



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

4. Deutscher Real Estate Asset Kongress

**Performen?
Nur mit dem richtigen Management!**

Dr. Annette Kämpf-Dern
9. November 2010

Agenda

„Performen? – Nur mit dem richtigen Management!“



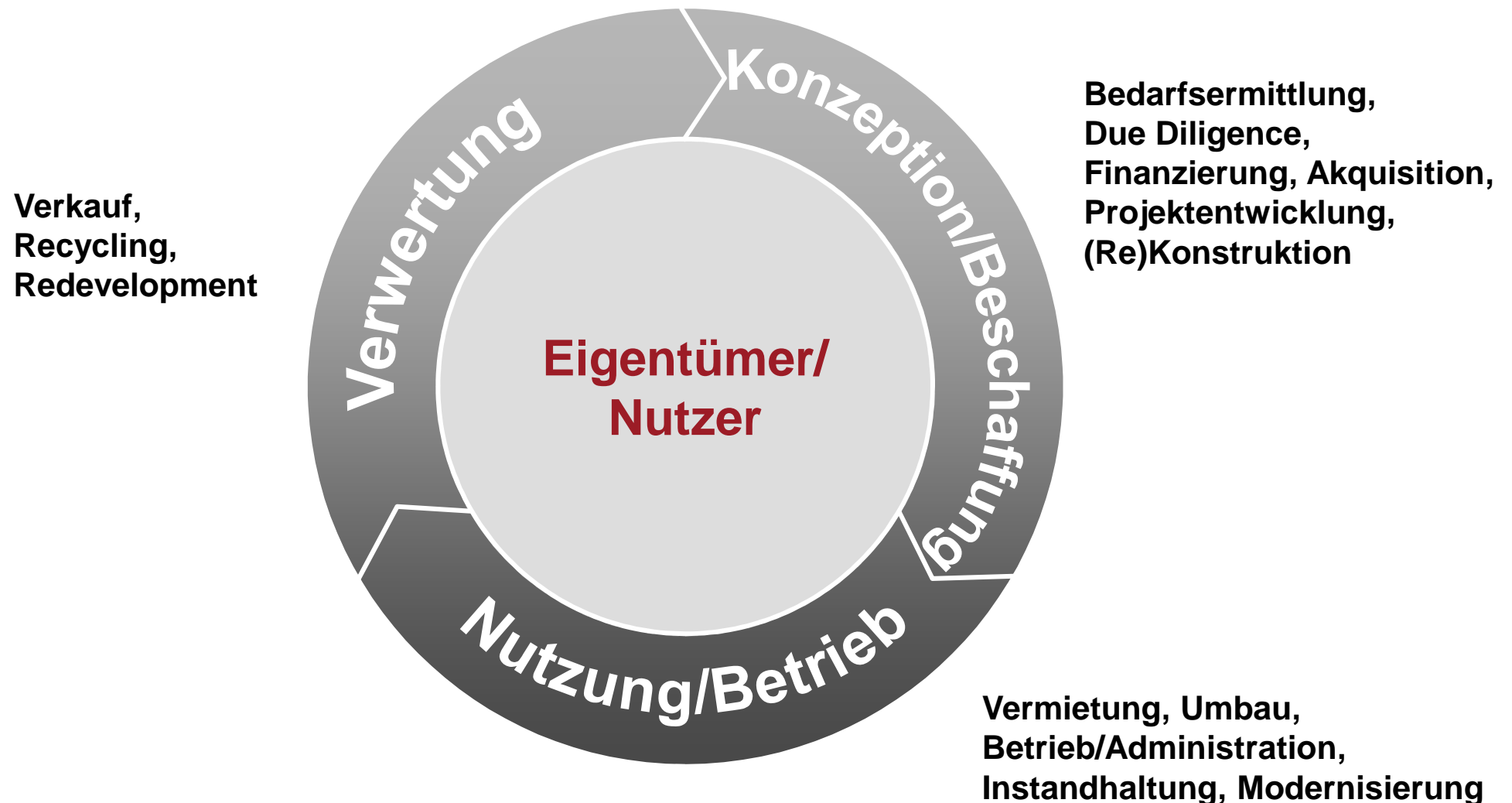
1. Branche im Umbruch – Fokus und Spezialisierung erhöhen
Managementbedarf
2. Immobilienperformance – Reden wir alle über das Gleiche?
3. Auf die Ziele kommt es an – Warum? Und was bedeutet das?
4. Performen heißt Zielerreichung – Die Frage ist: Wie?

Wertschöpfungskette wird wegen steigender Komplexität und Anforderungen „dekonstruiert“

