

Drees & Sommer – Entwicklungen im Corporate Real Estate Management

Wie genau die Corporates, also Unternehmen ohne ein immobilienwirtschaftliches Kerngeschäft, ihre Immobilienaktivitäten steuern, ist in der Praxis sehr unterschiedlich und branchenabhängig. Allein in Deutschland gehören sie allerdings zu den größten Bestandhaltern von Liegenschaften und weisen auch den größten Flächenbedarf auf. Kein Wunder, dass sich das Corporate Real Estate Management, kurz CREM, über die letzten Dekaden zu einer ernst zu nehmenden Management-Disziplin entwickelt hat. Hochschulen bilden konsequent Nachwuchskräfte für die Praxis aus und die Immobilie gilt bei den internationalen Konzernen als bedeutender Wert-, aber auch Kostenfaktor.



Wie sieht der strategische Entwicklungspfad im Real Estate Management bei den internationalen Corporates in Deutschland, Österreich und der Schweiz, also der sogenannten DACH Region, aus? Was hat sich in den letzten Jahren getan, was setzen die Unternehmen um und wo liegen die Grenzen in der Weiterentwicklung?

Mit neun Thesen aus der Praxis gehen die Drees & Sommer-Experten Thomas Häusser, Partner und Geschäftsführer, und Christoph Zimmer, Head of Corporate Consulting, diesen Fragestellungen auf den Grund. Dabei greifen sie auf ihre persönlichen Projekterfahrungen zurück und geben Einblicke in ihre Beobachtungen aus jahrzehntelanger Immobilienmanagement-Praxis.

In ihren Annahmen erfolgt bewusst keine Unterscheidung von CREM und Facility Management. Denn diese Trennung ist eher theoretischer Natur und spielt für die Praxis bei den Corporates häufig eine untergeordnete Rolle. Vielmehr existieren auf dem Markt überwiegend Hybridmodelle.

>> These 1: „Das CREM wird bei Desinvestments noch zu wenig strategisch eingebunden!“

Die meisten Unternehmen setzen sich zu Recht als Ziel, ein aktives und wertorientiertes Immobilienmanagement zu betreiben. Gerade hier sind Immobilien-Desinvestments ein hervorragendes Mittel, um eine allzu starre und unrentable Kapitalbindung zu reduzieren. Doch angesichts einer Eigentumsquote von etwa 75 Prozent in Deutschland stellt sich die Frage: Finden Desinvestments in der Praxis als ein nachhaltiges Instrument zur Reduzierung der Kapitalbindung bei den Corporates noch zu wenig Beachtung? Und wenn doch, wird dabei auch frühzeitig auf das fundierte Know-how des Immobilienmanagements zurückgegriffen?

In der Regel haben Immobilien in Industrieunternehmen eine dienende Funktion. Noch immer übernimmt das Immobilienmanagement dabei häufig die Rolle eines Bestandshalters. Werden Desinvestments getätigt, sind sie meist aus dem Kerngeschäft getrieben und die Einbindung des Immobilienmanagements erfolgt in der Regel erst zu einem sehr späten Zeitpunkt. Zumeist dann, wenn die Entscheidung im Kerngeschäft bereits längst gefallen ist. Das kann unnötig Geld und Zeit kosten. Denn gerade im Vorfeld eines Desinvestments helfen klare Prozesse mit fest definierten Quality Gates Transaktionen besser zu strukturieren und die immobilienwirtschaftliche Expertise zu nutzen.

Doch es kommt nicht nur auf möglichst schlanke und gut organisierte Prozesse an, sondern auch darauf, grundsätzlich das Immobilienportfolio professionell zu betreuen und kontinuierlich zu optimieren. In der Praxis sieht das aber in der Regel anders aus: Das Kerngeschäft fühlt sich als Eigentümer der Immobilien und verzichtet, nicht zuletzt aus Besitzstandswahrung, nur ungern auf gewachsene Strukturen, Mitarbeiter und interne Budgets.

Nicht selten ist ebenfalls, dass Unternehmen in einer Region über multiple Standorte verfügen, die teilweise über verschiedene

Konzernsparten verteilt sind. Ein Beispiel, das zeigt: Hier würde es sich auszahlen, das CREM strategisch einzubinden. Das Immobilienmanagement könnte nämlich durch eine aktive Portfoliobereinigung Standortkonsolidierungen in Abstimmung mit dem Kerngeschäft anstoßen und so wertvolle Potenziale für den Konzern generieren.

