

---

# Integratives Fondsmanagement mit Systemunterstützung

Patrick Hanßmann, Kai Kolboom und Rolf Kollmannsperger

---

## 1 Fondsmanagement

Fonds sind Produkte, die Gelder von vielen Anlegern bündeln und gemäß Anlageziel investieren. Diese Form von Kapitalanlage stellt ein Treuhandvermögen dar und ist weitreichend gesetzlich geregelt und muss erhöhten Kontroll- sowie Transparenzerfordernissen gerecht werden. Als wesentliches Gesetz ist dabei das Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB) zu beachten. Der Fonds wird auch als Investmentvermögen bezeichnet. Die Verwaltung des Fonds übernimmt die Kapitalanlageverwaltungsgesellschaft (sog. KVG – vormals Investmentgesellschaft) und die Verwahrung des Fonds wird durch die Depotbank sichergestellt.

Innerhalb der KVG ist das Fondsmanagement für den Fonds verantwortlich. Im Sinne des Produktversprechens trifft der Fondsmanager alle wesentlichen Entscheidungen für den Fonds. Um den Fonds erfolgreich zu steuern bedarf es eines dezidierten Steuerungskonzeptes, das der jeweiligen Produktklasse gerecht wird. Wertpapierfonds sind anders zu steuern als Immobilienfonds. In den nachfolgenden Abschnitten wird die Steuerung eines offenen Immobilienfonds beschrieben. Als wesentliche Erfolgsfaktoren sind dabei die Ausgestaltung der Integration des Fondsmanagements sowie die daraus ausgerichtete

---

P. Hanßmann (✉) · K. Kolboom  
Union Investment Real Estate GmbH, Hamburg, Deutschland  
E-Mail: patrick.hanssmann@union-investment.de

K. Kolboom  
E-Mail: kai.kolboom@union-investment.de

R. Kollmannsperger  
Union IT-Services GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland  
E-Mail: rolf.kollmannsperger@union-investment.de

Systemunterstützung beschrieben. Gerade die Interaktion und Verzahnung der Prozesse und Systeme sollen nachfolgend verdeutlicht werden.

Die Bündelung aller Fondsmanagementthemen in einer spezialisierten Organisationseinheit war Anstoß für eine grundlegende Anpassung der bisherigen Prozess- und Systemlandschaft. Dieser Transformationsprozess erstreckte sich über mehrere Jahre und wurde durch spezifische Projekte mit Fokus auf einzelne Komponenten des Fondsmanagement geprägt. Im Ergebnis wurde sowohl die Prozesse als auch die IT-Systeme von einem starken Immobilienmanagementbezug um eine Fonds- und Portfoliomanagementausrichtung ergänzt.

In diesem Beitrag werden die wesentlichen Ergebnisse und Entscheidungsdeterminanten dieser mehrjährigen Transformation dargestellt. Ausgehend von dem grundsätzlichen Steuerungskonzept und dessen organisatorischen Aufhängung wird die konkrete Ausgestaltung in ausgewählten Kernprozessen und davon abgeleiteten Unterstützungsprozessen dargestellt. In der daran anschließenden Skizzierung soll dargelegt werden, wie durch eine sinnvolle Integration der Prozesse das Steuerungskonzept effizient und gerade in den Prozessübergängen ohne Reibungsverluste ausgestaltet werden kann.

Der abschließende Part beschäftigt sich mit der konkreten Ausprägung der IT-Systemlandschaft, die sich – den fachlichen Prozessen folgend – aus dieser Transformation heraus gestaltet wurde.

