

## IMMOBILIENVERWALTUNG

# Warum ausländische Investoren eigene Verwalter mitbringen...

Asset Management nach internationalem Standard findet in Deutschland kaum statt. Dabei lässt sich deutlich besser verdienen als beim klassischen Property Management.

Text | Thomas Wagner, MRICS

Mitte Oktober hat die Savills plc, London, die Gründung einer Gesellschaft für Immobilienmanagement bekannt gegeben, die deutschlandweit Wohn- und Gewerbeimmobilien verwalten soll. Warum gründet ein angelsächsisches Immobilienberatungsunternehmen gerade jetzt eine deutsche Dependence für Immobilienmanagement? Gibt es keine deutschen Unternehmen, die diese Leistung erbringen? Sind die Margen in der Immobilienverwaltung so viel versprechend? Die nachfolgenden Gedanken zum Asset Management sollen den Schritt von Savills verständlich machen.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Asset Management wird hier als Bindeglied zwischen dem operativen Property bzw. Facility Management und dem strategischen Portfolio Management gebraucht. Es ist also ein Teilbereich des Immobilienmanagements, der auf die Steuerung der operativen Immobiliendienstleister, die Identifikation und Realisierung von Ertrags- bzw. Wertsteigerungspotenzialen in den einzelnen Immobilien und die Schaffung einer Datenbasis für das strategische Portfoliomanagement ausgerichtet ist.

## Das Problem

Die starke Investitionstätigkeit ausländischer Investoren, die in den letzten zwei Jahren auf dem deutschen Immobilienmarkt zu beobachten ist, macht die Problematik deutlich: Immobilienmanagement ist bisher am unteren Ende der

Beliebtheits- und Bedeutungsskala in der Hierarchie der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfung angesiedelt.

Es wurden aber auch bei den Verwaltern wenig Anstrengungen unternommen, sich von diesem schlechten Image zu lösen und sich in Punkto Professionalität und Transparenz auf internationales Niveau weiterzuentwickeln. Dies war bislang auch nicht unbedingt notwendig, da die jährlichen Investitionen ausländischer Anleger bislang traditionell unter fünf Prozent der gesamten Immobilientransaktionen in Deutschland ausmachten. Dies hat sich geändert: 2004 lag der Anteil ausländischer Immobilieninvestoren in Deutschland bereits bei 15 Prozent, für 2005 und die folgenden Jahre wird eine Steigerung auf 30 bis 35 Prozent erwartet.

Viele dieser ausländischen Investoren sehen Immobilien (wie Aktien oder Renten) als Asset-Klasse, die je nach Marktsituation in das Portfolio aufgenommen oder wieder verkauft wird. Ein entscheidender Bestandteil für den Erfolg der Investitionen ist das aktive Management des Portfolios. Die Entscheidung dieser Investoren orientiert sich stark an kapitalmarktorientierten Kennzahlen wie Yield Gap (Differenz zwischen Rendite und Finanzierungszins), Cashflow-Struktur und Internal Rate of Return. Deutsche Verwalter hingegen steuern ihren Bestand mit immobilienbezogenen Kennzahlen wie Leerstandsrate, offene Forderungen oder Nebenkostenumlage. Zwischen beiden

Ansätzen klafft eine Lücke, und es gibt kaum einen Dienstleister im deutschen Immobilienmanagement, der diese derzeit überzeugend schließen kann.

Professionelles Asset Management konnte man daher in Deutschland bislang fast ausschließlich bei institutionellen Immobilieninvestoren beobachten, die dies für den eigenen Bestand einsetzen. Asset Management als Dienstleistung für Dritte wurde bislang – mit wenigen Ausnahmen im Bereich der Shopping-Center – nicht angeboten.

Das Problem beginnt bereits mit der Sprache. Welcher deutsche Verwalter kann ein professionelles Reporting in englischer Sprache vorweisen? **Identi- ▶▶**



## Auf einen Blick

- » Viele Verwalter in Deutschland gehen nicht oder nur unzureichend auf Bedürfnisse ausländischer Investoren ein.
- » Für Asset Management nach internationalem Standard ist unter anderem die Beherrschung finanzmathematischer Kalkulationsmethoden und internationaler Bewertungsverfahren sowie interdisziplinäres Know-how entlang der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungskette zur Vorbereitung von Exit-Optionen nötig.
- » Asset Management wird nicht nur deutlich besser bezahlt als das klassische Property Management, es bietet durch den engen Kontakt mit dem Investor auch tiefe Einblicke in die relevanten Märkte.



Foto: image/wetterfoto

**Internationale Investoren und deutsche Verwalter sprechen oft nicht die gleiche Sprache – und das liegt nicht nur an unzureichenden Englischkenntnissen.**

fizierung von Wertschöpfungspotenzialen, Vorbereitung des Exit? Bei den meisten Verwaltern ebenfalls Fehlanzeige. Vor diesem Hintergrund bauen ausländische Investoren im Bereich des Asset Management weniger auf die Mitwirkung deutscher Dienstleister, sondern suchen die Unterstützung von Immobilienberatern mit internationaler Präsenz.

