

Real Estate Asset Management

Möglichkeiten der Optimierung von Unternehmensimmobilien

Michael Zimmer

Wohl noch nie in der jüngeren Wirtschaftsgeschichte war Eigenkapital so wertvoll wie heute. Doch bei deutschen Unternehmen ist nach Auffassung des Autors noch zu viel dieses kostbaren Vermögens in Immobilien gebunden. Deshalb zeigt er Möglichkeiten, wie dieser vermauerte Schatz durch einen spezialisierten Vermögensverwalter gehoben, optimiert und für Investitionen in das Kerngeschäft nutzbar gemacht werden kann. Dabei muss Asset Management nicht zwangsläufig Auslagerung oder Objektverkauf bedeuten, Joint Venture und Leasing-Lösungen passen zuweilen besser oder haben ähnliche Effekte. (Red.)

Für Konzerne und große Unternehmen in Deutschland ist es selbstverständlich, durch Outsourcing etwa von IT-Hardware, Firmenfahrzeugen oder Call-Centern Effizienz zu steigern und Kosten zu senken. Indes hat sich der Trend zur Auslagerung von Immobilien hierzulande noch nicht durchgesetzt: Noch immer gelten Immobilien in vielen Unternehmen als stille Reserve. In den Augen von Börse und Kapitalmarkt sind sie jedoch gebundenes Eigenkapital und damit Ballast für die Bilanz. Mit Hilfe eines externen Asset Managers können Unternehmen die in Beton gebundene Liquidität effektiver managen und freisetzen. Und dies ist vor dem Hintergrund der aktuellen Subprime-Krise entscheidender denn je.

Asset Management – Make or Buy?

Zugegeben: Unternehmen, die Telekommunikation anbieten, Autos bauen oder Versicherungen verkaufen, benötigen Immobilien. Jedoch nur als Produktionsfläche und nicht zwingend im Eigentum. Unternehmen sollten daher das Motto „My home is my castle“ durch „My business is my castle“ ersetzen und Immobilien-Outsourcing dazu nutzen, Ressourcen für das Kerngeschäft freizusetzen. Diese Möglichkeit ergreifen Unternehmen und Öffentliche Hand trotz des offensichtlichen Vorteils jedoch selten. Dabei ließe sich durch eine Partnerschaft mit einem externen Asset Manager schnell viel bewegen.

Die Entscheidung für das „Make or Buy“ von Asset Management fällen Unternehmen nicht allein auf Basis physischer Werte, wie sie Bilanzen abbilden. Bedeutsam für das Abwägen von Pro und Kontra

Outsourcing ist vielmehr auch die Rücksichtnahme auf die für das Betriebsimmobilienportfolio zuständigen Mitarbeiter. Denn sie interpretieren externe Beratung oder Outsourcing nämlich häufig als Eingeständnis, das Immobilienportfolio bislang nicht optimal genutzt oder verwaltet zu haben.

In dieser Einschätzung spiegelt sich bereits das grundsätzliche Dilemma der internen Immobilienabteilungen wider: Sie können immobilienwirtschaftlich sinnvolle Strategien zur Unterstützung des Kerngeschäfts und der Unternehmensentwicklung meist nur schwer und gegen enorme interne Widerstände durchsetzen. Schließlich stehen selbstgenutzte Immobilien im Verständnis von Mitarbeitern selbstverständlich zur Verfügung und entziehen sich dadurch vermeintlich betriebswirtschaftlicher Steuerung.

