

Schwerpunkt Corporate Real Estate

Elefant und Wildkatze – zu den Kernaufgaben des Asset Managers

Damit Unternehmen im Wettbewerb bestehen können, müssen sie auch den Produktionsfaktor Immobilie schnell anpassen können. Doch der Liegenschaftsbestand und die Flächennutzung erweisen sich mitunter als zu wenig flexibel. Umso wichtiger ist eine vorausschauende Immobilienplanung, die fortwährend mit der Kerngeschäftsstrategie des jeweiligen Unternehmens abzustimmen ist. Für diese Aufgabe eignen sich in den Augen des Autors externe Asset Manager, weil sie unter immobilienwirtschaftlichen Aspekten von außen auf die Objekte schauen. Allerdings müssen sie dazu auch das Kerngeschäft und die Prozesse des Auftraggebers verstehen. (Red.)

Für Unternehmen, deren Kerngeschäft etwas ganz anderes ist als der Umgang mit Immobilien, sind eigene Gebäude und Grundstücke einerseits ein hoher Kostenfaktor, andererseits ein enorm wichtiges Betriebsmittel. Für diese sogenannten Non-Property-Unternehmen sind ihre Immobilien oft der zweithöchste Ausgabenposten, gleich hinter den Personalkosten, und damit eine enorme Belastung. Doch Immobilien sind zugleich eine wichtige strategische Ressource im Wettbewerb. Sie sind Unternehmensstandort und Produktionsstätte, von ihrem Zustand hängt die Flexibilität der Nutzung in unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Situationen und – nicht zu unterschätzen – die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit die Produktivität entscheidend ab. Sie sind also ein enormes Vermögen.

Es ist naturgegeben, dass die Sichtweise dieser Unternehmen auf ihre Immobilien eine andere ist als die von Immobilienunternehmen, die sich täglich mit einzelnen Objekten oder ganzen Portfolios beschäftigen. Während diese auf Renditemaximierung setzen, müssen jene Wert

auf die optimale Balance von Verfügbarkeit, Kosten und Werterhalt legen. Das ist die Aufgabe des Asset Managers. Dessen Herausforderungen sind im Corporate Real Estate Management ungleich vielfältiger, umfangreicher und verlangen zudem ein gewisses Fingerspitzengefühl.

Kenntnis vom Kerngeschäft

Grundlage der Arbeit des Asset Managers ist es, sich detailliertes Wissen zum Kerngeschäft des Unternehmens und zum Immobilienbedarf für dieses Kerngeschäft zu verschaffen. Also welche Flächen und Gebäude braucht man wofür? Und wie lange? Dazu muss der Asset Manager selbstverständlich eine fundierte und immer aktuelle Kenntnis des Marktes besitzen, um auch immobilienwirtschaftlich die besten Lösungen zu finden. Auf diese drei Pfeiler – Kerngeschäft, Immobilienbedarf, Immobilienmarkt – stützt sich der Asset Manager, um eine möglichst kosteneffiziente und flexible Immobilienlösung zu bieten.

Die umfassende Kenntnis des Immobilienmarktes und der Immobilienpolitik ist dabei der große Vorteil externer Asset-Management-Dienstleister gegenüber den meisten internen Immobilienverwaltungslösungen von Unternehmen. Wichtig ist auch eine differenzierte Sichtweise auf die jeweiligen Immobilienklassen des Unternehmensportfolios: Büroimmobilien bieten ganz andere Möglichkeiten als Produktionsimmobilien oder Fabriken, trotzdem haben auch letztere, insbesondere beim An- oder Verkauf, immer auch eine maßgebliche Immobilienkomponente. Ein kluges Asset Management wird die zusätzliche Komponente dieser

„Industrieimmobilien“ berücksichtigen und sorgfältig herausstellen. Im Zentrum des Asset Managements steht also der Bedarf des Kerngeschäftes, bezogen sowohl auf das Immobilienportfolio als auch auf die einzelne Immobilie. So wie sich das Kerngeschäft laufend verändert, ist auch das Asset Management kein statischer Prozess, sondern muss regelmäßig „überrollt“ werden. Hier zeigt sich ein gewisser Zwiespalt, denn Immobilien benötigen vorausschauende Entscheidungen, die dann auch eine gewisse Langlebigkeit haben.

Also Elefant gegen Wildkatze, um die Temperamentsunterschiede tierisch zu erläutern. Deshalb ist das Fixieren des Bedarfes nur im Dialog Kerngeschäft – Asset Management und unter Betrachtung der oft erheblichen immobilienwirtschaftlichen Auswirkungen wichtig.