>> These 2: „Nachhaltigkeit ist bei Corporates nur ein Marketingthema!“

Wer sich mit den Marketing-Strategien der Konzerne beschäftigt, stellt fest: Häufig darin verwendete Begriffe wie „Green“ und „Blue“ sollen vermitteln, dass das gesamte unternehmerische Handeln auf Nachhaltigkeit ausgelegt ist – und damit auch die strategischen Immobilienziele. In der Praxis zeigt sich: Bei den meisten Corporates gibt es gerade im Immobilienmanagement in Sachen Nachhaltigkeit allerdings noch Handlungsbedarf.

Allein der Klimawandel und die Energiewende sind nur zwei von vielen Faktoren, die ein nachhaltiges Bauen und Betreiben jedoch zwingend erfordern. Angesichts dieser Entwicklungen sind bei vielen Unternehmen daher auch zumindest in den strategischen Immobilienzielen neue Anforderungen in Richtung Green Building, Nachhaltigkeitszertifizierung oder Energiemanagement festgehalten – verbunden mit konkreten Zielvorgaben aus dem Konzern.

Wie die Nachhaltigkeitsanforderungen jeweils bei den Corporates umgesetzt werden, ist sehr unterschiedlich und erstreckt sich dabei über eine breite Spanne: von der bloßen Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben bis hin zur ausformulierten Nachhaltigkeitsstrategie. Für Corporates kann eine sinnvolle Zielsetzung hier darin bestehen, das Nachhaltigkeitsmanagement schon im Portfoliomanagement zu berücksichtigen. Das kann zum Beispiel dadurch erfolgen, dass entsprechende Steuerungsgrößen etabliert werden. Sie erlauben es, auch Aussagen über den ökologischen Zustand der Immobilien zu treffen und regelmäßig ein Nachhaltigkeits-Monitoring oder auch Nachhaltigkeits-Benchmarking durchzuführen.

In den Nachhaltigkeitsberichten der Konzerne haben sich Immobilien heute zu einer festen Größe etabliert. Damit ist Nachhaltigkeitsmanagement sicher ein wichtiges Marketingthema. Es darf dabei aber nicht bei reinen Lippenbekenntnissen bleiben: Die Marketingaktivitäten müssen stattdessen auf den Ergebnissen eines professionellen Nachhaltigkeitsmanagements basieren. Dieses ermöglicht erst den Wertbeitrag der Immobilie zur Nachhaltigkeit und führt auch dazu, die jeweiligen Ökologie- und Nachhaltigkeitsziele des Kerngeschäfts umzusetzen.



>> These 3: „Proaktive Immobiliensteuerung scheitert immer noch an fehlender Transparenz!“

Service-Level-Agreements und Key Performance Indicators gehören zum Standardwerkzeug eines jeden Facility Managers, sowohl auf Auftraggeber- als auch auf Auftragnehmer-Seite. Es werden detaillierte Zusammenarbeitsmodelle mit Bonus- und Malus-Regelungen angestrebt. In der Realität werden diese allerdings nur selten umgesetzt. Häufiger Grund hierfür ist eine unzureichende Datentransparenz.

Sicher ist es sehr aufwendig, durchgängige Steuerungsmodelle aufzusetzen und in der Praxis zu leben. Beispielsweise sind reine Immobilienkosten bei vielen Corporates nicht gesondert ausgewiesen, sondern sie verschwinden oftmals in den Positionen der gesamten Produktionskosten oder Overheadkosten. Somit können diese Unternehmen Portfolioentscheidungen unter gesicherten Annahmen nur schwer treffen.