Da die Umsätze im Vermietungsbe- reich in letzter Zeit sehr zu wünschen übrig ließen, bietet der Ertrag aus dem Immobilienmanagement für diese Unter- nehmen eine wichtige Grundlage. Außer- dem ist mit der Beauftragung für das kaufmännische Immobilienmanagement oft auch die Verantwortung für die Beauf- tragung bzw. Steuerung der operativen Dienstleister im Gebäudemanagement verbunden. Das stärkt die Position der kaufmännischen Dienstleister im Markt.

### Elemente des Asset Management

Die Diskussion, was Asset Management für Immobilien heißt, wird sehr facetten- reich geführt. Einige Elemente kann man jedoch relativ eindeutig benennen:

- » Identifizierung von Potenzialen zur Ertrags- bzw. Wertsteigerung des Objekts

- » Management der Objektrisiken
- » Laufende Beobachtung und Analyse des Mikro- und Makrostandorts
- » Steuerung/Controlling der operativen Dienstleister (technischer Betrieb, Rei- nigung, Sicherheit etc.)
- » Erstellung/Überwachung des Objekt- budgets
- » Vertragsmanagement (Mietverträge, Dienstleistungsverträge)
- » Vermietungsmanagement
- » Steuerung/Controlling von Instandhal- tungs-, Mieterausbau- und Restruktu- rierungsmaßnahmen
- » Überwachung des Zahlungsverkehrs (Mieteinzug, Kreditoren)
- » Periodisches Reporting ausgerichtet auf die Ziele des Investors
- » Vorbereitung von Exitstrategien
- » Anregung und Vorbereitung von Ent- scheidungen des Investors

Es wird deutlich, dass Asset Manage- ment weit über den Leistungsumfang des klassischen Property Management hi- nausgeht und einen engen Bezug zu den immobilienbezogenen Zielsetzungen des Investors aufweist. Möglichweise werden auch einige der aufgelisteten Funktionen vom Investor selbst wahrgenommen. In jedem Fall lässt sich sagen, dass für die Durchführung des Asset Management

ein besonderes Vertrauensverhältnis und eine enge Abstimmung zwischen Inves- tor und Asset Manager erforderlich ist.

Auch aus diesem Grund setzt Asset Management nach internationalen Stan- dards eine Reihe von Kompetenzmerk- malen voraus. Wie bereits angedeutet, spielt die perfekte Beherrschung der englischen Wirtschaftssprache als Basis für die Kommunikation und das Report- ing gegenüber dem Investor eine wiche- tige Rolle. Darüber hinaus ist neben einem fundierten immobilienwirtschaft- lichen Handwerkszeug (Kenntnisse des Miet- und Vertragsrechts, immobilien- wirtschaftliches Rechnungswesen und Controlling etc.) auch die routinierte Beherrschung finanzmathematischer Kalkulationsmethoden und internati- onaler Bewertungsverfahren (z. B. DCF- Modelle) erforderlich.

Zur Beurteilung von Strategien zur Ertrags- bzw. Wertsteigerung sowie zur Vorbereitung von Exitoptionen braucht der Asset Manager interdisziplinäres Know-how entlang der immobilienwirt- schaftlichen Wertschöpfungskette in den Bereichen Projektentwicklung, Vermie- tung, Property bzw. Facility Management sowie Investment Management. Ohne einen starken Bezug zum Vermietungs- und Investmentmarkt sowie eine enge Vernetzung mit den relevanten Playern ist ein professionelles Asset Management ebenfalls kaum vorstellbar.

Last but not least sind neben hohen Qualitätsanforderungen an die Ausbil- dung und ethischen Standards der Mit- arbeiter auch das Commitment und die Loyalität gegenüber dem Auftraggeber aufgrund der großen Verantwortung für den Erfolg des Investments eine unver- zichtbare Grundlage für eine dauerhafte Zusammenarbeit.

### Vorteile für Dienstleister

Asset Management bringt für den Dienst- leister einige Vorzüge gegenüber der herkömmlichen Immobilienverwaltung mit sich. Ein nicht ganz unbedeutender Aspekt dabei ist, dass die Asset Manage- ment-Dienstleistung deutlich besser

bezahlt wird, als das klassische Property Management. Während für Letzteres in der Regel zwei bis fünf Prozent des Nettomietetrags angesetzt werden, werden die Asset Management-Dienste mit 0,3 bis 0,6 Prozent vom Objektwert vergütet. Daneben profitiert der Asset Manager oftmals erfolgsabhängig mit 15 bis 25 Prozent am Wertzuwachs (diese Gebührensätze orientieren sich an den Konditionen professioneller Asset Manager in den USA, Kanada und Asien).