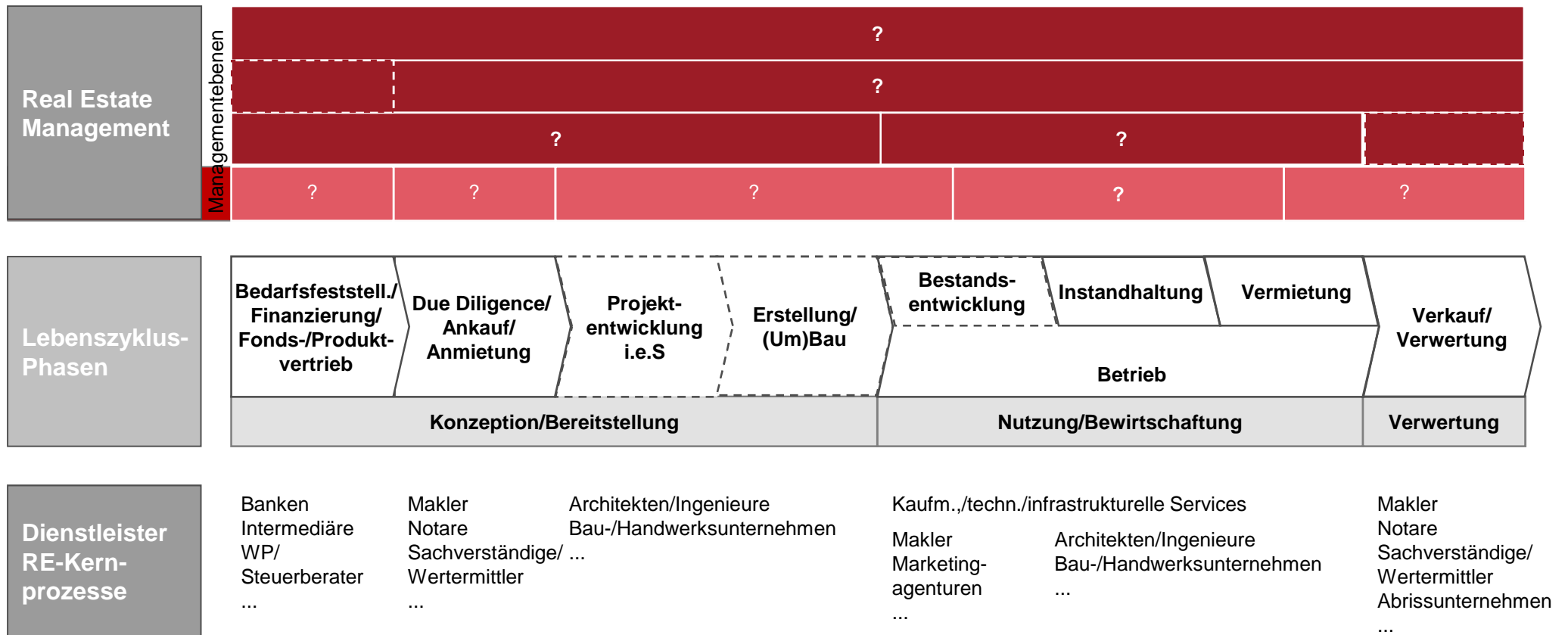
... d.h. Spezialisierung und Outsourcing nehmen zu



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

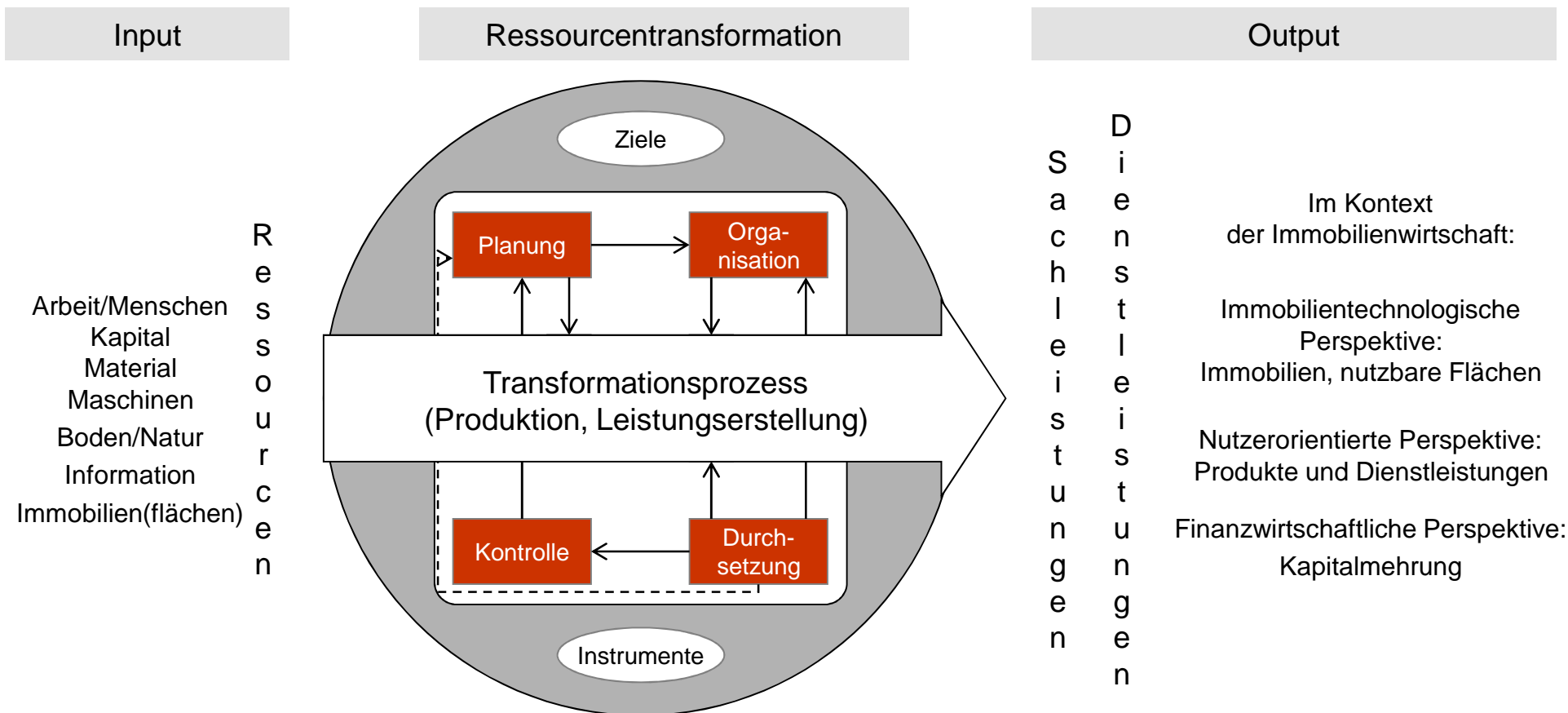


RE-Beteiligte und Expertiseanforderungen ↑ – Geschäftsmodell „Alles aus einer Hand“ ↓ Immobilien-Lebenszyklusphasen, Dienstleister und Management



