

PROPERTY-MANAGEMENT-STUDIE

# Auch auf den Spitzenplätzen gibt's noch Potenzial

Kaum ein Dienstleistungssegment entwickelt sich gegenwärtig so dynamisch wie das Property-Management. Fast jeder will dabei sein, egal ob Makler, Asset-Manager oder FM-Anbieter. Daneben kennt der relativ junge Markt bereits „alteingesessene“ Mitspieler. Vielfalt und Intransparenz prägen heute das Bild. Der Property-Management-Report der Kölner Strehle & Bell Managementberatung bringt erstmals Licht ins Dunkel. Die Immobilien Zeitung berichtet exklusiv.



Die Frankfurter Bürostadt Niederrad ist gleichermaßen eine Herausforderung für das Asset-Management, für Property-Manager und FM-Dienstleister. Bild: law

Lange gefordert, liegt er nun vor: ein erster Versuch, die jüngsten Entwicklungen im Property-Management (PM) zu analysieren, auf den Begriff zu bringen und mit belastbaren Marktdaten zu unterlegen. Und natürlich wird ein Großteil der am Markt agierenden PM-Dienstleister – 56 werden im Report berücksichtigt – auf Herz und Nieren geprüft. Von wem? Von deren Auftraggebern. Immerhin 350 Asset-Manager wurden vom Team um Markus G. Bell und Wolfgang Krüger befragt. Hinzugezogen wurden außerdem öffentlich zugängliche oder bei den PM-Unternehmen eruierte Geschäftszahlen (Umsatz, Mitarbeiterzahl usw.).

### Dynamische Marktentwicklung

Ausgehend von dem auf Seiten vieler Investoren und Asset-Manager seit zwei, drei Jahren Zuspruch findenden Geschäftsmodell, das Property-Management an externe Dritte auszulagern, fragt der Report nach den Varianten und Perspektiven des PM-Geschäfts. Die wichtigsten Ausprägungen, Übernahmen und Großaufträge der jüngeren Vergangenheit werden beleuchtet, die daran Beteiligten werden befragt. Ein Ergebnis, das naturgemäß vor allem auf Dienstleister-Schätzungen basiert und deshalb auch nicht gerade exakt ist: Das Marktpotenzial für Property-Management wird auf insgesamt 3 Mrd. bis 7 Mrd. Euro geschätzt. Eine in diesem Zusammenhang formulierte These lautet: Nachdem mit Institutionellen viele Deals gelaufen sind, „werden sich die Property-Manager in Zukunft großen und mittelgroßen Industrie- und Handelsunter-

nehmen sowie dem öffentlichen Sektor widmen“. Gehe man konservativ vom 3-Mrd.-Euro-Potenzial aus und berücksichtigt, dass bislang in einer „ersten Welle der Marktfreigabe“ gut 700 Mio. Euro Umsatz (davon 155 Mio. Euro an die Top 3) vergeben worden sind, bleiben 2,3 Mrd. Euro Marktpotenzial, die derzeit noch inhouse erledigt werden. Die entscheidende Frage lautet für die Report-Verfasser: „Was ist akquirierbar?“ Eine Anschlussfrage könnte so lauten: Wer wird die Aufträge akquirieren? Oder: Welches Geschäftsmodell bevorzugt die Property-Manager? Wo positionieren sich die Dienstleister im „Dreieck“ AM/PM/FM?

Spezialisten und Generalisten  
Unterteilen wir die Liste der im Report berücksichtigten fast 60 PM-Dienstleister zum Beispiel anhand des Kriteriums, welche Breite das Leistungsportfolio der Unternehmen aufweist, ergibt sich folgendes Bild (siehe Grafik links Mitte): Die größte Gruppe (46%) versteht sich als PM-Spezialist, die zweitgrößte (33%) hat neben dem PM auch Asset-Management in petto, 16% stehen für eine PM/FM-Kombi, und nur 5% sehen sich auf allen drei Feldern kompetent und tätig. Dazu ein Blick in die nähere Zukunft. Danach gefragt, welches der beiden grundständlichen verschiedenen Geschäftsmodelle – Spezialisten-Modell oder Vollanbieter-/Kombi-Modell – sich am Markt durchsetzen wird, neigen 56% der Dienstleister zur zweiten Variante, während 44% glauben, AM, PM und FM würden auch künftig überwiegend getrennt und von jeweiligen Spezialisten angeboten.