Oftmals sind anstehende Ausschreibungen immer noch der wichtigste Beweggrund, um Transparenz zu schaffen. Erst dadurch liegt eine verlässliche Kosten-Baseline, also eine detaillierte Analyse aller derzeitigen Immobilienkosten, vor. Das ermöglicht, die angebotenen Leistungen in Bezug auf Menge und Qualität mit dem Ist-Zustand abzugleichen, um entsprechende Einsparpotenziale auszuweisen. Sind Ausschreibungen nur unter dem Vorzeichen „Preisfindung ohne transparente Datenbasis“ möglich, müssen Unternehmen auf kreative Vergabemodelle zurückgreifen. Hierzu gehören zum Beispiel „Target Costing“ sowie die Abfrage von Einheitspreisen, die im Rahmen des Regelbetriebs dann letztendlich zum tatsächlichen Auftragsvolumen führen.

DIE KUNST LIEGT IM WEGLASSEN VON NICHT RELEVANTEN INFORMATIONEN UND DARIN, EIN DURCHGÄNGIGES DATENKONZEPT ZU ERSTELLEN, VON DER OBJEKTEBENE BIS HIN ZUR PORTFOLIOEBENE.

Den Immobilienbestand im Sinne eines aktiven Portfolio Managements zu steuern, stellt eine große Herausforderung für die Corporates dar. Die Kunst liegt im Weglassen von nicht relevanten Informationen und darin, ein durchgängiges Datenkonzept zu erstellen, von der Objektebene bis hin zur Portfolioebene. Häufig ist dabei zu beobachten: Entschließt sich ein Unternehmen dazu, die notwendige Datentransparenz herzustellen, schießt es oftmals über das Ziel hinaus. Das Verständnis, was zu den hierfür notwendigen Daten zählt, ist immer noch sehr heterogen und reicht vom Prüfprotokoll bis hin zur Kapitalrendite.

Die Kriterien an eine nachhaltige Immobiliensteuerung aus Sicht des Portfolio Managements und Asset Managements unterscheiden sich stark von den Anforderungen des Facility Managements. Gefragt sind nämlich nicht Service Levels, sondern Frühwarnindikatoren in Bezug auf Auffälligkeiten im Portfolio. Relevante

Fragestellungen sind zum Beispiel, wie die langfristige Budgetplanung aufgrund der aktuellen Zustandsbewertung der Gebäude anzupassen ist, wann Mietverträge auslaufen, in welchen Bandbreiten Mieten und Bewirtschaftungskosten im Marktvergleich liegen, aber auch wie sich der Flächenbedarf im Kerngeschäft entwickelt.

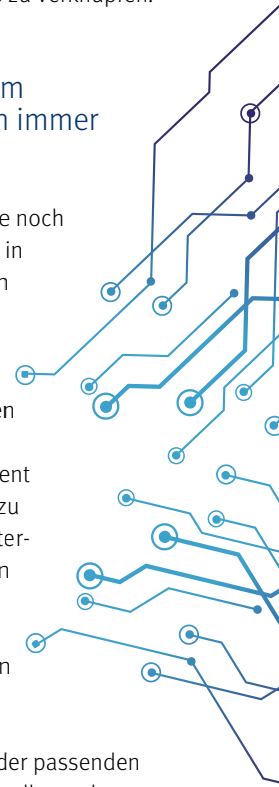
In der Immobiliensteuerung liegt die Herausforderung darin, aus Daten über Informationen zu Wissen zu gelangen. Hier setzt sich immer mehr das Bewusstsein durch, dass Business Intelligence auch im Immobilienmanagement einen hohen Wertbeitrag leisten kann – soweit es gelingt, die vorhandenen Datenquellen idealerweise über den gesamten Immobilienlebenszyklus zu verknüpfen.

>> These 4: „IT und Digitalisierung im Immobilienmanagement stecken immer noch in den Kinderschuhen!“

Die Einführung von CAFM-Systemen gilt auch heute noch als favorisierter Weg, das Immobilienmanagement in Industrieunternehmen IT-technisch zu unterstützen und zu vereinfachen. In der Praxis führt das allerdings in der Regel nicht zum gewünschten Ergebnis. Zum einen sind die Themenstellungen und Anforderungen der Corporates vielfältig, zum anderen gibt es eine enorm große Anzahl an IT-Lösungen, die am Markt parat stehen: vom Flächenmanagement bis hin zur Portfoliosteuerung. Hier den Überblick zu behalten bzw. die beste Lösung für das eigene Unternehmen zu finden, ist nicht einfach. Hinzu kommen neue Herausforderungen und Trends wie Building Information Modeling (BIM), Digitalisierung und Business Intelligence, die es zunächst zu verstehen und dann zu integrieren gilt.