Und: Bedarf an Information+Koordination+Führung = Management differenziert sich und steigt

Management: Querschnittsfunktion, die den Transformationsprozess überlagert und steuert



Immobilienmanagement: Führung von sozialen Systemen der Immobilienwirtschaft, insb. Planung, Steuerung und Kontrolle von immobilienwirtschaftlichen Transformationsprozessen

Quellen: Steinmann/Schreyögg, Management (2002), S. 7 ff ; Abb: In Anlehnung an Zahn/Schmid (1996): Operatives Produktionsmanagement, S. 7

Agenda

„Performen? – Nur mit dem richtigen Management!“



1. Branche im Umbruch – Fokus und Spezialisierung erhöhen
Managementbedarf

2. Immobilienperformance – Reden wir alle über das Gleiche?

3. Auf die Ziele kommt es an – Warum? Und was bedeutet das?

4. Performen heißt Zielerreichung – Die Frage ist: Wie?

Wir machen ein interaktives Experiment ...



Bitte überlegen Sie kurz und halten Sie die Antworten auf folgende 4 Fragen bereit:

1. **Immobiliensegment/Lebenszyklus(teil)phase**
Ihrer Abteilung / Ihres Unternehmens?
2. Ihre **Funktion**?
3. Prioritäres **Ziel** Ihrer Funktion?
4. Ihr Key **Performance** Indicator?

Ihre Beispiele

Immobilien- segment/phase	Funktion	Ziel	KPI
Due Diligence/ An-/Verkauf	Niederlassungs- leiter		
Büroimmobilien	Portfoliomanager/ Propertymanager		
Industrie- immobilien	Facilitymanager		
Wohnungs- immob. (öffentlich)	Geschäftsführer/ Bereichsleiter		
Immobilienfonds	Risikomanager		

„Performance“ – in Physik als Leistung definiert; In der BWL: Maß der Zielerreichung

Performancedefinitionen



Performance Physik

Performance
=
Leistung
=

$$\frac{\Delta \text{ Arbeit bzw. } \Delta \text{ Energie}}{\Delta \text{ Zeit}}$$

Performance Allgemeingebrauch/BWL

Performance
=
Ergebnis bzw. Zielerreichung
=

$$\frac{\text{(Ist-)Ergebnis} - \text{(Benchmark-)Ergebnis}}{\text{Einsatzmenge}}$$

„Performance“: Bewertung des Ergebnisses und des Einsatzes mit jeweils relevanten Zielen \Rightarrow im REM höchst unterschiedlich.

Resultat: „Performance“ als Zielerreichung und deren Messung sind kontextabhängig

Beispiel Entwurf gif-Kennzahlenkatalog



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Ebene / Schnittstelle				Kennzahl-Bezeichnung	Abkürzung	Kennzahlen-Typ	Adressat & Relevanz					Seite
Investmentmanagement	Portfoliomanagement	Assetmanagement	Operatives Objektmanagement				Institutionelle Investoren: geschlossene Fonds	Institutionelle Investoren: offene Fonds und sonstige Fremdmanager	Institutionelle Bestandhalter: Wohnungsunternehmen	Institutionell Bestandhalter: Immobilien AGs	Non-Property-Companies	
x				Ausschüttungsquote	AQ	Ergebniskennzahl			BK	BK		1
x				Ergebnis je Anteilsschein	EPS	Ergebniskennzahl	MK	MK		SK		2
x				Funds from Operations	FFO	Ergebniskennzahl				SK		3
x				Kurzfristige Verschuldungsintensität	KVI	Liquiditätskennzahl	BK	BK	BK	BK		4
x				Liquiditätsquote	LiquQ	Liquiditätskennzahl	MK	SK	MK	MK		5
x				Mittelaufkommen	MA	Liquiditätskennzahl		SK				6
x	x			Eigenkapitalquote	EKQ	Kapitalstrukturkennzahl	BK	SK	SK	SK	BK	19
x	x			Fremdkapitalquote	FKQ	Kapitalstrukturkennzahl	SK	BK	SK	SK	BK	20
x	x			Fremdwährungsquote	FCR	Risikokennzahl	BK	BK	BK	BK	BK	21
		x	x	Neuvermietungsquote	VQ	Markt- und Kundenkennzahl	BK	BK	SK	BK		78
		x	x	Nutzungsgrad der Mietflächen	NGM	Markt- und Kundenkennzahl	BK	BK	BK	BK	SK	79