Externe Asset Manager als Strategiewehikel

Indem Corporate Real Estate Management-Abteilungen – kurz CREM – einen Asset-Management-Dienstleister ins Boot holen, können sie diese Barrieren von vorneherein entschärfen und gemeinsam die Konzernimmobilien effektiver managen. So kann der externe Partner aus Marktsicht eine Handlungsempfehlung für das Gesamtportfolio

Der Autor

Michael Zimmer ist Vorsitzender der Geschäftsführung (CEO) der CORPUS SIREO, Düsseldorf.

entwickeln, die Inhouse erarbeitet vermutlich weitaus weniger Gehör fände. Schließlich gilt dort oftmals die Devise: „Dem Rufer im eigenen Land glaubt man nicht.“

Zum Erfolg führt in den häufigsten Fällen ein langfristiges Vorgehen in enger Abstimmung von Unternehmens- und Immobilienstrategie. Das konkrete Erfolgsmodell besteht dann meist aus einem größtenteils angemieteten Flächenbestand mit externem Asset Management und interner Entscheidungsgewalt.

Eine häufig noch sinnvollere Variante wählen Unternehmen, die im Zuge der Portfolio-Optimierung ein Gemeinschaftsunternehmen mit dem Asset Manager gründen: das Dienstleistungs-Joint-Venture. Dessen Vorteil ist, dass die Unternehmen für eine Übergangszeit Kontrolle über die eigenen Mitarbeiter behalten und mit Hilfe des Zugewinns an Know-how und Marktnähe die Konzernimmobilien noch systematischer steuern können.

Transparenz des Immobilienbestands und der Kostenstruktur

Den Mitarbeitern der internen CREM-Abteilungen eröffnen sich im Rahmen eines Joint Ventures zudem Möglichkeiten, die ihnen als Personal eines kerngeschäftsfernen Unternehmensbereichs vielfach verwehrt bleiben. Da der externe Partner Immobilienmanagement als Kerngeschäft betreibt, kann er ihnen in der Regel bessere Entwicklungsperspektiven sowie – aufgrund transaktionsbezogener Vergütungsstrukturen – häufig auch eine bessere Bezahlung bieten.

Die wirtschaftliche Komponente des Immobilienbestands bietet mehrere Hebel zur Optimierung. Um die in betriebs-eigenen Immobilien gebundenen Potenziale auszuschöpfen, müssen Unternehmen den kritischen Blick auf das Eigentum schärfen. Oft nämlich geht im Laufe der Jahre insbesondere bei historisch gewachsenen, heterogenen Portfolios die vollständige Transparenz des Bestands und seiner Kosten verloren. Vor dem Hintergrund der enormen Marktdynamik und immer kürzeren Immobilienzyklen ist es jedoch unerlässlich, sich den tatsächlichen Wert, die Nutzungsintensität und vor allem die Kosten-Nutzen-Relationen der Unternehmensimmobilien kontinuierlich vor Augen zu führen.

Aufgrund der gesteigerten Anforderungen an die Effizienz sowie an das

Controlling und Reporting von Unternehmen wurde der Blick in den vergangenen Jahren verstärkt auf Kostensenkungspotenziale im Betriebsimmobilienportfolio gerichtet. Dies erfordert eine genaue Kenntnis aller Kosten, die vom Beginn der Nutzbarkeit eines Gebäudes bis zu seiner Verwertung regelmäßig oder unregelmäßig anfallen. So gehören neben den Aufwendungen für Kapital, Verwaltung, Betrieb und Bauunterhaltung auch die Abschreibungen auf den Prüfstand.

Bei der Zusammenstellung und Bewertung der Ergebnisse kann ein Real Estate Asset Manager mit seinem Markt-Know-how wertvolle Hilfe leisten. In der Regel lassen sich durch Benchmarking mit anderen Branchen Ansatzpunkte für Kostenoptimierung finden. Erheblich senken kann man die immobilienbezogenen Kosten bereits durch eine Flächenoptimierungsstrategie, die Standortverlagerungen und -zusammenlegungen sowie die marktgetriebene Beschaffung und Abgabe von Flächen vorsieht. Weiteres Kostensenkungspotenzial bieten neben dem kaufmännischen, infrastrukturellen und technischen Facility Management auch die effiziente Bewirtschaftung und Vermarktung von Leerständen.

