Gläser/ Laudel (2006), S.88ff.

¹⁰⁰ Vgl. Patton (1990), S.295.

¹⁰¹ Vgl. Gläser/ Laudel (2006), S.127.

Neben der Offenheit der Fragestellung achtet der Verfasser darauf, dass die gestellte Frage keine Antworten nahelegt bzw. die Antwort aufgrund der Fragestellung in eine gewisse Richtung lenkt.¹⁰²

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Erstellung des Fragenkataloges war die „einfache“ Gestaltung der Fragen. Hierbei wird darauf geachtet, dass die einzelne Frage nur einen Untersuchungsgegenstand behandelt und nur ein einziges Informationsbedürfnis geäußert wird. Der Fragenkatalog wurde in puncto Fragenanzahl so gestaltet, dass alle Fragen innerhalb von maximal 60 Minuten beantwortet werden können, sodass keine Stresssituation oder abruptes Ende des Interviews notwendig ist.

In der Literatur der Sozialwissenschaften gibt es eine starke Diskrepanz, ob Fragen in Experteninterviews ausformuliert werden sollen. Da aber auf die Einheitlichkeit der Fragestellungen geachtet wird und die Antworten der Experten im Anschluss verglichen werden, wurden die Fragen in vollständigen Sätzen ausformuliert. Zur Qualitätssicherung der Fragestellungen wurde nach Fertigstellung des Fragenkatalogs nochmals geprüft, ob die Fragen auch tatsächlich für das Forschungsthema relevant sind.¹⁰³

¹⁰² Vgl. Richardson/ Dohrenwend/ Klein (1993), S.217.

¹⁰³ Vgl. Ullrich (1999), S.436.

4.3 Vorstellung Interviewpartner-Experten

„Wer könnte etwas dazu beitragen, die in der bisherigen Analyse festgestellten Unklarheiten und Lücken zu beseitigen? Mit wem muss man reden, um die Verlässlichkeit der Ergebnisse sicherzustellen?“¹⁰⁴

Angelehnt an *Froschauer/ Lueger* wurde im Laufe des Forschungsprojektes in regelmäßigen Abständen überlegt, welche Personen die richtigen Interviewpartner auf Expertenseite sind. In Abstimmung mit dem Betreuer dieser Master Thesis wurden die potentiellen Experten dahingehend eingeschränkt, dass ausschließlich Real Estate Asset Manager mit leitenden Funktionen interviewt werden, da man dadurch eine größere Erfahrung und längere Branchenzugehörigkeit erwarten darf.

Als Interviewpartner wurden fünf Personen gewählt, die in unterschiedlichen Unternehmen tätig sind und eine langjährige Managementenerfahrung in Ihrer Vita aufweisen. Aus diesem Grund sind die Experten in die Entscheidungsprozesse und Strategien der jeweiligen Unternehmen eingebunden und verschaffen dem Autor detaillierte Informationen. Besonders Ihre professionelle Meinung zur Vergabe von Asset Management Mandaten ist von hoher Relevanz.

Um Diskretion und eine objektive Transparenz zu wahren, wurde in dieser Master Thesis darauf verzichtet die Experten namentlich vorzustellen.

4.3.1 Kontaktaufnahme zu Experten

Während der Literaturrecherche wurde auf Grundlage vorhandener Geschäftsbeziehungen des Verfassers sowie des gut vernetzten Betreuers ein Personen-Pool potentieller Immobilienexperten ausgewählt. Nach intensiver Durchsprache wurden die optimalen Experten zu der Thematik ausgewählt. Die jeweiligen Experten wurden für die erste Kontaktaufnahme telefonisch verständigt, um den Hintergrund des Interviews zu

¹⁰⁴ Froschauer/ Lueger (2003), S.58.

besprechen sowie ein erstes Feedback zu erhalten, ob die Möglichkeit besteht ein Interview zu führen. Bei allen angefragten Experten hat das Thesen-Thema eine hohe Relevanz, demnach waren auch alle gerne bereit für einen kurzfristigen Termin zu Durchführung des Experteninterviews. Im Anschluss an die jeweiligen Telefonate folgte eine schriftliche Korrespondenz, sodass eine kurzfristige Terminabstimmung problemlos erfolgte, da auch sämtliche Interviewpartner eine gute Beziehung zum Betreuer der Arbeit pflegen.

4.4 Durchführung der Interviews – Ablauf

Die Interviews mit den Experten wurden jeweils in den Büroräumlichkeiten des zu interviewenden Unternehmens durchgeführt. Jedes Interview hatte eine sehr freundliche Anfangsphase, wo allgemein über die Immobilienbranche sowie Entwicklungen der Immobilienwirtschaft gesprochen wurde. In weiterer Folge wurden die Interviewpartner mit dem Thema und den Schwerpunkten der Masterarbeit vertraut gemacht. Die vertrauliche Behandlung der Interviews sowie die Verarbeitung in der Thesis wurde festgehalten und von allen Interviewpartner akzeptiert.

Das Interview hat bei allen Immobilien-Experten etwa 70 Minuten gedauert und die gestellten Fragen wurden mit vielen detaillierten und vertraulichen Meinungen sowie Sichtweisen beantwortet. Nach erfolgter Durchführung der Interviews haben die Experten jeweils die Möglichkeit erhalten weitere Fragen zu stellen sowie ein Feedback zum Interview zu geben. Das Feedback war einstimmig positiv und das Interview wurde als positive Erfahrung wahrgenommen.

5 Empirische Ergebnisse

Im nachfolgenden Teil der Arbeit werden nun die Interviewpartner anonymisiert vorgestellt und die relevanten Ergebnisse der einzelnen Experteninterviews auf Grundlage des Leitfadenskatalogs zusammengefasst, um im darauffolgenden Kapitel die formulierten Forschungsfragen zu beantworten.

Interviewpartnerin 1

Interviewpartnerin 1 arbeitet in leitender Asset Management Position eines renommierten Immobiliendienstleister- Unternehmens, ohne eigenen Immobilienbestand. Das interviewte Unternehmen ist auf dem Immobilienmarkt als großer „Allrounder“ bekannt, welches u.a. die Immobiliendienstleistungen Immobilien-Investment, Property Management, Immobilienbewertung sowie Real Estate Asset Management anbietet. Das Unternehmen ist dabei sowohl auf die Betreuung institutioneller Immobilieneigentümer, wie auch private Eigentümer ausgerichtet.

Die interviewte Expertin ist bereits seit mehr als 20 Jahren erfolgreich in der Immobilienbranche tätig und hat hierbei breite Asset Management Erfahrungen im Ausland gesammelt, als Eigentümervertreterin eines international agierenden institutionellen Eigentümers. Die Hauptaufgabe im Unternehmen ist das Real Estate Asset Management für institutionelle Eigentümer als nach außen agierende Eigentümervertretung. Die Leistungen der Interviewpartnerin werden ausschließlich als Dienstleistung für Immobilieneigentümer in Form des externen Asset Managements angeboten und erbracht. Das Asset Management Team betreut aktuell etwa 70 Objekte in Österreich. Etwa 70% des betreuten Immobilienvermögens gehört zur Asset Klasse Office, Büro und Retail, etwa 20% zum Bereich Wohnen sowie weitere 10% der betreuten Immobilien zur Nutzungsart Logistik.

Die Managementdisziplin des „Real Estate Asset Management“ wird von Interviewpartnerin 1 in erster Linie als nachhaltige Förderung der Wertsteigerung einer Immobilie definiert. Hierbei werden sämtliche Schnittstellen und Disziplinen der Wertschöpfungskette einer Immobilie vom Asset Management gebündelt und in eine klare Immobilienstrategie umgewandelt, welche die immobilienpezifische Zielerwartung

des Eigentümers erfüllt. Das Asset Management fungiert in seiner Sphäre als direkter Eigentümerversorger, mit der fachlichen Sichtweise aus einer Art „Vogelperspektive“. Damit möchte Interviewpartner 1 darauf aufmerksam machen, dass sämtliche angrenzende Schnittstellen (Property Management, Facility Management, etc.) im Immobilienprozess unter der Leitung des Asset Managements fungieren. Der Asset Manager ist neben seinen fachlichen Fähigkeiten in sämtlichen immobilienwirtschaftlichen Themenbereichen das Bindeglied zwischen Eigentümer, Mieter und den Dienstleistern. Das erfordert eine hohe soziale Kompetenz sowie „[...] die Fähigkeit den Sack zuzumachen.“¹⁰⁵

Das Anforderungsprofil im Real Estate Asset Management wächst stetig, der moderne Asset Manager verfügt laut Interviewpartner 1 neben seiner ausgeprägten sozialen Kompetenz auch über finanzmathematische, wirtschaftliche und rechtliche Fähigkeiten im Bereich der Immobilie.

Internationale Kunden wünschen verstärkt eine gesamtheitliche Immobilienbetreuung durch das Unternehmen, u.a. in den Bereichen Property Management, Asset Management sowie Vermietung. Diese sensiblen Leistungen in der Wertschöpfungskette der zu betreuenden Immobilie müssen transparent und marktüblich sein und werden schlussendlich beim zuständigen Asset Manager gebündelt. Dabei gilt auch in diesem Bereich eine hohe Preissensibilität bei den Auftraggebern, denn nicht selten werden hier treuhändig Gelder von Anlegern von institutionellen Immobilieneigentümern gemanagt.

