

Immobilien-Spezialfonds

Die „Kunst“ der Immobilien-Vermögensverwaltung

Es sind nicht nur die harten, messbaren Faktoren, die den Erfolg eines Immobilienunternehmens ausmachen. Auch Werte und Leitlinien für das Team sind nicht minder wichtige Voraussetzungen, so der Autor. Auch die Arbeitsweise der in der Vermögensverwaltung tätigen Personen bestimmt entscheidend das Ergebnis. Zu den maßgeblichen Erfolgsfaktoren im Bereich der Vermietung zählt darüber hinaus die Pflege der Bestandsmietverhältnisse. Grund: Eine Neuvermietung sei um ein Vielfaches teurer als eine Vertragsverlängerung. Ein Verständnis des Mieters über seine rein finanziellen Verhältnisse hinaus Sorge für eine langfristige Bindung. In der laufenden Verwaltung gelte es nicht, lediglich kurzfristige Ertrags- und Werteffekte zu verfolgen, sondern das nachhaltige Ertragsniveau zu halten beziehungsweise angemessen zu steigern. **Red.**

Noch wichtiger als die klassischen Instrumente des Immobilienmanagements sind die Erfolgsfaktoren Personal und Wertesystem. Unbestritten ist professionelles Immobilienmanagement in den Bereichen Anlagestrategie, Investment, Asset Management und Portfoliomanagement eine Grundvoraussetzung für den Erfolg in der Immobilien-Vermögensverwaltung. Erfolgsentscheidend darüber hinaus sind aber vor allem das Personal und das verankerte Wertesystem, in dem gearbeitet wird.

Die folgenden Feststellungen sind aus den Erfahrungen von rund 20 Jahren Immobilien-Vermögensverwaltung mit einem Volumen von bis zu drei Milliarden Euro abgeleitet. Die Legitimation für diese Aussagen resultiert aus einem Track Record, der 17 Jahre lang im Branchenvergleich weit überdurchschnittliche Ergebnisse gezeigt hat.

Allgemein gesprochen umfasst eine Vermögensverwaltung die Anlage und die Verwaltung von Vermögen im Rahmen vereinbarter Anlagegrundsätze. In Bezug auf Immobilien hat eine Vermögensverwaltung das Ziel, Vermögen in geeignete

Liegenschaften zu investieren und im Rahmen des laufenden Immobilienmanagements nachhaltige Erträge aus den Liegenschaften zu erwirtschaften sowie den realen Wert mindestens zu erhalten. Bei der Immobilien-Vermögensverwaltung handelt es sich in Abgrenzung zur Projektentwicklung und zum Immobilienhandel um den langfristigen Aufbau und Erhalt eines Vermögens, häufig Familien- oder Pensionsvermögen.

Entscheidungsleitlinien und Leitwerte maßgeblich

Neben den auch weiterhin bedeutsamen Einflussfaktoren aus Strategie, Einkauf und laufendem Management sind letztlich die Arbeitsweise in der Vermögensverwaltung der handelnden Personen und deren Entscheidungsleitlinien beziehungsweise Leitwerte die entscheidenden Elemente.

Insbesondere in der Assetklasse Immobilie kommt diesem Aspekt ein großes Gewicht hinsichtlich des Performanceerfolgs zu. So ist die Immobilienverwaltung im Vergleich zu anderen Assetklassen um ein Vielfaches personalaufwendiger, vielschichtiger und fast immer individuell. Tägliche Entscheidungen in der Verwaltung reichen von der Ausgestaltung technischer Maßnahmen, über die Vermietung bis hin zu Steuerungselementen aus dem Finanzbereich. Die Kunst der Immobilien-Vermögensverwaltung besteht darin, bis hinunter zu kleinstvolumigen Entscheidungen eine sorgfältige Kosten-Nutzen-Abwägung vorzunehmen. Denn die Summe der kleinen richtigen Entscheidungen stellt am Ende den Performanceerfolg der Gesamtanlage dar. Ohne Frage sind für

eine nachhaltig erfolgreiche Immobilien-Vermögensverwaltung zunächst einige Grundvoraussetzungen unerlässlich: So bildet ein tragfähiges Investmentmodell die Basis. Übergeordnetes Ziel muss es sein, immer wieder nachvermietbare Immobilien in den Fokus zu nehmen. Nur so lassen sich nachhaltig stabile Erträge in der Verwaltung verdienen. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Standortqualität der Immobilien, aber auch die Drittverwendbarkeit der Flächen. Bestandsimmobilien haben gegenüber Neubauten den Vorteil, dass das Mietniveau bereits durch den Markt eingeregelt und daher leichter wieder erzielbar ist.