Finanzstrategie

Besteht im Unternehmen Bedarf an Liquidität? Soll in Immobilien gebundenes Kapital freigesetzt werden? Ist die Verfügbarkeit von manchen langfristigen Standorten so entscheidend, dass sie immer im Eigentum bleiben sollen? Wäre der Verkauf einer Immobilie mit Rückmietung aufgrund einer EBITDA-Ver schlechterung ein Problem?

Die Finanzstrategie und Finanzpolitik eines Unternehmens ist eine weitere Quelle der Erkenntnis für die Arbeit des Asset Managers. Resultat aller Mühen sollte eine zwischen Asset Management und Kerngeschäft erarbeitete stringente Immobilienstrategie sein.

Diese darf zwar nicht starr sein, sollte aber möglichst nur in mehrjährigen Zyklen oder bei besonderen Anlässen – wie zum Beispiel der anstehenden geplanten IAS17-Änderung (International Accounting Standard bezüglich der bilanziellen Behandlung von Leasingverhältnissen) – auf den Prüfstand kommen. Diese Portfolio- und Finanzstrategie ist dann die Basis für das Asset Management am Einzelobjekt.

Der Autor



Michael Belau

Geschäftsführer, CORPUS SIREO Asset Management Commercial GmbH, Heusenstamm

So sollte das Ergebnis eines professionellen Asset Managements aussehen: ein optimaler Flächen- und Laufzeitmix aus Anmiet- und Eigentumsobjekten, ein solides Verkaufsprogramm inklusive Rückmietoption, ein durchdachtes An beziehungsweise Abmietprogramm. Mit dem richtigen Portfolio können die Immobilien in einem gewissen Maß den Schwankungen des Kerngeschäftes folgen und damit erhebliche Kosten einsparen.

Ein Beispiel

Durch eine klare Immobilienstrategie des Unternehmens, die Kenntnis des Bedarfes an Flächen und Gebäuden sowie den engen Dialog zwischen Asset Management und Kerngeschäft kann es auch deutlich vor dem kompletten Leerzug einer Eigentumsimmobilie eventuell zu einem Verkauf mit befristeter Rückmieteung (SALB – Sale-and-Lease-back) kommen, wenn damit die Immobilie am Markt besser platziert werden kann. Dann kann unter Umständen ein höherer Preis erzielt werden, als wenn sie in einigen Jahren als komplett leere Immobilie womöglich zum Ladenhüter wird. Der Kapitalwert einer solchen SALB-Transaktion wird dann positiver ausfallen.

Neben den übergeordneten Aspekten des Asset Managements bezüglich des gesamten Immobilienportfolios spielt auch in den Einzelimmobilien ein effizientes Asset Management eine große Rolle. Da die Bewirtschaftungs-, Facility-Management- und Nebenkosten meist schon transparent sind und optimiert wurden, bleibt als wesentlicher Hebel immer noch die Flächenoptimierung. Jeder Quadratmeter weniger spart Miete beziehungsweise Abschreibungen, Nebenkosten und Bewirtschaftungskosten auf der Fläche. Schnell kommen da Werte von 18 Euro und mehr pro Quadratmeter und Monat zusammen. Auch bei dem Bemühen um Flächeneffizienz ist eine enge Abstimmung mit dem Kerngeschäft natürlich unabdingbar. Es geht nur gemeinsam.

In der Immobilienklasse Büro sind durch Konzepte wie Großraumbüro und Desk-sharing erhebliche Rationalisierungspotenziale zu heben. Hier können je nach Zuschnitt der Immobilie und ihrer Konzeption zehn bis 30 Prozent der Fläche pro Arbeitsplatz eingespart werden. Damit diese Konzepte auch breite Akzeptanz finden, sind Mitarbeiter und Sozialpartner von Anfang an aktiv und

Abbildung 1: Beispielhafte Darstellung Sale-and-Lease-back versus Verkauf nach Nutzungsende