Agenda

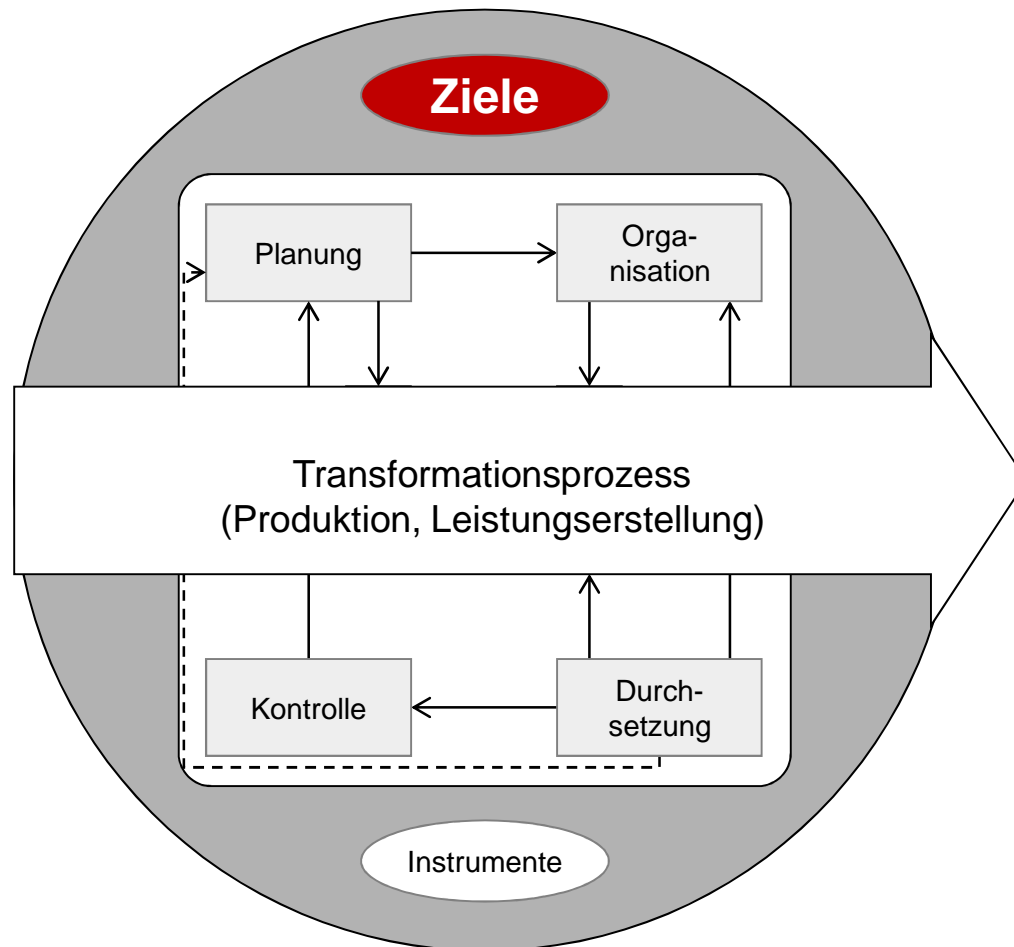
„Performen? – Nur mit dem richtigen Management!“



1. Branche im Umbruch – Fokus und Spezialisierung erhöhen
Managementbedarf
2. Immobilienperformance – Reden wir alle über das Gleiche?
- 3. Auf die Ziele kommt es an – Warum? Und was bedeutet das?**
4. Performen heißt Zielerreichung – Die Frage ist: Wie?

„Wer das Ziel kennt, kann entscheiden.“

Konfuzius (551 v. Chr. bis 479 v. Chr.)

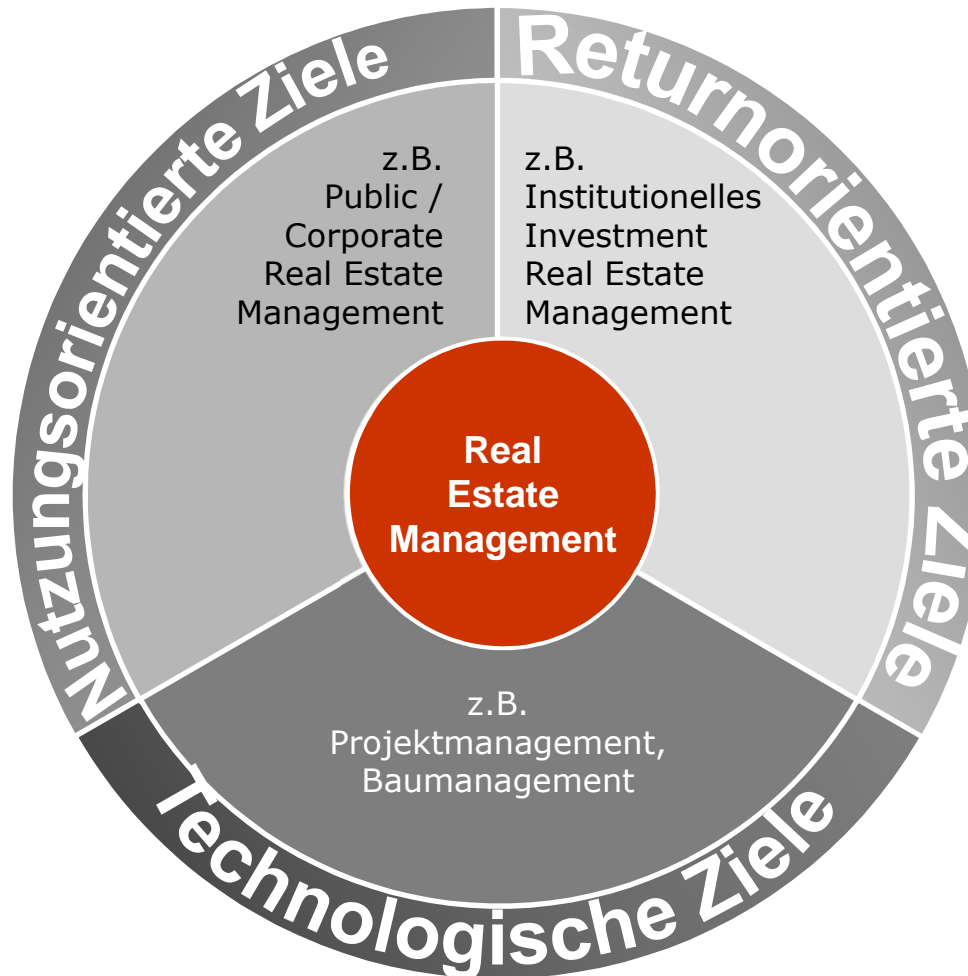


Ziele geben

- dem Prozess und
 - dem Management
- ## Orientierung

In der Immobilienwirtschaft drei wesentliche Zielgruppen ...