Bevor sich ein Unternehmen also mit der Auswahl der passenden Software beschäftigt, stellt eine vorangestellte, grundlegende Analyse der Daten den eigentlichen Erfolgsfaktor dar: Wichtig ist, ein durchgängiges Datenmodell zu entwickeln, das von der Objekt- bis zur Portfolioebene reicht. Das Modell muss dabei den gesamten Immobilienlebenszyklus in der richtigen Datentiefe – Stichwort „Smart Data“ – umfassen und zudem auf die Informationsbedürfnisse der einzelnen Stakeholder abgestimmt sein. Zu berücksichtigen ist dabei: Auch zukünftig werden die Quellen der verschiedenen Daten bei den unterschiedlichsten Datenlieferanten zu finden sein. Im Sinne von „Single Source of Truth“ ist somit entscheidend, Informationen in Zukunft jeweils nur einmal vorzuhalten, um eine hohe Datenqualität bei gleichzeitig geringem Pflegeaufwand sicherzustellen. Doch aufgrund der gewachsenen IT-Strukturen und der dadurch bedingt spezialisierten Softwarelösungen wird es den meisten Corporates auch mittelfristig nur mit sehr hohem Aufwand gelingen, vorhandene Insellösungen in einem ganzheitlichen System abzubilden.

Auch wenn die Zusammenführung aller Systeme ein Anspruch der Unternehmen für die Zukunft bleiben sollte, kann die kurzfristige



Lösung im Einsatz von Business-Intelligence-Lösungen liegen. Es handelt sich dabei um Verfahren und Prozesse zur systematischen Analyse, also der Sammlung, Auswertung und Darstellung, von Daten in elektronischer Form. Unter dem Motto „Real Estate Intelligence“ könnten die Corporates so die informations- und steuerungsrelevanten Daten in einem übergreifenden System zusammenführen und adressatengerecht – zum Beispiel über nutzerspezifische Dashboards – zur Verfügung stellen.

Viele Unternehmen verfolgen als langfristiges Ziel das Credo, „Building as a Service“ umzusetzen. Hier tauschen Eigentümer, Nutzer und Dienstleister in einer integralen IT-Umgebung sämtliche relevanten Informationen miteinander aus. Dafür genügen nicht nur das passende Datenmodell und die Einführung einer integralen Softwarelösung. Um den vollen Mehrwert einer digitalisierten Welt zu nutzen, muss das Corporate zudem in der Lage sein, die dahinterliegenden Prozesse, aus denen die Daten resultieren, eindeutig zu beschreiben. Je vernetzter ein Prozess mit der passenden IT bearbeitet wird, umso besser ist es möglich, Leistung zu messen, Schwachstellen zu identifizieren und das Immobilienmanagement in einen digitalen Transformationsprozess zu überführen.

Für das Immobilienmanagement ist damit der Dreiklang aus Daten-, Software- und Prozessmodell der Garant für eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie.

»» These 5: „Property Management ist bei Corporates nicht positioniert!“

Die Funktion des Property Managements als fester Bestandteil der Immobilienwertschöpfungskette und bei der idealtypischen Property Company oftmals als Schnittstelle zwischen interner und externer Leistungserbringung hat bei den Corporates bislang noch keinen Eingang gefunden.

Corporates orientieren sich oftmals pragmatisch an den Notwendigkeiten des Kerngeschäfts. Facility Management steht dabei an oberster Stelle und ist fester Bestandteil der Immobilienfunktionen. Daneben lässt sich eine heterogene Landschaft von weiteren Funktionen wie Baumanagement, Mietvertragsmanagement oder auch Transaktionsmanagement finden. Eine idealtypische Strukturierung entlang der Immobilienwertschöpfungskette könnte helfen, die Schnittstellen zwischen Eigentümer, Dienstleister und Nutzer noch klarer zu gestalten.

