

## CASE STUDY

**Steuerung externer Asset Manager neu ausgerichtet**

Prozesse, KPI, Rollen und Governance-Formate für eine aktive Steuerung externer Asset Manager entwickelt

**Ausgangslage**

Real-Estate-Organisationen stehen unter wachsendem Kosten-, Ergebnis- und Governance-Druck. Für eine Service-KVG erhöht sich dieser Druck nicht nur im eigenen Betrieb, sondern auch in der Zusammenarbeit mit externen Asset Managern. Steigende Zinsen, hohe Baukosten, veränderte Nachfrage und zunehmende Anforderungen an Datenqualität, Reporting und Risikotransparenz machen eine aktivere Steuerung dieser Leistungsbeziehungen erforderlich.

Die zuständige Organisationseinheit hatte externe Asset Manager historisch vor allem unterstützend begleitet. Diese Logik war im veränderten Marktumfeld zunehmend nicht mehr ausreichend. Externe Asset Manager erbringen wesentliche Leistungen für Fonds- und Immobilienperformance; gleichzeitig müssen Datenlieferungen, Berichte, Qualität, Eskalationen und Maßnahmen im Regelbetrieb nachvollziehbar gesteuert werden. Dafür fehlten bislang einheitliche Prozesse, durchgängige Kennzahlen, verbindliche Governance-Formate und klar operationalisierte Eskalationsmechanismen.

Die Herausforderung lag damit nicht in einer isolierten Anpassung einzelner Berichte oder Gremien. Im Kern musste die Leistungsbeziehung zu externen Asset Managern neu strukturiert werden: weg von einer überwiegend unterstützenden Begleitung hin zu einer aktiven, faktenbasierten und governancefähigen Steuerung. Die Service-KVG benötigte ein Operating Model, das strategische Anforderungen in Prozesse, Rollen, KPI,

Entscheidungslogiken und Umsetzung im Regelbetrieb übersetzt.

**Zielsetzung**

Ziel des Projekts war es, die Steuerung externer Asset Manager in ein verbindliches und operativ nutzbares Steuerungsmodell zu überführen.

## SUMMARY

Eine Service-KVG wollte die Steuerung externer Asset Manager von einer unterstützenden Zusammenarbeit zu einem aktiven Steuerungsmodell weiterentwickeln. REAX entwickelte ein dreistufiges Governance-Modell mit drei Kernprozessen, fünf KPI-Dimensionen, vier Governance-Formaten und klaren Rollenprofilen – als Grundlage für transparentere, verbindlichere und faktenbasierte Steuerung.

Die zuständige Organisationseinheit sollte künftig nicht nur unterstützen, sondern Leistung, Qualität, Risiken, Datenlieferungen und Eskalationen aktiv führen können.

Dafür sollten die relevanten Steuerungsprozesse, Rollen, Kennzahlen und Governance-Formate definiert und auf ein gemeinsames Zielbild ausgerichtet werden. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie die Leistung externer Asset Manager transparent gemacht, anhand relevanter KPIs bewertet und bei Abweichungen entscheidungsfähig adressiert werden kann.

Zusätzlich sollte das neue Modell so ausgestaltet werden, dass es im Regelbetrieb tragfähig ist. Dazu gehörten eine klare Rollenlogik, ein abgestimmtes Eskalationsmodell, ein strukturierter Jahres-Review, eine einheitliche Kommunikationslogik sowie eine

## CASE STUDY

### Steuerung externer Asset Manager neu ausgerichtet

Prozesse, KPI, Rollen und Governance-Formate für eine aktive Steuerung externer Asset Manager entwickelt

übergabefähige Rollout- und Wirksamkeitsprüfung. Ziel war nicht nur ein Konzept, sondern eine implementierungsbereite Grundlage für die aktive Steuerung externer Asset Manager.

#### REAX Beitrag

REAX strukturierte das Projekt **von der Zielbildentwicklung bis zur übergabefähigen Lösung für den Regelbetrieb**. Zu Beginn wurde gemeinsam mit der Geschäftsführung ein strategisches Zielbild für die aktive Steuerung externer Asset Manager entwickelt. Daraus leitete REAX neun konkrete Maßnahmen ab, die in einem strukturierten Projektrahmen ausgearbeitet und priorisiert wurden.

Auf dieser Grundlage konzipierte REAX ein dreistufiges Steuerungsmodell. Es unterscheidet zwischen operativer Regelsteuerung, strukturiertem Jahres-Review und Eskalationsmanagement. Für jede Stufe wurden Verantwortlichkeiten, Entscheidungslogiken, Informationsbedarfe und Eskalationspunkte beschrieben. Damit entstand eine klare Steuerungsarchitektur, die unterschiedliche Führungsebenen, operative Rollen und die Zusammenarbeit mit externen Asset Managern miteinander verbindet.