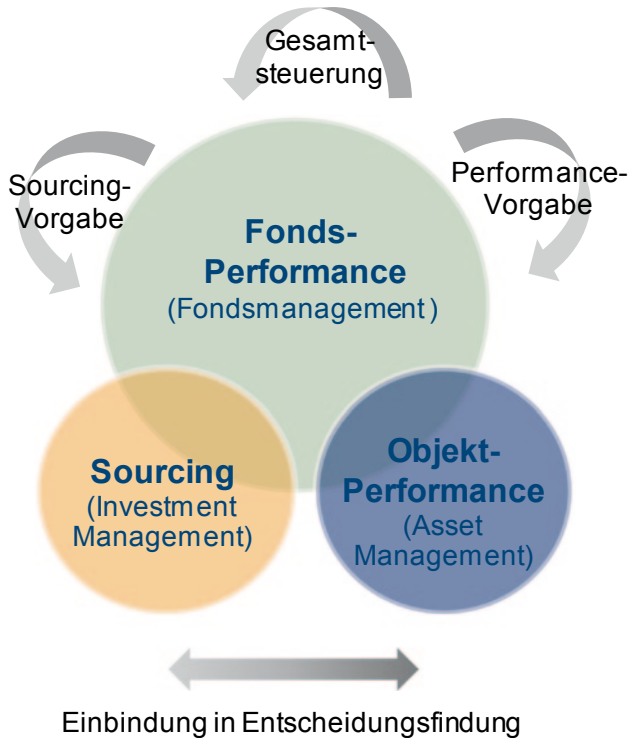
## **1.1 Steuerungskonzept offener Immobilienfonds**

Das Hauptziel des Fondsmanagements ist das Fondsergebnis zu optimieren und damit das Vermögen der Anleger zu vermehren. Das Steuerungskonzeptes muss sich damit an den Hauptwerttreibern des offenen Immobilienfonds orientieren um eine nachhaltige sowie ausgewogene Performance zu erzielen. Als die wesentlichen Hauptwerttreiber sind der Nettoertrag, sowie die Wertänderung der Immobilie und die Erträge der Liquidität des Fonds zu berücksichtigen.

Das Fondsmanagement versteht sich als Gesamtsteuerer des Fonds und gibt Sourcingvorgaben an das Investmentmanagement (Allokation von Immobilienakquisitionsvolumen) und Performance-Vorgaben der Immobilien an das Asset Management vor. Zusätzlich stellen die Vermietungsquoten der Immobilien und die Vermietungsleistung weitere Steuerungsgrößen dar.

Die Einbindung der unterstützenden Einheiten bei der Zielvorgabe stellt ein vollständiges und verbindliches Ergebnis sicher.

Die Immobilienverkehrswert wird durch externe Sachverständige festgestellt und spiegelt die Marktentwicklung der Immobilie sowie die Asset Management Leistungen wider (Abb. 1).