Unabhängig davon, ob bei dieser Strukturierung Property Management als Eintrittspforte in das kaufmännische – und damit das wertorientierte – Immobilienmanagement eine wichtige Rolle spielen sollte, fehlen dem Facility Management oftmals vorgelegte Wertschöpfungsstufen und klar definierte Management-Strukturen. Die Aufdeckung der Asset-Potenziale durch ein aktives Portfolio- und Asset Management bleibt vielen Corporates damit verschlossen. Der Fokus liegt immer noch auf der Senkung der Betriebskosten.

»» These 6: „Innovative FM-Ansätze scheitern immer noch am politischen Widerstand!“

Erfolg von unternehmerischem Handeln ist zu einem großen Anteil von Innovationen geprägt. Somit stellt sich für Corporates die zentrale Frage, ob sie innovatives Handeln auch innerhalb ihres Immobilienmanagements, das als Sekundärprozess gilt, zulassen. Hierzu gehört, ob es beispielsweise über die notwendigen Freiheitsgrade verfügt, neue Wege zu beschreiten. Diese können technischer Natur sein beispielsweise durch das Einführen von neuen Verfahren oder auch organisatorischer Natur, zum Beispiel durch die Bündelung aller Immobilienaktivitäten in einem zentralen Shared Service Center.

Während den technischen Innovationen meist nichts im Wege steht und diese vom Kerngeschäft sogar erwartet werden, zum Beispiel durch den Einsatz von innovativen Instandhaltungskonzepten, stoßen die organisatorischen Themen weiterhin an ihre Grenzen. Das Immobilienmanagement ist – insbesondere in seiner Ausprägung als Facility Management – personalintensiv und weist oftmals komplexe historisch gewachsene Strukturen auf. Im Zusammenhang mit organisatorischen Umstrukturierungen werden in der Regel Outsourcing und Betriebsübergang gesehen, damit das Management Kosteneinsparpotenziale realisieren kann. Hinzu kommt aus dem Kerngeschäft die Skepsis, Leistungen abzugeben und damit möglicherweise Qualitätsverluste in Kauf zu nehmen. Nicht selten sind es auch die Eigentümerstrukturen, die maßgeblich auf die Ausrichtung des Immobilienmanagements Einfluss nehmen, um Auseinandersetzungen mit dem Betriebsrat und dem Kerngeschäft zu vermeiden.

EINE IDEALTYPISCHE STRUKTURIERUNG ENTLANG DER IMMOBILIENWERTSCHÖPFUNGSKETTE KANN DIE SCHNITTSTELLEN ZWISCHEN EIGENTÜMER, DIENSTLEISTER UND NUTZER NOCH KLARER GESTALTEN.

So wäre es in vielen Fällen sinnvoll, den Blickwinkel zu verändern: Statt sich nur darauf zu konzentrieren, Outsourcing kurzfristig zu vermeiden, sollten sich die jeweiligen Verantwortlichen der Corporates proaktiv damit auseinandersetzen, wie sich das Immobilienmanagement auf einem strategischen Pfad langfristig entwickeln kann. Nur dann ist Innovation möglich. Hierzu bietet es sich an, das bestehende Geschäftsmodell in Bezug auf die drei Dimensionen Leistungsmodell, Organisationsmodell und Dienstleistermodell kritisch zu hinterfragen und sich dabei auch mit den internen Stakeholdern auseinanderzusetzen. So können rechtzeitig Lösungen für politische Widerstände diskutiert werden, damit zumindest langfristig die Weiterentwicklung des Immobilienmanagements nicht zum Stillstand kommt.

»» These 7: „Der Durchbruch von effizienten Immobilienmanagement-Organisationen scheitert an der fehlenden Management-Attention auf Vorstandsebene!“

Das Immobilienmanagement in Industrieunternehmen ist auch heute noch gekennzeichnet von historisch gewachsenen Strukturen. Diese aufzubrechen ist gerade im personalintensiven Facility Management sehr schwer. Hinzu kommt, dass die Immobilienmanagementstrukturen noch immer stark durch die organisatorische Verankerung im Kerngeschäft geprägt sind. So ist häufig die Verteilung von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen nicht klar geregelt. Zudem gibt es keine echte Trennung von Kerngeschäfts- und Sekundärprozessen. Kurz: Zumeist bleiben Effizienzpotenziale ungenutzt, solange es kein klares Bekenntnis seitens der Unternehmensführung für die hohe Relevanz des Immobilienmanagements gibt.

