

Schwerpunkt: Immobilien an der Börse

Asset Management als Kernkompetenz

Peter Forster

Zahlreiche börsennotierte Immobiliengesellschaften versuchen derzeit, ihre Geschäftsmodelle zu schärfen, um für Investoren wieder interessant zu werden.

So möchte sich die IVG künftig als Asset Manager positionieren und hat sich dazu neu organisiert: Statt der ehemals vier Geschäftsbereiche gibt es nur noch Investments und Funds mit dem Asset Management als zentraler Serviceeinheit.

Die neu sortierten Zuständigkeiten liefern aber allein noch keinen Erfolg. Den will der Autor vor allem durch die Nähe seiner Mitarbeiter am Objekt, am Kunden und am Markt erreichen. (Red.)

Die schwere Finanz- und Wirtschaftskrise hat auch auf den Immobilienmärkten Bremsspuren hinterlassen, wie der zum Teil erhöhte Leerstand, die gesunkenen Preise und Mieten und das deutlich geringere Transaktionsvolumen zeigen. Dieses erschwerte Umfeld hat zugleich die Bedeutung eines intensiven Asset Managements hervorgehoben. Es geht darum, Werte zu optimieren und zu sichern. Asset Management bedeutet den Einzug unternehmerischer Prozesse in die Immobilienverwaltung – die Fokussierung auf Qualität und Kundeninteresse.

Asset Management ist die Grundlage des Immobiliengeschäfts der IVG. Die regionale Aufstellung der IVG in Europa mit 15 Niederlassungen und hoch spezialisiertem Personal ist eine außerordentlich gute Voraussetzung, um sich in den regionalen Märkten zu behaupten und Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Fünf der Niederlassungen befinden sich in den fünf größten Märkten in Deutschland, die anderen zehn Niederlassungen verteilen sich auf die für unsere Investoren wichtigsten Märkte in Europa.

Die regionale Aufstellung bietet drei wesentliche Vorteile: erstens die Nähe zum Objekt, zweitens die Nähe zu den Mietern und drittens die Nähe zu den Märkten. Dies ermöglicht es dem Asset Management, in den jeweiligen Märkten an den besten Chancen teilzuhaben, die sich vor Ort bieten. Der Mehrwert für die Eigentümer, für die das Asset Management der IVG ein Immobilienvermögen von rund 23 Milliarden Euro verwaltet, steht dabei im Vordergrund.

Asset Management ist eine Aufgabe, die aus folgenden Bausteinen besteht:

- Übernahme der Objekt- beziehungsweise Portfolioergebnisverantwortung für einzelne Immobilien.
- Planung, Budgetierung und Forecast der Zahlen, einschließlich Erstellung eines langfristigen Zehn-Jahres-Business-Case für jedes Objekt und die Identifizierung der daraus resultierenden Risiken. Anhand dieser Planungen, der Objekt- und Marktkenntnisse wird eine Objektstrategie abgeleitet.
- Neuvermietung von Leerständen und gekündigten Mietflächen in diesen Objekten. Das ist sowohl für den Cash-Flow als auch zur nachhaltigen Sicherung der Verkehrswerte wesentlich.
- Betreuung der Bestandsmieter einschließlich Prolongation von bestehenden Mietverträgen und einem übergreifenden Key-Account-Management auch für überregionale Bestandsmieter. Das Tagesgeschäft läuft über Property Manager. Die Fluktuation von Bestandsmietern verursacht wesentlich höhere Kosten als notwendige Incentives für Vertragsverlängerungen.
- Optimierung der Immobilien; das reicht von zusätzlichen Potenzialen wie Vermietung von Werbeflächen bis zu kompletten Re-Developments oder der Umnutzung. Re-Development hat in Zeiten geringer Neubautätigkeit eine wesentlich höhere Bedeutung für den

Der Autor

Peter Forster ist Geschäftsführer der IVG Asset Management GmbH, Wiesbaden.

Vermietungsmarkt. Nicht zu unterschätzen ist das Optimierungspotenzial aus Kapitalkosten.

● Durchführung der Transaktionen einschließlich der notwendigen Due Diligences für diese An- und Verkäufe. Dabei sollte man nicht nur das Ausfüllen von Excelsheets sehen, sondern insbesondere die notwendige Einbindung von Fachexperten für die Due Diligence, um sich vor bösen Überraschungen rechtzeitig zu schützen.