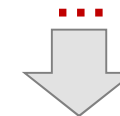
... die somit unterschiedliche Managementansätze prägen



**Unterschiedliche
Ziele**



**Strategien,
Aktivitäten,
KPIs,
Strukturen,
Qualifikationen,
Kultur,**



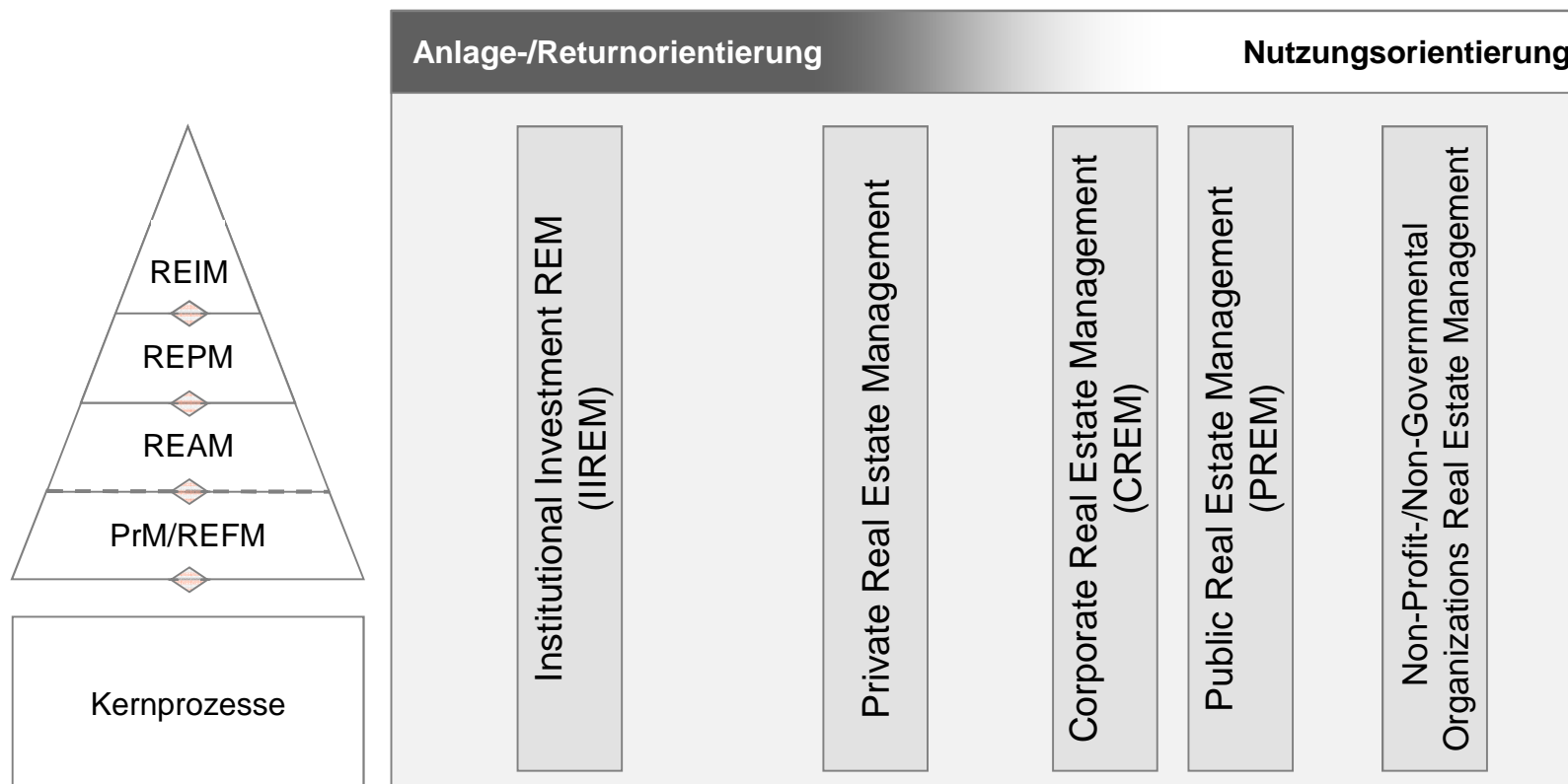
**Management-
konzepte**

Quelle: Angelehnt an Pfnür (2010)

Beispiel: „IIREM“ versus „CREM“

Managementkonzepte im Zielkontinuum

Real Estate Management (REM)



REIM: Real Estate Investmentmanagement; REPM: Real Estate Portfoliomanagement; REAM: Real Estate Assetmanagement;; PrM/REFM: Property-/Real Estate FM
Quelle: Vereinfacht von Kämpf-Dern (2009), S. 18

