

## Real Estate News



### Inhalt

- 3 Organisation & Prozesse**  
Benchmarkanalyse und Ikanos-Award 2013
- 4 Compliance & Risikomanagement**  
Immobilienrisikomanagement in Theorie und Praxis  
(Teil 1)
- 6 Projektmanagement**  
Projektentwickler – Dienstleister ohne Risiko?
- 8 Spezialimmobilien**  
Strategisches Immobilienmanagement bei  
Healthcare-Immobilien
- 10 Publikationen**
- 11 Veranstaltungen**
- 12 Unsere Immobilienkompetenz**

# Vorwort

Die MIPIM 2013 liegt hinter uns und dem allgemeinen Stimmungsbild nach zu urteilen ist der Immobilienmarkt Deutschland weiterhin der interessanteste und sicherste Hafen in Europa für internationale Investoren. Das aktuell niedrige Zinsniveau und der Anlagedruck, getrieben vor allem von dem Wunsch nach einer sicheren und stabilen Geldanlage, hält die Nachfrage nach Immobilien in Deutschland auf einem anhaltend hohen Niveau. Allerdings sind die Investitionsmöglichkeiten in Core-Immobilien auch in Deutschland begrenzt und die starke Nachfrage danach drückt auch deutlich auf die Renditeerwartungen.

In Deutschland selbst ist eine Diskussion nach bezahlbarem Wohnraum entbrannt. In vielen deutschen Städten steigen die Mieten deutlich schneller als die Immobilienpreise. Die Zahl der Haushalte steigt und das Wohnen in der Stadt wird immer beliebter. Forderungen nach verbesserten steuerlichen Abschreibungsmöglichkeiten und einer Erhöhung des Wohngelds werden laut.

Welche Strategien verfolgen die Unternehmen der Immobilienwirtschaft in diesen Zeiten? Welche Asset-Klassen stehen Investoren zur Verfügung? Was bedeuten diese Entwicklungen für den Investment- und Wohnstandort Deutschland?

Wir informieren Sie in unseren Real Estate News über aktuelle Entwicklungen in der Immobilienbranche.

Welche neuen Formen der Projektorganisation gibt es in der Projektentwicklung? Wie ist ein nachhaltiges Immobilienrisikomanagement konzipiert? Diese Fragen sowie strategisches Immobilienmanagement bei Healthcare-Immobilien sind nur einige unserer Themen.

Welche Trends und Entwicklungen in der Immobilienwirtschaft darüber hinaus für Sie von Bedeutung sein können, lesen Sie in dieser Ausgabe der Real Estate News.

Wir freuen uns über Ihr Interesse an unseren Immobilien-Newsletter und stehen Ihnen für Anregungen, Fragen und Diskussionen jederzeit gerne zur Verfügung. Schreiben Sie uns bitte eine Mail an [real-estate-news@deloitte.de](mailto:real-estate-news@deloitte.de), wir sind gespannt auf Ihr Feedback.

Für das Deloitte Real Estate Team



# Benchmarkanalyse und Ikanos-Award 2013 ...

## ... starten wieder am 03. Juni 2013 und werden um Prozessbenchmarks ergänzt

Am 03. Juni 2013 startet wieder die Deloitte-Benchmarkanalyse für die Wohnungswirtschaft. Bis zum 16. August 2013 haben die teilnehmenden Wohnungsunternehmen Zeit, die für die Benchmarkanalyse erforderlichen Daten in dem geschützten Internet-Portal (Zugang unter [www.baurevision-wowi-kennzahlen.de](http://www.baurevision-wowi-kennzahlen.de)) einzugeben.

Die Datenanalyse für die Teilnehmer wird bis zur Immobilien-Fachtagung am 07./08. November 2013 in Wiesbaden abgeschlossen und der Sieger des Ikanos-Awards 2013 wird im Rahmen der Immobilien-Fachtagung 2013 gekürt.

Die Benchmarkanalysen der letzten sechs Jahre haben gezeigt, dass die auf Basis der Deloitte Value Map für die Wohnungswirtschaft aufbereiteten Kennzahlen für jedes teilnehmende Wohnungsunternehmen wertvolle Hinweise zu Verbesserungspotenzialen in den Prozessen und Abläufen geben. Es ist in der derzeit sehr dynamischen Geschäftswelt wichtiger denn je, über den aktuellen Status des eigenen Unternehmens Informationen zu erhalten und sich mit anderen Wohnungsunternehmen zeitnah zu vergleichen. Insbesondere in einem Zeitreihenvergleich ist es möglich, bereits eingeleitete Verbesserungsmaßnahmen in ihrer betriebswirtschaftlichen Wirkung zu verfolgen und somit festzustellen, ob die geplanten Effizienzsteigerungen eingetreten sind.

---

**Erstmals werden die teilnehmenden Unternehmen gebeten, Basisinformationen zu einer Prozessbenchmarkanalyse zur Verfügung zu stellen.**

Die Benchmarkanalyse 2013 wird hierzu mit neuen Informationen aufwarten. Erstmals werden die teilnehmenden Unternehmen gebeten, Basisinformationen zu einer Prozessbenchmarkanalyse zur Verfügung zu stellen. Diese zielt darauf ab, den Teilnehmern aufzuzeigen, wo sie im Vergleich zu den anderen Unternehmen in ihrer Peergroup bei der Abwicklung ihrer personalintensiven Prozesse stehen. Um diese Analyse wird 2013 die Benchmarkanalyse ergänzt, sie stellt damit strukturiert und homogen eine Stärken-/Schwächenanalyse der teilnehmenden Unternehmen dar, bei der beginnend von der Metaebene der Value Map identifizierte Verbesserungspotenziale bis auf die jeweiligen Kernprozesse heruntergebrochen werden können. Das Benchmarkteam von Deloitte freut sich darauf, den Teilnehmern diesen ergänzten Service zur Verfügung zu stellen, und ist auf die Ergebnisse hochgradig gespannt.