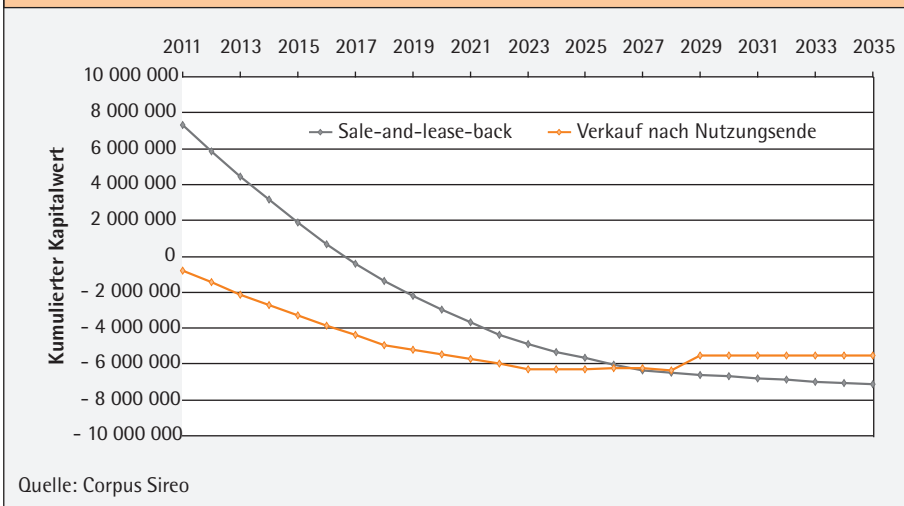
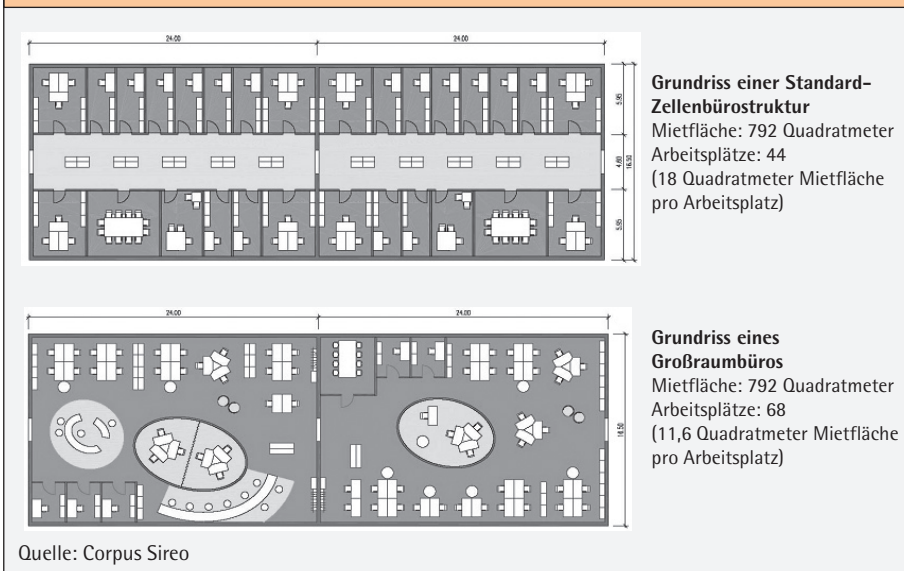


Abbildung 2: Beispiel einer Flächenoptimierung im Bestand



eng einzubinden. Wichtig ist anschließend natürlich, dass die freigezogenen Flächen einer anderen Nutzung oder einem Verkauf beziehungsweise einer Abmietung zugeführt werden, denn nur dann spart das Unternehmen an der Außenkante.

Berater des Kerngeschäfts

Auch bei Produktionsflächen sind meist erhebliche Flächenoptimierungen möglich. Allerdings ist hier der Blick auf die immobilienwirtschaftliche Seite besonders wichtig, da diese Produktionsflächen in der Regel nicht so fungibel wie Büroimmobilien sind. Eine Flächenoptimierung, und damit verbunden meist auch Kosten für Umbau oder Umzug, macht nur Sinn, wenn am Ende die Immobilie auch gewinnbringend

verkauft, abgemietet oder vermietet werden kann. Auch diese Prozesse gehören zur Kernkompetenz des Asset Managers.

Ein Asset Manager ist also ein wichtiger Berater des Kerngeschäftes bezüglich der Immobilien eines Unternehmens. Er geht idealerweise bereits beim Ankauf einer Immobilie an Bord. Bei den Bestandsimmobilien geht es darum herauszufinden, welche Standorte am Markt gut platziert werden können und deswegen eventuell mit oder ohne Rückmieteung verkauft werden sollten.

Das Asset Management setzt diese Prozesse anschließend mit seiner Expertise um. Für ein externes Asset Management spricht die fundierte und fortwährend aktualisierte Branchenkenntnis und Erfahrung im Umgang mit Immobilienportfolios unterschiedlicher Kunden.