

Risiko und Rendite

Asset-Management-Kompetenzen im Property Management gefragt

Thilo von Stechow

Das Interesse internationaler Investoren an deutschen Immobilien verstärkte die Arbeitsteilung in der hiesigen Immobilienwirtschaft. So etablierten sich spezialisierte Dienstleister, um die Portfolios zu pflegen und zu entwickeln. Krisenbedingt gingen jedoch nicht alle Anlegerfantasien von der schnellen Wertsteigerung der Objekte in Erfüllung, vielmehr häuften sich Abschreibungen und Covenant-Brüche. Damit stehen die Immobilienmanager heute vor der Aufgabe, Werte zu erhalten. Dazu ist die Integration von Asset-Management-Kompetenzen für Property Manager unerlässlich, weiß der Autor. (Red.)

Theoretisch haben sämtliche Immobilien bereits einen Property Manager – und in der Praxis auch. Für Property-Management-Dienstleister bedeutet dies, dass der Markt verteilt und aufgrund der geringen Neubautätigkeit das Wachstum über neue Mandate ein reiner Verdrängungswettbewerb ist, bei dem die originäre Hausverwaltungstätigkeit als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Künftig werden Investoren von Property Managern Kenntnisse und Leistungen des wertorientierten Asset Managements verlangen. Hierdurch werden ausgeprägte Marktkenntnisse und Spezialisierung bei der Auswahl des geeigneten Property Managers an Bedeutung gewinnen.

Spezialisierung und Eigentümersicht

Betrachtet man die Leistungsprofile von Immobilienmanagement-Unternehmen, so lassen sich Vollanbieter und Spezialisten unterscheiden. Als Vollanbieter werden dabei Unternehmen verstanden, die Asset-, Property- und Facility-Management-Dienstleistungen über sämtliche Immobiliennutzungsarten in ganz Deutschland erbringen. Spezialisten sind dagegen Unternehmen, die eine der Wertschöpfungsstufen für eine bestimmte Nutzungsart in einer begrenzten Region anbieten.

Zwischen beiden Extremen existieren in der Praxis viele Abstufungen mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen. Für Eigentümer von Immobilienbeständen gilt es, bei der Auswahl des optimalen Dienstleisters die eigenen Ziele mit der zur Zielerreichung notwendigen Kompetenz des Dienstleisters in Einklang zu bringen.

Soweit die Dienstleistung über sämtliche Nutzungsarten und in ganz Deutschland angeboten wird, stellt sich die Frage nach der tatsächlichen umfassenden Marktkenntnis, wie sie heute ein um das Asset Management integriertes Property Management erfordert. Die Betreuung von Büro-, Wohn- und Logistikimmobilien, Einkaufszentren oder Hotels verlangt vollständig unterschiedliche Anforderungen und Fertigkeiten, die in diesem Bereich kaum vorgehalten werden können. Insofern kommt die Kompetenz häufig erst mit dem jeweiligen Auftrag in das Unternehmen.

Weiterhin ist für ein erfolgreiches Immobilienmanagement heute neben der reinen Verwaltung auch die Philosophie der nachhaltigen Eigentümersicht Voraussetzung, um erfolgreich für beauftragende Investoren tätig zu werden. Dies bedeutet ein umfassendes Verständnis für objektscharfe Entwicklungsstrategien, bei denen je nach Zielsetzung der Eigentümer eine dauerhafte Wertentwicklungsstrategie oder eine nachhaltige Cash-Flow-orientierte Ausschüttungsstrategie verfolgt werden muss. Um diese Anforderungen zu beherrschen, ist eine detaillierte Marktkenntnis des Mikrostandortes der betreuten Immobilien notwendig. Dies wiederum ist nur durch die Fokussierung auf Kernmärkte darstellbar und kaum übergreifend zu leisten.

Der Autor

Thilo von Stechow ist Vorsitzender der Geschäftsführung der BWG – GSW Betreuungsgesellschaft für Wohnungs- und Gewerbebau mbH, Berlin.

Als Beispiel sei dies am Berliner Wohnimmobilienmarkt nachvollzogen. Internationale Investoren aus Dänemark, Norwegen, Österreich, Irland und anderen Ländern investierten in den Boom-Jahren zwischen 2005 und 2007 große Beträge beim Ankauf Berliner Wohnungsportfolios. Getrieben waren sie vom im europäischen Vergleich niedrigen Mietniveau, dem sie Entwicklungspotenzial in ganz Berlin zusprachen. Häufig wurden die Investitionen mit hohen Fremdkapitalquoten realisiert.

Im Rahmen der Finanzkrise fielen jedoch die Bewertungsmultiplikatoren und auch die Mieterhöhungen und die Reduzierung des Leerstandes blieben hinter den Erwartungen zurück. Sondertilgungen und daraus resultierende Liquiditätssengpässe waren die bekannten Folgen. Es zeigte sich, dass das Arbeiten mit der Immobilie und das damit verbundene Asset Management, verstanden als Objektmanagement unter Wertentwicklungsgesichtspunkten, wichtiger wurden als das Vertrauen auf eine antizipierte Marktentwicklung.

