

Einführung in das Konzept von PPPs und praktische Erfahrungen – Teil 1



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Was kann die Privatwirtschaft im Immobilienmanagement von der öffentlichen Hand lernen?

FB Rechts- und Wirtschaftswissenschaften



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Prof. Dr. Andreas Pfnür

FG Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre

pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de

Hochschulstraße 1

64289 Darmstadt

<http://www.bwl.tu-darmstadt.de/bwl9>

Telefon +49(0)6151/16-3717

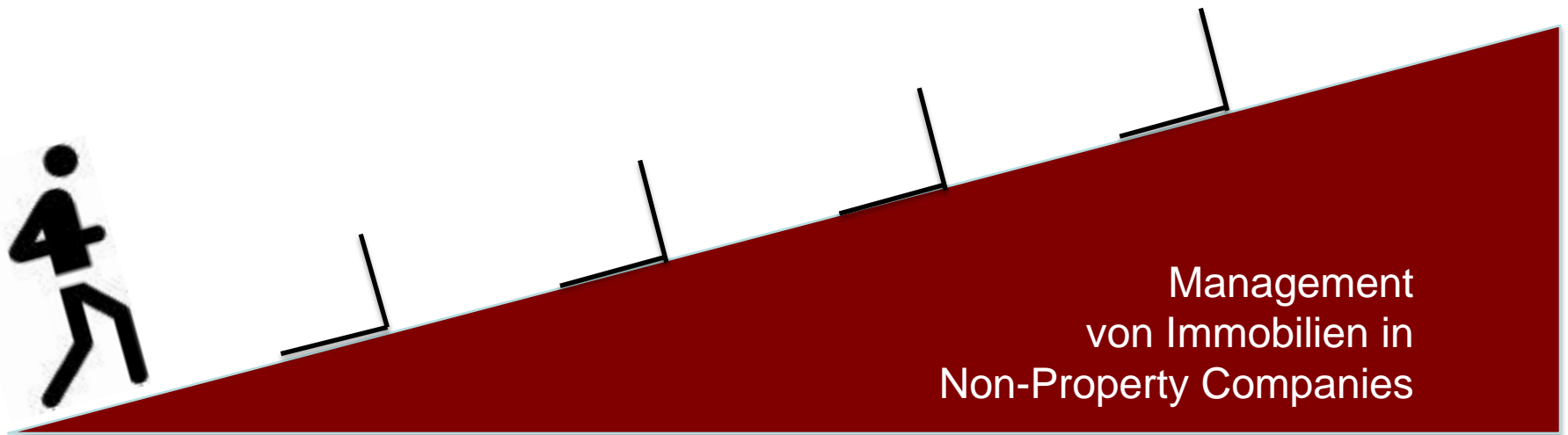
Telefax +49(0)6151/16-4417



Viele CREM-Situationen gleichen - wie auch PPP-Projekte - einem Hürdenlauf steil bergauf



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



Hürde 1: Eigentumsquoten reduzieren ohne notwendige Verfügungsrechte aufzugeben



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

CREM Hürde

- Eigentumsquoten Deutscher Unternehmen im Durchschnitt bei 2/3. In den USA und in Fernost bei 1/5.
- Wiss. Studien: Engagement von Nicht-Immobilienunternehmen in Immobilieninvestments führt zu Abschlägen in den Kapitalmarktbewertungen.
- Oft gemachte Erfahrung am Markt: Sale-and-rent-back Transaktionen, insbesondere mit opportunistisch agierenden Immobilieninvestoren, führt zum Verlust notwendiger Verfügungsrechte

PPP Erfahrung

- PPP-Konzepte ermöglichen langfristig zuverlässige Immobilienbereitstellung für Nutzer, insb. auch bei Spezialimmobilien

**Eigentumsquoten
verringern**



Management
von Immobilien in
Non-Property Companies

Hürde 2: Immobilienwirtschaftliche Risiken verlagern



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

CREM Hürde

- Risikoquellen:
 - operationelles Projekt- und Prozessmanagement in Bau und Betrieb
 - Entwicklung von rechtlichen Mindestanforderungen bspw. an energetischen Standards
 - Wertentwicklung am Immobilienmarkt
- Hohe Risikoprämie für in Immobilien gebundenes Kapital führt zu Investitionsstau

PPP Erfahrung

- Nachhaltiges Hauptargument für PPP: effiziente Risikoallokation unter den Kooperationspartner
- Zugang zu günstigen Finanzierungsquellen durch simultane Planung und Durchführung von Bau- und Betrieb

**Immobilienrisiken
reduzieren**



Management
von Immobilien in
Non-Property Companies

Hürde 3: Effizienzsteigerungspotenziale im Sourcing generieren



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

CREM Hürde

- Effizienz im Corporate Real Estate Management durch organisatorische Hindernisse sowie mangelnde Investitionsbudgets oft beschränkt
- Zu hohe Occupancy Costs

PPP Erfahrung

- PPP-Konzepte schaffen vertraglich abgesichert weitgehend autonomen Handlungsspielraum, in dem Dienstleister Know-how einbringen
- Gesicherte Erfahrung: Zugang zu bester Qualität kann Kosten senken

**Effizientes
Sourcing**



Management
von Immobilien in
Non-Property Companies

Hürde 4: Handlungsfähigkeit im Immobilienmanagement erhalten



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

CREM Hürde

- Immobilienexpertise des (Non-Real Estate) Top-Managements regelmäßig gering
- Oft (verständlich) geringe Top-Management Attention für das CREM
- Entscheidungen im Immobilienmanagement betreffen vielfältige Partikularinteressen
- Partikularinteressen liegen aus Top-Management Sicht im dichten Nebel
- Immobilienmanagemententscheidungen führten oft zu unkalkulierbaren Folgen für Motivation der Mitarbeiter und Betriebsklima
- Gefühl mangelnder Handlungsspielräume im CREM bei zahlreichen Vorständen Deutscher Unternehmen (Studie Pfnür/Hedden 2002)

PPP Erfahrung

- PPPs regelmäßig begleitet von tiefem Misstrauen der Beteiligten.
- Reaktion: Transparenz über die Ziele der Beteiligten sowie die Rahmenbedingungen schaffen.
- Ergebnis: Rechte und Pflichten von Nutzern, Eigentümern und Dienstleistern sehr differenziert vertraglich festgelegt.
- Intelligente Anreize zur Kooperation: SLAs, Bonus-Malus Regelungen
- Beobachtbar: Steuerungssysteme im Immobilienbetrieb können Synergien funktionierender Wertschöpfungspartnerschaften heben

**Handlungsfähig
bleiben**



Management
von Immobilien in
Non-Property Companies

CREM und PPP: Der Weg nach vorne führt prinzipiell über die gleichen Hürden



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT





TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

FB Rechts- und Wirtschaftswissenschaften



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Prof. Dr. Andreas Pfnür
FG Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre

pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de
Hochschulstraße 1
64289 Darmstadt
<http://www.bwl.tu-darmstadt.de/bwl9>

Telefon +49(0)6151/16-3717
Telefax +49(0)6151/16-4417