Die frühzeitige Einbindung des Asset Managers in einem Kaufprozess, während der Due Diligence sieht Interviewpartner 1 als sehr wichtige Prämisse, da das Asset Management in einem frühen Stadium des Ankaufs seine operativen Erwartungen und Sorgen platzieren kann und einen ganz anderen Blickwinkel auf das Objekt besitzt. Dabei wird eine Objektstrategie für die Zeit der operativen Bewirtschaftung aufgesetzt und für die Zukunft abgestimmt.

¹⁰⁵ Interviewpartner 1 meint damit, die zielgerichtete Fähigkeit einen Mieter in einem Ertragsobjekt langfristig zu binden.

In Bezug auf die Messbarkeit der Leistungen des Asset Managements werden vom Interviewpartner 1 die Kennzahlen der Leerstandsquote genannt sowie die regelmäßige Berechnung der Restmietlaufzeit im gewerblichen Bereich auf Objektebene.

In weiterer Folge des Interviews wurde der Themenblock der Vergabe eines Asset Management Mandats an einen Dienstleister dieser Disziplin behandelt. Aus Sicht des Interviewpartner 1 erhält der Immobilieneigentümer das ganzheitliche Immobilien Know-How des externen Asset Managements vermittelt, da dies in der Verantwortung des beauftragten Asset Managers liegt. Hierbei sieht der Experte den großen Vorteil auf ein breites, spezialisiertes Fachwissen vieler verschiedener Abteilungen in der eigenen Unternehmensgruppe zurückzugreifen. Die vergangenen Jahre sind laut Interviewpartner 1 davon geprägt, dass viele große institutionelle Investoren in den Immobilienmarkt eingetreten sind und auf der Suche von Immobiliendienstleistern mit einer professionellen ganzheitlichen Immobilienbewirtschaftung sind. In der Regel sind das große internationale Institute, welche zumeist keine eigene Immobilienabteilung besitzen und auch keine professionelle Immobilienkompetenz vorweisen und diese auch nicht kurzfristig aufbauen möchten. Hier kann der externe Asset Manager als „variable Kostenstelle“ auf Seiten des Auftraggebers fungieren und bindet kurzfristig keine eigenen Mitarbeiterressourcen. Der Investor erhält hierbei – je nach Vertragsinhalt - operative Immobilienlösungen vom Asset Management präsentiert, welche sogar bis hin zur Vergabe und Steuerung des Facility Managements reichen. Des Öfteren kommt es bei dem interviewten Unternehmen vor, dass nur einzelne Immobilien eines Immobilienportfolios mit einem externen Asset Management beauftragt werden. Zumeist „distressed“ Immobilien¹⁰⁶, welche einen erhöhten Bewirtschaftungsgrad benötigen, was aber vom Auftraggeber intern nicht umgesetzt werden kann.

Das externe Asset Management hat laut Interviewpartner 1 den Nachteil, dass die Entscheidungshoheit dennoch intern beim Auftraggeber verbleibt, zu meist liegt das schon in der gesetzlichen Natur, vor allem bei Fonds, welche ein externes Asset Management

¹⁰⁶ Als „distressed“ Immobilien werden Immobilien bezeichnet, welche ein Problem in der operativen Geschäftstätigkeit darstellen. Diese binden große interne Ressourcen und verzeichnen keine ertragreichen Erfolge.

beauftragen. Das externe Asset Management hat auch das sensible Thema des Verlustes von Informationsflüssen. Laut Interviewpartner 1 ist das ein nicht zu unterschätzender Makel eines externen Asset Managers, welcher aber durch einen engen Kontakt, regelmäßiges Briefing und Meetings mit dem Auftraggeber gut behandelbar ist und zu einer sehr positiven Entwicklung führen kann. Ein weiterer Grund, für die Absage an einen externen Asset Manager ist der Kostenfaktor für den Auftraggeber, welcher in der jetzigen Marktlage ein sehr enges Korsett bei der Rendite einer Immobilie besitzt. Hierbei gilt es laut Interviewpartner 1 im Ausschreibungsprozess klar hervorzuheben, welchen konkreten finanziellen Mehrwert ein extern beauftragter Asset Manager bringen kann, zusätzlich zum bereits beauftragten Property Management, welches die Leistungen der Managementdisziplin Asset Management allein nicht umsetzen kann.

Das Vergütungsmodell sollte sich laut der Expertin in zwei Blöcke aufteilen. In erster Linie in Form einer Basisvergütung für die regelmäßigen operativen Tätigkeiten an den betreuten Immobilien. Darüber hinaus werden individuell vereinbarte Leistungsvergütungen des Asset Managements im Vertragsverhältnis vereinbart. Die Mischung zwischen einer fixen und variablen Vergütung verhilft zu einer regelmäßigen Motivation und gibt Ansporn für die regelmäßige Arbeit an der Wertsteigerung des Immobilienvermögens des Auftraggebers. Der Auftraggeber hat damit auch die Sicherheit nur für erbrachte Leistungen eine Vergütung zu zahlen.

Als wichtigsten Akteur an Ihrer operativen Seite der Immobilien bezeichnet die interviewte Asset Managerin das Property Management, auf Augenhöhe mit dem Facility Management. Die beiden Managementdisziplinen sind direkt an und in der Immobilie tätig, was bedeutet, dass der Mieterkontakt von enormer Wichtigkeit ist für den reibungslosen Ablauf. Die kaufmännische und technische Betreuung liegt in der Sphäre des Property Managements, wo der zuständige Asset Manager die Kontrolle darüber hat und ein regelmäßiges Reporting erhält. Die wichtigste Schnittstelle zum Asset Manager liegt bei Übergabe von direkten Mieterangelegenheiten im Objekt, welche zu meist den baulichen oder wirtschaftlichen Bereich betrifft.

Interviewpartner 2

Interviewpartner 2 ist geschäftsführender Gesellschafter eines Real Estate Asset Management Dienstleisters und ist seit 1997 in der Immobilienbranche tätig. Das junge Unternehmen ist auf dem Immobilienmarkt als Immobiliendienstleister im Bereich des Consultings und Real Estate Asset Management etabliert. Das Unternehmen praktiziert diese Disziplin auf dem Immobilienmarkt auch nach den Vorgaben des internationalen Leistungskatalogs der RICS. Die Kernaufgaben des Interviewpartners liegen im Bereich des operativen Asset Managements, in der Unterstützung von Entwicklungsprojekten sowie in der Bewertung. Das Unternehmen verfügt über keinen eigenen Immobilienbestand, fungiert damit ausschließlich als Drittdienstleister und betreut derzeit vier Standing Investments (Büro und Hospitality) und eine Projektentwicklung.

Der erfahrene Experte definiert für sich den Begriff des Real Estate Asset Management als Ausführung der Eigentümer- und Bauherrenfunktion in sämtlichen Bereichen der Immobilie. Die Ausprägungen dazu sind unterschiedliche Herangehensweisen an die Managementdisziplin, jedoch hat das Leistungsbild eine klare Vorgabe – angelehnt an RICS. Die Abgrenzung vom hierarchisch übergeordneten Portfoliomanagement ist fachlich klar gegeben, die Trennung vom Property Management hat sich in den letzten Jahren auch verstärkt, da das Asset Management in einer übergeordneten Sphäre der Planung, Steuerung und Kontrolle auf Immobilienebene fungiert. Dies spiegelt sich in der persönlichen individuellen Expertise des beauftragten externen Asset Managers wieder.

Der ideale Asset Manager benötigt laut Interviewpartner 2 einen Immobilien generalistischen Zugang zur Immobilie, da eine Vielzahl von Themen beim zuständigen Asset Management gebündelt werden, z.B. rechtlich, baulich, steuerlich. Die Aufgabe ist den Gesamtblick auf die Immobilie zu erschaffen und nachhaltig zu behalten sowie ein „*Gefühl für die Immobilie zu besitzen.*“ Die Eigentümerversetzung in Form des Asset Managements ist eine verantwortungsvolle Funktion in der Wertschöpfungskette der Immobilie, da sehr viel vom Immobilieneigentümer aus der eigenen Hand gegeben wird. Auf Objektebene erfordert die operative Bewirtschaftung der Immobilie viel Kreativität und Offenheit für Neues, vor allem in puncto Digitalisierung, Prop-Tech oder Künstliche Intelligenz in einem Objekt. Das Asset Management ist neben der Planung und Strategieentwicklung vor allem für die Entscheidungen und Umsetzungen von Maßnahmen zuständig.