Doch auch, wenn sich ein Unternehmen für einen höheren Stellenwert des Immobilienmanagements entscheidet: Wie es organisatorisch in die Konzernstrukturen eingebunden ist und sein sollte, variiert in der Praxis sehr stark und hängt davon ab, welches übergeordnete Ziel dem Immobilienmanagement zugrunde gelegt wird. So gelten für manche Unternehmen Sekundärprozesse – und damit alles rund um das Thema Immobilie – als Outsourcing-Potenzial. Hier findet meist eine organisatorische Anbindung des Immobilienmanagements an den Einkauf statt. Gilt die Immobilie als bedeutende Bilanzposition, ist sie zumeist dem Bereich Finanzen zugeordnet. Trägt das Immobilienmanagement dazu bei, die Produktionsprozesse sicherzustellen, ist es organisatorisch oft innerhalb der Supply Chain zu finden. Die Anbindung an den Personalbereich ist meistens dann gegeben, wenn sehr viele Kapazitäten zum Beispiel aufgrund einer hohen Eigenleistungstiefe gebunden sind.

Die organisatorische Heterogenität des Immobilienmanagements findet ihre Fortsetzung in der Tatsache, dass Industrieunternehmen Real Estate und Facility Management teilweise noch voneinander getrennt betrachten und zum Beispiel Real Estate an Finance und Facility Management an Personal berichtet. Damit liegt auf der Hand, dass eine durchgängige prozessorientierte Organisation des Immobilienmanagements entlang der Wertschöpfungskette schwer möglich ist.

Auch wenn es schwierig erscheint, eine klare organisatorische Positionierung – insbesondere unter dem Aspekt der Immobilie als „dienende“ Funktion für das Kerngeschäft – innerhalb des Unternehmens zu etablieren, haben sich

in der Vergangenheit marktübliche Geschäftsmodelle entwickelt. Diese lassen sich allerdings nur dann realisieren, wenn die notwendige Management-Attention zum Beispiel durch einen „Macht- und Fachpromotor“ gegeben ist.

Ergebnis sind dann beispielsweise Geschäftsmodelle, in denen das Immobilienmanagement klar die Eigentümerfunktion mit vollständiger Budgetverantwortung übernimmt, die Zentralisierung des Immobilienmanagements durch die Integration in ein Global Shared Service Center erfolgt oder aber auch die Ausgestaltung des Immobilienmanagements als reine Policy & Guidance-Funktion, die die Nutzer beratend unterstützt und den strategischen Rahmen für die Immobilienaktivitäten definiert.

»» These 8: „Fehlende Vergabestrategien auf internationaler Ebene sind das Ergebnis von nicht erschlossenen Potenzialen!“

Immobilienmanagement als Sekundärprozess steht regelmäßig auf dem Prüfstand, wenn es darum geht, Outsourcing-Potenziale ausfindig zu machen. Entsprechend haben sich auf dem Markt in der Vergangenheit Anbieterstrukturen entwickelt, die auch internationale Kooperationsmodelle zulassen. Dennoch stellen ein internationales Outsourcing und die Vergabe der Immobilienleistungen an wenige selektive Dienstleister eher die Ausnahme als die Regel dar.

Selbst wenn die bekannten Risiken und Probleme in Bezug auf das Outsourcing außer Acht gelassen werden, sind es vor allem fehlende Vergabestrategien, die einer erfolgreichen Beauftragung externer Dienstleister im Wege stehen. Denn bevor ein jeweiliges Corporate die Leistungstiefe für die Fremdvergabe definiert, muss es vorab klären, welche Leistungen es für welches Portfolio in welchen Regionen ausschreibt. Gerade hier bereitet die bereits beschriebene fehlende Transparenz innerhalb des Immobilienmanagements häufig Schwierigkeiten. Hinzu kommt, dass die notwendige Marktkenntnis in Bezug auf die internationalen Anbieterstrukturen und Marktmodelle schlicht fehlt.