Ein zweiter Blick auf die Leistungsportfolios offenbart zudem (siehe Grafik links unten), dass die überwiegende Mehrheit der PM-Dienstleister mehrere Immobiliensegmente (oder Asset-Klassen, wie es in der Studie heißt) bedient. 45% geben an, Wohnen, Büro und Handel abzudecken. Weitere 13% sind zusätzlich zu diesen drei Asset-Klassen noch in der Industrie tätig. 19% konzentrieren sich auf Büro und Handel. An den beiden äußeren Enden des Spektrums finden sich beispielsweise 3% der Anbieter, die sich rein auf Büroflächen spezialisiert haben, bzw. 2%, die vom Wohnen bis zu Hotelimmobilien alle fünf (abgefragten) Segmente bewirtschaften.

### Markenstärke und Kompetenz

Erinnern wir an das Anliegen der Kölner Studie, deren Ergebnisse auch künftig in den jährlich erscheinenden Property Management Index (PIX) münden sollen. Zum einen geht es darum, wie es heißt, den „Fokus auf die Bewertung der Dienstleister im Vergleich zum Wettbewerb“ zu legen. Klassifiziert wird anhand der Kriterien Markenstärke, Wirksamkeit und Größe. Als Ziel wird formuliert: „Vergleichbarkeit der am Markt agierenden Property-Manager“. Ein zweiter Blickwinkel nimmt sich die „übergreifende Beurteilung der Kompetenz am Markt“ vor die Brust. Bewertet wird dabei „anhand einer detaillierten Auswertung der einzelnen Kompetenzfelder“. Hier geht es der Kölner Untersuchung um „Erkenntnisse über Stärken und Schwächen im Markt“. Diese sollen die „Basis für anstehende Beauftragungen“ liefern.

An dieser Stelle soll nicht näher auf die Gewichtung einzelner Kriterien und Kategorien bei der Ermittlung von Einzel- und Gesamtergebnissen eingegangen werden. Nur so viel: Die „Markenstärke“ setzt sich aus

Bekanntheit, Ruf und Erfüllungserwartung zusammen. Die „Wirksamkeit“ basiert auf der jeweils allgemeinen Zufriedenheit sowie der kaufmännischen und technischen Kompetenz der Dienstleister.

Greifen wir den Ergebnissen vor: Er weist sich generell als trügerisch, von allgemeiner Bekanntheit auf einen guten Ruf oder selbst von einem sehr guten Ruf auf ausgeprägte Kundenzufriedenheit oder anerkannte Kompetenz zu schließen.

### Fast immer dieselben Dienstleister

Eine kurze Zusammenfassung der Unternehmen-Rankings (siehe die rechts stehenden Tabellen) zeigt, dass nahezu in allen Kategorien selbst bei den führenden der insgesamt 56 berücksichtigten PM-Dienstleister noch erhebliches Entwicklungspotenzial vorhanden ist. Die Abstände zu den erreichbaren Maximalwerten sind überall – abgesehen im Fall der Bekanntheit – signifikant.

Wie haben die befragten Asset-Manager (und damit i.d.R. die Auftraggeber der PM-Dienstleister) entschieden? Es fällt auf, dass die unter dem Dach der großen Makler- und Beratungshäuser Jones Lang LaSalle (JLL) und BNP Paribas Real Estate (ehemals Atisreal) tätigen PM-Spezialisten fast in jedem Ranking Top-Plätze besetzen. Auch die einschlägigen Töchter der drei hierzulande führenden Baukonzerne Hochtief, Bilfinger Berger und Strabag zeigen unüberschaubar Präsenz. Überraschend weit vorn platziert finden sich die PM-Spezialisten von Gestrim und Newcomer PropertyFirst (RGM-Gruppe). Zieht man die ersten fünf Plätze der Rankings heran, stößt man außerdem gleich zwei Mal auf CB Richard Ellis und einmal auf Patrizia. Zusammenfassend und vereinfachend gesagt: Die ersten Tabellenplätze – egal welcher Kategorie – macht stets eine kleine Gruppe von Anbietern unter sich aus.