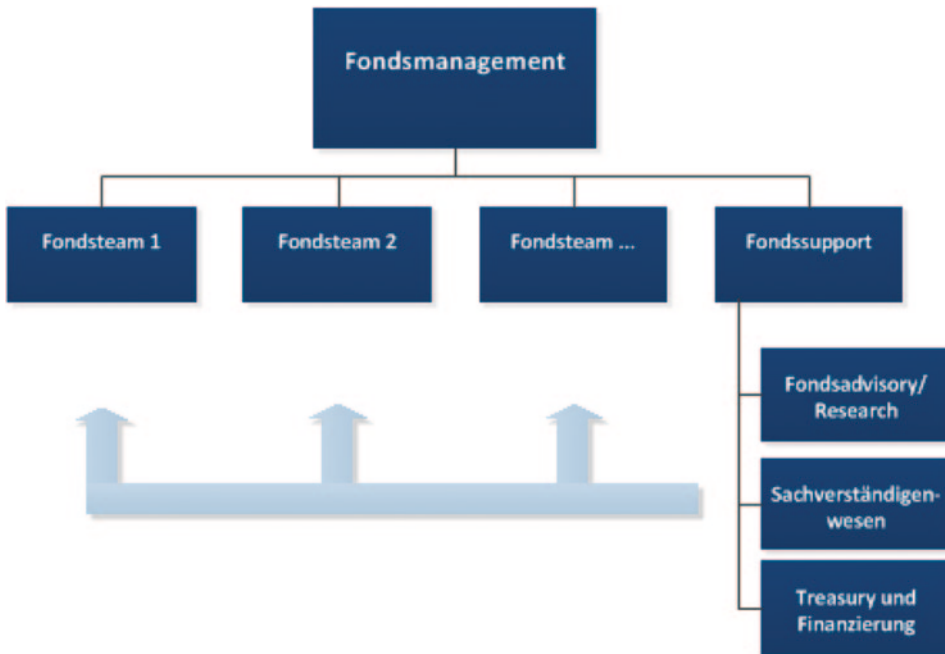


**Abb. 1** Steuerungsansatz. (Quelle: UIR)

## 1.2 Organisatorischer Aufbau/Ablauf

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die organisatorische Verankerung der Verantwortlichkeiten sowohl hinsichtlich der Aufbau- als auch der Ablauforganisation. Das Fondsmanagement zeichnet sich als Hauptverantwortlicher für den Fonds innerhalb der Organisation aus. Andere Fachbereiche fungieren als Dienstleister für das jeweilige Fondsmanagement. Die personelle Ausstattung der Fondsmanagementteams hängt von der Größe des Fonds (Fondsvermögen sowie Anzahl Immobilien) und des Komplexitätsgrades ab. Der Komplexitätsgrad wird von der Anzahl unterschiedlicher Investitionsländer und Kontinente, Fremdwährungen, Beteiligungsstrukturen sowie von den Immobiliennutzungsarten bestimmt. Ein Fonds, der ausschließlich in Deutschland Büroimmobilien investiert, wird ein anderes Team benötigen als ein international investierender Immobilienfonds, der in Büro, Einzelhandel/Shoppingcenter, Hotel und Logistik investiert.

Die Dimensionierung der Teams sollte sich nach dem Aufwand und Komplexitätsgrades für die Entscheidungsfindung des Fonds richten. Spezial Know-how, das für mehrere Fonds genutzt werden kann, sollte zentral zur Verfügung gestellt werden. Als Beispiel dient die Fachexpertise von Immobilienfinanzierungen. Als nicht effizient würde sich der



**Abb. 2** Fondsübergreifende Unterstützung. (Quelle: UIR)

organisatorische Aufbau erweisen, wenn jedes Team einen eigenen Finanzierungsexperten vorhalten würde. Zumal diese Expertise auch nicht permanent benötigt würde. Im Umkehrschluss muss aber auch das Fachwissen im Fondsmanagement vorhanden sein um mit den jeweiligen Spezialistenteams in einen fundierten Austausch treten zu können. Wenn mehrere Fondsteams bestehen, kann sehr effizient in einem zentralen Bereich Supportfunktionen für das Fondsmanagement gebündelt und mit möglichst hoher Spezialisierung oder nach regionaler Ausrichtung zur Verfügung gestellt werden (siehe Abb. 2). Folgende Funktionen und Aufgaben sind dafür geeignet:

**Fondsadvisoryfunktionen/Research** in der Unterstützung bei der Fondsplanung, Performanceberechnung, Fondsreporting (intern und extern), Plan/Ist-Vergleichen (Plan/Plan), Fondscontrolling, fondsübergreifenden Prozessen und bei Toolentwicklung zur Fondssteuerung sowie beim Immobilienresearch.

**Immobilienfachverständigenwesen** in der Unterstützung bei der Analyse der Immobiliengutachten, Immobilienwertprognose und der Organisation des Sachverständigenwesens. Offene Immobilienfonds müssen für die Verkehrswertermittlung externe Sachverständige beauftragen.

Meistens sind die Sachverständigen regional tätig und deshalb auch fondsübergreifend in verschiedenen Ländern beauftragt. Diese regionale Ausrichtung ist auch für das interne Sachverständigenwesen sinnvoll, damit man möglichst nur eine Schnittstelle zu den externen Sachverständigen aufrechterhalten muss.

**Treasury und Finanzierung** in der Unterstützung bei der Liquiditätsanlage, Fremdwährungsabsicherung, Bankkontenverwaltung sowie in der Immobilienfinanzierung.

In allen Fondssupportfunktionen hat es sich bewährt, Fondsansprechpartner bzw. Fondszuständige zu benennen, die als Key Account ggü. dem Fondsmanager oder Fondsmanagementteam als erster Ansprechpartner die Themen bündeln und monitoren. Durch das fondsspezifische Know-how wird sichergestellt, dass die unterschiedlichen Anforderungen des Fondsmanagements permanent Berücksichtigung finden.

