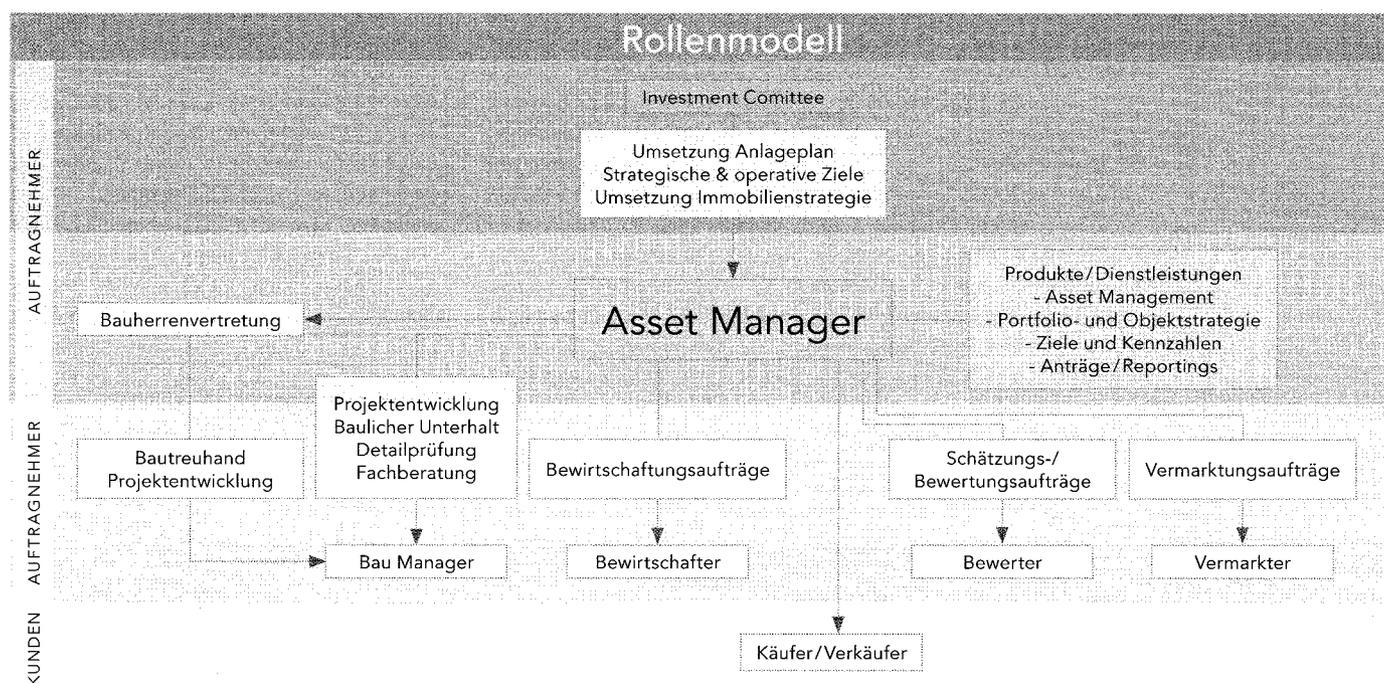


«Strategie und Operatives deutlich trennen»

Asset Management – Immer mehr Marktteilnehmer setzen mit Immobilien Asset Management auf die Professionalisierung des Immobiliengeschäfts. Strategische Führung und operatives Alltagsgeschäft werden dadurch deutlich getrennt.



QUELLE: POM+ CONSULTING AG

Von Urs Walter

Der Wert der Anlageklasse Immobilien wird zunehmend geschätzt. Zugleich differenziert sich der Markt. Umso wichtiger wird professionelles Immobilien Asset Management (IAM). «Bisher bestehen in der Schweiz noch keine allgemeingültigen Definitionen für die Begriffe Property und Asset Management. Theoretische Definitionen, die bestehende Praxis in den angelsächsischen Ländern und die eigenen vielfältigen Varianten komplettieren die Verwirrung», erkennt Stephan Kloess, Inhaber der Beratungsunternehmung KRE-KloessRealEstate und Dozent im Bereich Immobilien Investment Management. Für den operativen Bereich heissen die Stichworte Facility Management, für die technische und infrastrukturelle Bewirtschaftung der Objekte, und Property Management, das zusätzlich die kaufmännische Verwaltung eines Objektes einschliesst.

