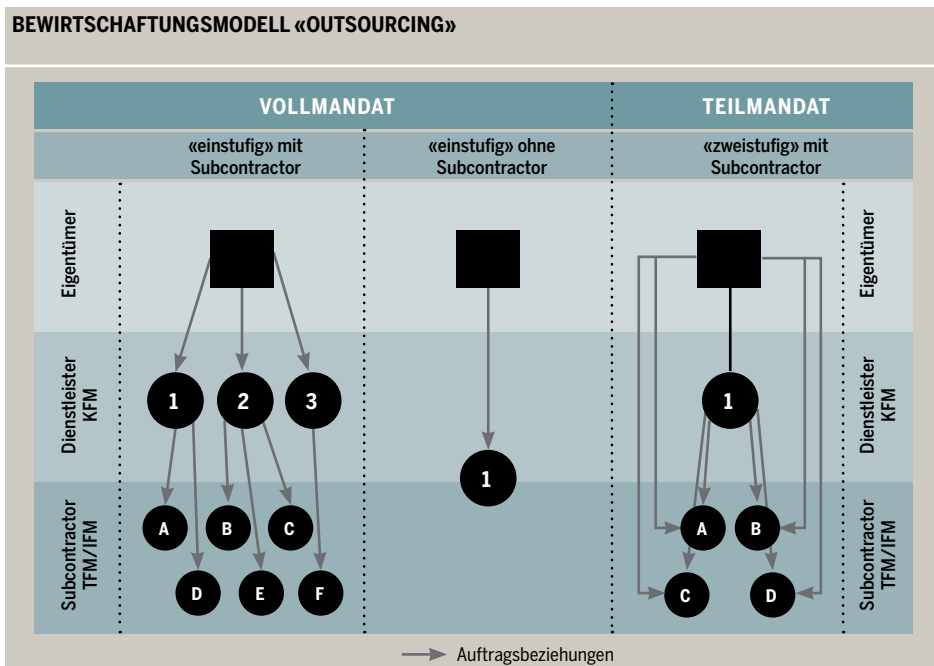


Datenhoheit trotz Outsourcing

Die Sicherung der Datenhoheit aus Sicht des Eigentümers und das Outsourcing der kaufmännischen Bewirtschaftung sind kein Widerspruch. Die Immobiliendienstleister ihrerseits müssen sich jedoch auf wachsende Informationsbedürfnisse von institutionellen Anlegern einstellen.



Die drei wichtigsten Bewirtschaftungsmodelle im Outsourcing.

KLAUS-DIETER TREFF* •

WENN WACHSTUM DIE GESCHÄFTSSTRATEGIE DOMINIERT. Geschäftsmodelle und Organisationen müssen sich ständig den veränderten Umwelteinflüssen von Ökonomie, Politik, Soziologie, Technologie und Ökologie anpassen. Verfolgen grössere institutionelle Anleger eine Wachstumsstrategie «Direktanlagen Immobilien», tauchen Fragen zum Thema «make or buy» innerhalb der eigenen Organisation auf:

- Muss die eigene Organisation im Gleichschritt mitwachsen?
- Müssen wir die Immobilien selber bewirtschaften?
- Wie behalten wir die Datenhoheit, wenn wir ein Bewirtschaftungsmodell «Outsourcing» anstreben?

MEHR ALS EIN BEWIRTSCHAFTUNGSMODELL «OUTSOURCING». Wer diese Fragen beantworten muss, sollte sich zuerst Klarheit

über die drei wichtigsten Bewirtschaftungsmodelle im Outsourcing verschaffen: Das einstufige Vollmandat mit Subcontractor schliesst die Beauftragung von einem oder mehreren Immobiliendienstleistern ein, die das kaufmännische Facility Management (KFM) als Leistungspaket erbringen. Mittels Subcontractor, die wiederum im direkten Auftragsverhältnis mit den Immobiliendienstleistern stehen, wird das technische und infrastrukturelle Facility Management (TFM/IFM) erbracht.

Der Eigentümer sollte die Anzahl der kaufmännischen Immobiliendienstleister auf eine überschaubare und möglichst geringe Anzahl reduzieren. Richtwert: 1 Mrd. CHF «Asset under Management» entsprechen einem Mandat für einen kaufmännischen Immobiliendienstleister. Leistet ein integraler Immobiliendienstleister hingegen alles aus einer Hand, handelt es sich um das einstufige

Outsourcing Modell ohne Subcontractor. Abhängig von der Strategie des institutionellen Anlegers kann es sinnvoll sein, eine grössere Zahl lokal verankerter Immobiliendienstleister direkt mit dem technischen Facility Management mittels «Teilmandats» zu beauftragen. Innerhalb dieses zweistufigen Outsourcing-Modells erbringt ein zentraler Immobiliendienstleister das kaufmännische Facility Management. Der Begriff Teilmandat wird hier verwendet, da es sich um die gezielte Aufteilung von Leistungspaketen handelt, sodass alle Dienstleister jeweils direkte Auftragsbeziehungen mit dem Eigentümer pflegen.