Die Immobilienwirtschaft muss davon ausgehen, dass sie aufgrund politischer und gesamtwirtschaftlicher Unsicherheiten und Volatilitäten laufend ihre Geschäftsprozesse, Strategien und Verbesserungsprojekte auf den Prüfstand stellen muss. Denn nur eine laufende Anpassung der unternehmerischen Schwerpunkte sichert eine nachhaltige Unternehmensentwicklung in einem dynamischen Umfeld. Die Benchmarkanalyse 2013 gibt Ihnen nicht nur Antworten auf die Frage, wie effizient Ihr Unternehmen im Vergleich zu seiner Peergroup steht, sondern ermöglicht Ihnen erstmalig, identifizierte Verbesserungspotenziale integriert und homogen auf die entsprechenden Prozesse und deren Benchmark-Kennzahlen herunterzurechnen. Diese Erweiterung stellt eine wesentliche Fortentwicklung dieses seit Jahren bewährten Analyse-Tools dar und verbessert die Einsicht der teilnehmenden Unternehmen in ihre eigenen Abläufe signifikant.

Wir laden Sie herzlich ein, sich an unserer diesjährigen kostenlosen Benchmarkanalyse zu beteiligen.

Interessierte Wohnungsunternehmen können sich unter [www.baurevision-wowi-kennzahlen.de](http://www.baurevision-wowi-kennzahlen.de) registrieren.

Das Deloitte Value-Map- und Benchmark-Team freut sich auf Ihre Teilnahme und steht Ihnen unter [baurevision-wowi-kennzahlen@deloitte.de](mailto:baurevision-wowi-kennzahlen@deloitte.de) oder telefonisch unter 0911 23074 43 gerne für weitere Informationen zur Verfügung.



**Martin Thiermann**

Tel: +49 (0)911 23074 43  
[mthiermann@deloitte.de](mailto:mthiermann@deloitte.de)



**Stefan Spech**

Tel: +49 (0)911 23074 394  
[sspech@deloitte.de](mailto:sspech@deloitte.de)

# Immobilienrisikomanagement in Theorie und Praxis (Teil 1)



**Hendrik Aholt**

Tel: +49 (0)211 8772 4117  
haholt@deloitte.de

## Risikomanagement ist eine Wissenschaft, die zunehmend finanzmathematisch und datentechnisch betrieben wird.

Daher ist gerade in der Immobilienwirtschaft darauf zu achten, dass man sich nicht in komplexen Modell- und Technikfragen verliert, sondern zunächst eine vollständige Risikoinventarisierung durchführt und die Unternehmensorganisation für ein funktionierendes Risikomanagement aufstellt.

Jede Entscheidung hat eine Auswirkung. Diese Auswirkung ist im Normalfall nicht exakt vorherzusehen. Die Ergebnisse verschiedener Handlungsmöglichkeiten lassen sich nicht mit absoluter Gewissheit vorhersagen. Risikomanagement beginnt, wo sich Entscheidungsträger über die möglichen Auswirkungen und deren Wahrscheinlichkeiten Gedanken machen und im Rahmen dieses Prozesses zu einer dokumentierten und begründeten Entscheidung kommen. Es ist zu erwarten, dass diese Vorgehensweise in den meisten Immobilienunternehmen mehr oder weniger schon seit deren Bestehen existiert. Risikomanagement in seiner Grundform ist also kein junges Themenfeld.

### Immobilienbranche im Blindflug?

In den letzten Jahren konnte es jedoch den Anschein haben, dass Risikomanagement ein relativ junges Feld für die Immobilienbranche ist. Erst nach dem Platzen der Immobilienblase und der Professionalisierung vieler Investoren und Bestandshalter hätte sich nach und nach eine Etablierung des Risikomanagements in den Unternehmen durchgesetzt.

Das Risikomanagement, wie es in der Theorie beschrieben und gefordert wird, ist tatsächlich noch relativ neu und nicht flächendeckend etabliert. So haben wenige Immobilienunternehmen einen Risk Manager, klar definierte Risk Owner oder eine Melde- und Maßnahmenstruktur, die in ein Risikohandbuch mündet. Allerdings haben viele Unternehmen durch ein Portfoliomanagementsystem und strukturierte Entscheidungsvorgaben für Projektentwicklungen eine Grundlage geschaffen, um wesentliche Risiken aus der Immobilie identifizieren zu können. Das bedeutet also, dass diese Unternehmen nicht im andauernden Blindflug ihre Bestände bewirtschaften oder ihre Projektentwicklungen und Investitionen tätigen.

### Risikomanager – die Gewinner der Krise

Die Stärke eines Unternehmens zeigt sich in der Krise. In den Boomjahren bis 2007 waren alle Marktteilnehmer erfolgreich, wenn man Erfolg darin definierte, Immobilien teuer zu kaufen und noch teurer zu verkaufen. Ein funktionierendes Risikomanagement, das auch globale und nationale Entwicklungen einbezog, warnte schlussendlich davor, dass die Renditen und Multiplikatoren der Transaktionen nicht mehr nachhaltig sein konnten. Einzelne Teilnehmer verkauften Immobilien, zogen sich aus dem Investitionsmarkt zurück und warteten ab. Andere Investoren kauften weiter, vergaßen dabei die grundlegenden Rechenarten und vernichteten Großteile ihres Kapitals bzw. das ihrer Anleger.