Neben der Bewertung durch die befragten 350 Asset-Manager wurden wie erwähnt auch nackte Zahlen für die Kölner Studie herangezogen. Auch hierzu einige Daten: Die Bandbreite der Unternehmen ist auch gemessen an der Zahl der Mitarbeiter erwartungsgemäß groß. Sie reicht von fast 600 Beschäftigten (Hochtief PM und EPM Assets) bis zu einigen Anbietern, die gerade einmal mit zwei Dutzend Mitarbeitern auskommen. Wie sieht's hinsichtlich der betreuten Fläche aus? EPM Assets und Strabag PFS geben 18 Mio. m<sup>2</sup> bzw. 15,4 Mio. m<sup>2</sup> an; im Tabellenkeller bewegt man sich bei 138.000 m<sup>2</sup>. Es liegt also nahe, dass auch beim Umsatzvolumen (PIX-Schätzwert: 63 Mio. Euro) und Strabag PFS (54,9 Mio. Euro) vorne rangieren. Auf den letzten Plätzen der Umsatztafel finden sich sechs Unternehmen mit Erlösen (z.T. sehr deutlich) unter 3 Mio. Euro.

### Keine Bestnoten verteilt

Wie beurteilen die Auftraggeber die Leistungen der PM-Dienstleister? Anders gesagt: Für wie viel Kompetenz steht der hiesige Property-Management-Markt? Zieht man die Durchschnittsnoten zu Rate, die von den beauftragenden Asset-Managern in den einzelnen Kompetenzfeldern vergeben wurden (siehe links die obere Grafik) und bildet eine Gesamtnote für die „allgemeine Zufriedenheit“, dann steht eine 2,7 im Zeugnis – „befriedigend“ eben, keineswegs beachtend und durchaus verbesserungswürdig.

Schauen wir genauer ins Zeugnis, zeigt sich eine deutliche Spreizung. Die 15% schlechtesten Notungen ergeben einen zwischen den Noten 4 und 6 liegenden Durchschnitt; die 15% besten Noten ergeben andererseits einen Schnitt, der zwischen 1 und 2 angesiedelt ist. Überdurchschnittlich sind die Felder „Kompetenz von Geschäftsführung und Management“ (2,5) sowie „Kundenorientierung“ und „Erreichbarkeit und Reaktionsgeschwindigkeit“ (jeweils 2,6) benotet. Am dringlichsten ist der Optimierungsbedarf in den Feldern „Lösungskompetenz und Verbesserungsmanagement“ und „Fehlerquote“, für die in beiden Fällen eine glatte 3 im Zeugnis steht.

Schauen wir nicht auf die allgemeine Zufriedenheit/Kompetenz, sondern auf die kaufmännische und technische Kompetenz, dann erteilen die Asset-Manager den PM-Dienstleistern auch hier eine nur befriedigende Gesamtnote – eine 2,8. Aus den sieben Einzelkriterien ragen die Objektbeibehaltung und das Einhalten der gesetzlichen Prüf- und Mitteilungspflichten (jeweils 2,6) heraus. Die Überprüfung auf Ertrags- und Kostenoptimierungspotenziale wird dagegen mit 3,2 relativ schlecht bewertet.

Zwei letzte Urteile der Asset-Manager über die Arbeit der für sie tätigen PM-Dienstleister sei erwähnt: Laut Studie besaß eine Erfahrung. „Bei über 34% der Kundenbeziehungen wurden die Erwartungen des Auftraggebers bisher nicht erfüllt.“ Angesichts dieses gravierenden Makels stellen sich die Autoren „zwei Fragen: Wird seitens der Property-Manager in den Verhandlungen zu viel versprochen? Sind die Erwartungen der Immobilienhalter/Auftraggeber zu hoch bzw. unverhältnismäßig?“

Auf die im PM-Markt noch schlummernden Potenziale bei Leistungsfähigkeit, Kundenorientierung und Wertschöpfungsbeitrag verweist schließlich auch folgendes Umfra-