Neben der klaren aufbauorganisatorischen Definition von Verantwortlichkeiten und deren Berichtswege, ist die Ablauforganisation eine wichtige zu definierende Aufgabe. Die Ablauforganisation wird im Wesentlichen durch Prozessdefinitionen als Rahmenwerk geregelt. Neben dem Ziel des Prozesses, Prozessschritte, Ergebnisse, Beteiligte, Turnus bzw. Frequenz, Output, Dokumentation und interne Kontrollen bzw. Kontrollnachweise, wird auch die Prozessverknüpfung sichergestellt. Dies erfolgt durch die konsequente Festlegung der vorgelagerten und nachfolgenden Prozesse. Dadurch entsteht eine sog. „Prozesslandkarte“, in der alle Prozesse ersichtlich und deren Beziehung ersichtlich sind. Wenn die Organisation die Prozesslogik nicht verstanden hat oder kein grundsätzliches Prozess Know-how etabliert hat, dann wird die tägliche Praxis erhebliche Ineffizienzen und vielschichtige Probleme im Ablauf mit sich bringen. Anders ausgedrückt, heißt dies, dass für ein erfolgreiches Managen z. B. eines Immobilienfonds eine Prozesskultur unabdingbar ist. Des Weiteren dienen die schriftlichen Richtlinien der verbindlichen und erklärenden Dokumentation von Prozessen und deren Zusammenhängen.

---

## 2 Prozesse des Fondsmanagements

Eine erfolgreiche Ablauforganisation ist geprägt durch klare Prozessdefinitionen. Alle wesentlichen Hauptaufgaben finden sich in den Kernprozessen wieder und regeln anhand von eindeutigen Verantwortlichkeiten und Entscheidungspunkten innerhalb des Steuerungssystems die Managementfunktion. Ein Fondsmanager agiert in der Funktion als Unternehmer des Fonds. Aus diesem Grund unterscheidet man hier nicht zwischen Kern- und Managementprozessen. Sondern diese Prozesstypen sind in der Fondsbetrachtung vereint.

Neben dem Fondsmanagement (FM) sind v. a. zwei Bereiche zu identifizieren, die auch wesentliche Kernprozesse für einen Immobilienfonds mit sich bringen. Diese sind das Investment Management, mit den Prozessen des Immobilienankaufs und des -verkaufs sowie die des Asset Managements, zur erfolgreichen Entwicklung der Immobilienperformance im Bestand beitragen.

Überblick über die wesentlichen Kernprozesse eines Immobilienfonds:

- Fondsmanagement (FM)
  - Fondsstrategie
  - Risikomanagement

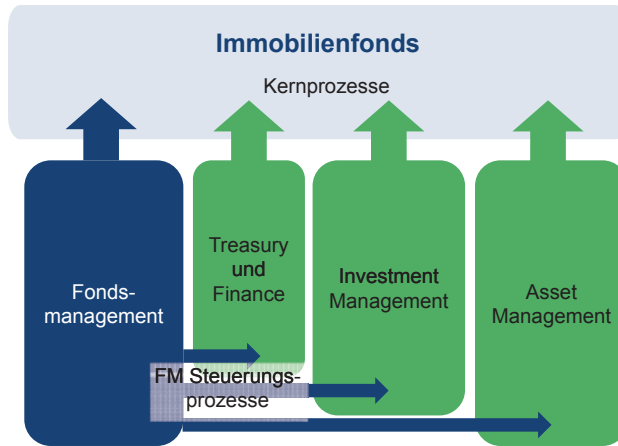
- Fondssteuerung
- Treasury und Finance
- Investment Management
  - Ankauf
  - Verkauf
- Asset Management
  - Strategische Objektentwicklung
  - Vermietung
  - Steuerung Fremdverwalter
  - Objektcontrolling
  - Projektentwicklung