Was ist daraus noch heute zu lernen? Dass man Risiken auch ohne ein organisatorisch und technisch etabliertes Risikomanagement in Einzelfällen richtig einschätzen kann. Dies ist jedoch Management nach dem Bauchgefühl einzelner Entscheidungsträger. Es ist leicht ersichtlich, dass man ein Risiko eingeht, wenn man sämtliche Geschäftsentscheidungen in die Hände einzelner Personen legt. Dieser Art des „Risikomanagements“ fehlen Nachvollziehbarkeit und Nachhaltigkeit. Es besteht häufig Nachholbedarf, ein klar strukturiertes und in der Organisation mit Personen und Regeln verankertes Risikomanagement zu etablieren. Dabei ist dieses ein entscheidender Erfolgsfaktor im Wettbewerb mit anderen Marktteilnehmern.

Unternehmen und insbesondere deren Aufsichtsräte und Gesellschafter sollten sich bewusst sein, dass grundsätzliche Unternehmensrisiken erfasst und bewertet werden müssen. Dies ist im Falle größerer Unternehmen z.B. nach KonTraG Pflicht, jedoch für alle anderen Unternehmen auch unverzichtbarer Bestandteil der ordnungsgemäßen und damit nachhaltigen Geschäftsführung.

### Status quo am Markt

Unter dem Risikomanagement in Immobilienunternehmen wird oft zunächst das Management des spezifischen Immobilienrisikos verstanden. Die meisten professionell agierenden Bestandshalter verfügen mittlerweile über Portfoliomanagementsysteme, in denen in aller

Regel Scoringsysteme für die Stärken-/Schwächen-Analyse der Einzelimmobilien hinterlegt sind. Diese umfassen Standortrisiken (beliebig weiter unterteilt in National-, Makro-, Mikro-, Lage- und/oder Umfeldrisiko) sowie technische und kaufmännische Objektrisiken (Zustand, Bauweise, Cashflows, Vermietungssituation etc.). Wichtig ist hierbei, dass alle Immobilienrisiken irgendwo und nur einmal erfasst sind. Risikomanagement ist jedoch bedeutend mehr als die Erfassung von Standort- und Objektrisiken.

Als Beispiel für eine differenziertere Risikobetrachtung können Projektentwickler dienen: Deren Investitionsanalysen sind in der Regel deutlich komplexer und detaillierter, da Projektentwicklungen per se risikobehafteter sind als Bestandsimmobilien. Zusätzliche Risiken wie die projektindividuelle Finanzierung sowie Terminabweichungen sind in die Analysen aufzunehmen. Risiken, denen direkte finanzielle Folgen gegenüberstehen, werden modelliert. Geringerer Verkaufserlös, höhere Kosten, längere Bau- und Vermarktungszeit – all dies lässt sich mit dem richtigen Sachverstand modellieren und variieren.

Häufig erfolgt hier jedoch kein separates Risikoscoring. Die Risiken werden implizit im Cashflow bzw. im Rahmen von Sensitivitätsanalysen modelliert. Dies erfolgt zudem oft noch in komplexen Excel-Tabellen, deren Verständnis und Anwendung auf ein bis zwei spezialisierte Mitarbeiter beschränkt ist.

#### **Voraussetzungen für nachhaltiges Risikomanagement**

Beiden Unternehmenstypen ist jedoch eines gemeinsam: Häufig endet das Risikomanagement mit diesen Modellen. Es ist jedoch aus genannten Gründen dringend zu empfehlen, das Risikomanagement als offiziellen Bestandteil der Unternehmensorganisation zu etablieren. Organisation und Prozesse sind auf das Risikomanagement auszurichten und die technische Umsetzung ist zu planen.

Das heißt konkret, dass ein Risk Manager benannt werden sollte, der nicht zusätzlich zu seiner 50-Stunden-Woche das Risikomanagement führt, sondern der Größe und Komplexität des Unternehmens gerecht wird. Es versteht sich von selbst, dass unter den genannten Aspekten der Risk Manager unter keinen Umständen der Geschäftsführer/Vorstand eines Unternehmens selber sein darf. Die Risikoprozesse sind zu definieren und zu dokumentieren. Daraus folgen konkrete To-dos für alle Mitarbeiter des Unternehmens mit Berichts- und Meldepflichten. Im Anschluss ist auf Basis dieser Dokumenta-

tion individuell die technische Basis einzurichten. Diese kann je nach Größe des Unternehmens den Meldeweg sowie die Risikomaßnahmen erfassen und bewerten. Der Komplexität sind hier kaum Grenzen gesetzt, daher ist darauf zu achten, die Verhältnismäßigkeit zu wahren. Es muss jedoch in jedem Fall regelmäßige Updates und Berichte geben.

Neben den Risiken aus den Immobilien sind zudem grundsätzliche Unternehmensrisiken zu erfassen und zu bewerten. Dies bedeutet, dass die Erfassung von Risiken sich nicht auf die bloße Immobiliensicht beschränken darf. Weitere zu erfassende Risiken sind in diesem Zusammenhang:

- Personelles Risiko (Gesellschafterrisiko, Managementrisiko, Führungsrisiko, Operatives Risiko)
- Organisationsrisiko (Prozessrisiko, Compliance-Risiko)
- Kaufmännisches Risiko (Finanzierungsrisiko, weitere nicht-immobilienverwandte kaufmännische Risiken)
- Rechtliches Risiko (Rechtsrisiko, Steuerrisiko, Bau-rechtsrisiko)

Diese Auflistung ist weder allumfassend noch 100% red-undanzfrei. Entscheidend ist, dass alle relevanten Unternehmensrisiken genau einmal erfasst werden.