Bei der Auswahl der Immobiliendienstleister stehen letztendlich die geografische Streuung des Immobilienportfolios und die verfügbare, lokale Marktpräsenz der Anbieter und nicht zuletzt das Preis-/Leistungsverhältnis im Vordergrund.

«OUTTASKING» – EIGENSTÄNDIGES BEWIRTSCHAFTUNGSMODELL. Nicht in die Kategorie «Outsourcing», sondern in die Kategorie «Outtasking» fällt das folgende Bewirtschaftungsmodell: Der Eigentümer nutzt eine eigene Bewirtschaftungslösung (Systembetrieb intern oder mittels Hosting). Die beauftragten kaufmännischen Immobiliendienstleister greifen direkt auf dieses System zu und bewirtschaften die Daten in ausgewählten Teilbereichen der kaufmännischen Geschäftsprozesse.

Beispiel: Die Immobiliendienstleister sind beauftragt, die Mietverträge, Mieterwechsel und die laufenden Nebenkosten im Bewirtschaftungssystem des Eigentümers zu erfassen. Der Eigentümer bewirtschaftet die Prozesse Sollstellung und Nebenkostenabrechnung.

«Outsourcing»-Bewirtschaftungsmodelle, die langfristig mit wirtschaftlichem Erfolg gekoppelt sind, ...

- werden konsequent umgesetzt.
- bestechen durch einheitliche und starke Führung durch den Eigentümer.
- verfügen über standardisierte Betriebsprozesse im Datenmanagement.
- pflegen ein dauerhaftes und verbindliches Qualitätsmanagement mit standardisiertem Controlling von Daten und Informationen.

ANZEIGE

EINZAHLUNGSSCHEINE.CH
Einzahlungsscheine für Mietzinsinkasso

WERTE DURCH VERÄNDERUNGEN BEWAHREN.

Immobilien sind ein Paradebeispiel dafür. So basiert der Entscheid für eine Revitalisierung, Neuentwicklung oder der Verkauf einer Immobilie im Wesentlichen auf einer periodischen Kontrolle und Überprüfung des verfügbaren Datenmaterials durch den Portfolio- oder Asset Manager.

Die relevanten Daten zu Ertrag und Kosten werden durch die kaufmännische Bewirtschaftung konsolidiert und gepflegt. Die Datenqualität und das Vertrauen in die sorgfältige Pflege der Daten sind wichtige Voraussetzungen für eine seriöse Beurteilung von operativen Entscheidungen im Portfoliomanagement des institutionellen Anlegers (hold, develop, sell).

Daten und Kennzahlen zum Cashflow (Erträge und Kosten), zu Wert und Preis (Markt und Transaktionen) oder zu Rendite- und Kapitalisierungssätzen (Brutto, Netto, CF, Bewertung) sind ausschlaggebende Kriterien, das bestehende Immobilienportfolio zielorientiert d. h. dem angestrebten Rendite-/Risikoprofil anzupassen.

Es ist naheliegend, dass viele institutionelle Anleger die «Datenhoheit» für genau diese Informationen besitzen wollen, um die Risiken für Fehlbeurteilungen im Portfoliomanagement zu minimieren. Dagegen ist nichts einzuwenden. Aber bedeutet dies auch, dass die kaufmännische Bewirtschaftung als Kernkompetenz betrachtet wird und diese Dienstleistungen durch die eigene Im-

mobiliensorganisation erbracht werden müssen?

Um ein geeignetes Bewirtschaftungsmodell erfolgreich zu implementieren, muss zuerst der Begriff Datenhoheit näher untersucht werden. Der Fokus richtet sich auf die vier Komponenten der Datenhoheit:

ORGANISATORISCHE DATENHOHEIT. «Wer hat auf welches System Zugriff?» – Der Eigentümer legt fest, welche internen und externen Partner Zugriff auf die Systeme erhalten. Wird die kaufmännische Bewirtschaftung durch interne Organisationseinheiten erbracht, bilden die relevanten Geschäftsprozesse in der Bewirtschaftung die Grundlage für den Systemzugriff. Wird die Bewirtschaftung durch externe Immo-

ANZEIGE

MEINE CHANCE **WIR** Bank

**FINANZIEREN
ZU TOP-KONDITIONEN**
Baukredite und Hypotheken ab 1% Zins

www.wirbank.ch
Telefon 0848 947 947

liendienstleister erbracht, ist ferner zu klären, ob der Eigentümer direkten Zugriff auf die Systeme des Dienstleister benötigt.

