

Immobilien im Workout

Chancen und Grenzen des Property Managements im Workout-Prozess

Fritz-Klaus Lange

Die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise hat die Bedingungen für Kreditgeber und -nehmer im Immobiliengeschäft verschlechtert. Preisverfall und Mietausfälle gefährden die Geschäftspläne der Investoren und lassen die Risikovorsorge der Banken steigen. Folglich sind beide Seiten gezwungen, sich intensiver mit den Immobilien zu beschäftigen. Da ihnen jedoch in der Regel das spezifische Wissen fehlt, wie der Autor weiß, bieten sich Asset und Property Manager als Know-how-Lieferanten an. Doch wegen der komplexen Probleme einzelner Objekte und Portfolios bündeln verschiedene Dienstleister ihre Kompetenzen. (Red.)

Finanzinvestoren mit opportunistischen oder Value-add-Strategien müssen ihre auf kurz- und mittelfristig realisierbare Wertsteigerung ausgelegten Business- und Exitpläne derzeit deutlich nach unten korrigieren. Folge: Bei Veräußerung kann – wenn überhaupt – lediglich eine geringe Wertsicherung statt der ursprünglich avisierten Wertsteigerung realisiert werden. Auch stellt die Veräußerung der Immobilienbestände an sich zurzeit keine Alternative dar, da erhebliche Preisabschläge hingenommen werden müssten. Ganz im Gegenteil müssen sich die Investoren nunmehr um die Prolongation oder um die Restrukturierung ihrer auslaufenden Finanzierungen kümmern, wobei es sich teilweise um „non-recourse Finanzierungen“ handelt. Dies bedeutet einen nicht unerheblichen Handlungsdruck an vielen Stellen.

Kompetenz-Einkauf nach Baukastenprinzip

Daher rückt im Rahmen des nunmehr notwendigen Bestandsmanagements die Optimierung oder gar das Outsourcing der Bewirtschaftung großer Immobilienportfolios in den Fokus der Investoren. Denn ohne professionelles Asset und Property Management kann noch nicht einmal der Werterhalt einer Immobilie beziehungsweise eines Immobilienportfolios gesichert werden. Obgleich der Wert einer Immobilie ohne werterhaltende Investitionen sinkt, fehlt manchen Investoren das Geld, um überhaupt entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Damit hat die globale Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise auch die Anbieter von Asset-Management-Leistungen erfasst. Kleinere Asset-Management-Unternehmen sind aufgrund ihrer personellen

Ausstattung häufig nicht in der Lage, komplizierte Portfolios allein zu betreuen. Hinzu kommt, dass die ergebnisorientierte Vergütung in dieser Branche in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zu weiteren Einsparungen führt.

Um auf die Erfordernisse des Marktes adäquat reagieren und notleidende Immobilienportfolios optimal aus einer Hand managen zu können, hat RGM gemeinsam mit der CRE Resolution GmbH, Köln, die „German Work-Out Plattform“ gegründet. Diese maßgeschneiderte Plattform bündelt die Kompetenz von Partnern mit kaufmännischer, steuerlicher, rechtlicher sowie finanzmarktrelevanter Expertise. Daneben profitieren die Kunden vom Know-how der CRE Resolution in den Bereichen Asset Management und Projektentwicklung sowie unter anderem von der langjährigen Erfahrung der RGM beim technischen Facility Management und dem kaufmännischen Property Management. Ergänzt wird die Plattform von Situs, einem weltweit agierenden Loan Servicer.

Die durch die Workout-Plattform verbundenen Unternehmen bieten ihren Auftraggebern einen ganzheitlichen Managementansatz, bei dem sie aus einem umfassenden Dienstleistungsangebot die für ihre Immobilien beziehungsweise Portfolios relevanten Bausteine auswählen können. Sie haben damit die Möglichkeit, den für sie idea-

Der Autor

Fritz-Klaus Lange ist Geschäftsführender Gesellschafter der RGM Gebäudemanagement GmbH, Dortmund.

len Mix aus Dienstleistungen zusammenzustellen, um auf die aktuell notwendigen Anforderungen der Immobilie zu reagieren. Dies gilt sowohl für Situationen vor als auch nach dem „return of keys“. Obgleich die Plattform-Unternehmen auch Partner von Insolvenzverwaltern sind, kommt es darauf an, die Immobilienmanager möglichst frühzeitig in den Bewirtschaftungsprozess miteinzu binden. Aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen sind den juristisch geschulten Verwaltungsexperten in der Zwangsverwaltung per Gesetz Grenzen in der Handlungsfreiheit gesetzt.