Ein effektives und erfolgreiches Fondsmanagement zeichnet sich insbesondere innerhalb der Organisation dadurch aus, dass die wesentlichen Kern- und Steuerungsprozesse hinsichtlich Steuerung und Entscheidung der Fondsthemen nach dem Fondsmanagement ausgerichtet sind. Nur wer die Möglichkeit besitzt organisatorisch an den wesentlichen Meilensteinen und Entscheidungen im Prozess einzugreifen, kann auch seiner Gesamtverantwortung für den Fonds gerecht werden. Neben den Kernprozessen des Fondsmanagements, welche unmittelbar auf die Hauptaufgaben abzielen, existieren weitere Unterstützungsprozesse, die lediglich einen mittelbaren Beitrag zur Erfüllung dieser Kernaufgaben erbringen und keine direkte Steuerungsfunktionen darstellen. Die Unterstützungsprozesse umfassen in der Regel fondsübergreifende bzw. fondsunabhängige Tätigkeiten und sind daher zur Sicherstellung der einheitlichen Durchführung und besseren Auslastung üblicherweise einer zentralen Einheit zugeordnet. Als Beispiel für einen solchen Unterstützungsprozess ist hier der Fondsplanungsprozess genannt.

## 2.1 Kernprozesse des Fondsmanagements

Zu den Kernprozessen des Fondsmanagements von Immobilienfonds gehören wie oben aufgeführt die Fondsstrategie, das Risikomanagement, die Fondssteuerung und die Treasury & Finance Prozesse. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Erreichung der Fondsziele ist es, die verschiedenen Kernprozesse zu verzahnen. Dies wird durch dezidierte Steuerungsprozesse ermöglicht. Die Fondssteuerungsprozesse greifen u. a. in die Kernprozesse des Investment Managements und des Asset Management ein (vgl. Abb. 3).

Die detaillierte Beschreibung der Kernprozesse des Fondsmanagement in diesem Beitrag beschränkt sich im Folgenden auf die Fondssteuerung, da anhand dieser Prozesse exemplarisch die Integration und Verknüpfungen veranschaulicht werden kann.



**Abb. 3** Kernprozessübersicht offener Immobilienfonds. (Quelle: eigene Darstellung)

### 2.1.1 Fondssteuerung

Um die Vielfältigkeit der Entscheidungs- und Abstimmaktivitäten und den daraus ergebenden Informationsbedürfnissen des Fondsmanagements aufzuzeigen, eignet sich die Beschreibung der Ziele der Fondssteuerungsprozesse.

#### Prozessüberblick Fondssteuerung

Die Beschreibung des Fondssteuerungsprozesses wird im wesentlichen durch den Unterprozess *Steuerung des Immobilienfonds* gekennzeichnet. Der Vollständigkeit halber sind hier nur noch nachrichtlich die weiteren Unterprozesse Steuerung der Fondsadministration und Steuerung der Chancen/Risiken im Fonds genannt. Die Vielzahl der ergebnisbeeinflussenden Werttreiber führt zwangsläufig zu einer komplexen Gesamtsteuerung des Immobilienfonds. Deswegen ist nicht verwunderlich, dass ein effizientes und effektives Fondsmanagement auch dazu klare Prozesse benötigt, die sich mit anderen Prozessen bzw. Kernprozessen der anderen Organisationseinheiten integrieren bzw. verweben. Die Steuerungsprozesse des Immobilienfonds knüpfen aus diesem Grund immer an andere Prozesse an um damit eine an das Fondsmanagement ausgerichtet Einflussnahme bedarfsgerecht zu ermöglichen.

#### Steuerung Fonds/Portfolio

Der *Steuerungsprozess für den Fonds* hat zum Ziel, dass die Umsetzung der Fondsplanung und Erzielung Planperformance möglichst eingehalten und bedarfsgerecht unterjährig steuernden Eingriffsmöglichkeit durch das Fondsmanagement möglich sind. Dies wird durch einen laufenden Abgleich Plan-Ist-Entwicklung erreicht und ermöglicht anhand der konkreten Abweichungsanalyse auf Fondsebene (als ganzheitlicher Ansatz) die notwendigen Handlungserfordernis und Handlungsoptionen. Als unerlässlicher Folgeschritt ist die

Entscheidung über unterjähriges Anpassungserfordernis und entsprechende Abstimmung und Kommunikation mit allen Fachbereichen sicherzustellen.