Leistungen wie Property Management werden vom Interviewpartner 2 derzeit nicht aus einer Hand angeboten, jedoch gibt es diese zukünftige Überlegung, da das Property Management als sehr wichtigen Teil der operativen Arbeit des Asset Managements zu sehen ist. Das Unternehmen folgt aktuell der Lehre, dass das Asset Management eine übergeordnete Disziplin ist welche das Property Management zu kontrollieren hat um Interessenskonflikte zu schaffen. Anders verhält sich das Verhältnis zur Managementdisziplin Investment Management, hier sieht der Experte einen Unternehmensfehler, wenn die Disziplinen getrennt betrachtet werden. Erfahrungsgemäß bietet diese Verschmelzung der Disziplinen den Vorteil, dass die Immobilie von Ankaufsprozess über die Objektbewirtschaftung bis hin zum Exit im Verantwortungsbereich des Asset Managers liegt. Unternehmen, welche eine Trennung der Disziplinen leben, sind nach Ansicht des Experten jedoch gut beraten, dass der operative Blickwinkel des Asset Managers möglichst früh in der Transaktion miteinbezogen wird. Das Investmentmanagement hat eine andere Sichtweise auf die anzukaufende Immobilie, denn dieser prüft in der Regel nicht wie die derzeitige Betriebsführung der Immobilie funktioniert oder wie die zukünftige Objektbewirtschaftung auszusehen hat.

Der erfahrene Asset Manager misst die Leistungen des Asset Managements anhand des Net Operating Income, da diese Kennzahl sowohl die Erlösseite wie auch Kosten- seite detailliert abbildet. Des Weiteren sieht der Interviewpartner die Mieterzufriedenheit als wichtige Kennzahl, welche sich mittel- und langfristig in nachhaltigen Mieten sowie Vertragsverlängerungen widerspiegelt. Die Präsenz eines Asset Managers in der betreuten Immobilie ist sehr wichtig und unumgänglich, denn Mieterauszüge und die Neuakquise von Mietern ist der teuerste Kostenpunkt im „*Lifecycle der Immobilie*“. Ausschließlich durch persönliche, aktive Präsenz hat der Asset Manager die Möglichkeit seine untergeordneten Dienstleister optimal und kostenschonend zu führen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, das Marktumfeld der Immobilie laufend zu evaluieren, um eine mögliche Strategieweiche zu erarbeiten und die Immobilie möglicherweise neu zu positionieren.

Die Entscheidung von Investoren einen externen Asset Manager mit der operativen Objektbewirtschaftung im Portfolio zu betrauen, sieht der Experte oft im Hinblick auf die günstigere Kostenstruktur für den Eigentümer. Die besonderen Herausforderungen

der Immobilie sind zumeist die Motivation einen externen Partner im Asset Management zu beauftragen, denn dies ermöglicht einer „Non Property Company“ umgehend auf die Expertise und das fachliche Immobilien Know-How eines Dienstleisters zurückzugreifen. Des Weiteren ist auch die Frequenz der Anwesenheit eines externen Dienstleisters ein wichtiges Argument in der Vergabe eines Mandates an einen Drittdienstleister im Bereich des Asset Managements.

Aus Sicht des interviewten Unternehmens gibt es für den Auftraggeber keine Nachteile eines externen Asset Managements, bis auf die Tatsache, dass die Verantwortung der Immobilie außer Haus gegeben wird. Herausgestrichen werden die Vorteile einer flexiblen, variablen Kostenstruktur für den Auftraggeber sowie die spezielle Expertise des Auftragnehmers als Dienstleister im Bereich der Immobilienwirtschaft, auf die der Auftraggeber kurzfristig zugreifen kann. Interne Asset Manager sind aus Sicht des Experten meistens, neben der operativen Objektbewirtschaftung, mit vielen unternehmensinternen Agenden belastet, sodass ein externes Asset Management den Hauptfokus auf die Immobilie legen kann. Der Informationsverlust mit der Implementierung einer weiteren Immobilien-Schnittstelle im Unternehmen sieht der Interviewpartner 2 bei professioneller Arbeit nicht gegeben. Fundamental ist hier die regelmäßige Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer mit der Unterstützung eines klaren, definierten Berichtswesens. Die Aufgabe des externen Asset Managers ist, dem Auftraggeber den Mehrwert seiner Leistungen zu vermitteln, mit Hilfe von klaren, strukturierten Strategien für die Immobilien sowie mit der Nähe zur Immobilie. Das externe Asset Management hat die primäre Aufgabe, die Immobilie bzw. das Portfolio für den Auftraggeber zu bewirtschaften und die Wertschöpfungspotentiale einer Immobilie aufzuzeigen, umzusetzen und zu wahren.

Verluste von Asset Management Mandaten kommen in der Regel zustande, wenn Immobilien den Eigentümer wechseln, aber auch wenn die Performance nicht den Ansprüchen des Auftraggebers entspricht. Andererseits werden auch Mandate von Dienstleistern zurückgelegt, wenn das Vertrauen nicht mehr vorhanden ist und der Auftraggeber die Kommunikation nicht mehr laufend und professionell führt.

Der Experte sieht in Bezug auf das Vergütungsmodell die Wichtigkeit Sonderleistungen, welche über die vergütete „Basistätigkeit“ hinausgeht, gesondert zu vergüten. Zu diesen Sonderleistungen gehören u.a. Ausschreibungen weitere Dienstleister wie das Property Management oder Facility Management sowie das Baumanagement oder die

Immobilienbewertung. Der Experte vertritt auch die Meinung, dass Vermietungserfolge gesondert prämiert werden sollten, da diese Fähigkeit des Vermietungsmanagements dem Asset Manager viel Energie und Zeit kostet. Aus diesem Grund sollte das Basishonorar gegenüber dem Auftraggeber in einer fairen, transparenten und angemessenen Höhe sein. Leistungen, welche über die Basisvereinbarung hinausgehen, sollten in Form einer leistungsabhängigen Management-Fee durch den Auftraggeber gesondert abgegolten werden. Der externe Asset Manager sollte hierbei dem Eigentümer das Gefühl geben, nur erbrachte wertsteigernde Leistungen zu honorieren, erfahrungsgemäß wird das Modell der Basisvergütung sowie leistungsbezogene Sondervergütung vom Markt sehr positiv aufgenommen.

Das interviewte Unternehmen sieht sämtliche Dienstleister auf Augenhöhe und gleichwertig an, weil jede Managementdisziplin im eigenen Wirkungskreis essentiell für das Funktionieren der gegenständlichen Immobilie notwendig und wichtig ist. Hier hebt Interviewpartner 2 die Disziplinen des Property Managements, Facility Managements sowie das Vermietungsmanagement hervor. Die Schnittstelle zwischen dem Asset Management und dem Property Management sieht der Experte in der Budgetverantwortung, welche im Verantwortungsbereich des Asset Managements liegen sollte. Des Weiteren führt der Interviewpartner aus, dass größere Dienstleistungsverträge sowie Bauleistungen vom Asset Management vergeben werden sollten, hierzu vereinbart der Experte Wertgrenzen in den Dienstleistungsverträgen mit dem Property Management. Der befragte Asset Manager ist der Meinung, dass das Property Management völlig aus der persönlichen Betreuung der Großmieter genommen werden sollte sowie aus Marketingthemen, welche das Objekt betreffen.

Die Entscheidungshoheit bei Angeboten, welche vom zuständigen Property Management eingeholt werden, liegt beim Asset Management, da sämtliche Budgetthemen beim zuständigen Asset Manager verbleiben sollten. Das Property Management ist verantwortlich für die Führung des beauftragten Facility Management. In diesem Zusammenhang empfiehlt der Experte regelmäßiges Feedback einzuholen und eine regelmäßige Kommunikation zwischen Property Management und Asset Management einzuführen mit Inhalten betreffend des operativen Facility Managements auf Objektebene.

Interviewpartnerin 3

Interviewpartnerin 3 ist leitende Asset-Managerin einer Immobilien-Tochtergesellschaft einer internationalen Privatbank mit dem Hauptsitz in Wien. Die Immobilieninvestmentgesellschaft ist Immobilien-Investment-Berater für Immobilien in Europa. Das interviewte Unternehmen betreut Einzelimmobilien, welche in mehreren Bestandsportfolio gehalten werden. Das durchschnittliche Immobilienvolumen beträgt ungefähr 10 Millionen Euro mit 8 bis 10 Mietern. Die etwa 50 betreuten Immobilien verteilen sich auf die Asset-Klassen Büro, Hotel, Einzelhandel und sonstige Liegenschaften. Der Fokus bei der Auswahl von Immobilien liegt auf dem aktiven, internen Asset Management der Gesellschaft. Dadurch entwickeln sich die Immobilien kontinuierliche weiter und bieten ein lukratives Entwicklungspotential für Investoren.

Die Expertin hat eine tiefe und breite Erfahrung im Immobilieninvestment-Geschäft, betreut das Asset Management bereits seit vielen Jahren im Unternehmen und führt ein Team von sechs Asset Managern.

Die Expertin beschreibt die Managementdisziplin Real Estate Asset Management als Controlling-Instrument mit dem Schwerpunkt auf das Portfolio- und Objektreporting. Des Weiteren führt die Expertin aus, dass das Immobilien Asset Management für die strategischen Planungen und Entscheidungen in der operativen Bewirtschaftung verantwortlich ist, hierarchisch dem Property Management übergeordnet. Das Management der Objekte liegt in der Verantwortung des Asset Managements, hierzu zählt sowohl die Steuerung und Kontrolle des Property Managements als auch die Strategieentwicklung und Budgetverantwortung auf Objektebene.

