



Dr. Michael Hermes

## Property Management – make or buy?

**Egal ob das Callcenter des Telekomanbieters, das Rechenzentrum der Banken oder die Zulieferung von Teilen in der Automobilindustrie: Die Auslagerung von Produktionsschritten und Dienstleistungen gehört heute zum betriebswirtschaftlichen Einmaleins. Das gilt auch für die Immobilienwirtschaft, wo für Asset Manager die Auslagerung von Dienstleistungen im Property Management, also der Objektverwaltung, seit Jahren zum Standardrepertoire gehört.**

Dabei unterliegt das Thema durchaus gewissen Zyklen und ist mal mehr, mal weniger en vogue. Und manchmal wird es mehr auf Basis tief verankerter Überzeugungen, als mit Blick auf klare Zahlen diskutiert. Trotzdem, beziehungsweise gerade deswegen, ist das Thema eine sachliche Erörterung wert. Denn eine kosteneffiziente und an den Zielen des Eigentümers orientierte Bewirtschaftung ist ein zentraler Faktor, um die Zielrendite eines Immobilieninvestments zu erreichen. Das gilt im Übrigen für die komplette Asset Management, Property Management und Facility Management Kette. Es stellt sich die Frage, was für und was gegen die Integration von Asset Management und Property Management unter einem Dach spricht.

### **Selber machen ermöglicht hohe Individualität**

Ein Asset Manager, der das Property Management in die eigenen Hände nimmt, profitiert zweifellos davon, dass er alles so machen kann, wie er es braucht. Das Reporting kann mit Blick auf die relevanten Parameter, Timing und Datenqualität exakt an die Anforderungen etwa des Asset Managements, des Controllers oder der Finanzabteilung ausgerichtet werden. Auch die Steuerung des Facility Managements kann in einem integrierten Prozess erfolgen. Basis dafür ist in erster Linie eine konsistente IT-Landschaft, in der idealerweise keine Schnittstellen

gemanagt werden müssen, sondern identische Anwendungen betrieben werden.

Abläufe und Qualitätsstandards kommen beim Selbermachen aus einer Hand und sind auf Grund eines einheitlichen Managements nachzuhalten und durchsetzbar. In der Praxis ist bei einer internen Lösung zudem der Bedarf an Ablaufbeschreibungen und Dokumentationspflichten niedriger, weil man ja den direkten Zugriff hat. Hier führt das Outsourcing zu höherem einmaligen Aufwand für die Dokumentation und zu dauerhaft höherem Kontrollaufwand.

Nicht nur beim Reporting und in den Abläufen besteht bei einer Inhouse-Lösung ein Grad an Transparenz, der so bei einem externen Dienstleister nicht immer gegeben ist. Als Arbeitgeber der Property Management-Abteilung weiß man genau, wann und wofür welcher Aufwand angefallen ist, ob Arbeiten wirklich wie verabredet erledigt worden sind und ob beispielsweise der Kompletttausch der Türanlage durch das Facility-Management wirklich notwendig war. Man kann also jederzeit kontrollieren und bei Bedarf direkt eingreifen. Das gilt erst recht, wenn etwa zentrale Funktionen einer Immobilie offensichtlich nicht im Rahmen des Budgets laufen. Grundlegende Probleme oder Veränderungen erkennt man auf der Basis eigener Zahlen in der Regel schneller und kann so auch kurzfristiger gegensteuern. Voraussetzung ist natürlich, dass die Transparenz nicht nur besteht, sondern auch vom Management genutzt wird.

Auch sonst können die vorhandenen Ressourcen nicht nur im Property Management selber, sondern auch in der Objektbetreuung direkt gesteuert und bei veränderten Prioritäten sofort anders eingesetzt werden. Die Reaktionsfähigkeit ist also deutlich höher, als bei einem externen Dienstleister. Auch die schnelle Reaktion auf Wünsche der Mieter gestaltet sich so deutlich einfacher, was zur Zufriedenheit beiträgt.

Schließlich kann auch steuerlich der Einsatz eigener Ressourcen vorteilhaft sein. Erbringt der gewerbliche Mieter teilweise oder ausschließlich umsatzsteuerfreie Leistungen, ist der Zukauf und die Weiterbelastung von mehrwertsteuerpflichtigen Dienstleistungen durch den Vermieter eine indirekte Mieterhöhung, während inhouse erbrachte Leistungen ohne Umsatzsteuer weiterbelastet werden können - bei einem Mehrwertsteuersatz von 19 Prozent durchaus ein relevanter Faktor.