#### **Fazit**

Die meisten Unternehmen haben Risikomanagement-Ansätze in ihren Organisationen fest etabliert, auch wenn sie diese nicht so nennen. Diese Ansätze sind jedoch häufig auf die Darstellung von Risiken in der aktuellen Marktsituation fokussiert. Risikomanagement kann jedoch mehr, es kann Situationen antizipieren und aus der Vergangenheit lernen. Unternehmen, die ein von der Organisation gelebtes und nachhaltbares Risikomanagement etabliert haben, sind der Schachspieler, der einen Zug weiter vorausdenken kann als sein Kontrahent.

Risikomanagement muss jedoch auch anwendbar bleiben. Es darf kein mathematisches oder bürokratisches Ungetüm geschaffen werden, das nur von ein oder zwei Mitarbeitern des Unternehmens durchschaut und gesteuert werden kann. Von daher ist unternehmensindividuell zu prüfen, welche Ansätze man benötigt, wie detailliert Risiken erfasst werden müssen und wie ausführlich das Berichtswesen sein sollte. Im zweiten Teil des Artikels in der nächsten Real Estate News werden daher einige Theorieansätze hinterfragt und deren Anwendbarkeit auf verschiedene Unternehmen der Immobilienbranche überprüft.

# Projektentwickler – Dienstleister ohne Risiko?



Lars Hennenberg

Tel: +49 (0)211 8772 4158  
lhennenberg@deloitte.de

## Projektentwicklung im Wandel

Haben bis vor einigen Jahren die Projektentwickler größtenteils auf eigenes unternehmerisches Risiko agiert, die drei Komponenten „Grundstück“, „Projektidee“ und „Kapital“ vielfach in Eigenregie zusammengebracht und nach Initiierung aktiv gesteuert, sind heute zunehmend alternative Projektentwicklungsformen im Markt aktiv. Dies wird zum einen dadurch getrieben, dass Investoren das Wertschöpfungspotenzial aus Projektentwicklungen erkannt haben, und dass sich auf der anderen Seite die Kapitalbeschaffung für Projektentwickler zunehmend erschwert hat. Infolge dieser Marktveränderungen etabliert sich das Geschäftsfeld „Projektentwicklung als Dienstleister“, womit auch eine Änderung des Geschäftsmodells einhergeht. Übernahme der Projektentwickler in der Vergangenheit das komplette Risiko der Projektierung, so zeigt sich heute eine Umkehr des Risiko-Rendite-Profils. Mit der Aussicht auf gute Renditen sind institutionelle Investoren mittlerweile vielfach bereit, auch das unternehmerische Risiko zu tragen. Sie agieren demnach heute vielfach als Bauherren, die sich für die Umsetzung der Projektidee externe Fachexpertise dazukaufen.

---

Übernahme der Projektentwickler in der Vergangenheit das komplette Risiko der Projektierung, so zeigt sich heute eine Umkehr des Risiko-Rendite-Profils.

Aus dieser Veränderung heraus ergibt sich für die Investoren und die Projektentwickler die neue Aufgabenstellung, Vertragskonstellationen untereinander zu vereinbaren, die zum einen das Leistungsbild eindeutig definieren und zum anderen die Honorierung dafür regeln. Verfolgt der Projektentwickler dabei das Ziel, sämtliche projektimmanenten Risiken bei der Zusammensetzung seiner Gebühren außen vor zu lassen, sollte der Investor daran interessiert sein, die Performance seines Dienstleisters sehr wohl messbar und damit honorierbar zu gestalten.

Die Praxis zeigt aktuell, dass die Projektentwicklungsverträge vielfach nicht mit der angebrachten Sorgfalt geschlossen werden, die bei einem Projektvolumen in der Größenordnung von oftmals >100 Mio. EUR ratsam wäre. Hier wird beispielsweise die Leistungsdefinition so vage formuliert, dass keine klare Abgrenzung der tatsächlich geschuldeten Leistungen möglich ist. Aber auch

die Frage, wie sich das Honorar des Projektentwicklers zusammensetzt, ist vielfach nicht eindeutig gefasst. Es wird ein Gesamthonorar vereinbart, das sich meist zwischen 5–7% der Bau- und Baunebenkosten bewegt. Was passiert aber mit einem so errechneten Monatspauschalonorar, wenn sich die Projektlaufzeit von den ursprünglich avisierten 36 Monaten auf über 50 Monate verlängert? Werden die ursprünglich vereinbarten Monatsraten für die Dauer der Verlängerung durch den Investor weiter gezahlt? Wo ist der Grund für diese Verlängerung zu suchen und wer hat diesen zu verantworten? Diese oder ähnliche Fragen werden immer dann – und in der Regel zu spät – gestellt, wenn die Beziehung zwischen Investor und Projektentwickler bereits arg strapaziert ist.