Die Kernkompetenzen eines idealtypischen Asset Managers liegen laut Interviewpartner 3 in der gesamtheitlichen Immobilienbetrachtung, wie z.B. Immobilienrecht, Baumanagement bzw. Immobilienbetriebswirtschaft. Abgesehen davon skizziert die erfahrene Asset Managerin den modernen Real Estate Asset Manager als kontaktfreudigen, verhandlungssicheren und durchsetzungsstarken Netzwerker auf dem Immobilienmarkt. Das interviewte Unternehmen hat kein internes Property Management und hat diese Managementaufgabe extern vergeben, da das Unternehmen keine Kompetenzen im Bereich der Liegenschaftsverwaltung besitzt und das kaufmännische Objektmanagement damit an konzessionierte Unternehmen vergibt.

Das interne Asset Management wird im Investmentgeschäft bei Ankauf von Immobilien frühzeitig in die Due Diligence miteingebunden. Hintergrund ist die stark operative zukünftige Sichtweise, während der Bestandshaltung der Immobilie. In diesem Bereich kooperieren sowohl das externe Property Management mit dem internen Asset Management zusammen und prüfen während der Prüfungsphase sämtliche Dienstleistungsverträge, Mietverträge sowie öffentlich rechtliche Themen und Instandhaltungen/Instandsetzungen.

Zu den wichtigsten regelmäßig messbaren Kennzahlen gehören für die Expertin die Leerstandquote, die Nettomietträge, das Forderungsmanagement sowie die Ausgaben aufgrund von Instandhaltungen/Instandsetzungen auf Objektebene. Die zuständigen Asset Manager im Team der Interviewpartnerin haben quartalsmäßige Besichtigungen in den Bestandsimmobilien und sind verpflichtet regelmäßig Mietergespräche zu führen und dementsprechend zu dokumentieren, um die Bindung zum Mieter aufrecht zu erhalten.

Die Interviewpartnerin 3 vertritt den Standpunkt, dass das Asset Managements im Unternehmen intern behandelt werden soll, da der Informationsverlust des Mieters oder des Objektes durch einen externen Asset Manager nicht einzuholen ist. Die Expertin sieht zwar einen Vorteil in der variablen Kostenstelle für das Unternehmen, da eigene Mitarbeiter einen großen, fixen Kostenblock darstellen, jedoch wird das Asset Management im eigenen Unternehmen als Hauptaufgabenfeld gesehen.

Die Vergütung eines externen Asset Managers sieht die Expertin in zwei Teile geteilt, einerseits in Form einer Basisvergütung in Prozent des Nettomiettrags pro Objekt, andererseits einen Teil der Vergütung in Form von leistungsabhängigen Benefits, welche vertraglich vereinbart werden müssen. Diese Aufteilung der Vergütung hat den Sinn, dass ein individueller Anreiz während der Bewirtschaftung der Immobilie gesetzt wird, in Form von Provisionen für Neuvermietungen, Vertragsverlängerungen oder Erreichung diverser Nettorenditeziele auf Objektebene.

Die Asset Managerin sieht das Property Management als wichtigen Akteur in der wirtschaftlichen Kette der Immobilie. Dieses ist für die kaufmännischen Themen im Objekt, wie auch für die Steuerung sowie Kontrolle des Facility Managements verantwortlich. Der Property Manager ist als beauftragter Dienstleister des Immobilieninvestors als Bote des Asset Managements zuständig. Die Bereiche der Vermietung,

Baumanagement sowie der Mieterkontakt liegen in der Sphäre des internen Asset Managements.

Interviewpartner 4

Interviewpartner 4 ist derzeit als leitender Asset Manager einer Immobilienaktiengesellschaft in Österreich beschäftigt. Das Unternehmen ist mit Niederlassungen in sieben europäischen Ländern vertreten. Das Kerngeschäft des Immobilienunternehmens ist die Vermietung, das Management sowie die Entwicklung von hochwertigen Bürogebäuden. Das interviewte Unternehmen verfügt über ein stark ausgeprägtes Immobilien-Knowhow und deckt die gesamte gewerbliche Wertschöpfungskette der Immobilien intern ab, lediglich das Property Management wird bewusst ausgelagert. Das Unternehmen managt etwa 70% Büroimmobilien, 15% Einzelhandel sowie 15% Sonstiges.

Der interviewte Experte verfügt selbst über ein langjähriges wirtschaftliches und juristisches Fachwissen im Bereich der Managementdisziplin Real Estate Asset Management und fungiert als Head of Asset Management für das österreichische Immobilienportfolio im Unternehmen.

Das Real Estate Asset Management als eigene Managementdisziplin in der Immobilienwirtschaft beschreibt der Experte als das nachhaltige, konzeptionelle und operative Bewirtschaften und Weiterentwickeln von Liegenschaften. In der operativen Bewirtschaftung spiegeln sich sowohl die Tätigkeiten des Bestandsmanagements als auch der Vermietung wieder. Im konzeptionellen Weiterentwickeln sieht der Interviewpartner den Schwerpunkt darin, für den richtigen Standort die richtige Asset Klasse auszuwählen und zu entwickeln.

Als wichtigste Kompetenz sieht der Experte die sozialen Fähigkeiten, aufgrund der Nähe zu sämtlichen Mietern, Dienstleistern und Investoren. Diese Fähigkeit mündet in der Verhandlungsfähigkeit, die ein Asset Manager besitzen sollte, aufgrund der wirtschaftlichen Themen einer Immobilie in Bezug auf Mietverträge, Dienstleistungsverträge, etc. Des Weiteren führt der Interviewpartner 4 aus, dass der idealtypische Asset Manager auch eine hohe Zahlenaffinität besitzen sollte, welche folgend auf Objekt- oder Mieterebene umgesetzt werden muss. Das Property Management wird

grundsätzlich im Unternehmen extern an Dienstleister vergeben. Das interviewte Unternehmen beschäftigt in einigen Osteuropäischen Niederlassungen eigene Property Manager, da die Professionalität unter der Schnittstelle eines externen Dienstleisters vor Ort gelitten hat und intern besser abgebildet werden kann. Für das österreichische Portfolio wird diese Strategie jedoch nicht verfolgt, da die Ressourcen intern nicht vorhanden sind eine eigene Liegenschaftsverwaltung durchzuführen.

Das Asset Management wird im interviewten Konzern von Anfang an eingebunden, da die Sichtweise vom Asset Management in der nachhaltigen Kalkulation eine große Rolle spielt, vor allem in den Bereich Vermietung, Instandhaltung bzw. Revitalisierung. Der erfahrene Experte beschreibt die Leistungen des Asset Managements im Unternehmen mit dem Net Operating Income als eine Kennzahl der Objektperformance, welches die Bruttomieteinnahmen abzüglich sämtlicher Aufwendungen und Kosten wiedergibt. Des Weiteren legt das Unternehmen großen Wert auf die Höhe der Capital Expenditures, da die regelmäßige Investition in die Immobilie mittel- und langfristig eine positive Vermietungskennzahl sicherstellt. Der zuständige Asset Manager im Team des Experten ist auch verantwortlich für die laufende Evaluierung und Optimierung der Betriebskosten pro Objekt. Jede einzelne Immobilie wird als eigenes „*Profit Center*“ geführt, was bedeutet, dass jede Immobilie alleine performen muss, da es keine Quersubventionierung im Portfolio gibt.

Das interviewte Unternehmen betreut sämtliche Bestandsimmobilien im Asset Management intern. Die Vorteile des externen Asset Managements, beschreibt der Interviewpartner auch in der variablen Kostenthematik und dem schnellen Zugriff auf fachliche, lokale Expertise vor Ort. Das Unternehmen hat in der Vergangenheit einzelne Objekte direkt nach dem Ankauf an externe Asset Manager vergeben, da der Aufbau eines lokalen, internen Asset Managements für das Unternehmen kurzfristig nicht realisierbar war, hier hat man den Mehrwert des lokalen, externen Asset Managers genutzt. Das ganzheitliche Bewirtschaften einer Immobilie in den Bereichen der Vermietung, Steuer, Recht sowie Betriebswirtschaft sieht der Experte als komplexestes Thema der Immobilienwirtschaft und kann wirtschaftlich nachvollziehen, dass diese Kompetenzen extern an Drittdienstleister vergeben werden. Vor allem für Fonds, Versicherungsunternehmen oder Vorsorgekassen macht der Einkauf eines externen Dienstleisters im Bereich des Asset Management Sinn, da der Aufbau einer unternehmensinternen Abteilung große Ressourcen bindet.

Die Vergütung eines externen Asset Managements sieht der Experte in Form einer Basisvergütung, welche sich an dem Nettomietertag der Immobilie bzw. des Portfolios orientiert. Für Leistungen, welche die Performance des Objektes und damit den Nettomietertag steigern, sieht der Interviewpartner 4 die ideale Lösung einer Sondervergütung als beste Variante. Damit hat der Asset Manager die Motivation an „*diversen Schrauben zu drehen*“, um das Potential der betreuten Immobilie nachhaltig zu steigern. Die Wertschöpfung kann dabei in Form von Optimierung der Betriebskosten bis hin zur Darstellung von Mehrflächen im Objekt praktiziert und damit vergütet werden.