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf KPIs und Governance. REAX entwickelte einen KPI-Katalog in fünf Dimensionen: Performance, Risiko, Compliance & Governance, Daten- & Servicequalität sowie Kommunikation & Eskalation. Ergänzend wurden vier Governance-Formate, eine einheitliche Kommunikationslogik und eine strukturierte Jahresgesprächslogik konzipiert. Dadurch wurden Leistung, Qualität und Abweichungen nicht nur

sichtbar, sondern in wiederkehrende Entscheidungs- und Steuerungsformate überführt.

Parallel wurden Rollenprofile und Arbeitsgrundlagen weiterentwickelt. Verantwortlichkeiten für KPIs, Eskalation, Compliance und Kommunikation mit externen Asset Managern wurden konkretisiert und mit der künftigen Steuerungslogik verbunden. REAX übernahm dabei Workshoparchitektur, methodische Strukturierung, Ergebnisverdichtung und konsistente Dokumentation aller Deliverables. Das operative Projektteam brachte die fachliche Tiefe ein; REAX stellte sicher, dass daraus ein einheitliches, anschlussfähiges und umsetzbares Operating Model entstand.

Zur Verankerung wurden Schulungsunterlagen, ein Rollout-Plan und eine Wirksamkeitsprüfung vorbereitet. Damit wurden die Ergebnisse nicht als Konzeptpapier übergeben, sondern als implementierungsbereite Grundlage für den sukzessiven Go-Live.

#### Ergebnisse

Im Ergebnis entstand **ein implementierungsbereites Operating Model** für die aktive Steuerung externer Asset Manager. Es verbindet Prozesse, Rollen, KPIs, Governance-Formate und Eskalationsmechanismen zu einer einheitlichen Steuerungslogik für den Regelbetrieb.

**Das Herzstück bildet ein dreistufiges Steuerungsmodell.** Operative Regelsteuerung, Jahres-Review und Eskalationsmanagement wurden klar voneinander abgegrenzt und mit Verantwortlichkeiten, Entscheidungslogiken sowie Mess- und Eskalationspunkten hinterlegt. Damit kann die Leistung externer Asset Manager laufend

## CASE STUDY

**Steuerung externer Asset Manager neu ausgerichtet**

Prozesse, KPI, Rollen und Governance-Formate für eine aktive Steuerung externer Asset Manager entwickelt

beobachtet, strukturiert bewertet und bei Abweichungen gezielt adressiert werden.

Ergänzend wurde ein KPI-Katalog in fünf Dimensionen entwickelt: Performance, Risiko, Compliance & Governance, Daten- & Servicequalität sowie Kommunikation & Eskalation. Die Kennzahlenlogik ermöglicht sowohl Managementtransparenz als auch konkrete Maßnahmenauslösung im Tagesgeschäft. Sie schafft eine gemeinsame Faktenbasis für Diskussionen mit externen Asset Managern, Führungskräften und Geschäftsführung.

Vier Governance-Formate, eine verbindliche Kommunikationslogik und eine strukturierte Jahresgesprächslogik sichern die Anwendung im Regelbetrieb. Ein zentrales Maßnahmen-Dashboard macht operative Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Eskalationen sichtbar und nachverfolgbar. Überarbeitete Rollenprofile stellen sicher, dass die Steuerung externer Asset Manager nicht nur konzeptionell beschrieben, sondern organisatorisch verankert ist.

Die Wirkung für die Service-KVG liegt in höherer Führbarkeit externer Leistungsbeziehungen: mehr Transparenz über Leistung und Risiken, klareren Verantwortlichkeiten, faktenbasierten Eskalationen und besserer Eingriffsfähigkeit im Regelbetrieb. Aus einer gewachsenen Zusammenarbeit wurde eine verbindliche Grundlage für aktive Steuerung externer Asset Manager.

**Fazit**

Der Case zeigt: Aktive Steuerung externer Asset Manager entsteht erst, wenn Leistungen, Rollen, KPIs, Gremien und Eskalationsmechanismen im Regelbetrieb verbunden sind. REAX übersetzte die gewachsene Zusammenarbeit in ein implementierungsbereites Operating Model. Dadurch werden Leistungen transparenter, Abweichungen faktenbasiert adressierbar und externe Leistungsbeziehungen deutlich besser führbar.

REAL ASSETS  
REAL EXCELLENCE

**REAX**  
ADVISORY

## KONTAKT

Kai Nelson Dreisigacker  
kndreisigacker@reax-advisory.de  
+49 40 377077 660