«Im Asset Management stehen Aufgaben am und um das Objekt im Vordergrund. Das reicht von Transaktionen (An- und Verkauf) über die Steuerung von externen Projektentwicklern, dem Controlling des Property Managements bis hin zum Research (Bottom up). Zusammenfassende Aufgabe ist die verantwortliche Steuerung der Immobilie anhand eines Objekt-Businessplans», wie Kloess erläutert. «Ziel ist eine optimierte Ertrag-Kosten-Relation und die Sicherung der Wertentwicklung.» Das Asset Management sollte bis zur Entwicklung von marktkonformen Nutzungskonzepten gehen – doch das hat sich laut Kloess in der Praxis bisher nicht konsequent durchgesetzt. Operativ handelt es sich um die Steuerung von Neu- und Umbauten, Budgetplanung und -kontrolle. Hierzu gehöre auch die Übernahme der Verantwortung für das Property Management.

«Die strategische Ebene – verstanden als Steuerungs- und Überwachungsfunktion

– und das operative Geschäft sollten klar getrennt werden», betont auch der Praktiker Fritz Burri, Geschäftsleiter der HIG Asset Management AG, einer Tochtergesellschaft der HIG Immobilien Anlagestiftung. Sie führt für diese Stiftung von knapp 200 Schweizer Vorsorgeeinrichtungen ein Immobilienvermögen von rund 670 Millionen Franken. «Mit der Führung und Entwicklung eines Immobilienportfolios übernehmen wir als Asset Manager die eigentliche Eigentümergebietung. Alle operativen Tätigkeiten übergeben wir spezialisierten Unternehmen.» Das brachte Erfolg. In den vergangenen Jahren erreichte HIG eine Performance von rund fünf Prozent.

Auslagern emotional schwierig

Das tönt überzeugend. Doch erst in Unterhalt und Verwaltung – Facility Management oder, umfassender, Proper- >>>

WAS UMFASST IMMOBILIEN ASSET MANAGEMENT?

Immobilien Asset Management umfasst alle Tätigkeiten, die zur Durchsetzung des Investmentziels für ein Objekt zusammenwirken. Dazu gehört die ständige Überprüfung aller Aspekte der Immobilie, von der Marktsituation über die Nutzung, die Instandsetzung bis zu Fragen der Vermietung. Mit dem Asset Management sollen alle Einflüsse, die den Ertrag und den Wert einer Immobilie verändern, erkannt, interpretiert und aktiv gesteuert werden. (uvw)

ty Management genannt – ist Auslagern an spezialisierte Anbieter schon üblich. Viel seltener gilt das für die übergeordneten Steuerungsfunktionen, die Arbeit des IAM. «Dabei sollte bei der Bedeutung der Anlageklasse Immobilien die langfristige

Steuerung und Entwicklung eines Immobilienportefeuilles nicht mehr als Nebenbeschäftigung oder als Teil der operativen Verwaltung abgehakt werden», gibt Burri zu bedenken. Und erst ab einem Portfolio von 750 Millionen Franken oder gar einer Milliarde dürften sich Aufbau und Weiterentwicklung der Kompetenzen im eigenen Haus lohnen. Bei weniger als 10 bis 20 Einheiten und einem Gesamtwert von unter 100 Millionen Franken empfehle sich eher die indirekte Anlage.

«Oft steckt aber viel Herzblut in den eigenen Immobilien und der internen Führung derselben», sehe er gerade bei kleineren und mittleren Vorsorgeeinrichtungen. Vermutlich deshalb werde die Dienstleistung IAM noch nicht vermehrt bei externen Spezialisten eingekauft, obwohl dies auch mit Blick auf Effizienzsteigerungs- und Synergiepotenziale Sinn ergeben würde. HIG biete Vorsorgeeinrichtungen diese Dienstleistung seit anderthalb Jahren auf Mandatsbasis an – mit noch bescheidenem Erfolg, wie Burri anfügt. Eine erste grosse Pensionskasse hat gehandelt und die Führung ihres direkt gehaltenen Immobilienportfolios von rund 180 Millionen Franken