Neben diesen offensichtlichen materiellen Aspekten bietet das Asset Management noch einen weiteren wichtigen Vorteil: Wegen der großen Bedeutung für den Erfolg des Investments ist das Auftragsverhältnis zwischen Asset Manager und Investor in der Regel langfristig angelegt – vorausgesetzt, die Qualität stimmt. Im Idealfall begleitet der Asset Manager den Investor dabei über mehrere Investitionszyklen. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, auch Dienstleistungen im Bereich des Investment Management anzubieten. Der Asset Manager wird zum Vertreter der Interessen des Investors im entsprechenden Markt und tritt als Verhandlungspartner gegenüber Mietern und Nachauftragnehmern auf. Das sichert dem Asset Manager nicht nur eine besondere Vertrauensposition im Verhältnis zum Investor, sondern auch tiefe Einblicke und praktische Erfahrungen in den relevanten Märkten.

#### AUTOR

**Thomas Wagner, MRICS, ist Geschäftsführer der Wagner Real Estate Strategy. Er war acht Jahre in leitender Funktion für das Bestands- und Portfoliomanagement der DIFA Deutsche Immobilien Fonds AG verantwortlich. Seit Mitte 2005 berät er Immobilienunternehmen in den Bereichen Asset- und Portfoliomanagement. Daneben ist er Dozent an der TU Berlin und der Akademie der Immobilienwirtschaft (ADI).**



Foto: Thomas Wagner

## Ausblick

Die Entwicklung professioneller Asset Management-Dienstleistungen für den deutschen Immobilienmarkt steht gerade erst am Anfang. Es spricht aber einiges dafür, dass sich dieser Markt in den nächsten Jahren sehr dynamisch entwickeln wird. Ein wichtiger Grund ist die zunehmende Präsenz ausländischer Investoren auf dem deutschen Immobilienmarkt, die für die Verbreitung internationaler Standards im Bereich des Immobilienmanagements sorgen.

Daneben ist auch bei den Nachwuchskräften der deutschen Immobilienwirtschaft eine erfreuliche Tendenz zur Professionalisierung und Internationalisierung zu beobachten. Institute der Aus- und Weiterbildung wie die European Business School bzw. die Akademie der Immobilienwirtschaft und internationale Verbände wie die Royal Institution of Chartered Surveyors oder das Urban Land Institute haben daran einen großen Anteil. Dies wird dazu führen, dass sich auch die Qualität und internationale Ausrichtung im deutschen Immobilienmanagement deutlich verbessern werden.

Schließlich dürfte auch eine mögliche Einführung von REITs in Deutschland ab dem Jahr 2007 für eine deutliche Belebung des Themas Asset Management sorgen, weil bei diesen Immobilienvehikeln aktives Management und Wertschöpfung stark im Vordergrund stehen. Ein Blick nach Amerika zeigt, dass insbesondere bei kleineren REITs die Asset Management-Leistung oft von Dritten erbracht wird. Hier gibt es ein breites Betätigungsfeld für professionelle Dienstleister. Bis aber der internationale Standard bei Immobilienverwaltern in Deutschland erreicht ist, gibt es noch eine Menge zu tun. Savills hat gerade damit angefangen.

Zum Thema „Asset Management – neue Anforderungen und Qualitäten durch internationale Investoren“ findet am 22. Februar 2006 in Berlin der Fach-Dialog Praxis der Bernd Heuer Dialog GmbH statt. Infos unter 0211/46905-23 oder [www.heuer-dialog.de](http://www.heuer-dialog.de).

### Zentrum Lehrter Straße:

Investieren Sie **500 €/m<sup>2</sup>** in Berlin Mitte – eine bessere Lage\* als Investition kann man sich kaum wünschen.

Mit dem Kauf eines Quadratmeters am Gelände des Lehrter Bahnhofs bringen Sie zudem andere Menschen in eine bessere Lage\*\*.

Sollten Sie also in der Lage\*\*\* sein, dieses Projekt zu unterstützen, zögern Sie nicht, dies zu tun.

mrc-quadrat, Berlin

Beste Lage,  
Berlin - Mitte

Erfahren Sie mehr unter:  
[www.berliner-stadtmission.de](http://www.berliner-stadtmission.de)



## Heizkostenabrechnung vom Verwalter erstellt

Immer mehr Haus- und Gebäudeverwaltungen erweitern ihr Dienstleistungsangebot und erschließen sich damit neue Ertragsquellen.

Mit Messgeräten und Abrechnungssoftware ermöglicht Ihnen unser **NEU!** Komplettsystem die Abrechnung von Heiz- und Betriebskosten in Eigenregie.



**Erster Klein-EHKV mit Klebemontage!**  
Kein Schweißen notwendig.  
Dadurch Eigenmontage sehr einfach!

GEMAS GmbH  
Volmarstr. 5  
71706 Markgröningen

Tel.: 07145 - 26279  
Fax: 07145 - 32 50

[www.gemas.de](http://www.gemas.de) - [info@gemas.de](mailto:info@gemas.de)