Der Experte sieht das Property Management und das Vermietungsmanagement in Form eines Maklers als die wichtigsten Akteure im Lebenszyklus der Immobilie. Die Schnittstellen zwischen dem Property Management und dem Asset Management liegen in den Bereichen der kaufmännischen Verwaltung sowie der Kommunikation mit den Mietern. Das Property Management hat hierbei die Aufgabe die – nach Mietertrag – kleinere Mieter laufend und operativ zu betreuen. Große Mieter werden direkt vom Asset Manager betreut. Das tägliche operative Geschäft liegt im interviewten Unternehmen zur Gänze in der Sphäre des Property Management. Themen welche die Bereiche Vermietungsmanagement, Baumanagement sowie Budgetplanung betreffen, werden im Verantwortungsbereich des Asset Managements betreut. Jede Kostenbeauftragung wird vom zuständigen Asset Manager geprüft und dem Property Management freigegeben, dabei werden Mieterausbauten im Bestand vom Property Management geplant, geprüft und durchgeführt.

Interviewpartner 5

Interviewpartner 5 ist Geschäftsführer einer Immobilien-Kapitalanlagegesellschaft mit Hauptsitz in Wien. Das Immobilienunternehmen ist eine Tochter eines international agierenden Finanzinstituts mit höchster Bonität. Die Kapitalanlagegesellschaft engagiert sich seit bereits vielen Jahren im Immobilieninvestmentfondsgeschäft und ist auf dem deutschsprachigen Markt erfolgreich etabliert. Der erfahrene Asset Manager fokussiert sich mit seinem Team auf das interne Asset Management der etwa 70 Bestandsimmobilien im Portfolio mit einem geschätzten Immobilienvermögen von über

800 Millionen Euro. Der Hauptfokus der Gesellschaft liegt auf der ertragreichen, aktiven Bewirtschaftung von Immobilien, in die der jeweilige Fonds investiert ist. Derzeit verwalten die Asset Manager einen Publikumsfonds, einen Großanlegerfonds sowie zwei Spezialfonds mit einem Gesamtvolumen von rund einer Milliarde Euro. Die Immobilien in den jeweiligen Portfolios sind verteilt auf die Nutzungsarten Büro, Einzelhandel, Hotel, Wohnen und Logistik.

Der interviewte Experte war in zahlreichen international tätigen Immobilien-Unternehmen als Asset Manager sowie Controller beschäftigt und ist derzeit der Head of Asset Management für Österreich und Deutschland.

Erfahrungsgemäß beschreibt der Interviewpartner 5 das Real Estate Asset Management als strategische Planung und Durchführung von Immobilientätigkeiten über die gesamte Wertschöpfungskette einer Immobilie oder eines Immobilienportfolios nach ausführlicher Abstimmung der Zielvorgaben des Eigentümers. Der Hauptfokus liegt dabei in der operativen Bewirtschaftung der Immobilie und Umsetzung der mit dem Portfoliomanagement bzw. Fondsmanagement vorgegebenen Ziele. Diese variieren sehr stark nach Vorgaben der Risiko- und Zielvorgaben des Eigentümers. Das Asset Management als dem Property Management übergeordnete Managementdisziplin hat den „*Blick auf das Ganze und Wesentliche*“ zu richten und den Mieter bzw. Eigentümer persönlich zu betreuen. Der idealtypische Real Estate Asset Manager besitzt aus der Sicht des Experten ein sehr breites disziplinübergreifendes Immobilienfachwissen, gekoppelt mit den Social Skills der Kommunikation, welche in der alltäglichen Objektbewirtschaftung in der Führung einer Immobilie notwendig sind.

Auf dem Markt erscheinen seit einigen Jahren vermehrt „Non Property Companies“ als große Immobilieneigentümer, welche das Immobiliengeschäft im Speziellen nicht als Kerngeschäft sehen, was zur Folge hat, dass externe Asset Management-Dienstleister die Kompetenzen und das fachliche Know-How als Drittdienstleister anbieten. Die Beauftragung eines externen Asset Managers ermöglicht dem Immobilieneigentümer eine unverzügliche Einbeziehung eines Immobilienprofis sowie eine variable Kostenstelle in der Unternehmensorganisation. Das beauftragte externe Asset Management des Interviewpartners dient der Unterstützung des internen Asset Management Apparates und zeigt die Vorteile eines externen Partners in puncto Flexibilität und fachliches Know-How auf. Die Mandatsvergabe wird jährlich neu evaluiert und

Anpassungen des Vertragsinhaltes zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer vereinbart. Hierzu werden quartalsweise aktuelle Reporting-Zahlen geliefert und nach strengen Vorgaben des Immobilieneigentümers in Bezug auf das NOI, die Leerstandrate, die Mietertragsentwicklung oder die Neuvermietungen überprüft. Langfristiges Ziel des Asset Managements muss es sein, den Werterhalt bzw. die Wertsteigerung der Immobilie zu sichern. Eine wichtige Kennzahl im Bereich der Performancemessung ist für den Interviewpartner 5 der wirtschaftliche Beitrag der Bewirtschaftungskosten für die jährliche Performance, welche ausschließlich durch professionelles und vorausschauendes Asset Management direkt am Objekt geschaffen wird. Der ganzheitliche Blickwinkel eines externen Asset Managers kann hierbei eine gewichtige Rolle im Lebenszyklus der Immobilie spielen.

Der Aufbau eines Immobilienportfolios bindet enorme finanzielle, aber auch menschliche Ressourcen. Die Beauftragung eines externen Dienstleistern mit dem notwendigen fachlichen Hintergrund in Bezug auf die Immobilienwirtschaft hat dabei den großen Vorteil der Erfahrung. Interviewpartner 5 vertritt die Meinung, dass die variable Kostenkomponente für viele, vor allem, institutionelle Unternehmen ein wichtiger Faktor bei der Mandatsvergabe an einen externen Asset Manager ist.

Die Nähe des Asset Managements zum betreuten Objekt ist eine grundlegende Prämisse im Unternehmen des Experten. Die laufend enge und persönliche Abstimmung mit den Bestandsmietern sowie Entscheidungsträgern verstärkt die Bindung an das Mietobjekt, welches in weiterer Folge zu Mietvertragsverlängerungen bzw. langfristigen Partnerschaften im Portfolio führt. Diese Nähe und Flexibilität den Mietern gegenüber kann ein externes Asset Management sehr gut durchführen und gewährleisten, denn ein interner Asset Manager hat zumeist auch „*mit der eigenen Bürokratie des Unternehmens*“ zu kämpfen. Als Nachteil, auch aus der eigenen Erfahrung, nennt der erfahrene Asset Manager das Risiko des Informationsverlustes durch eine weitere Schnittstelle zwischen Eigentümer und Mieter. Diese Lücke kann durch regelmäßige Meetings und Reportings gut gesteuert und kontrolliert werden. Der Experte führt laufende monatliche Jour Fixe Terminen mit den externen Asset Managern und bindet sich sehr zeitnah in wichtige wirtschaftliche Themen ein, um keine Informationsverluste zu erhalten.

Das Vertragsverhältnis mit einem externen Asset Manager sieht laut Interviewpartner 5 idealerweise eine Basisvergütung für den alltäglichen operativen Aufwand vor. Diese wird in Prozent der Nettomieteinnahmen des Portfolios bemessen und wird jährlich nach aktueller Portfoliokennzahl angepasst. Die Vergütung von Sonderleistungen, wie z.B. die Neuvermietung einer Mietfläche, das Baumanagement eines größeren Bauvorhabens oder die Ausschreibung diverser Drittdienstleister ist betragsmäßig sowie leistungsbezogen im Vertrag vereinbart. Erfahrungsgemäß ist Interviewpartner 5 kein Befürworter einer fixen Auftragspauschale, da die messbaren Leistungen des Dienstleisters im Laufe der Zeit stagnieren und die Performance ohne Leistungsanreize schwindet.

Analog zu allen vorherigen Interviewpartner sieht auch Interviewpartner 5 die Managementdisziplinen Property Management und Facility Management als wichtigste Akteure in der Wertschöpfungskette einer Immobilie. Die kaufmännische und technische Objektverwaltung liegt hierbei klar im Verantwortungsbereich dieser beiden Managementdisziplinen mit dem regelmäßigen Reporting an die übergeordnete Stelle des Asset Managements. Das „*daily business*“ der Bestandsmieter liegt in der verantwortungsvollen Sphäre des Property Managements mit dem klaren Fokus auf die kaufmännische Durchführung der Objektangelegenheiten in puncto Mietvorschreibungen, Forderungsmanagement, Betriebskostenabrechnung, etc. Die Hierarchie ist zwar dahingehend geordnet, dass das Real Estate Asset Management die Steuerung und die Kontrolle über das Property Management sowie das Facility Management hat, jedoch merkt der Interviewpartner an, dass die langfristige, nachhaltige Wertschöpfung nur auf Augenhöhe mit den Disziplinen funktioniert, denn diese immobilien-spezifischen Managementdisziplinen sind im Lebenszyklus einer Immobilie aufeinander angewiesen.