Wichtig ist hier: Das Unternehmen muss eindeutige Leistungsbilder definieren. So gilt es beispielsweise, Facility-Management-Leistungen klar von Asset-Management- oder Property-Management-Leistungen zu trennen. Je stärker sich die organisatorische Ausgestaltung des Immobilienmanagements dabei an der Logik der Immobilienwertschöpfungskette orientiert, desto einfacher lässt sich diese Problemstellung lösen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Corporates Leistungen in Teilen unklar und zu unbestimmt beschreiben. Beispielsweise werden dann technische Dienstleistungen zusammen mit Leistungen aus der An- und Vermietung ausgeschrieben. Letztere sind jedoch in der Regel dem Property Management zuzuordnen. Erst die trennscharfe Vergabe der Leistungen führt dazu, dass es innerhalb des Immobilienmanagements zu einer klaren Rollenverteilung zwischen Eigentümer- und Dienstleisteraufgaben kommt.

Über die Leistungen hinaus muss zudem klar sein, welches Portfolio in welchen Regionen ausgeschrieben wird. So kann sichergestellt werden, dass die Vergabelose in Bezug auf die Leistungsinhalte und Leistungsmenge die notwendige Größe aufweisen, um seitens der Anbieter genügend Angebote zu erhalten. Ist dies nicht garantiert, können die Leistungen im schlechtesten Fall nicht oder nur zu Preisen vergeben werden, die nicht vergleichbar sind.

Gerade bei internationalen Ausschreibungen müssen die Vergabelose auch die Möglichkeiten und Grenzen der lokalen Märkte berücksichtigen. Eine Ausschreibung in den USA unterscheidet sich grundsätzlich von einer Ausschreibung in Deutschland. Auch innerhalb Europas sind sehr starke Unterschiede in Bezug auf die Ausschreibungs- und Vergabemodelle vorhanden. Die Umsetzung einer Single-Provider-Strategie im internationalen Umfeld mit dem Ziel, alle immobilienrelevanten Leistungen in die Hände eines strategischen Partners zu legen, bleibt selbst bei den sich ständig weiterentwickelnden Anbietermärkten schwierig.

Das Immobilienmanagement muss sich bei der Suche nach dem geeigneten Dienstleistungspartner auch in Zukunft in einzelnen Ländern mit individuellen Lösungen den Märkten anpassen. Wer erfolgreich internationale Vergabestrategien formulieren will, der muss die verschiedenen Vergabemodelle und deren Kombinationen – jeweils abgestimmt auf den Reifegrad der Anbietermärkte – gut kennen: Von der klassischen Gewerkevergabe über Systemdienstleister bis hin zum Integrator-Modell. Die Formulierung der Vergabestrategie, die sich nicht nur auf das Leistungsverzeichnis und die Abfrage der Einheitspreise beschränkt, ist dabei eine Hoheitsaufgabe des Immobilienmanagements.

AUTOREN

Thomas Häusser, thomas.haeusser@dreso.com, Drees & Sommer
Christoph Zimmer, christoph.zimmer@dreso.com, Drees & Sommer

>> These 9: „Betrieberrisiken werden immer noch bewusst in Kauf genommen!“

Um einen langfristigen Wertverzehr der Immobiliensubstanz zu verhindern, sind nachhaltige Instandhaltungsstrategien gefragt. Margenschwache Kerngeschäftsbereiche verhindern aber nicht selten die Durchführung der notwendigen Investitionen. Das hat die zusätzliche Folge, dass der Zustand der Immobilien durch Bildung von Instandhaltungsstaus zur Entstehung von Betrieberrisiken beiträgt. Neben mangelndem Budget können die Ursachen aber auch in qualitativen Defiziten liegen. Eine fehlende beziehungsweise unzulängliche Ausgestaltung der Betreiberverantwortung in Bezug auf die Trägerschaft, die Organisation, die Prozesse und die Delegation ist in der Praxis kein Einzelfall. Im Zusammenhang mit weiter zunehmenden Fremdvergaben, insbesondere im internationalen Kontext und bei komplexen Konzernstrukturen, ist die Delegation ein wesentliches Element, den gesetzlichen Pflichten gerecht zu werden. Hierfür müssen jedoch wichtige Grundregeln beachtet werden.

Erst die Erkenntnis, dass bei unregelter Betreiberverantwortung die Risiken direkt bei der Geschäftsleitung aufschlagen, führt meist dazu, dass sich Unternehmen konkret mit diesem Thema auseinandersetzen.