## Definition einzelner Leistungsphasen

Aus unserer Erfahrung heraus empfehlen wir daher, bei der Vertragsgestaltung die Leistungen klar zu definieren und mit eindeutig messbaren Zielen zu hinterlegen. Zu diesem Zweck sollte der Gesamtprozess der Immobilienprojektentwicklung in zehn einzelne Leistungsphasen unterteilt werden, die jeweils zu einem eindeutigen Ergebnis führen. Beginnend mit der Objektvorprüfung, der Machbarkeitsstudie, dem Nutzungskonzept und der Projektfinanzierung bis hin zum Objekt- bzw. Grundstückskauf durch die Projektgesellschaft lassen sich die ersten fünf Phasen mit erreichten Ergebnissen messen. Auch das erwirkte Baurecht und die erfolgreiche Bau durchführung bilden einzelne Teilprojekte. Die Marketingmaßnahmen und die sich anschließenden Vermietungsleistungen sind die Phasen acht und neun. Die letzte Phase umfasst die Tätigkeiten zu einem möglichen Verkauf der fertiggestellten Immobilie – sofern die Strategie des Investors dies vorsieht.

---

Aus unserer Erfahrung heraus empfehlen wir daher, bei der Vertragsgestaltung die Leistungen klar zu definieren und mit eindeutig messbaren Zielen zu hinterlegen.



Da der Aufwand des Projektentwicklers für die vorgestellten Phasen sehr unterschiedlich ist, müssen die Honorargrundlagen ebenfalls variieren. Als Bezugsgröße sollte jeweils der Wert dienen, um den es in dieser Phase geht. Bei Ankauf des Grundstücks sollte somit ein Prozentsatz auf den Kaufpreis für Grund und Boden vereinbart werden und bei der Baudurchführung entsprechend auf die Baukosten. Durch das Aufteilen aller Leistungen in einzelne Phasen wird für beide Vertragspartner die Transparenz zu Leistung und Qualität der Leistungserbringung deutlich erhöht.

Hilfreich ist die Aufteilung in einzelne Leistungsphasen auch für eine Performancemessung. In Abhängigkeit zur Intensität der Leistung des Dienstleisters kann sich der Investor dessen Aktivitäten und Erfolge (z.B. Vermietungserfolge pro Zeiteinheit) regelmäßig berichten lassen und anhand von Kriterien auswerten. Dieses Reporting kann zur Frühindikation dienen, Schwachstellen aufzudecken und zeitnah Gegenmaßnahmen einzuleiten. Dem Dienstleister helfen solche Kennzahlen, seine Projekterfolge entsprechend aufzuzeigen und Diskussionen mit dem Auftraggeber über die geleistete Qualität entsprechend mit Fakten zu unterlegen.

---

## Mit finanziellen Anreizen soll der Dienstleister am Gesamtprojekterfolg, den er aktiv mitgestaltet, partizipieren können.

### **Aufteilung des Gesamthonorars in zwei Bestandteile**

Da die Qualität der Leistungserbringung mit dem Projekterfolg eng verknüpft ist, sollte das Honorar des Entwicklers auch eine leistungsabhängige Komponente enthalten. Mit finanziellen Anreizen soll der Dienstleister am Gesamtprojekterfolg, den er aktiv mitgestaltet, partizipieren können. Aus diesem Grund wird das Gesamthonorar in zwei Bestandteile unterteilt:

1. Basishonorar
2. Erfolgsabhängiges Honorar

---

## Wie sich konkret die prozentuale Verteilung des Basis- und des Erfolgshonorars darstellt, ist projektindividuell festzulegen.

Dient das Basishonorar zur Deckung der laufenden Kosten des Entwicklers, so kann er durch Erreichen bestimmter Ziele das Maximalhonorar erwirken. Wird beispielsweise bis zu einem bestimmten Zeitpunkt eine vorher definierte Vermietungsquote erreicht, so wird das erfolgsabhängige Honorar fällig. Ein derart zusammengesetztes Gesamthonorar kann man auch als ein Vergütungssystem mit eingeschränkter Gewinn- und Verlustbeteiligung bezeichnen. Werden alle Projektziele zu 100% erreicht, verdient der Projektentwickler das Maximalhonorar. Wurden einzelne Ziele verfehlt, wird dafür lediglich die Basisvergütung gezahlt.

Wie sich konkret die prozentuale Verteilung des Basis- und des Erfolgshonorars darstellt, ist projektindividuell festzulegen. Faustregel kann sein, dass bei den Modulen, bei denen der Projektentwickler weniger Einflussmöglichkeiten hat, das Basishonorar tendenziell höher gewichtet wird. Die Leistungsphasen, die für den Auftraggeber weniger transparent, aber für den Projekterfolg umso wichtiger sind, sollten entsprechend mit einer größeren Erfolgskomponente ausgestattet sein.

Die hier dargestellte Form der Honorierung gilt für Konstellationen, bei denen der Projektentwickler als Dienstleister auftritt und kein Eigenkapital oder etwa das Grundstück mit in die neue Projektgesellschaft oder in ein Joint Venture hineinbringt. Für solche Konstellationen gibt es über die vorgestellte Vergütungsstruktur weitere Modelle, die in der Praxis zur Anwendung kommen. Diese sollten jedoch alle das Ziel verfolgen, die Höhe der Gesamtvergütung in Abhängigkeit zum übernommenen Risiko zu gestalten.

# Strategisches Immobilienmanagement bei Healthcare-Immobilien



**Christian Humbert**  
Tel: +49 (0)211 8772 4152  
chumbert@deloitte.de



**Christian Eckert**  
Tel: +49 (0)211 8772 2061  
checkert@deloitte.de

## Im Healthcare-Sektor werden Immobilienkosten – auch wegen geringer Informationstransparenz – kaum als eine wesentlich steuerbare Größe wahrgenommen

Die für Immobilien aufgewendeten Kosten sind auch im Gesundheitswesen je nach Träger der Einrichtung und Immobilientyp trotz steigenden Kostendrucks im Gesundheitssystem und der zunehmenden Professionalisierung in der Immobilienwirtschaft häufig unbekannt. Dies gilt für die laufenden Immobilienkosten, die zumeist jährlich absolut steigen, ebenso wie für langfristige anfallende Lebenszykluskosten einer Immobilie.