6 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfragen

In den vorangehenden Kapiteln dieser Arbeit wurden neben der theoretischen Abgrenzung folgend Experteninterviews durchgeführt, um einen Marktüberblick sowohl auf Bestandgeberseite mit internen Real Estate Asset Management zu erhalten, wie auch die Marktbetrachtung des Asset Managements aus Sicht von externen Asset Managern.

Der folgende Abschnitt soll dazu dienen die Begrifflichkeit des „Real Estate Asset Managements“ nach Gesprächen mit verschiedenen Marktteilnehmern nochmals zu definieren und festzuzahlen. Darüber hinaus soll das Kapitel nochmals die Beweggründe und damit verbundenen Vorteile und Nachteile eines externen bzw. internen Real Estate Asset Managements wiedergeben sowie die Schnittstelle zwischen den Managementdisziplinen Asset Management und Property Management aufzeigen.

Der Begriff „Real Estate Asset Management“ unterliegt sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der Praxis unterschiedlicher Definitionen und Funktionen.

Angelehnt an die fünf Experteninterviews wird der Begriff des „Real Estate Asset Managements“ als eine Art übergeordnete, leitende Managementdisziplin im Lebenszyklus einer Bestandsimmobilie angesehen. Dabei definieren die Interviewpartner die Arbeit des Asset Managers in Form der Planung, Steuerung, Umsetzung sowie Kontrolle aller wertbeeinflussenden Maßnahmen über die Wertschöpfungskette einer Immobilie. Das Portfoliomanagement ist hierbei die übergeordnete Stelle des Asset Managers, welcher die Strategiefestlegung in seiner Verantwortung hält und die operative Umsetzung an den hierarchisch untergeordnete Asset Manager übergibt. Dabei unterstützen den Asset Manager in seiner Funktion als Leiter der Immobilie sämtliche darunterliegenden Managementdisziplinen wie z.B. Property Management, Facility Management, Center Management. Der Tätigkeitfokus des Real Estate Asset Managements ist dabei darauf gerichtet, eigentümerseitigen Rendite- und Risikozielvorgaben

in das operative Geschäft einzubeziehen, um der jeweiligen Performanceerwartung gerecht zu werden.

Die Kernkompetenzen eines Asset Managers und die Messung der Leistungen des Asset Managements sind wesentliche Inhalte der Performanceerwartung des Immobilieneigentümers.

Alle Interviewpartner haben auf die Frage der Kernkompetenzen oder das Bild des idealtypischen Asset Managers die Antwort gegeben, dass die soziale Fähigkeit eine sehr wichtige Kompetenz des Asset Managers in der operativen Betreuung der Immobilien ist. Das Interagieren und Kommunizieren mit Mietern, Dienstleistern aber auch Behörden und Investoren wird hierbei als einer der wichtigsten Funktionen des Asset Managements angesehen. Darüber hinaus haben die Interviewpartner ausgeführt, dass das Asset Management im Gegensatz zum Property Management den Überblick und Weitblick über die Immobilie behalten muss, in Zusammenhang mit der Entwicklung und regelmäßigen Evaluierung einer Management Strategie auf Objekt- bzw. Portfolioebene. Zu den Kernkompetenzen und damit Aufgabenbereichen des Asset Managements gehören des Weiteren u.a.:

- **Wertschöpfungspotentiale aufzeigen, planen und umsetzen**
- **Objektübergreifende Maßnahmen setzen zur Erlössteigerung**
- **Wertoptimierung auf Ausgabenseite in Bezug auf Betriebskosten, Instandhaltung, etc.**
- **Regelmäßige Nutzen vs. Kosten – Analyse auf Objektebene**
- **Sorgfältige Bestandsanalyse in Bezug auf das Grundstück, die technischen und wirtschaftliche Gebäudethemen, Mieteranalyse**
- **Marktbetrachtung und –Beobachtung sowie die Umsetzung von Maßnahmenkatalogen in Bezug auf Repositionierung, Refurbishment, Revitalisierung**
- **Die Analyse des Nutzerverhaltens in Verbindung mit der Evaluierung von Bedürfnissen und Erwartungen der Mieter (=Kunden)**

Die Interviewpartner 1-5 haben alle ausgeführt, dass die wichtigsten Kennzahlen in puncto Performancemessung des Asset Managements das **Net Operating Income (NOI)** sowie die **Leerstandsquote** ist, an der sich die Leistung des Asset Management

regelmäßig messen lässt. Das NOI gibt die Summe aller Einkünfte aus der Vermietung einer Immobilie wieder abzüglich der nicht umlagefähigen Betriebskosten. Hierbei spricht man vom Jahresreinertrag der Immobilie, was ein wesentliches Instrument für die Wertermittlung der Immobilie darstellt. Die Leerstandquote, resp. die Vermietungsquote in Zusammenhang mit den damit zusammenhängenden Mieterträgen ist eine weitere wichtige Kennzahl, um die Performance des Asset Managements einer Immobilie zu messen. Diese gibt das Verhältnis der unvermieteten Flächen zu den vermieteten Flächen einer Immobilie an.

Externes Asset Management vs. Internes Asset Management – Wieso entscheide ich mich für ein externes Asset Management?

Das externe Asset Management wird als Drittdienstleistung angeboten mit der Haupttätigkeit der Eigentümervertretung, aber auch mit dem Ziel der Renditesteigerung bzw. –Sicherung von Immobilienanlagen. Anbieter dieser Dienstleistung sind letztlich hochprofessionelle und ganzheitliche ausgebildete Immobilienmanager mit der Ausrichtung alle Potentiale einer Immobilie auszuschöpfen, entlang einer vom Auftraggeber vorgegebenen Portfoliostrategie. Der beauftragte Asset Manager hat hierbei die Verantwortung für die Rendite der Immobilie entlang der Wertschöpfungskette. Diese Verantwortung beginnt zumeist während der Due Diligence beim Ankauf, wenn die operative Sichtweise der zukünftigen Bestandsimmobilie gefragt ist. Der beauftragte Asset Manager legt eine Objektstrategie fest und kommuniziert diese an die Schnittstelle Property Management weiter, welches für die Umsetzung dieser verantwortlich ist. Dabei obliegt dem Asset Manager die Steuerung und Kontrolle dieser Agenden in Form von regelmäßiger Präsenz und Evaluierung der Themen.

Externes Asset Management bietet Immobilieneigentümern die Möglichkeit kurzfristig auf fachlich notwendige Immobilienspezialisten zuzugreifen, vor allem wenn es beim Eigentümer an Kapazitäten fehlt. Überwiegend institutionelle Investoren, welche Ihrem Anlageportfolio kurzfristig Immobilien beimischen möchten, greifen auf die Dienstleistung zurück, da diese fachliche Expertise im eigenen Unternehmen nicht kurzerhand implementiert werden kann. Die Interviewpartner waren sich einig, dass ein externes Asset Management des Weiteren den Vorteil hat, dass die Kostenstelle damit variabel wird und somit die unternehmerische Kostenstruktur damit kurzfristig

lenken kann, vor allem wenn es um Immobilien- Exits geht. Es werden aber auch externe Asset Management Mandate für distressed Immobilien vergeben, wenn Investoren schwierige, komplexe Immobilien einzeln von externen Dienstleistern betreut haben möchten. Zusammenfassend können folgende, wesentliche Vorteile eines externen Asset Managements erwähnt werden:

- **Spezialisten in der ausgewählten Asset Klasse**
- **Maßgeschneiderte Lösungen auf Objektebene für den Auftraggeber nach definierten Zielvorgaben**
- **Umfangreiche Projekterfahrung schöpft mögliche Wertschöpfungspotentiale aus**
- **Die Flexibilität eines externen Asset Managers**
- **Der Marktzugang und das Netzwerk des Immobilienspezialisten wird damit eingekauft**
- **Eine transparente Möglichkeit Leistungen zu messen und honorieren**
- **Bereitstellung einer Asset Management Software möglich**
- **Möglichkeit einer leistungsbezogenen Vergütung – Ergebnisorientierte Bezahlung ohne Vergeudung interner Ressourcen**

Zusammenfassend gilt, dass es aus operativen, strategischen und wirtschaftlichen Überlegungen durchaus gute Gründe für die Vergabe von externen Asset Management Mandaten gibt. Häufig gibt es die Mischung zwischen einem internen Asset Management und einem externen Asset Management, was in vielerlei gute Synergien schaffen kann. Hierbei sind aber der regelmäßige Austausch und die Kommunikation untereinander von großer Notwendigkeit, um an derselben Strategie zu arbeiten und diese präzise umzusetzen. Wie in vielen weiteren Managementdisziplinen auch, hängt der nachhaltige Erfolg auch hier von den persönlichen und fachlichen Kompetenzen des einzelnen Asset Managers ab.

Schlussendlich ist die Vergütung der ausschlaggebende Punkt, wie sieht das in der Praxis aus?