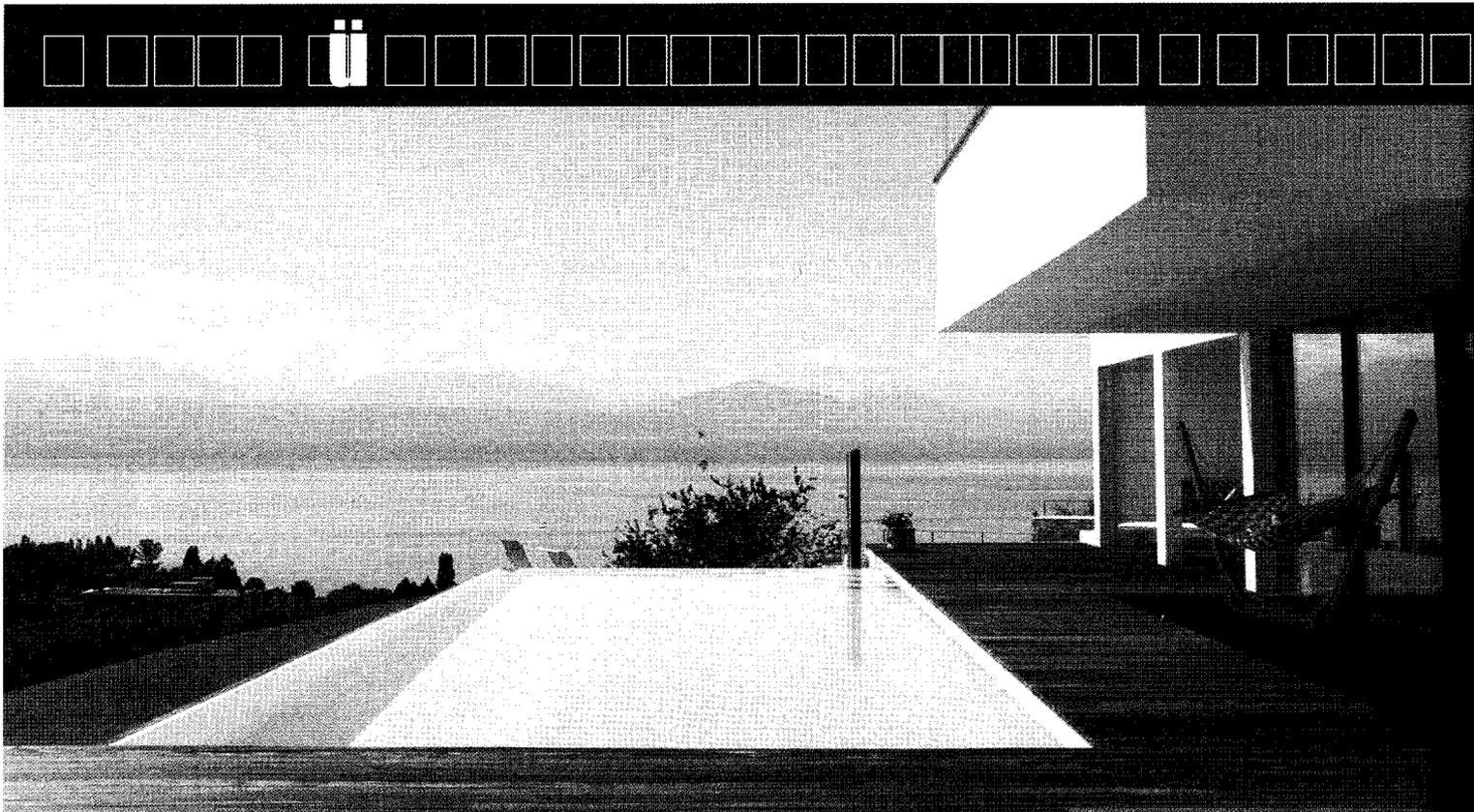
an die HIG delegiert, weitere Gespräche laufen. «Erste Ansätze eines Umdenkens zeigen sich also, vielleicht auch als Folge der gestiegenen Anforderungen an das Management oder des zunehmenden Generationenwechsels bei den Vorsorgeeinrichtungen».

Mehrere Vorteile

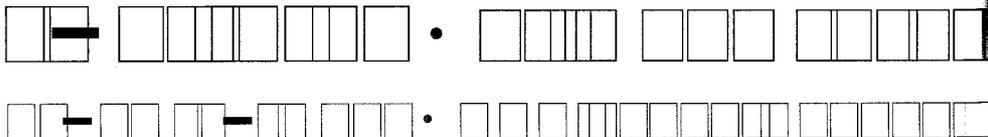
Dabei bringt die Auslagerung gerade kleinen Kassen und ihrer Leitung gewichtige Vorteile: Es entlastet ihre Gremien, nutzt die Erfahrung, das Fachwissen und die Research-Möglichkeiten sowie die Infrastruktur eines professionellen Anbieters. «Erfahrungsgemäss lassen sich mit diesem Lösungsansatz Optimierungsmöglichkeiten finden», meint Burri. «Der Nutzen des Direktbesitzes – im Vordergrund stehen Stabilität, Werthaltigkeit und regelmässiger Cashflow – muss deswegen nicht aufgegeben werden.»