Agenda

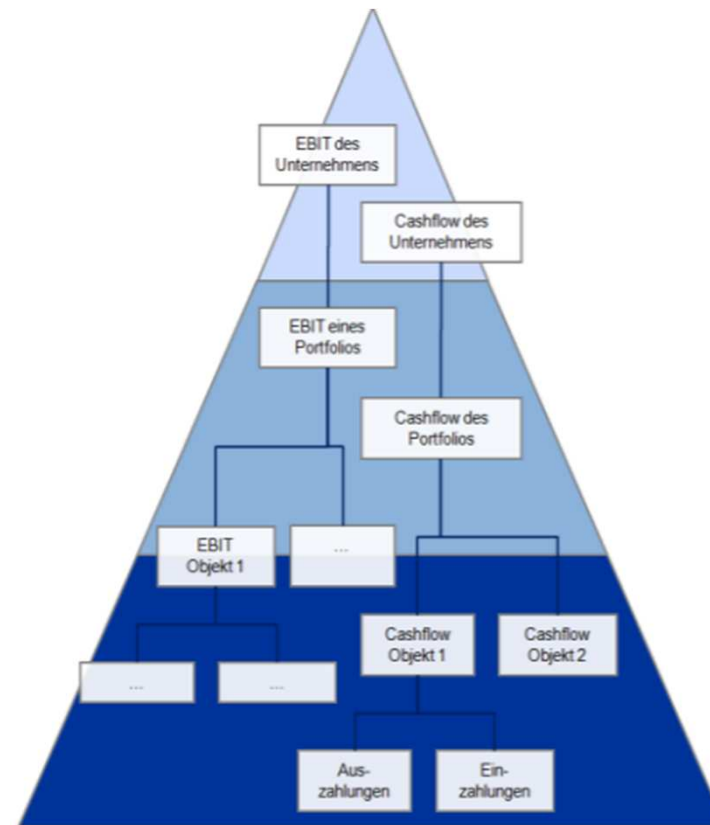
„Performen? – Nur mit dem richtigen Management!“



1. Branche im Umbruch – Fokus und Spezialisierung erhöhen
Managementbedarf
2. Immobilienperformance – Reden wir alle über das Gleiche?
3. Auf die Ziele kommt es an – Warum? Und was bedeutet das?
4. **Performen heißt Zielerreichung – Die Frage ist: Wie?**

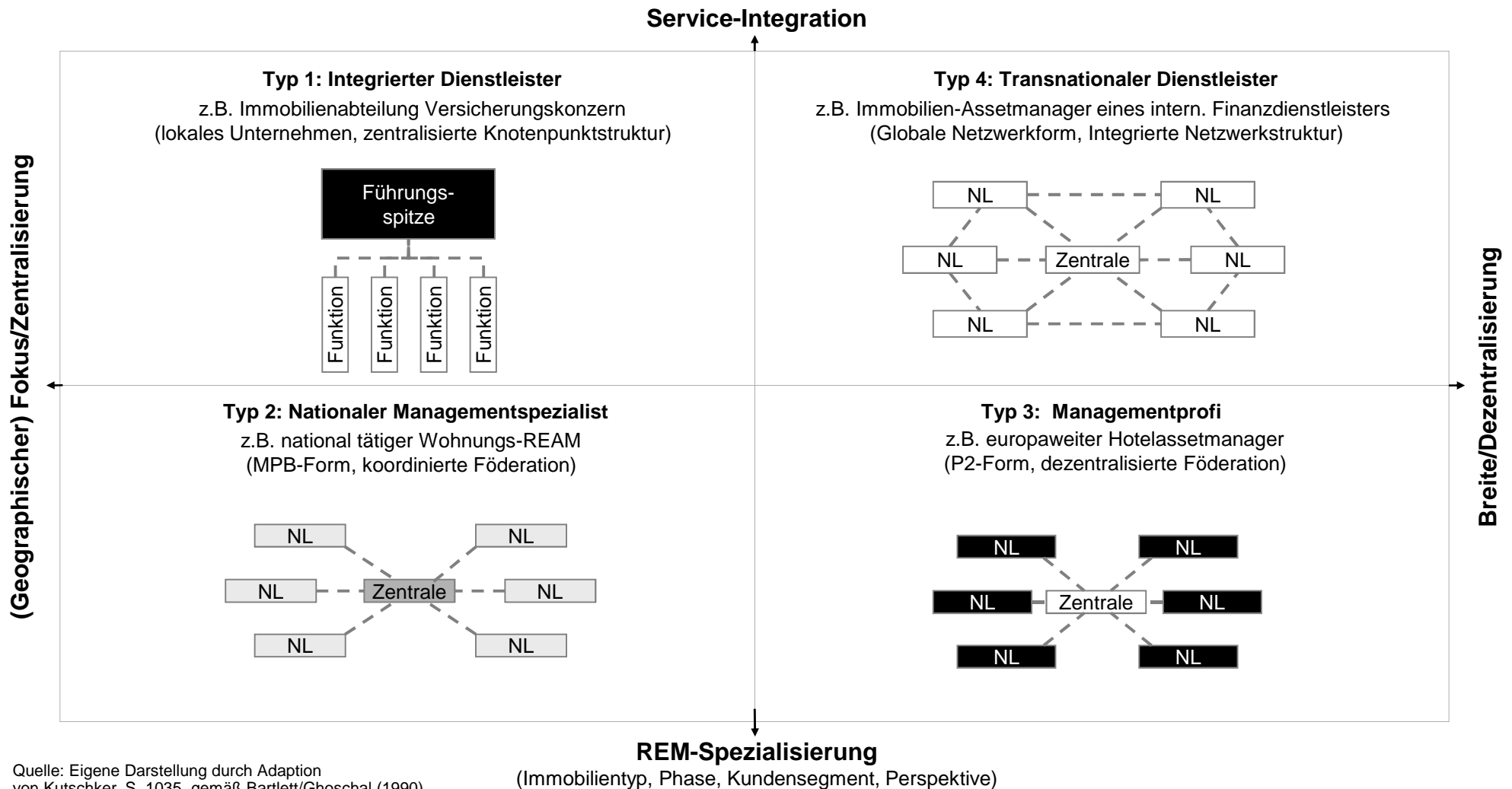
Ziele und KPIs notwendig, aber nicht hinreichend für gute Performance