FUNKTIONALE DATENHOHEIT. «Wie ist das Benutzer- und Berechtigungssystem ausgeprägt?» – Die Geschäftsprozesse und die einzelnen Aufgabenträger (wer macht was, wie und wann?) entscheiden, welche Systemfunktionalität zur Erfüllung der Aufgaben vorausgesetzt werden. Die Benutzerverwaltung (Benutzerkonto), der Zugriff (Remote, Portal, inhouse) und die Berechtigungen (Daten anlegen, ändern, anzeigen, drucken, löschen) sind festzulegen und zu administrieren.

PHYSISCHE DATENHOHEIT. «Besitzen wir die umfassende, räumliche Verfügungsgewalt über die Systeme und Daten?» – Zumeist wird der Begriff Datenhoheit im Zusammenhang mit dieser physischen Komponente verwendet. Die physische Datenhoheit besteht nur dann, wenn die Systeme und Daten vollständig intern gehalten werden und der eigenen Organisation «räumlich» frei zugänglich sind.

JURISTISCHE DATENHOHEIT. «Ist beim Bewirtschaftungsmodell Outsourcing das Datenmanagement umfassend vertraglich geregelt?» – Das ist die anspruchsvollste und bislang zu wenig beachtete Komponente der Datenhoheit.

Die umfassende Ausgestaltung des Datenmanagements zwischen Eigentümer und Dienstleister im Verwaltungsvertrag verbessert die Partnerbeziehung und stärkt das Vertrauen. Denn nur eine vertrauensvolle Partnerschaft ist eine erfolgreiche Partnerschaft. In jedem Fall profitieren die Vertragsparteien von einer markanten Steigerung der Datenqualität. Denn diese wird durch die Einführung eines Datencontrollings dauerhaft überwacht und somit nicht zum Spielball ei-

ner ineffizienten Partnerbeziehung. Welche Aspekte für die Vertragsgestaltung relevant sind, wird aus der nebenstehenden Aufstellung sichtbar.

FAZIT ZUR DATENHOHEIT. Wer die juristische Datenhoheit besitzt, verfügt über die massgebliche Datenhoheit und bleibt durch die konsequente, vertragliche Ausgestaltung auch Eigentümer der Daten, ohne diese zu «besitzen».

In der Praxis ist der Verwaltungsvertrag nicht das Allheilmittel zur Lösung aller Anforderungen für ein Funktionieren des Outsourcing der Bewirtschaftung. Noch wichtiger ist es, dem Grundsatz treu zu bleiben, nur diejenigen Geschäftsprozesse an Dritte auszulagern, die man selber wirklich «im Griff hat».

Führende Immobiliendienstleister im Schweizer Markt sind sich durchaus bewusst, dass insbesondere im Datenmanagement die Anforderungen von institutionellen Anlegern zunehmen. Entsprechend sind hier positive Weiterentwicklungen bereits erkennbar.

Mittel- und langfristig werden Immobiliendienstleister zusätzlich verstärkte, qualitative Anstrengungen unternehmen müssen, um den wachsenden Informationsbedürfnissen von institutionellen Anlegern im Real Estate Management gerecht zu werden.

Marktfähige Innovationen, die zur Vereinfachung und Effizienzsteigerung des Datenmanagements zwischen Eigentümer und Dienstleistern beitragen, sind bislang nicht erkennbar. Hier liegt noch ein unbekanntes, erhebliches Potenzial, das es zu bergen gilt.



***KLAUS-DIETER TREFF**

Der Autor, MRICS, MAS Real Estate Management FHZ, ist eidg. dipl. Wirtschaftsinformatiker, FM PROJECT GmbH und Dozent FHS St. Gallen. www.fmproject.ch, klaus.treff@fmproject.ch

FACETTEN DES DATEN- MANAGEMENTS



Datenmanagement muss solide und tragfähig sein wie das Fundament eines Bauwerks.

Folgende Aspekte des Datenmanagements sind für die Gestaltung des Verwaltungsvertrags zu beachten:

Datentransfer

- Periodizität
- Dateistruktur (Records)
- Dateiformate
- Schnittstellen (Import/Export, Up-/Download)
- Technologien (Web Services SFTP usw.).

Reporting

- Anzahl Berichte
- Berichtstruktur
- Dateiformate
- Schnittstellen
- Qualitätssicherung und Controlling.

Systemzugriff Eigentümer

- Benutzerkonti und Berechtigungen
- Zugriffsart (Remote auf Backend-system, Portal, Extranet).

Systembetrieb Dienstleister

- Prozesse und Ansprechpartner bei relevantem Personalwechsel
- Schulung und Know-how-Transfer bei Systemänderungen
- Supportorganisation
- Verfügbarkeit System (7x24h).