Wo genau die Grenze zwischen Immobilien Asset Management und Property Management liegt, ist im Einzelfall oft unterschiedlich. «Die klassische einfache

ANZEIGE



Luzern
Bauen 
Wohnen



Wiedervermietung zähle ich zu letzterem», sagt Kloess. Der Asset Manager müsse sich jedoch um Erstvermietung und die Vermietungen an Ankermieter kümmern. Da gehe es auch um das Setzen des Images einer Immobilie, grössere Flächenanteile und die Gewinnung von Mietern, die wiederum das Potenzial haben, andere nachzuziehen. Also Aufgaben, die den Ertrag und den Wert der Immobilie massgeblich beeinflussen. Der Unterschied bedeute ausdrücklich kein Werturteil, denn beide Aufgaben seien wichtig, betont Kloess. «Einen Tick zu einfach» sei auch, Wohnbauten generell im Property Management anzusiedeln und erst für Geschäftsliegenschaften Asset Management einzufordern.

«Der Preis für diese Dienstleistung dürfte bei vergleichbarer Betrachtung und unter Aufrechnung der wegfallenden internen Leistungen und Aufwendungen kaum teurer sein», vermutet Burri. Es werde fair kalkuliert. «Ertrags- und Kostenpotenziale von 10 bis 25 Prozent», nennt Kloess. Hinzu komme das Sparpotenzial bei Entwicklungs-, Sanierungs- und Umbauarbeiten. Hier ermögliche das Know-how von guten Asset Managern bis zu 30 Prozent

Einsparungen.» Übertreibungen wie in der Finanzbranche mit teuer konzipierten Anlageinstrumenten drohen laut Kloess noch lange nicht. «Richtig angewendet ist der Zusatznutzen der professionellen strategischen Führung weit grösser als seine Kosten.» Neben der auf Pensionskassen ausgerichteten HIG stehen viele Verwalter von Familien-Immobilienvermögen, die ihre Erfahrung auch Dritten anbieten. Umgekehrt hat sich PSP erst vor zwei Jahren aus diesem Markt zurückgezogen. Eine Absicht war die «intensivere Zusammenarbeit des IAM mit der internen Immobilien-Bewirtschaftung». 40 Beschäftigte sollten so das Immobilienportfolio im Wert von 4,8 Milliarden Franken betreuen.

Gesamten Prozess betrachten

Optimierungen über den ganzen Prozess fördern Arbeiten von Marion Peyinghaus, Geschäftsführerin von Pom+International, Zürich. Eine spezielle Dimensionierungsmethodik im Prozess Management erlaube, den Personalbedarf im Immobilienmanagement für einen bestimmten Gebäu-

debestand zu berechnen. Basis bilden allgemeine Leistungskennzahlen aus dem Markt sowie die individuellen Faktoren des Leistungserstellers und des Portfolios. «Das zeigt oft Einsparpotenzial von bis zu 15 Prozent.» Lasse sich das Sparpotenzial im Voraus berechnen, helfe das beim Entscheid über eventuelle Auslagerungen. Insbesondere bei der Steuerung des Immobilienmanagements über verschiedene Ebenen – Investment, Asset, Property und Facility Management – ist nach Angabe von Marion Peyinghaus eine integrierte Ressourcenbetrachtung wichtig. Wichtig ist ihr aber auch, dass bei der Berechnung immer alle Stufen des Immobilien Prozess Managements einbezogen werden.

Erst wenn alles optimal zusammenspielt, bleibt am Schluss eine gute Performance, die finale Messgrösse für Erfolg oder Misserfolg, wie Kloess anmerkt. Das gelte in absoluten Werten, aber ebenso im Vergleich mit dem relevanten Markt oder Wettbewerbern. «Darüber hinaus können diese Werte ex post festgestellt oder auch ex ante geplant und dank optimalem Immobilien Asset Management angestrebt werden.»

ANZEIGE



WHERE THE NEW EUROPE IS BUILT.

18–20 MAY 2010

MESSE WIEN, VIENNA

REAL VIENNA

THE CEE/SEE-FOCUSED REAL ESTATE AND INVESTMENT FAIR

Organized by
Reed Exhibitions®
Messe Wien

Associated with

Supported by

**Register
now!**

www.realvienna.com