Neben der richtigen Strategie ist natürlich deren Umsetzung in der Immobilien-Akquisition entscheidend. Um schlagkräftig und zielgerichtet am Markt agieren zu können, bedarf es vor Ort eines breiten Netzwerks von Partnern. Standardmäßig sind dies die lokalen und überregionalen Maklerhäuser, darüber hinaus sollten aber auch Entwickler und Bestandshalter zum Netzwerk zählen. Die Durchführung einer sorgfältigen Due Diligence im Ankauf hinsichtlich technischer, rechtlicher und kaufmännischer Aspekte legt dann die Grundlage eines erfolgreichen Investments. Nur wenn Kostenrisiken und Mietpotenzial einer Immobilie zu diesem Zeitpunkt richtig eingeschätzt und eingepreist werden, lassen sich in der Zukunft mit dem Objekt nachhaltige Erträge verdienen. Um letztlich als Sieger aus einem Verkaufsprozess hervorzugehen, ist neben der reinen Kaufpreishöhe auch die Fähigkeit zu schnellen Entscheidungsprozessen und flexiblen Anpassungsmöglichkeiten erfolgsrelevant.

Neben Bautechnik ist das Image wichtig

Der mithin größte Anteil an der Erwirtschaftung einer nachhaltigen Performance in der Immobilien-Vermögensverwaltung liegt im Bereich des eigentlichen Asset Managements, das heißt in der laufenden Verwaltung der Vermögensgegenstände. Denn an dieser Stelle wird in Kleinstarbeit die laufende Rendite jedes Jahr aufs Neue verdient. Übergeordnetes Ziel des Asset Managements ist die fort-

Der Autor



Dr. Stephan Hinsche

Geschäftsführer, aik Immobilien-Investmentgesellschaft mbH, Düsseldorf

Quelle: aik

laufende Optimierung der Ertragssituation und des Mindesterhalts nach Kapitalwert einer Immobilie. Um dies zu erreichen, bedarf es der Berücksichtigung einer Vielzahl von Aspekten. So ist zum einen die bautechnische Situation des Gebäudes nachhaltig zu pflegen, um die Vermietbarkeit der Immobilien zu jeder Zeit darstellen zu können. Sorgfältige Kosten-Nutzen-Abwägungen müssen dabei vorangehen, denn „Nice to have“-Maßnahmen haben keinen Platz in der renditeorientierten Immobilien-Verwaltung. Neben der Bautechnik ist auch das Image einer Immobilie ein nicht zu vernachlässigender, wertstiftender Faktor.

Aufbau, Pflege und Weiterentwicklung eines Objektimages im Sinne einer besonderen und für den Nutzer wertvollen Adressbildung kann Mietpotenziale in der Vermietung heben und damit auch den Kapitalwert positiv beeinflussen. Basierend auf einem technisch gepflegten und mit positivem Image belegten Objekt kann dann der eigentliche Wertschöpfungsprozess, nämlich die Vermietung, erfolgen. Zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren im Bereich der Vermietung zählt grundsätzlich die Pflege der Bestandsmietverhältnisse – basierend auf der Erkenntnis, dass eine Neuvermietung um ein Vielfaches teurer ist als eine Vertragsverlängerung. Eine Nähe zu den Mietern aufzubauen und zu pflegen, ist eine wesentliche Kunst im Asset Management und bedarf einer hohen persönlichen Kompetenz des zuständigen Asset Managers. Kommt es doch zur Neuvermietung, so ist hier ebenfalls neben der sorgfältigen Abwägung von Investition und Mehrwert in der Angebotsgestaltung, insbesondere viel Fingerspitzengefühl für Zielgruppen ebenso wie für den einzelnen Mietinteressent der Erfolgsfaktor. Nur wer den Mieter „versteht“, kann ihn auch für sich gewinnen. Und hierbei stehen selten nur finanzielle Aspekte im Mittelpunkt.

Zu guter Letzt ist ein stringentes Portfoliomanagement wesentlich erfolgsrelevant in der Immobilien-Vermögensverwaltung. Nur wenn alle Immobilien- und Finanzthemen im Rahmen einer übergeordneten Steuerung zusammengeführt werden, gelingt eine optimierte nachhaltige Ertrags- und Wertsituation im Portfolio. Kostenrisiken sowie Mietpotenziale aus dem Immobilienportfolio sind hier zu konsolidieren und zusammen mit dem Asset Management eine für Objekt und Gesamtportfolio optimale Vorgehensweise im Sinne einer Kosten-Nutzen-Relation zu finden. Neben Einflussfaktoren aus den Einzelobjekten sind weiterhin Para-

meter wie Finanzierungen, Währungsabsicherungen oder die Liquiditätssituation laufend zu optimieren.