Beispiel: Returnorientierte KPIs mehrerer Ebenen



Zusätzlich: Fähige bzw. befähigte, performanceorientiert agierende Manager
+ gut ausgebildete Spezialisten,
die in effektiven und effizienten Strukturen zusammen arbeiten

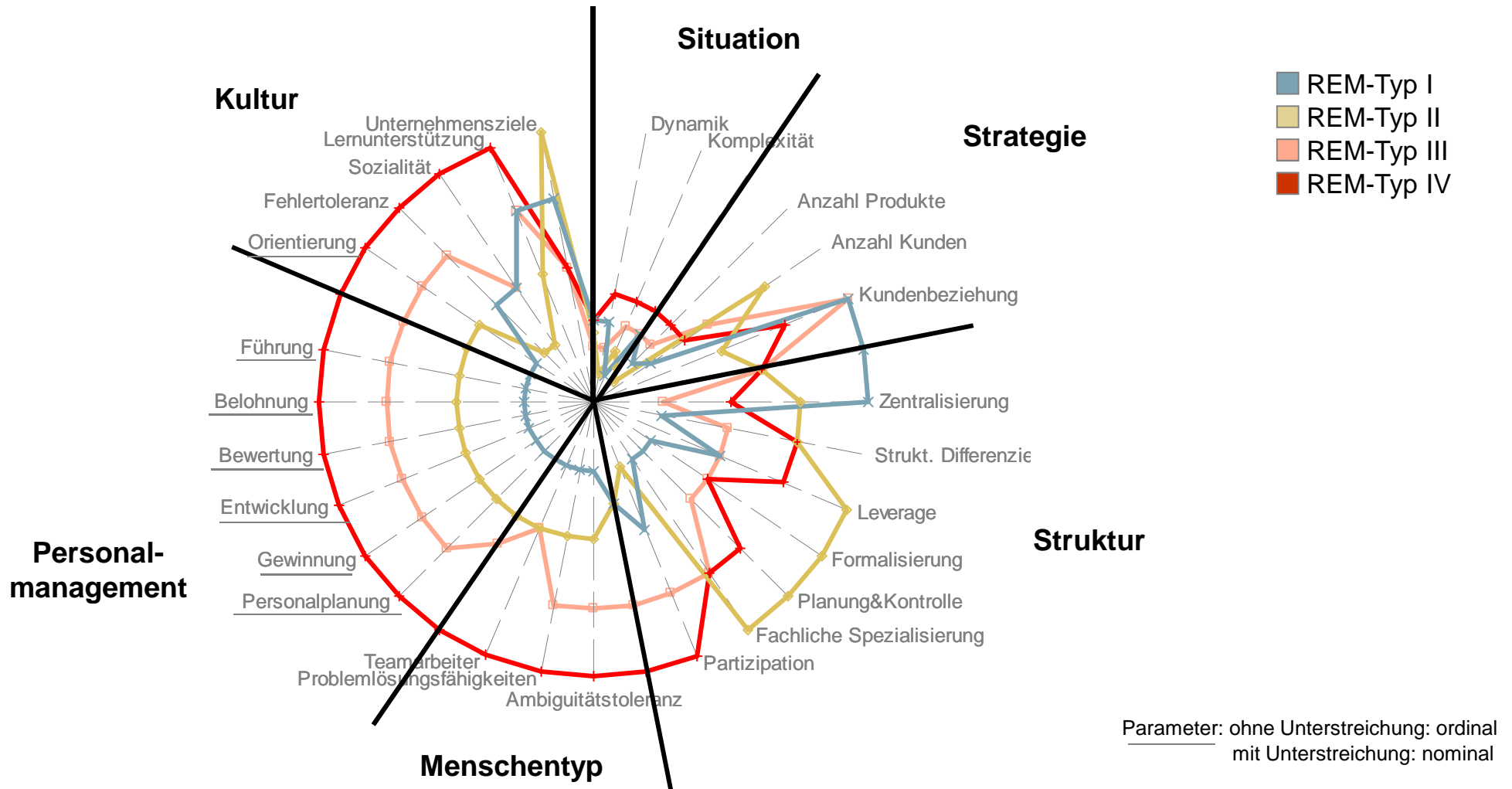
Häufig werden zunächst Strukturen strategisch ausgerichtet angepasst ...



Quelle: Eigene Darstellung durch Adaption von Kutschker, S. 1035, gemäß Bartlett/Ghoschal (1990)