### Auslagerung sichert Best Practice

Wer sich nun schon entschieden hat, könnte aber trotzdem einen Fehler machen. Denn die Auslagerung des Property Managements – eventuell im Zusammenspiel mit dem Facility Management – hat auch klare Argumente für sich.

Zunächst einmal reduziert man mit der Auslagerung der Property Management Funktion ein Kapazitäts- und Kostenrisiko. Denn die meisten Asset Manager verwalten ein lebendes Portfolio mit laufenden Zu- und Abgängen. Das Ergebnis ist, dass man bei einer Inhouse-Lösung ständig den Mitarbeiterbestand anpassen muss und das mit Blick auf die Usancen am Arbeitsmarkt eigentlich nie rechtzeitig hinbekommt. Mal hat man dann nicht genug Leute, mal muss man Aufgaben für unterbeschäftigte Mitarbeiter suchen. Mit einem Outsourcing-Vertrag kann man flexibel die Leistungen einkaufen, die man wirklich braucht, und den Vertrag auch kurzfristig nachjustieren bzw. dazu direkt am Anfang ein Vorgehen vereinbaren.

Hinzu kommt, dass ein externer Dienstleister mit all dem Know-how an Bord kommt, das er sich bei vielen anderen Mandaten erarbeitet hat. Ein geeigneter Servicer bringt Ideen und Prozesse mit, mit denen der Asset Manager sogar noch mehr Synergien erzielen kann, als er selbst erwartet hat, und zugleich mehr Mieterzufriedenheit generiert. Treten Qualitätsprobleme im Property Management auf, dann kann man beim Outsourcing schneller für eine grundlegende Veränderung durch den Wechsel des Anbieters sorgen, während es bei einer Inhouse-Lösung eine längerfristige Managementaufgabe zur Verbesserung der Situation gibt, die Kompetenz und Kraft zur Veränderung erfordert. Das gilt insbesondere für herausfordernde Projekte, die nicht mit üblichen Routinen und Standardmaßnahmen zu optimieren sind. Ein erfahrender Outsourcing-Partner sollte zudem auch über das Know-how verfügen, die IT-Schnittstellen zum System des Auftraggebers bruchlos zu bedienen, und so die Reporting-Anforderungen seines Auftraggebers erfüllen zu können. Hier hat sich in den letzten Jahren viel getan, so dass der Aufwand einer solchen Anpassung inzwischen überschaubar ist.

In der Praxis erlebt man immer wieder, dass die Zusammenarbeit von Asset bzw. Investment Managern und Property Managern unter dem Dach eines Unternehmens mit Blick auf unterschiedliche Gehaltsstrukturen und abweichende berufliche Biografien zu Konflikten führt. Da wird das Property Management-Team schnell, wenn auch unfaire Weise, zu einem fünften Rad am Wagen. Man sollte daneben auch nicht den negativen Effekt unterschätzen, den Anpassungen der Kapazitäten im Property Management auf das Betriebsklima haben und wie viele Management-Ressourcen dadurch gebunden werden. Bei einem externen Property Manager gibt es diese Herausforderungen nicht.

### Der Vertrag macht den Unterschied

Wie entscheidet man nun am besten? Die Abwägung zwischen höherer Transparenz und direkter Kontrolle inhouse gegenüber Skalenvorteilen, Erfahrungskurveneffekten und flexibler Skalierung im Falle des Outsourcings fällt je nach Aufgabe unterschiedlich aus.

Zunächst einmal muss man sich darüber im Klaren sein, dass das Property Management mit Blick auf den Investmenterfolg zwar strategisches Gewicht hat, aber nicht die gleiche Bedeutung wie das Asset Management. Es geht demnach nicht um das Outsourcing von strategischen Kernfunktionen eines Investors.

Eine Inhouse-Lösung ist auf jeden Fall dann attraktiv, wenn ein Asset Manager ein ausreichend großes, stabiles Portfolio hat, und somit intern im Property Management eine kritische Masse erreichen kann und sich die Managementaufgabe zutraut.

Wenn die Größe des Portfolios nicht ausreicht, mit vielen kurzfristigen und mittelfristigen Verkäufen zu rechnen ist und der Asset Manager sich nicht in der Lage sieht, die mit der Inhouse-Lösung verbundene Management-Aufgabe zu lösen, dann bleibt Outsourcing die einzig sinnvolle Aufstellung.



**Dr. Michael Hermes**

Managing Partner  
ATOS Capital GmbH

Weitere Angaben zum Autor S.66

Weitere Angaben zum Unternehmen S.116