Anknüpfend an die Eingangsüberlegungen hängen letztlich die Qualität und damit der Erfolg der einzelnen dargestellten Wertschöpfungskomponenten von den ausführenden Personen und deren Leitwerten in den täglichen Entscheidungen ab. Erst aus der Summe der richtigen kleinen Entscheidungen ergibt sich eine nachhaltig erfolgreiche Gesamtanlage.

Von übergeordneter Wichtigkeit erscheint in der Vermögensverwaltung das Leitziel von „Erhaltung“ von Ertragskraft und Kapitalwert einer Immobilie. Dies setzt einen konservativen sicherheitsorientierten Ansatz sowohl im Einkauf wie auch später im Asset Management voraus, der durch die handelnden Personen getragen und gelebt werden muss. In der Praxis bedeutet das zum Beispiel Ankaufskalkulationen auf belegten Ist-Werten aufzustellen, denn dann fußt die Anlageentscheidung auf einer nachhaltigen Ertragserwartung. In der laufenden Verwaltung heißt das, nicht kurzfristige Ertrags- und Werteffekte zu verfolgen, sondern das nachhaltige Ertragsniveau zu halten beziehungsweise angemessen zu steigern.

Sensibel sein für Wertsteigerungspotenziale

Der Leitgedanke des „Erhalten-Wollens“ ist dabei voll vereinbar mit einer grundsätzlichen Wertsteigerungsorientierung, die ebenfalls einen wichtigen Wert in der Immobilien-Vermögensverwaltung darstellt. Für Potenziale einer Immobilie, das heißt in der Regel Mietsteigerungspotenziale, sensibel zu sein und diese nachhaltig zu heben, ist die Herausforderung. Dabei gibt es keine Standardvariante. Die Situation in jeder Immobilie ist individuell und bedarf einerseits Kreativität und andererseits Gespür für Markt und Objekt.

So können Mietsteigerungen beispielsweise über technische Aufwertung der Immobilie erreicht werden, genauso aber durch reine Umorganisation beziehungsweise Umnutzungen von Mietflächen oder Maßnahmen am Immobilienimage. Die Potenziale von Immobilien zu identifizieren und kosteneffizient zu nutzen, setzt bei den handelnden Personen ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit gepaart mit einem Sinn für Funktionalität

voraus. Im Spannungsfeld dieser Werte wird das Auffinden immobilienindividueller Lösungen möglich.

Dabei ist der Aspekt der Kosteneffizienz in der Immobilienverwaltung ein letzter zu nennender unverzichtbarer Wert, der im Sinne eines ausgeprägten Kostenbewusstseins von den handelnden Personen gefühlt und gelebt sein muss. Das Sprichwort „Wer den Pfennig nicht ehrt, ...“ drückt das Gemeinte treffend aus. Das gilt bei der Immobilienverwaltung umso mehr, da üblicherweise die laufende Rendite nur bei 4 Prozent liegt. Es geht darum im Rahmen sorgsamer Kosten-Nutzen-Analysen mit dem zur Verfügung stehenden Budget bedacht umzugehen – und dies gilt unabhängig von dem Volumen einer infrage stehenden Maßnahme oder Vermietung. Nachhaltige Erträge und stabile Immobilienwerte lassen sich nur erreichen, wenn jeder Investition ein angemessener Mehrwert gegenübersteht.

Gemeinsames Wertemodell bei täglicher Arbeit

Zusammenfassend lässt sich sagen, der nachhaltige Erfolg einer Immobilien-Vermögensverwaltung hat seine Grundlage in einer professionell aufgestellten Organisation entlang der Wertschöpfungsstufen der Immobilienanlage. Den feinen Unterschied machen dabei die einzelnen handelnden Personen, die sich an einem gemeinsamen Wertesystem in ihrer täglichen Arbeit orientieren.

Hieraus wird letztlich die Bedeutung des Themas Personal beziehungsweise der Personalauswahl für eine nachhaltig erfolgreiche Immobilien-Vermögensverwaltung deutlich. Denn: Die Personen und deren Entscheidungen machen den Erfolg aus. So ist in der Personalauswahl, neben dem Aspekt der fachlichen Ausbildung und relevanten Erfahrung, der Fokus auf die Persönlichkeiten wichtig. Ein bewusster und sorgsamer Umgang mit den anvertrauten Vermögenswerten fällt leichter, wenn dies auch dem persönlichen Wertesystem beziehungsweise Charakter entspricht. Im Idealfall identifiziert sich der Mitarbeiter mit den Immobilien als seien es seine Eigenen. Für eine gute Vermögensverwaltung müssen die täglichen kleinen und großen Entscheidungen mit Sorgfalt und Kostenbewusstsein, aber auch mit Innovation, Kreativität und Leistungswille angegangen werden. Diese Puzzleteile bringen die Menschen in der Regel mit. ■■■