Hierbei ist – neben dem Bereich der Pflegeimmobilien – zunächst zwischen zwei Sektoren innerhalb der Leistungserbringer zu unterscheiden: dem Akutbereich einerseits und dem Rehabereich andererseits. Beide Gruppen unterscheiden sich maßgeblich hinsichtlich der

- möglichen Bewirtschaftungsmodelle,
- der Finanzierungsgrundlagen sowie
- der baulich-architektonischen Beschaffenheit ihrer Immobilien.

Als weiteres Element der Immobilienkosten fallen neben der Instandhaltung Betriebskosten und Kosten für das Facility und Property Management an. Eine ausreichende Transparenz über immobilienbezogene Bewirtschaftungskosten existiert in ihrer Gesamtheit selten, sodass Immobilienkosten aufgrund der nicht fokussierten Verbuchung entweder gar nicht erst als solche erkannt oder als „Eh-da-Kosten“ notgedrungen hingenommen werden.

Die Frage, wie eine solche Datenanalyse und die Übertragung der Erkenntnisse in eine nachhaltige Immobilienstrategie gelingen können, wirft die Frage nach der Organisation der Immobilienverwaltung auf.

Die Immobilienverwaltung in Krankenhäusern erfolgt in der Regel durch die Krankenhausverwaltung selbst bzw. durch eigenständige Bauabteilungen. Vorzufinden ist die klassische Form der Eigenverwaltung, die insbesondere bei einer geringen Anzahl von Liegenschaften je Träger kleinteilig und weniger strategisch als operativ erfolgt. Große Klinikbetreiber können zwar aufgrund des Erreichens einer kritischen Immobilienmasse oft spezialisierte Bauabteilungen vorhalten, jedoch definieren sich diese meist über die operativ-bauliche Bereitstellung von Flächen und fungieren als ausführendes Organ. An sie herangetragene Flächen- und Ausstattungsbedarfe werden häufig keiner strategischen Prüfung unterzogen und nur hinsichtlich der Umsetzungsmodalitäten diskutiert. Die Frage, inwiefern ein bestimmtes Vorhaben langfristig sinnvoll oder das Ziel auch auf anderem Wege erreichbar ist, wird oft nicht oder nicht in ausreichendem Maße diskutiert. Die strategische Vorbereitung und Herbeiführung von Standortentscheidungen (z.B. die Entscheidung für oder gegen einen Neubau) und eine koordinierte Flächenplanung müssen jedoch die Grundlage für die Ausführung von Bauvorhaben bilden. Die Aufgabe der strategischen Immobilienbewirtschaftung sollte daher in einer schmalen, spezialisierten Strategieabteilung gebündelt werden. Diese bereitet derartige Entscheidungen vor und arbeitet langfristige Strategien für die Flächennutzung und -bewirtschaftung aus, die nach Gesichtspunkten der nachvollziehbaren Wirtschaftlichkeit und Langfristigkeit objektiv überprüfbar sind.

Ist eine solche Strategie definiert, stellt sich die Frage nach dem für den Betreiber optimalen Bewirtschaftungsmodell, das sich ebenfalls auf die Organisationsform der Immobilienverwaltung auswirken kann.

Eine Trennung von Besitz und Betrieb bei Krankenhäusern wird bisher – u.a. aufgrund der bestehenden Rechts-

## Die Aufgabe der strategischen Immobilienbewirtschaftung sollte daher in einer schmalen, spezialisierten Strategieabteilung gebündelt werden.

### **Akutkrankenhäuser: Konzentration auf das Kerngeschäft, situatives Handeln in der Instandhaltung, geringe strategische Steuerung**

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass Entscheidungen für oder gegen Instandhaltungs- bzw. Instandsetzungsmaßnahmen im Akutbereich häufig situativ nach Schadenseintritt und Kassenlage auf Einzelobjektebene gefällt werden. Die Bewältigung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben erfolgt zudem tendenziell operativ und wird meist nur insoweit ausgeführt, wie es für die Fortführung des Kerngeschäfts zwingend notwendig erscheint. Dies ist umso folgenschwerer, als dass gerade eine kontinuierliche, objektspezifische Instandhaltung zu geringeren Folgekosten führt als die gesammelte Beseitigung langfristig aufgebauter Instandhaltungsstaus.



lage – kaum praktiziert, sodass die qualifizierte Bewirtschaftung durch einen Dritten mit Eigentümerfunktion bisher ausschied. Die Möglichkeiten und Grenzen der Trennung von Besitz und Betrieb sind daher Gegenstand aktueller Überlegungen. Ein Modell nach dem Beispiel der Bau- und Liegenschaftsbetriebe im Public Sector, die aus einer Organisation heraus als Know-how-Träger auf operativer Ebene für eine Vielzahl von Einrichtungen fungieren, konnte bisher nicht etabliert werden. Jedoch sind bisher auch in einer solchen Konstellation strategische Überlegungen weitgehend ausgeblendet worden, sodass auch übergeordnete Institutionen den Charakter einer ausführenden Stelle für konstruktive und ablauforganisatorische Angelegenheiten übernommen haben. Eine kritische Würdigung der geäußerten Bedarfe, eine Prüfung auf Drittverwendungsfähigkeit der projektierten Vorhaben, mögliche Arrondierungsmöglichkeiten und ähnliche strategische Fragen werden kaum thematisiert. Unabhängig von der derzeitigen organisatorischen Ausgestaltung – kleinteilige Verwaltung vor Ort einerseits und konzentriertes Management auf höherer Ebene andererseits – fehlt es somit an strategischen Weichenstellungen für das Immobilienmanagement.