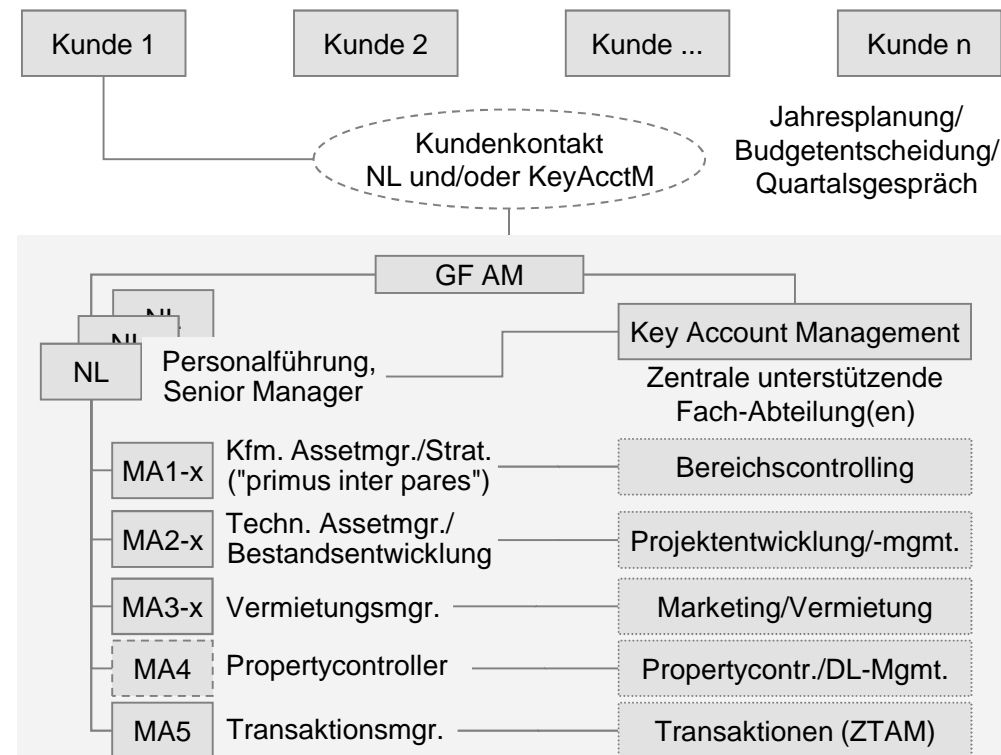
Insgesamt jedoch deutlich mehr Aspekte simultan zu berücksichtigen, um „zu performen“

26 Parameter für 6 Bereiche



Bsp.: „Typ 2-Organisation“ mit strategischem Fokus, fachlicher Spezialisierung und umfangreicher Systemunterstützung

Organisation eines professionellen Managementspezialisten (Typ 2-Orga)



Wenige DL-Produkte,
große Stückzahlen;

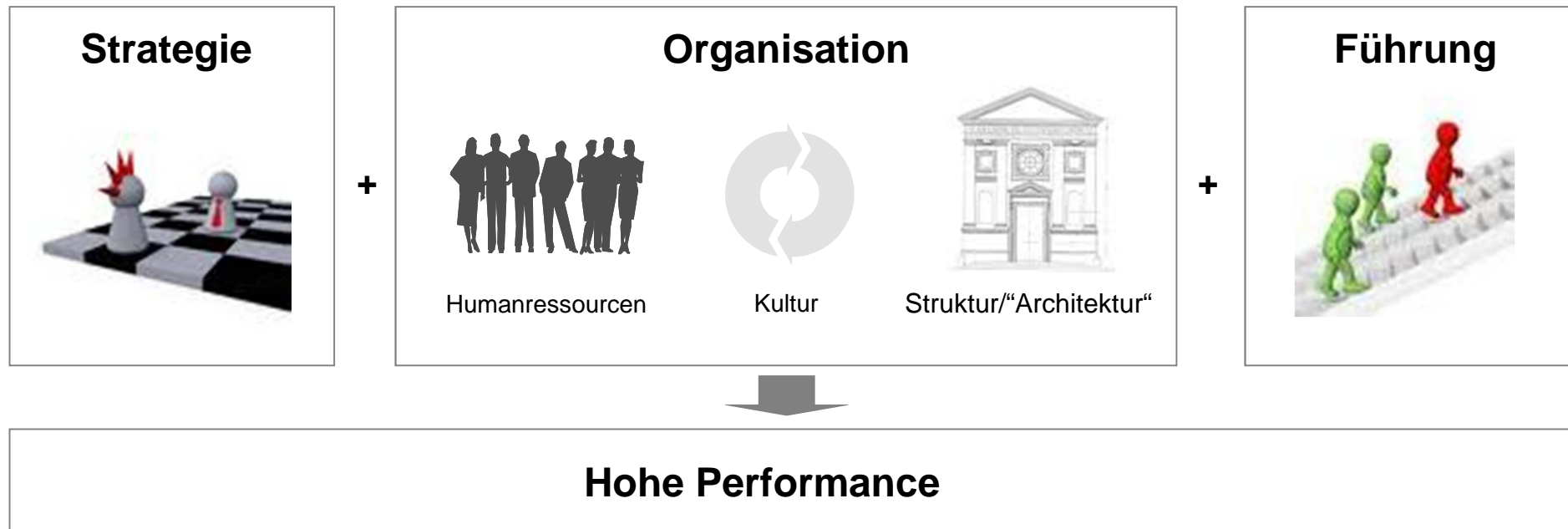
in allen NL
professionelle **Spezialisten**,
die selbständig¹ auf Basis
zentral zur Verfügung
gestellter
Standards/Systeme
arbeiten;

Entscheidungskompetenz
innerhalb Planung und
Budget;

Personalmanagement
(Recruiting, Auswahl,
Entwicklung, ...) und
Unternehmenskultur
(Fehlertoleranz,
Zielorientierung, ...)
passend zu Typ 2
notwendig.

1. Notwendige objektbezogene Koordination erfolgt wertorientiert durch den Kfm. Assetmanager als "primus inter pares"

Fazit: Erfolgs- oder performanceentscheidend ist ein ganzheitlicher Ansatz aus Strategie, Organisation und Führung



Dabei müssten viel mehr die vorhandenen und realistisch aufbaubaren Humanressourcen, d.h. Manager und Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten, Ambitionen und Bedürfnissen, im Mittelpunkt stehen

Kontakt Daten



Dr. Annette Kämpf-Dern

Technische Universität Darmstadt
Institut für Betriebswirtschaftslehre
FG Immobilienwirtschaft und
Baubetriebswirtschaftslehre
Hochschulstraße 1
64289 Darmstadt

Tel. 0177/6725680
kaempf-dern@bwl.tu-darmstadt.de