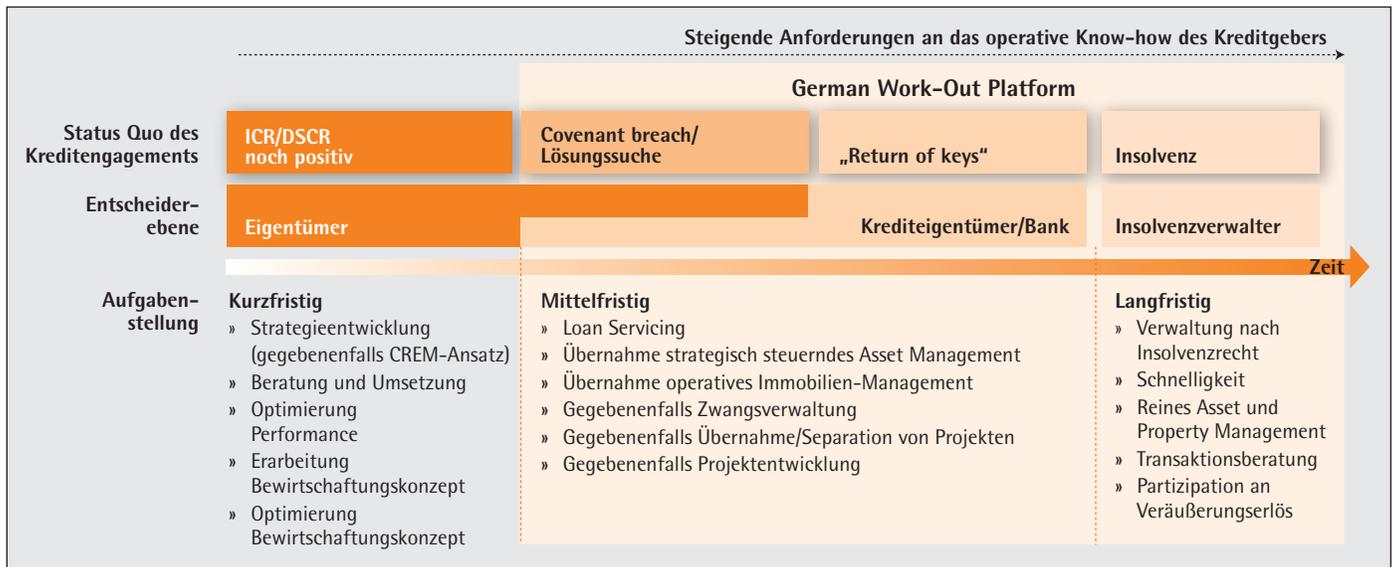
Cash-Flow-Sicherung

Die Workout-Plattform schnürt für Banken oder Finanzinvestoren, die unfreiwillig zu Bestandshaltern notleidender Portfolios geworden sind und deren Immobilienbestände aufgrund der aktuellen Wirtschaftslage ein besonderes Krisenmanagement benötigen, intelligente Dienstleistungspakete. Dazu setzt die Plattform mit ihren Partnern spezielle Strategien ein, mit denen selbst schwierige Immobilienportfolios gemangelt und optimiert werden können. Das reicht von der Erarbeitung eines optimierten operativen Bewirtschaftungskonzepts über die Projektentwicklung und das Vermietungsmanagement bis hin zu Loan Servicing. Ziel ist es, Notverkäufe, drohenden Abschreibungsbedarf oder – schlimmer noch – eine Insolvenz zu verhindern. Ziel ist es zudem, den Cash-Flow eines Portfolios oder einzelner Immobilien zu stabilisieren und gegebenenfalls durch Neuvermietungen oder Anpassung des Mietzinses zu erhöhen, ihren Wert nachhaltig zu steigern und somit die Möglichkeit eines geordneten Exits zu gewährleisten.

Handlungsoptionen, den Cash-Flow zu sichern, gibt es viele. Beispiel: die Nebenkostenabrechnungen. Diese werden in der Regel erst mit einer Verzögerung von einem Jahr erstellt. Durch den Einsatz verschiedener Tools der RGM würde die Abrechnung auf den 30. Juni oder spätestens 30. September vorgezogen und die Nebenkostenvorauszahlungen der Mieter somit ebenfalls früher angepasst. Die Mietvertragsverwaltung, die Mieterbetreuung, das Forderungsmanagement und die Objektbuchhaltung müssten darüber hinaus auf potenzielle Optimierungsmöglichkeiten hin abgeklöpft werden.