Erkennbar ist, dass die systematische Kostenanalyse und die anschließende Ableitung von lebenszyklusorientierten Immobilienstrategien im Ergebnis zu spürbaren Kostensenkungen führen können. Dieser Ansatz ist letztlich auch für Betreiber mit wenigen und/oder vergleichsweise kleinen Krankenhäusern realisierbar.

Der Rehabereich verfügt häufig über eine bessere Kostentransparenz, jedoch wird diese Transparenz noch zu selten in einem spezialisierten Immobilienmanagement für systematisches Benchmarking und somit für eine zielgerichtete Portfoliostrategie genutzt.

Der Rehabereich weist aufgrund der tendenziell höheren Bündelung von Einrichtungen bei einem Träger, der meist privaten Trägerschaft sowie der abweichenden Nutzung der Immobilie andere Voraussetzungen auf. So sind sich die einzelnen Einrichtungen strukturell ähnlicher (und damit vergleichbarer) als die meist komplexen Solitärbauten im Akutbereich mit ihrem hohen Technisierungsgrad. Aufgrund der weniger deutlich formulierten Rechtslage im Sozialgesetzbuch V ist auch eine Trennung von Besitz und Betrieb mit deutlich weniger Einschränkungen verbunden als im Akutbereich.

Dies zieht eine höhere Flexibilität bei möglichen Bewirtschaftungsmodellen nach sich. Die Etablierung von Miet-Vermieter-Modellen, Sale-and-lease-back-Konstruk-

tionen etc. unter Einbindung externer Investoren kann vergleichsweise einfach realisiert werden und ist am Markt erprobt. Sie ermöglichen dem Träger der Einrichtung nicht nur u.U. das Heben stiller Reserven bei Verkauf, sondern auch die Konzentration auf das Kerngeschäft. Darüber hinaus schafft die Trennung von Besitz und Betrieb per se eine höhere Transparenz der Immobilienkosten, da die anfallenden Kosten durch die vollständige Ausgliederung der Bewirtschaftung im Wesentlichen durch Miete/Pacht und Nebenkosten ausgewiesen werden. Hinzu kommen lediglich interne Kosten, die zur Verwaltung des Miet-/Pachtverhältnisses anfallen. Die durch die Trennung von Immobilienbesitz und Kerngeschäft erlangte Kostentransparenz kann durch den Nutzer zur Steuerung seines Bedarfs und zur Definition seiner Anforderungen genutzt werden.

Auch wenn die Entscheidung zugunsten eines Verbleibs des Eigentums und des Immobilienmanagements beim Träger fallen sollte, bieten sich vielfältige Optimierungsansätze. Diese reichen von der Etablierung interner Benchmarks und branchenspezifischer Performance-Indikatoren (KPIs) über die lebenszyklusorientierte Betrachtung jeder Immobilie bis zur Frage, welche Herausforderungen das Kerngeschäft eigentlich an die Beschaffenheit einer Immobilie stellt. Konstruktive Anforderungen wie z.B. größere Zimmerdimensionierungen oder abweichende Ausstattungsmerkmale sollten die Entscheidung einer Weiternutzung, eines Umzugs oder Neubaus wesentlich beeinflussen. Hinzukommen muss jedoch auch die Bewertung der Zukunftsfähigkeit einer genutzten Immobilie aus einer immobilienwirtschaftlichen Sicht, die alle mit der Immobilie in Verbindung stehenden Kosten einschließt. Häufig werden Standortentscheidungen jedoch immer noch losgelöst von der Immobilie betrachtet und ausschließlich aus den Anforderungen des Kerngeschäfts entschieden.

Die Bewirtschaftung von Reha-Immobilien kann daher über die richtige Form des Bewirtschaftungsmodells, das Benchmarking von Immobilienkosten und die Etablierung effizienter Managementstrukturen deutlich optimiert werden.

Deloitte greift diese Fragestellungen aus dem Kompetenzbereich Health Care & Real Estate Consulting auf und möchte Interessierten in einer Roadshow im Juni 2013 Lösungsansätze und Best-Practice-Beispiele näherbringen. Die Veranstaltungsorte und -details werden zeitnah bekanntgegeben. Sie können bereits jetzt Ihr Interesse bekunden und werden unmittelbar hierüber informiert.

# Publikationen



## Expectations & Market Realities in Real Estate 2013 – Turn the Page

A new annual report published jointly by Real Estate Research Corporation (RERC), Deloitte, and the National Association of REALTORS® (NAR). Within this report, RERC, Deloitte and NAR have drawn on respective capabilities to examine the economy, capital markets, and commercial real estate property markets; to thoroughly assess and analyze existing research; and to offer an outlook for commercial real estate for 2013 and beyond. The report also carefully analyzes and offers an assessment of the office, industrial, apartment, retail, and hotel property sectors, as well as for commercial real estate as an asset class in 2013.

**Published: February 2013**

This brochure is only available in English. For further information contact:  
[mszabo@deloitte.de](mailto:mszabo@deloitte.de)



## Hotelmarkt München

In München kennt die Entwicklung der Beherbergungsnachfrage nur eine Richtung – und zwar nach oben. Die Anzahl an Ankünften und Übernachtungen wuchs in den letzten zehn Jahren um durchschnittlich 6,6% bzw. 6,4%, selbst von Krisen blieben diese Steigerungsraten weitgehend unbeeindruckt. Und der RevPAR glänzte in 2012 nahezu in allen Sternekategorien mit einem zweistelligen Wachstum im Vergleich zum Vorjahr.