### **Steuerung Investment**

Mit dem Investment Management soll der *Steuerungsprozess Investment* die Umsetzung der Fondsstrategie hinsichtlich der im An- und Verkauf (Investment) befindlichen und der noch geplanten Des-/Investitionen ermöglichen. Die regelmäßigen Transaktionsberichte ermöglichen eine effiziente Verfolgung der einzelnen Transaktionen. Die Objektauswahl für neue Investments erfolgt gemäß Investmentstrategie und der daraus abgeleiteten Objekt- und Allokationskriterien. Konkrete Investments werden quasi wie ein Projekt bis zum Signing/Closing behandelt und somit gesteuert. Die Transaktionen werden durch das Investment Management und das Fondsmanagement gemeinsam in allen Gremien der Gesellschaft bzw. des Fonds vertreten.

### **Steuerung Immobilie**

Die *Steuerung der Immobilie* des Bestandsportfolios wird v. a. durch die Überwachung der Zielrendite und Vermietungsquote pro Immobilie in sog. Steuerungsmeetings das Gesamtinteresse des Sondervermögens und dessen Gesamtzielerreichung ermöglicht. Alle wesentlichen Abweichungen vom genehmigten Plan müssen durch das Fondsmanagement freigegeben werden. Dabei können Unterschreitungen z. B. von Instandhaltungsbudgets für außerplanmäßige Planüberschreitungen verwendet werden. Nicht trivial sind Planabweichungen auf der Vermietungsseite, da relevante Abweichungen auch andere Effekte nach sich ziehen können. Verminderte Mieterträge auf Marktniveau könnten z. B. auch Immobilienwertänderungen zur Folge haben. Alle diese Aspekte werden in den Steuerungsprozessen im FM gebündelt und gesammelt, um das Portfolioergebnis zu optimieren. Die Aktualisierung der Planungsergebnisse der Objekte auf Portfolioebene wird im Rolling Forecast (RFC) zusammengeführt.

### **Steuerung Liquidität/Finanzierung/Währungsabsicherung**

Die Steuerungsprozesse im Bereich Treasury und Finance umfassen sowohl das Monitoring der operativen Umsetzung der dazugehörigen Strategien als auch die permanente Feststellung der Marktentwicklungen mit deren Konsequenzen zur Liquidität, zur Finanzierung und Währungsabsicherung. Je nach Situation wird die Steuerung und die relevante Reporting und Forecasting an die Situation angepasst. So waren in Krisenzeiten z. B. Lehmann-Krise, die Liquiditätsvorschaurechnung auf Tagesbasis notwendig und in Zeiten „normaler“ Geschäftsaktivitäten kann es ausreichen dies auf Monatsbasis zu erstellen. In jedem Fall muss die Sicherstellung einer jederzeit ausreichenden Liquiditätsausstattung sowie Einhaltung anlegerspezifischer Vorgaben und Fondsprofilgrenzen eingehalten werden.



**Steuerung Beteiligungen**

Immobilien Gesellschaften werden vom Fondsmanagement mit dem Ziel der Einhaltung der angestrebten oder vorgegebenen Ergebnisbeitrages anhand eines Monitorings der Ergebnisse und Festlegung von Maßnahmen gesteuert. In vierteljährlichen Steuerungsmeetings werden relevante Planabweichungen diskutiert und Handlungsoptionen festgelegt. Wesentliche Aspekte sind dabei die Wertentwicklung und Ausschüttung der Gesellschaft sowie die EK Ausstattung.

**Steuerung steuerliche Themen**

Für einen international agierenden Immobilienfonds ist auch die Sicherstellung steuerlicher Informationen für Entscheidungen ein ganz wesentlicher Prozess. Durch das Aufzeigen von steuerlichen Handlungsalternativen für Des-/Investments, Bestandsportfolio und steuerliche Behandlung bei Anlegern kann das Fondsmanagement fondsadäquate Entscheidungen treffen.

**Steuerung rechtliche Themen**

Das wirtschaftliche Agieren wird immer durch Verträge sichergestellt und dokumentiert. Das Fondsmanagement stellt in diesem Prozess sicher, dass alle relevanten Rechtsfälle besprochen sind und v. a. neue rechtliche Entwicklungen in den Entscheidungen berücksichtigt werden können. Darüber hinaus werden rechtliche Handlungsalternativen für die Des-/Investments und das Bestandsportfolio abgestimmt.