Freisetzung von Kapital für das Kerngeschäft

Indem man das in den Immobilien gebundene Kapital durch den Verkauf von nicht zwingend betriebsnotwendigen Immobilien oder durch Sale-and-Lease-Back für das Kerngeschäft freisetzt, generiert man zusätzlichen Cash-Flow für das Unternehmen. Diese kurzfristige Liquidität ist insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ein positiver Effekt.

Ein weiterer Vorteil von Sale-and-Lease-Back ist die Möglichkeit, durch Desinvestment die Bilanz zu verkürzen. Mehr noch als die Kostensenkung ist nämlich eine schrumpfende Bilanzsumme für Analysten und Ratingagenturen ein Indikator für gutes Management und Kreditwürdigkeit. Da diese Option jedoch von einer spezifischen Gestaltung der Mietverträge abhängig ist, sind gerade bei diesen Off-Balance-Transaktionen die externen Asset Manager in ihrer Beraterrolle gefragt.

Daneben ist die Erhöhung der Transparenz im Portfolio ein willkommener Nebeneffekt von Verkauf und Rückmietung. Denn bereits während der Due Dilligence

müssen alle effektiv entstehenden Immobilienkosten offengelegt werden. Dies erleichtert Kosten-Nutzen-Analysen bereits im Vorfeld und schafft nachhaltig Sensibilität für benötigte und entbehrliche Flächen. Damit können Unternehmen die in Immobilien gebundenen Ressourcen effizienter nutzen.

Höherer Marktwert durch „Green Building“

Insbesondere bei nicht betriebsnotwendigen Objekten kann die Vermietung von Flächen an externe Mieter den Objektwert beträchtlich erhöhen. Doch auch über die Mobilisierung von Ertragspotenzialen hinaus haben Asset Manager Möglichkeiten, den Wert der betreuten Unternehmensimmobilien nachhaltig zu steigern. Dazu zählen neben der Entwicklung alternativer Nutzungskonzepte für Immobilien auch die Optimierung des vorhandenen Baurechts und das Ausschöpfen von Baulandreserven durch Projektentwicklungen. Abhängig vom Standort und dem entsprechenden Nachfrageprofil lassen sich beispielsweise durch die Umwandlung von Büro- zu Gastronomie- oder Wohnflächen größere Erträge aus Objekten erzielen.

Mit Blick auf den Immobilienmarkt der Zukunft, wo Immobilien, die nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind, schwerer zu vermarkten sein dürften, rückt zudem die Optimierung der Ener-

giebilanz und ihre Zertifizierung mit einem geeigneten „Green Building“-Label in den Fokus der Asset Manager.

Das grüne Refurbishment zahlt sich für Eigentümer doppelt aus. So ergeben sich aus Maßnahmen wie der Umstellung auf Hybridbetrieb beim Heizen und Kühlen mit alternativer Energie oder dem Einbau neuer Lichtmanagementsysteme geringere Nebenkosten und damit Kostensenkungen. Durch den Einsatz energieeffizienter und umweltfreundlicher Technologien wird zudem der Marktwert der Immobilienportfolios über den gesamten Lebenszyklus hinweg gesteigert und damit ein weiterer Asset-Management-Hebel bewegt.

Individuelle Lösungen gefragt

Die Möglichkeiten, Corporate Real Estate durch aktives externes Asset Management zu optimieren, sind vielfältig. Sei es auf Ebene der strategischen Portfoliosteuerung oder durch die Arbeit an der Immobilie selbst: Damit ihre Lösungen zum Erfolg führen, müssen Asset Manager von Standardrezepten abweichen und sich der spezifischen Problemstellung ihrer Kunden verschreiben. Daher werden sie sich künftig neben dem operativen „Doing“ immer mehr zu Beratern entwickeln, die die Immobilienportfolios großer Unternehmen mit individuell geschnürten Dienstleistungspaketen der gewünschten Performance entgegenführen. ■