Kontakt: Kay Constanze Strobl; Tel: +49 (0)89 29036 8258, [kstrobl@deloitte.de](mailto:kstrobl@deloitte.de)

# Veranstaltungen

## **ICG Real Estate Board Academy**

### **Professionelle Aufsichts- und Beiräte in der Immobilienwirtschaft<sup>1</sup>**

Veranstaltungsort: Schlosshotel Hugenpoet (in Essen-Kettwig bei Düsseldorf)

Termin: 18./19. April 2013

Kontakt: Rolf Künemann

Tel: +49 (0)211 8772 2362

rkuemann@deloitte.de

## **Forum 13 – wohnungswirtschaftliche Fachveranstaltung von Deloitte**

Veranstaltungsort: Deloitte Düsseldorf, Schwannstraße 6

Termin: 25. April 2013

Kontakt: Bernhard Schreiber

Tel: +49 (0)30 25468 153

beschreiber@deloitte.de

## **Roadshow Real Estate**

An 11 Standorten in Deutschland

Termin: Mai und Juni 2013

Kontakt: Dr. Michael Fuchs

Tel: +49 (0)211 8772 2509

mifuchs@deloitte.de

## **3. Bayerischer Immobilienkongress**

Veranstaltungsort: München

Termin: 18. Juli 2013

Kontakt: Yvonne Brabant

Tel: +49 (0)89 29036 8557

yvbrabant@deloitte.de

## **25. Immobilien Fachtagung**

Veranstaltungsort: Dorint Hotel Wiesbaden

Termin: 07./08. November 2013

Kontakt: Marie Szabo

Tel: +49 (0)211 8772 3979

mszabo@deloitte.de

---

<sup>1</sup> ICG in Kooperation mit Heidrick & Struggles und mit Unterstützung von Deloitte und Clifford & Chance

# Unsere Immobilienkompetenz



**Michael Müller**  
Industry Leader Real Estate  
Deloitte  
Tel: +49 (0)89 29036 8428  
mmueller@deloitte.de

Deloitte als weltweit führende Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist mit über 5.000 Mitarbeitern an 17 Standorten in Deutschland vertreten. Die Industry Real Estate bei Deloitte verfügt funktionsübergreifend über eine hohe Branchenkompetenz und -erfahrung in der gesamten immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungskette.

## Leistungsportfolio

Die Industry Real Estate bietet in den Funktionsbereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance unseren Mandanten unter anderem folgende, ausgewählte Leistungen an:

### Wirtschaftsprüfung

- Jahresabschlussprüfungen
- Prüfungsnahe Beratung
- Sonderprüfungen (z.B. MaBV), Revision und Baucontrolling
- Compliance Management und Corporate Governance
- Nachhaltigkeitsprüfungen

### Steuerberatung

- Laufende steuerliche Begleitung
- Steuerliche Strukturierung und Planung
- Indirekte Steuern
- Steuerliche Begleitung und Gestaltung von Transaktionen
- Unterstützung bei steuerlichen Sonderprojekten (z.B. E-Bilanz)

### Consulting

- Corporate Real Estate Management
- Strategische Positionierung von Immobilienunternehmen
- Beratungsleistungen bei der Prozess- und Organisationsoptimierung sowie der Ressourcenplanung
- IT-Unterstützung; Innosys als hauseigenes Tool zur Planung, Steuerung und zum Controlling von Immobilienportfolien
- Bewertung von Immobilien(portfolien)

### Corporate Finance

- Real Estate Transaction Services (u.a. Due Diligences, IPOs)
- Restructuring
- Finanzierung und Refinanzierung
- Mergers & Acquisitions
- Forensische Untersuchungen

## Kunden

- Immobilienunternehmen aller Größen und Rechtsformen, vor allem:
  - Bauunternehmen
  - Projektentwickler und Bauträger
  - Wohnungsunternehmen
  - Offene und geschlossene Immobilienfonds
  - Finanzinstitute
  - Private-Equity- und Institutionelle Investoren
  - Corporates mit Immobilienbeständen
  - Versicherungsunternehmen mit Immobilienbeständen

## Personal

In der Industry Real Estate sind derzeit über 300 Fachmitarbeiter tätig. Die hohe Branchenkompetenz wird durch eine kontinuierliche und branchenbezogene Aus- und Weiterbildung gewährleistet. Neben den Berufsträgern (Wirtschaftsprüfer/Steuerberater/Rechtsanwälte) beschäftigen wir Mitarbeiter mit immobilienwirtschaftlichen Qualifikationen wie beispielsweise Chartered Surveyors (MRICS), Immobilienökonom (ebs bzw. IREBS) sowie Architekten und Bauingenieure.

Für Berufseinsteiger in der Immobilienwirtschaft zählt Deloitte zu den Top-25-Arbeitgebern.

## Verantwortlicher Redakteur

Michael Müller, Industry Leader Real Estate, mmueller@deloitte.de

## Kontakt

Bitte schicken Sie eine E-Mail an [real-estate-news@deloitte.de](mailto:real-estate-news@deloitte.de), wenn Sie Fragen zum Inhalt haben, wenn dieser Newsletter an andere oder weitere Adressen geschickt werden soll oder Sie ihn nicht mehr erhalten wollen.

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Webseite auf [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)**

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder [kontakt@deloitte.de](mailto:kontakt@deloitte.de) widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder ihre verbundenen Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen.

Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).