**Abstimmung mit Fondsbuchhaltung**

Alle Vorgänge spiegeln sich letztendlich im Anteilspreis des Fonds wieder. Um einen permanenten Überblick über die Vorgänge zu haben, die bereits verarbeitet sind, erfolgt eine enge Abstimmung mit der Fondsbuchhaltung. Die Entscheidung über zukünftige oder sich in der Anbahnung befindlichen Aktivitäten sollten in jedem Falle hinsichtlich deren Anteilspreisrelevanz bekannt sein. Denn nur dann wird das Fondsmanagement in der Lage sein, den Immobilienfonds erfolgreich zu steuern.

**2.2 Unterstützungsprozesse des Fondsmanagements**

Neben den Kernprozessen des Fondsmanagements, welche unmittelbar auf die Hauptaufgaben abzielen, existieren weitere Unterstützungsprozesse, die lediglich einen mittelbaren Beitrag zur Erfüllung dieser Kernaufgaben erbringen und keine direkte Steuerungsfunktionen darstellen. Zu den Unterstützungsprozessen gehören unter anderem die Fondsplanung, die Immobilienbewertung, das Fondscontrolling sowie das Fondsreporting.

Gemäß dieser Definition ergeben sich aus Sicht des Fondsmanagements folgende Unterstützungsprozesse

- Research
- Fondsplanung
- Immobilienbewertung
- Fondscontrolling
- Fondsreporting
- Vertriebsunterstützung

von denen die *Fondsplanung* und *Immobilienbewertung* näher beschrieben werden sollen.

Die Fondsplanung eignet sich für eine nähere Betrachtung aufgrund der zahlreich beteiligten Organisationseinheiten, woraus sich eine komplexe Koordinationsaufgabe des Fondsmanagements ergibt. Gleichzeitig wird durch den Fondsplanungsprozess die Interdependenzen zwischen den einzelnen Werttreibern deutlich und alle Ergebnisse der Teilpläne ins Fondsergebnis integriert, damit das Fondsmanagement effektiv die Steuerungsprozesse leben kann.

Einen besonderen Prozess stellt die Immobilienbewertung dar, da bei offenen Immobilienfonds die Immobilienwertung nur durch externe unabhängige Bewerter durchgeführt werden darf. Eine spezielle Herausforderung stellt insbesondere die gesetzliche Anforderung der vierteljährlichen Bewertung aller Immobilien dar. D. h. innerhalb von 3 Monaten ist das ganze Portfolio neu bewertet. Seit KAGB-Einführung sind zwei Gutachten pro Immobilienbewertung gefordert, die dann als arithmetisches Mittel in den Anteilpreis eingehen. Aufgrund des großen Einflusses der Immobilienbewertung auf das Fondsergebnis ist es von entscheidender Bedeutung, wie man den Bewertungsprozess und die sich daraus ergebenden Informationen zu Steuerungszwecken zeitnah berücksichtigen kann.

### **2.2.1 Fondsplanung**

Unter dem Begriff Fondsplanung werden in diesem Zusammenhang alle Tätigkeiten verstanden, welche auf die qualitative und quantitative Prognose eines Immobilienfonds und aller seiner Bestandteile zu einem zukünftigen Zeitpunkt abzielen.

Die Fondsplanung dient der Ermittlung einer Zielrendite für die nächsten 5 Geschäftsjahre. Dabei soll die Planung des nächsten Geschäftsjahres i. S. einer Budgetplanung abgeschlossen werden. D. h. nach Freigabe der Fondsplanung werden die jeweiligen Budgets automatisch eingestellt und sind für andere Fachbereiche verfügbar. Alle wesentlichen Werttreiber, die auch in den Steuerungsprozessen beschrieben sind, finden sich auch in der Fondsplanung wieder.

Die einzelnen Planungsergebnisse pro Werttreiber stellen dabei die Zielvorgabe für den Steuerungsprozess des Folgejahres dar, an der das Fondsmanagement beurteilt, inwieweit

IT-Management Real Estate  
Lösungen für digitale Kernkompetenzen  
Zeitner, R.; Peyinghaus, M. (Hrsg.)  
2015, XIX, 397 S. 50 Abb., Hardcover  
ISBN: 978-3-662-47716-8