Die Gestaltung der Honorare für ein externes Asset Management unterliegt keinen gesetzlichen oder standesrechtlichen Bestimmungen. Damit kommt ein Vertrag zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer frei zustande. Im Gegensatz zu dem Verwaltungshonorar eines Property Managers, welches zumeist auf den Bestandsmieter überwältigt wird, wird die Management Fee an das externe Asset Management vom Immobilieneigentümer getragen. Dementsprechend sensibel ist die Thematik, wenn es um Leistungsmessung und –erbringung geht. Die Wahrnehmung des Eigentümers muss vom Dienstleister dahingehend gelenkt werden, dass die Vergütung nicht lediglich als Kostenblock und damit Aufwand gesehen wird, sondern als zusätzliches Wertsteigerungspotential und Qualitätssteigerung der zu betreuenden Immobilie. Eine finanzielle Erfolgsbeteiligung an einer Wertsteigerung der Immobilie könnte hierbei ein finanziell guter Anreiz für beide Parteien sein.

Grundsätzlich wird zwischen einer Basisvergütung, einer leistungsbezogenen Fee sowie einer Pauschalverrechnung unterschieden. Die Interviewpartner vertreten hier die Meinung, dass die alltägliche operative Arbeit mit einer Basisvergütung honoriert werden sollte. Hierzu gehören die Themen der Steuerung und Kontrolle des Property Managements oder des Facility Managements bzw. die regelmäßige Präsenz im Objekt sowie die Kommunikation mit Bestandsmieter. Des Weiteren gehören hierzu die Basisleistungen in Form von Businessplanerstellung, Budgetprüfung, Dokumentenmanagement sowie das Instandhaltungsmanagement und das regelmäßige Reporting an den Auftraggeber.

Darüber hinaus sind sich die Experten einig, dass es aus Sicht des Auftraggebers Sinn macht, diverse Leistungen exklusiv in Form von zusätzlichen Provisionen bzw. Management Fees zu honorieren. Leistungen, welche das übliche Ausmaß überschreiten, wie z.B. die Erarbeitung einer Ausschreibung von Dienstleistern, Finanzierungsthemen, größeres Baumanagement oder die Objektbewertung sind Leistungen, welche über ein Incentive-Modell vertraglich vereinbart werden können. Diese Art der Vergütung schafft ein transparentes Modell für den Auftraggeber und verstärkt laufende den Anreiz des Dienstleisters das Potential der Immobilie auszuschöpfen.

Auf dem Immobilienmarkt gibt es ein weiteres, weit verbreitetes Vergütungsmodell, nämlich die Pauschalvergütung. Diese wird als feste Vergütung in Form von z.B. in Prozent der Nettomieteträge berechnet oder in Prozent der zu bewirtschaftenden Flä-

chen im Portfolio. Dieses statische Modell der Vergütung ist zwar die einfachste Möglichkeit einer Mandatsvergabe, wird jedoch von Immobilieneigentümern – trotz Ihrer Verwendung auf dem Immobilienmarkt – oftmals kritisiert, da diese Form wenig Anreize zur regelmäßigen Performanceverbesserung mit sich bringt. Hier hat der Auftragnehmer keinen Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis.

Zusammenfassend gesagt gibt es keine einheitliche Lösung für die Auswahl eines passenden Vergütungsmodells. Der Markt ist in dieser Hinsicht sehr intransparent und es gibt wenige Möglichkeiten diese regelmäßig zu evaluieren. Die Vergütung von Leistungen des externen Asset Management sind zwar Kostenstellen im Unternehmen, sollten jedoch als Bereicherung der Qualität angesehen werden und zur Wertsteigerung bzw. –Sicherung der Immobilie bzw. des Immobilienportfolios führen. Die Wahl eines dualen Modells in Form einer Basisvergütung in Kombination mit einer leistungsbezogenen Ergänzungskomponente wird sich langfristig definitiv durchsetzen, da hier eine saubere Transparenz gegeben ist. Demnach ist es die Aufgabe des Investors, Eigentümers bzw. Portfolio-/Fondsmanagers das Modell auszuwählen, welches nachhaltig eine positive Wertschöpfung generiert. Die Empfehlung ist, dass Leistungen des beauftragten Asset Managements nicht rein leistungsbezogen honoriert werden sollte, da sonst das unternehmerische Risiko vom Asset Management getragen wird. Im Gegensatz dazu ist eine ausschließlich feste Vergütung auch nicht empfehlenswert, da die Ergebnisorientierung ein wichtiger Grundgedanke des Asset Management auf Objekt- und Portfolioebene bleiben sollte.

Literaturverzeichnis

Atteslander, Peter (2000): Methoden der empirischen Sozialforschung. 9.Auflage, De Gruyter, Berlin/New York.

Bals, Werner/ Kristin Wellner (2011): Instrumente des Immobilienmanagements. Immobilien-Portfolio-Management und Immobilien-Asset-Management. In: Schäfer, Jürgen/ Conzen, Georg (Hrsg.): Praxishandbuch Immobilien-Investitionen. Anlageformen, Ertragsoptimierung, Risikominimierung. 2. Auflage, C.H. Beck, München.

Bogenstätter, Ulrich (2008): Property Management und Facility Management. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

Bone-Winkel, Stephan/ Feldmann, Philipp (2011): Asset Manager. In: Schumacher, Christoph/ Pfeffer, Tobias/ Bäumer, Hubertus (Hrsg.): Praxishandbuch Immobilienfondsmanagement und – Investment. Immobilien Manager Verlag, Köln.

Ellis, Charles D. (1992): A New Paradigm: The Evolution of Investment Management. In: Financial Analyst Journal. März/ April 1992, New York, S.16-18.

Dubben, Nigel/ Sayce, Sarah (1991): Property Portfolio Management: An Introduction. Routledge.

Falk, Bernd/ Falk, Momme Torsten (2006): Gewerbeimmobilien-Planung, Realisierung und Management. In: Falk, Bernd/ Falk, Momme Torsten (Hrsg.): Handbuch Gewerbe- und Spezialimmobilien. Immobilien Informationsverlag, Köln.

Froschauer, Ulriker/ Lueger, Manfred (1998): Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme. Facultas, Wien.

Geipel-Faber, Ute (2002): Immobilien Asset Management: Als Geschäftsfeld der Hypo Vereinsbank. In: Schulte, Karl-Werner/ Achleitner, Ann-Kristin/ Schäfers, Wolfgang/ Knobloch, Bernd (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Banking. Immobilien Informationsverlag, Köln.

gif (2004a) (2004): Richtlinie, Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management. In: gif Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Hrsg.): Arbeitskreis Real Estate Investment Management, Wiesbaden.

Gläser, Jochen/ Laudel, Grit (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Gondring, Hanspeter (2013): Immobilienwirtschaft. 3. Auflage, Vahlen, München.

Gondring, Hanspeter u.a. (Hrsg.) (2003): Real Estate Investment Banking. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Gondring, Hanspeter/ Wagner, Thomas (2016): Real Estate Asset Management. 2. Auflage, Vahlen, München.

Hellerforth, Michaela (2001): Facility Management: Immobilien optimal verwalten. Haufe, Freiburg im Breisgau.

Homann, Klaus (2001): Immobilien-Management- Ein erfolgspotenzialorientierter Ansatz. In: Gondring, Hanspeter/ Lammel, Eckhard (Hrsg.): Handbuch Immobilienwirtschaft. Gabler, Wiesbaden.

Kämpf-Dern, Annette (2009): Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und –aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. In: Pfnür, Andreas (Hrsg.): Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15, Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft, Darmstadt.

Kaiser, Robert (2014): Qualitative Experteninterviews. Springer, Wiesbaden.

Lehner, Claus (2010): Erfolgreiches Portfolio- und Asset Management für Immobilienunternehmen. Die 8 Werthebel. In: IZ Immobilienzeitung Verlagsgesellschaft. Wiesbaden.

Maier, Kurt (2007): Risikomanagement im Immobilien und Finanzwesen: Ein Leitfaden für Theorie und Praxis. 3. Auflage, Fritz Knapp, Frankfurt am Main.

Mändle, Eduard/ Mändle, Markus (2011): Wohnungs- und Immobilienlexikon. 2. Auflage, Haufe Lexware, Freiburg.

Mieg, Harald/ Näf, Matthias (2005): Experteninterviews. 2. Auflage, Institut für Mensch-Umwelt-Systeme (HES), Zürich.

Patton, Michael Quinn (1990): Qualitative evaluation and research methods. 2. Auflage, Newbury Park

Pfnür, Andreas (2011): Moderne Immobilienmanagement. 3. Auflage, Springer, Berlin.

Preugschat, Fritz (2001): Corporate Real Estate Management. In: Gondring, Hanspeter/ Lammel, Eckhard (Hrsg.): Handbuch Immobilienwirtschaft. Gabler, Wiesbaden.

Royal Institution of Chartered Surveyors [RICS] (2015): Leistungsverzeichnis Asset Management in Deutschland. In: RICS Professional Guidance Germany. 2. Ausgabe, RICS.

Sailer, Erwin/ Grabener, Henning/ Matzen, Ulf (2014): Immobilien-Fachwissen von A-Z. Das Lexikon mit umfassenden Antworten und Erklärungen auf Fragen aus der Immobilienwirtschaft. 10. Auflage, Grabener, Kiel.

Schulte, Karl-Werner (2008): Immobilienökonomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. Oldenbourg Verlag, München.

Schulte, Karl-Werner/ Teichmann, A.Sven (2007): Managementdisziplinen der Immobilienökonomie: Was ist was? In: Industriebau, Nr.3, S.51-53.