Die im Anschluss an die Akquisition des Portfolios beauftragten Property Manager waren teilweise als reine Immobilienverwalter mit dieser Aufgabe überfordert, das eigene Asset Management der Investoren aus Europa kennt den Mikromarkt bis auf Straßenzugabe- ne in Berlin zu wenig, um objektbezogene Strategien zu entwickeln. Hieraus leiten sich für nutzungsart- und regional spezialisierte Property Manager gute Chancen ab, sich durch ein umfassenderes Verständnis des Property Managements auf die kommenden Aufgaben vorzubereiten und sich als wertorientierter Immobilienmanager als Partner internationaler Eigentümer zu positionieren. In den Markt wird also Bewegung kommen.

Der Markt für Immobilienmanagement in Berlin

Betrachtet man den Berliner Wohnungsmarkt hinsichtlich des Potenzials für Immobilienmanager, so ist es einfach, das vorhandene Marktpotenzial abzuschätzen. In Berlin existieren rund 1,9 Millionen Wohnungen. Davon entfallen rund 220 000 Wohnungen auf Eigennutzer. Die verbleibenden Wohnungen befinden sich zu rund 45 Prozent in privatem Besitz, wovon lediglich 23 Prozent bereit sind, einen externen Property Manager zu beauftragen. Im gewerblichen Bereich werden rund zwei Drittel

der Wohnungen über eigene Management-Plattformen betreut. Der gesamte extern gemanagte Wohnungsbestand in Berlin beträgt damit derzeit rund 500 000 Wohnungen.

In diesem Markt gilt es nun für moderne Immobilienmanager, die ihre Philosophie in der Kombination zwischen der Immobilienverwaltung und der Integration der langfristigen und wertorientierten Eigentümerrolle sehen, sich zu behaupten und für das eigene Unternehmen Marktanteile durch den Beweis von Marktkenntnis und nachgewiesener Wertentwicklung von Wohnungsbeständen zu gewinnen.

Anforderungen an das wertorientierte Immobilienmanagement

Ein moderner wertorientierter Immobilienmanager muss daher heute die folgenden Fertigkeiten mitbringen:

1. Fähigkeit, sich auf die unterschiedlichen Anlagephilosophien von privaten und professionellen Wohnungseigentümern einzustellen.
2. Reibungsfreie Betreuung des Basisgeschäftes der kaufmännischen, technischen und infrastrukturellen Wohnungsverwaltung.
3. Vorhalten von jeweils individualisierbaren wertorientierten und ausschüttungsorientierten Berichtssystemen.
4. Nachgewiesene Kompetenz in der Entwicklung von objektbezogenen Investitions- und Desinvestitionsstrategien.
5. Strukturierung und Begleitung von Akquisitionen und Verkäufen für Eigentümer.
6. Unterstützung und Beratung von Eigentümern bei Finanzierungen und Refinanzierungen.
7. Detaillierte Kenntnis des Miet- und Transaktionsmarktes bis auf Postleitzahlenebene, um frühzeitige Entwicklungen zu antizipieren und Eigentümern entsprechende Handlungsoptionen aufzuzeigen.
8. Ausgeprägte Mieterorientierung im Sinne von Erreichbarkeit, Reaktionszeit und dem Umgang mit Anfragen. Der moderne Immobilienmanager muss die Mieter seiner Investorenkunden wie eigene Mieter behandeln.
9. Bereitschaft, den Eigentümern von Wohnungsbeständen durch erfolgsabhängige Vergütungsmodelle zu signalisieren, dass der Management-Dienstleister von seinem Handeln überzeugt ist, flexibel reagieren kann und dies auch in seiner eigenen Honorierung zum Ausdruck bringt.
10. Hohe Mitarbeiterzufriedenheit zur Sicherstellung einer kontinuierlichen und dauerhaft guten Leistung.

Nur der Immobilienmanager, der diese zehn Leitfäden des Handelns in seiner eigenen Unternehmensphilosophie verankert hat wird in der Lage sein, im engen Markt für das Management Berliner Wohnungsbestände Marktanteile zu gewinnen.

Denn eines ist klar, wenn in den Jahren 2013 und danach eine Mehrzahl von Akquisitionsfinanzierungen aus den Jahren 2005 bis 2007 auslaufen, werden die Karten neu gemischt. Hierauf gilt es sich schon heute vorzubereiten. ■

wohnen & modernisieren MIT DER IBB

Attr. Darlehen mit verbilligtem Zinssatz sucht Investor, Vermieter o. Wohnungsunternehmen für eine feste Beziehung bis max. 30 J. Wenn Du Interesse an **barrierearmem Wohnen o. energetischer Gebäudesanierung** hast, findest Du mich auf [www.ibb.de/wohnen_modernisieren!](http://www.ibb.de/wohnen_modernisieren)

Gesucht, gefunden – Darlehen gibt's bei der IBB.

Als zuverlässiger Partner unterstützen wir Sie bei der Modernisierung oder Sanierung Ihrer Immobilien in Berlin.

Sprechen Sie uns an:

Telefon: 030 / 2125-2662

E-Mail: immobilien@ibb.de

www.ibb.de/wohnen_modernisieren



Leistung für Berlin.