

Ausgabe 1 | 08-2022

Property Management ist seit jeher ein wesentlicher Einflussfaktor gelungenen Immobilienmanagements. Direkter Mieter- und (Objekt-)Dienstleisterkontakt, die Überwachung von Mietzahlungen und Optimierung von Betriebskosten sind nur einige der Aufgabenfelder eines Property Managers (PM), die häufig in ihrer Wertigkeit unterschätzt werden. In Zeiten des gesteigerten Bewusstseins für umfassend nachhaltiges Management und dadurch stärkerem Fokus auf die Individualität einer jeden Immobilie stellt sich die Frage, wie man den Einsatz eines PMs in der Gesamtleistungskette des Immobilienmanagements nachhaltig optimiert sicherstellt.

Quo vadis Property Management?

Ausgehend von der faktenbasierten Sourcing-Entscheidung des „Make or Buy“, die vor allem im Einklang mit dem jeweils zu beurteilenden Investmentansatz und dem abgeleiteten „standard operating model“ zu treffen ist, ist der Kontext des PM zu bewerten und hieraus die Objektbetreuungsstrategie abzuleiten. Was heißt das konkret? Schlussendlich vor allem eines: Ob selbst erbracht oder durch ein Outsourcing an einen Partner fremd vergeben:

Gutes Property Management fußt auf einem stringenten Konzept, das Objektbewirtschaftung in der Wertkette in seinen Aufgaben und Bedürfnissen konkret mitgedacht und verankert wird.

Es gilt, sowohl mit Blick auf das konkrete Immobilienprodukt, als auch in der Konzeption der vollständigen Managementorganisation, sachorientiert zu entscheiden, welche Managementform mit welchem Partner bzw. welchem Einheitskonzept und in welcher Intensität größtmögliche Gesamtkonformität zum gewollten Produktcharakter herstellt.

Doch abseits der grauen Theorie treiben unter anderem Kosten- und/oder Zeitdruck die Implementierung von Property Management, sind die Stellschrauben eines möglichst günstigen Feesatzes oder einer schnellstmöglichen Mandatsübernahme das Zünglein an der Waage der Indienststellung. Die Folge sind häufig eine große (gegenseitige) Verdrossenheit der Property und Asset Management Verantwortlichen. Worin dies mündet zeigt beispielsweise der Artikel der Immobilien Zeitung (IZ) vom 21.07.2022 „Die Verwalterkunden sind unzufrieden“, der zum Thema machte das ein Großteil der Kunden von PM Organisationen zuletzt weniger zufrieden mit der Leistung Ihrer Partner waren.

Dabei ist es kein Zufall, dass der dem Artikel zugrundeliegende Bell Property Management Bericht unter anderem zu dem Schluss kam, dass Kunden von kleineren Property Management Unternehmen tendenziell zufriedener sind, als Kunden größerer Anbieter. Denn durch die vergleichsweise höhere Flexibilität kleinerer Organisationen lassen sich organisatorische und planerische Schwächen schneller durch Anpassungen und ad hoc Maßnahmen überdecken, als dies bei Großdienstleistern möglich sein kann, die ihrerseits zunächst eigene Abläufe angleichen müssen. Allerdings ist ein solches Vorgehen unzweifelhaft keine Lösung für Schwachstellen, die im oben aufgeführten Kontext stehen. Vielmehr überlagert dieser Umstand

den Nachholbedarf der besseren Einbindung von PM in verschiedenen Bereichen der immobilienwirtschaftlichen Wertkette.

Echte Lösungen sind durchaus bekannt, viel diskutiert und doch nur in seltenen Fällen ganzheitlich berücksichtigt oder in vollständiger Anwendung. Dies liegt nicht an mangelndem Willen oder unzureichenden Einzelkenntnissen. Vielmehr finden sich die Ursachen in *unausgeprägter Vernetzung* der Operations mit strategischen Vorgaben, Digitalisierungsinitiativen und einer Konstellation, in der die Erwartungshaltung an PM in Summe immer stärker anwächst, Feestrukturen jedoch in alten Modellen verharren.

In anderen Worten: Bedenkt man ausgewählte Anforderungen an zeitgemäßes PM¹ wie beispielsweise

- Flexibles On-/Offboarding Management,
- Kürzere Managementperioden durch transaktionsorientiertes Marktgeschehen,
- Datenschutzkonformes und möglichst (Schnittstellen-) optimiertes Datenmanagement
- Effiziente Durchlaufzeiten von Rechnungen und der Mietbuchhaltungen

wird bereits deutlich, dass das chronisch margenschwache PM durch seine zentrale Rolle im Wertkreislauf neu gedacht werden muss. Soll es zukunfts- und leistungsfähig neben seinen bestehenden auch neuen Aufgaben gerecht werden, zieht dies eindeutig hohe strukturelle Investitionen und organisatorische Anpassungen der Gesamtleistungserbringung nach sich. Dies erfordert als Teil der Veränderung z.B. Anpassungen in Mitteln, die einem PM bereitgestellt werden, sei es in Form von Fees, Prozessunterstützung oder digitalen Werkzeugen. Wie dies zwischen in-/externen Partnern der Immobilienwertkette abzubilden ist, ist nicht universell zu beantworten, sondern erfordert das Einbeziehen des betreuten Immobilienbestand, der beteiligten Stakeholder und Protagonisten sowie das Einbetten in den Marktkontext. Hierneben ist diskutabel, ob diese Umgestaltungen vom PM selbst oder aber durch (in/extern) Auftraggeber realisiert und finanziert werden.

Also alles zu komplex um Änderungen erfolgreich anzustoßen? Mitnichten. Vielmehr ist die Erkenntnis *„die Verwalterkunden sind unzufrieden“* Denkanstoß das Thema vielschichtiger zu hinterfragen. Denn der langen Rede kurzer Sinn ist, dass es auf komplexe Fragen – eine solche ist die Frage nach erfolgreichem PM in einem fragmentierten Leistungskontext - nur in den seltensten Fällen einfache Antworten gibt. Diese Erkenntnis, also dass die Antwort vielschichtiger ist, als „der PM muss es richten“, ist ein erster Schritt um strukturiert die vielzähligen Ansatzpunkte zur Auflösung von Leistungsstörungen anzunehmen, sie im konkreten Kontext zu bewerten, Anpassungen umfänglich vorzunehmen und so zeitgemäßes PM nachhaltig erfolgreich, und leistungsfähig zu gestalten.

#contactusnow #thinkinsidethenetworkbutoutsidethebox

#r3almanagementgmbh

INTEGRITY . INSPIRATION . TEAMWORK .
real structures matter

¹ Die aufziehende Themenvielfalt, die ESG-Orientierung zusätzlich mitbringt darf hierbei nicht außer Acht gelassen werden, ist jedoch durch die vielfältigen Implikationen einen eigenen Beitrag wert, der folgen wird.