Mit der Finanzkrise hat sich zudem der Schwerpunkt des Immobilienmanagements fundamental geändert. Lag der

Aufgaben und Kompetenzen der Workout-Plattform



Bedarf der Eigentümer in den vergangenen Jahren vor allem im Transaktionsmanagement, so ist dieser Markt fast vollkommen zum Erliegen gekommen. Derzeit liegt der Fokus viel stärker im operativen Bereich, das heißt in einer bedarfsgerechten technischen und kaufmännischen Betreuung. In den kommenden Jahren bekommen möglicherweise viele Investoren keine Anschlussfinanzierungen mehr. Folglich müssten große Portfolios, die an die Workout- und Special-Service-Abteilungen der Banken fallen, professionell und kurzfristig operativ betreut werden.

Der Hintergrund: Internationale Investoren haben in den vergangenen Jahren Wohn-, Gewerbe-, aber auch Industrieimmobilien mit hohem Fremdkapitaleinsatz in der Hoffnung finanziert, sie schnell mit Gewinn weiterzuveräußern. Vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise geht diese Rechnung nicht mehr auf. Aufgrund der aktuell schwierigen Verkaufsmöglichkeiten werden Banken und Finanzinvestoren unfreiwillig zu Bestandshaltern, deren vorrangiges Ziel nun die Bedienung des Kapitaldienstes aus dem laufenden Cash-Flow sein muss. Dafür fehlen den meisten dieser „unfreiwilligen Bestandhalter“ jedoch das Know-how, die Mittel oder geschultes Personal – beispielsweise um laufende Mietverträge anzupassen, Mietsteigerungen oder Forderungen durchzusetzen, die technischen Anlagen zu pflegen, Leerstände abzubauen oder Instandhaltungskosten zu optimieren.

Wohl kaum ein internationaler Investor, keine Bank oder Fonds- und Beteiligungsgesellschaft kann das technische

und kaufmännische Immobilienmanagement, die Bewertung und die Vermarktung in der Gesamtheit selbst übernehmen. Der Outsourcing-Prozess der vergangenen Jahre erhält durch die gestiegene Komplexität des veränderten wirtschaftlichen Umfeldes neue Priorität. Gerade in Krisenzeiten liegt die große Kunst aber darin, den nachhaltigen wirtschaftlichen Nutzen modernen Gebäudemanagements nachzuweisen. Preisgetriebene Dienstleistungen greifen da zu kurz.

Dabei kommt der ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzmarktkrise eine besondere Bedeutung zu. Die Ursachen der Krise liegen im Wesentlichen in der fehlenden Nachhaltigkeit immobilienwirtschaftlicher Aktivitäten. Das beginnt mit der Vergabe von nicht werthaltigen Immobilienkrediten und fehlenden Risikomanagement-Systemen. Der Immobilienmanager kann hier gegensteuern, indem stark operative immobilienwirtschaftliche Aktivitäten durch ein leistungsstarkes Asset und Property Management unterstützt werden.

Transparenz als Kreditbedingung

Somit schaffen Asset und Property Manager eine hohe Transparenz im Portfolio und in der Konsequenz eine gute Ausgangsposition für die Verhandlungen mit den Kreditgebern. Die dazu notwendigen Aktivitäten beinhalten eine strategische Budgetplanung, ein professionelles Energiemanagement und eine Instandhaltungsstrategie mit Fokus auf einen langfristigen Werterhalt, Wertstabilität und nachhaltige Senkung der

Lebenszykluskosten sowie im kaufmännischen Bereich eine aktive Mieterbetreuung und die Optimierung des Vermietungsstandes.

Der Anspruch an eine Immobilie und deren Funktionalität ändert sich im Laufe ihres Lebenszyklus, da sich Umwelteinflüsse, Marktverhältnisse, der Stand der Technik und die Nutzeranforderungen laufend fortentwickeln. Aufgabe eines zeitgemäßen Asset und Property Managements ist es, diesen Änderungsprozess aufzunehmen und – im Rahmen der Objektbewirtschaftung – entsprechende Optimierungs- und Anpassungsmaßnahmen durchzuführen. Ziel ist, den wirtschaftlichen Nutzen und die Nutzbarkeit einer Immobilie nachhaltig zu bewahren und den veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen anzupassen.

Auch die Identifikation der Mieterbedürfnisse spielt dabei eine nicht unerhebliche Rolle. Dies ist insbesondere in Zeiten der Wirtschaftskrise eine große Herausforderung, die nur durch Manager mit Immobiliensachverstand und unternehmerischen Weitblick gemeistert werden kann. Die Eigentümerstrukturen in der Immobilienwirtschaft werden sich nachhaltig verändern mit dem Resultat, dass Banken und andere Kreditgeber unfreiwillig zu Bestandshaltern werden. Die Auswirkungen sind am deutschen Immobilienmarkt noch nicht abzusehen, aber mit der German Work-Out Plattform können sowohl Banken als auch Finanzinvestoren eine schnell greifende Rundumlösung abrufen, die zum Erhalt der Werthaltigkeit ihrer Immobilienbestände beiträgt.