### Ranglisten Property-Manager: Die Top Fünf\*

Rang/Unternehmen	Score (max. 1.000 Punkte)
1. BNP Paribas Real Estate Property Manager	653
2. EPM Assets	606
3. Strabag Property & Facility Services	604
4. PropertyFirst (RGM)	594
5. Jones Lang LaSalle	537

\* Gesamtergebnis (Markenstärke/Wirksamkeit)

### Bekanntheitsgrad

Rang/Unternehmen	Bekanntheitsgrad in %	Score (max. 50 Punkte)
1. Hochtief Property Management	92	45
2. Jones Lang LaSalle	91	45
3. Strabag Property & Facility Services	89	45

### Ruf

Rang/Unternehmen	Score (max. 50 Punkte)
1. EPM Assets	25
2. CB Richard Ellis	14
3. Jones Lang LaSalle	12

### Allgemeine Kompetenz

Rang/Unternehmen	Score (max. 425 Punkte)
1. BNP Paribas Real Estate Property Manager	307
2. Strabag Property & Facility Services	286
3. Jones Lang LaSalle	283

### Spezielle Kompetenz\*

Rang/Unternehmen	Score (max. 425 Punkte)
1. BNP Paribas Real Estate Property Manager	293
2. Jones Lang LaSalle	277
3. Deutsche Immobilien Management (Gestrim)	273

\* technische und kaufmännische Kompetenz

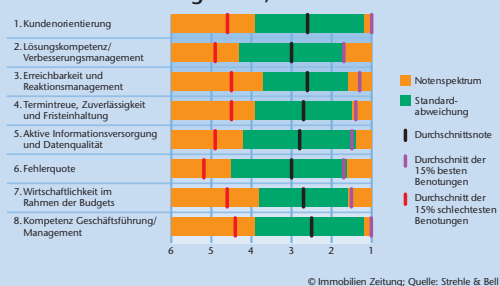
© Immobilien Zeitung; Quelle: Strehle & Bell

geerbnote: Jeder dritte Auftraggeber (35%) beantwortet die Frage „Würden Sie Ihren Property-Manager weiterempfehlen?“ mit einem „nein“. Auch hier, so Krüger und Bell in ihrer Zusammenfassung, stelle sich die Frage, ob die Gründe der Unzufriedenheit ausschließlich in der Sphäre der Property-Manager zu suchen sind.“ (ae)

### TIPP!

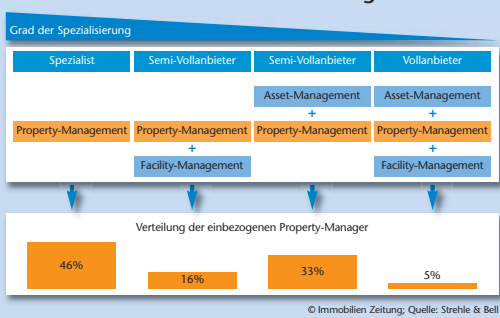
Der 140 Seiten umfassende Property Management Report 2009 kann unter [www.strehlebell.de/kompetenz/marktres.html](http://www.strehlebell.de/kompetenz/marktres.html) bezogen werden. Neben den sehr ausführlichen Detailergebnissen stehen auf Wunsch auch unternehmensbezogene Individualauswertungen zur Verfügung.

### Wie Asset-Manager ihre Property-Manager beurteilen: Die Gesamtnote liegt bei 2,7



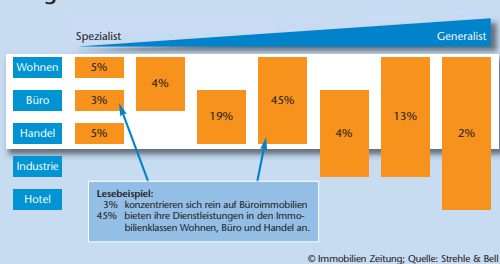
© Immobilien Zeitung; Quelle: Strehle & Bell

### Leistungsportfolio nach Servicesparten: Auf drei Hochzeiten tanzen nur wenige



© Immobilien Zeitung; Quelle: Strehle & Bell

### Leistungsportfolio nach Asset-Klassen: Die große Mehrheit beschränkt sich



© Immobilien Zeitung; Quelle: Strehle & Bell