Schulte, Karl-Werner/ Walbröhl, Veronika (2002): Immobilien Asset Management: Grundlagen - Rahmenbedingungen – Produkte – Prozess. In: Schulte, Karl-Werner/ Achleitner, Ann-Kristin/ Schäfers, Wolfgang/ Knobloch, Bernd (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Banking. Immobilien Informationsverlag, Köln.

Soens, Margaret A./ Brown, Robert Kevin (1962): Real Estate Asset Management Executive Strategies for Profit-Marketing, Atlanta, Georgia.

Steinbauer, Ludwig/ Schädel, Mandy (2011): Property und Facility Management. In: Schäfer, Jürgen/ Conzen, Georg (Hrsg.): Praxishandbuch Immobilien-Investitionen. Anlageformen, Ertragsoptimierung, Risikominimierung. 2. Auflage, C.H. Beck, München.

Steinbauer, Ludwig/ Rolf, Norbert/ Kiesslich, Danny (2011): Property und Facility Management. In: Schäfer, Jürgen/ Conzen, Georg (Hrsg.): Praxishandbuch Immobilien-Investitionen. Anlageformen, Ertragsoptimierung, Risikominimierung. 2. Auflage, C.H.Beck, München.

Steinbauer, Ludwig/ Sievert, Satya-Alexei/ Gartung, Thomas (2011) Property und Facility Management. In: Schäfer, Jürgen/ Conzen, Georg (Hrsg.): Praxishandbuch Immobilien-Investitionen. Anlageformen, Ertragsoptimierung, Risikominimierung. 2.Auflage, C.H.Beck, München.

Stengel, Rüdiger v. (2003): Portfoliomanagement institutioneller Anleger. In: Gondring, Hanspeter/ Zoller, Edgar/ Dinauer, Josef (Hrsg.): Real Estate Investment Banking. Neue Finanzierungsinstrumente und Beratungsleistungen im Immobiliengeschäft. Springer, Wiesbaden.

Teichmann, A.Sven (2007): Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management. Zeitschrift für Immobilienökonomie. Nr.2/2007, S.5-36, Wiesbaden.

Thiels, Peter K. (2001): Real Estate Asset Management in der US-amerikanischen Praxis. In: Gondring, Hanspeter/ Lammel, Eckhard (Hrsg.): Handbuch Immobilienwirtschaft. Gabler, Wiesbaden.

Trübstein, Michael (2010): Real Estate Asset Management für institutionelle Investoren. Eine theoretische Konzeption und empirische Untersuchung aus Sicht institutioneller Investoren in Deutschland. In: Schulte, Karl-Werner/ Bone-Winkel, Stephan/ Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie. Band 59, Immobilienmanager Verlag, Regensburg.

Ullrich, Carsten G. (1999): Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview. In: Zeitschrift für Soziologie, Nr.28, S.429-447.

Wellner, Kristin (2003): Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems: Zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios. In: Pelzl, Wolfgang (Hrsg.): Reihe: Immobilienmanagement. Band 3, Institut für Immobilienmanagement der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig, Leipzig.

Internetquellen

<https://www.gevestor.de> (2012): Assetklassen: Definition, *<https://www.gevestor.de/details/assetklassen-definition-563561.html>* [Stand: 03.07.2012], (25.09.2018)

<https://www.gif-ev.de> (2018): Verein: Dafür steht die gif, *<https://www.gif-ev.de/verein.531/show/main>*, (29.10.2018)

<https://www.ifma.at> (1998): Facility Management: Definition, *<https://www.ifma.at/facility-management/definition/>*, (10.10.2018)

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
ggf.	gegebenenfalls
gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IDRC	International Development Research Council
NACORE	National Association of Corporate Real Estate Executives
o.g.	oben genannte
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors
resp.	respektive
u.a.	und andere
u.a.	unter anderem
Vgl.	Vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Mehrstufiger Ansatz im Immobilienmanagement	8
Abb. 2: Ebenen des Immobilienmanagements	9
Abb. 3: Die wesentliche Inhalte der Managementdisziplinen	14
Abb. 4: Schnittstellen Asset Management/ Property Management	15
Abb. 5: Real Estate Managementdisziplinen	25
Abb. 6: Managementdisziplinen nach gif	28
Abb. 7: Management Ebenen	29
Abb. 8: Managementdisziplinen nach Gondring/Wagner.....	40
Abb. 9: Typische Organisationsstruktur nach Gondring/Wagner.....	41

ANHANG

Anhang 1: Fragenkatalog

EINLEITUNG

Vielen Dank für die Gelegenheit zum Interview. Im Zuge meines Masterstudiums „Immobilienmanagement & Bewertung“ an der Technischen Universität Wien möchte ich Ihnen einige Fragen zum Thema „Real Estate Asset Management“ stellen.

Datum: Uhrzeit: Ort: Dauer:

Zur Expertin

Name:

Unternehmen:

Gegenwärtige Position/ Funktion: seit:

Berufliche Laufbahn (kurz):

Das Interview ist folgend gegliedert:

- I. Allgemeine Fragen zu Ihnen als Experten sowie zu Ihrem Unternehmen
- II. Real Estate Asset Management im Allgemeinen
- III. Extern versus intern
- IV. Schnittstellen, Dienstleister, Auftragnehmer

Haben Sie noch Fragen bevor es losgeht?

Interviewleitfaden – Fragen

I. Allgemeine Fragen an die Expertin (sowie zum Unternehmen)

1. Welchen Hintergrund hat Ihr Unternehmen?
2. Welche Position bekleiden Sie innerhalb Ihres Unternehmens?
3. Seit wann sind Sie in der Immobilienbranche? In welchen Bereichen?
4. Was sind Ihre Kernaufgaben im Unternehmen?
5. Werden Ihre Asset Management Leistungen extern angeboten?
6. Wie viele Objekte werden von Ihrem Team/Unternehmen betreut?
7. Welche Asset Klassen werden immobilienwirtschaftlich von Ihnen betreut? Ungefähre prozentuelle Aufteilung.

II. Real Estate Asset Management im Allgemeinen

Der Begriff „Real Estate Asset Management“ unterliegt sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der Praxis unterschiedlicher Definitionen und Funktionen. Sowohl der deutschsprachige Raum als auch der angloamerikanische Raum haben hierzu eine unterschiedliche Herangehensweise.

8. Was verstehen Sie persönlich unter dem Begriff Real Estate Asset Management?
9. Was ist aus Ihrer Sicht das Anforderungsprofil an den idealtypischen Asset Manager?
10. Was zählen Sie zu den Kernkompetenzen des Asset Managements?
11. Werden im Zusammenhang mit der Bewirtschaftung der Immobilie Leistungen wie Property Management/ Facility Management/ Maklerwesen im eigenen Unternehmen erbracht oder sind die Leistungen getrennt?
12. Ab wann wird das Asset Management im Ankaufsprozess eingebunden? Zu welchem Zeitpunkt ist es aus Sicht des Asset Managements empfehlenswert?
13. Mit welchen Kennzahlen beschreiben Sie die Leistungen des Asset Managements am besten?

14. Ist die Objektnähe durch den zuständigen Asset Manager vor Ort wichtig oder funktioniert die Steuerung von einem zentralen Standort?

III. Extern versus intern

15. Welche Motive/Kriterien sind/wären für Sie wichtig um das Asset Management extern zu vergeben? Wieso wird Ihrer Ansicht nach ein externes Asset Management beauftragt?
16. Welche Vorteile bzw. Nachteile sehen Sie im internen bzw. externen Asset Management?
17. Wie wird ein möglicher Informationsverlust durch einen externen Asset Manager eingedämmt?
18. Können Sie sich vorstellen einzelne Leistungen bzw. einzelne Objekte an externe Asset Manager zu vergeben? (Eventuell distressed Immobilien?)
19. Wird das Image des Investors/ Eigentümers/ Auftraggebers durch die gewählte Organisation beeinflusst?
20. Was sind aus Ihrer Sicht die Hauptgründe für den Verlust von Asset-Management-Mandaten?
21. Welches Vergütungsmodell von Asset-Management-Leistungen halten Sie für zweckmäßig? z.B. nach tatsächlichen Management-Aufwand, erfolgsbezogen, Vergütung einzelner Leistungen, Mischform
22. Erfolgt durch Ihr Unternehmen eine fixe pauschale oder fixe prozentuale (Vergütung in % einer vorher definierten Kennzahl) Vergütung?

IV. Schnittstellen, Dienstleister, Auftragnehmer

23. Welchen Dienstleister würden Sie als wichtigsten Akteur im Zusammenhang mit der Bewirtschaftung der Immobilien nennen?
24. Wo liegt Ihrer Ansicht nach die Schnittstelle zwischen Asset Management und Property Management? In welchen Bereichen?
25. Welche Rolle spielt das Property Management in Ihrem operativen Geschäft?
26. Welche Vorgaben erhält das Facility Management oder wird das durch das Property Management abgedeckt?
27. Wie gewährleistet Ihr Unternehmen, dass die Entscheidungshoheit beim zuständigen Asset Management verbleibt?
28. Welche Asset Management-Leistungen werden in Zukunft noch stärker in die Sphäre der Hausverwaltung fallen? Bzw. welche Leistungen müssen zum AM wechseln?