● Steuerungskompetenz der beauftragten Dienstleister für die Immobilien, seien es Property Manager, Gebäudemanagementdienstleister, Immobilienmakler und andere Spezialisten. Neben den Leistungen gehört es auch dazu, die vereinbarten Qualitäten und Ergebnisse einzufordern.

Funktion und Ziel

Asset Management ist eine Aufgabe mit klarer Objekt- und Ergebnisverantwortung. Die Asset Manager in den Niederlassungen sind für ihr Portfolio voll verantwortlich. Die Freiräume, die der Asset Manager in den Märkten hat, müssen zum Weiterentwickeln der Immobilien genutzt werden.

In der Betreuung der Objekte stellt sich zunächst die Frage, wie viele Asset Manager benötigt ein Unternehmen und wie viel kann ein einzelner qualifizierter Asset Manager leisten. Dies resultiert aus der Beantwortung folgender Fragen: Wie viele Objekte kann man betreuen? Welchen Leerstand kann man managen? Welche Mieter sind in den Objekten? Wie viele Mietverträge gibt es im Portfolio? Welche Nutzungsarten werden betreut? Wie komplex sind die einzelne Immobilie und die dazugehörigen Mietverträge? Bei der IVG ist ein Asset Manager im Schnitt für zehn bis zwölf Objekte verantwortlich, in denen durchschnittlich fünf Mieter pro Objekt vorhanden sind.

Hervorzuheben ist an dieser Stelle abermals die regionale Aufstellung, die das Asset Management von Immobilien sehr positiv beeinflussen kann. So ist das Gespräch mit dem lokalen Makler über eine Vermietung in einer anderen Qualität möglich, wenn dies in einem Vieraugengespräch stattfindet und nicht über hunderte von Kilometern per Telefon. Die partnerschaftliche und langfristige Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern spielt eine ebenso

gewichtige Rolle im Hinblick auf ein funktionierendes Asset Management, egal ob es sich dabei um Makler, Berater, Property Manager oder Facility Manager handelt.

Gründe und Erwartungen

Im Fokus steht die Erzielung eines vernünftigen Anlageergebnisses für den Eigentümer. Dabei geht es nicht nur um die kurzfristige Rendite, sondern vordergründig um die nachhaltige Sicherung des Cash-Flows und die Wertbeständigkeit der Objekte. Investoren achten zunehmend auf die Qualität der Asset Manager, die ihre Objekte möglichst optimal managen. Dabei ist es wichtig, Chancen und Risiken der Objekte zu identifizieren und die entsprechenden Maßnahmen und Aktivitäten zu ergreifen. Das Asset Management muss die anvertrauten Bestände optimieren.

Der Asset Manager muss die handwerklichen Qualitäten mitbringen, er muss gute Vermietungsleistungen und die Veranlassung der notwendigen Maßnahmen im Objekt sicherstellen. Die Maßnahmen reichen bis hin zur Eintreibung offener Posten zusammen mit den externen Dienstleistern. Allerdings sind auch neue Wege, Konzepte und Ideen gefragt. Inzwischen wird der Mieter nicht nur als Lieferant von regelmäßigem Cash-Flow gesehen, sondern der Aufbau einer nachhaltigen Kundenbeziehung ist notwendig. Der Asset Manager muss neben seinen handwerklichen Fähigkeiten auch ein gehöriges Maß an Managementkompetenz mitbringen und auch eine Portion kreativer Ansätze.

Neue Herausforderungen

Durch die Integration des Geschäftsbereiches Development in das IVG Asset Management können Projektentwicklungen im Bestand zur Wertsteigerung der Objekte in einer Hand durchgeführt werden. Hier spielt das Thema Green Building eine immer größere Rolle. Der Asset Manager muss sich die Frage stellen, ob es für ein Objekt, das nicht in Core-Lage liegt, in fünf bis zehn Jahren ohne ein Green Building Label noch ausreichend potenzielle Käufer findet. Das Thema Nachhaltigkeit wird an Gewicht zunehmen und muss daher vom Asset Management berücksichtigt werden. Gutes Asset Management einschließlich einer 1a-Betreuung durch die Property und Facility Manager schafft für die Mieter ein gutes „Zuhause“-Gefühl. ■