

Asset-Management für Unternehmensimmobilien: Stabile Ausschüttungen durch intensive Mieterbetreuung

EINLEITUNG

Die Analysereihe BEOS Survey untersucht quartalsweise aktuelle Fragestellungen im Bereich der Unternehmensimmobilien. Ziel ist es, einen Beitrag zur Erhöhung der Transparenz und Akzeptanz der Assetklasse zu leisten. Der Survey 08 beschäftigt sich mit den Besonderheiten des Asset-Managements (AM) bei Unternehmensimmobilien und stellt v.a. Ergebnisse einer aktuellen empirischen Erhebung vor.

AM ist generell ein entscheidender Faktor für alle Wertanlagen. Mehr noch als bei anderen Immobilienkategorien mit nur einer Nutzungsart kommt der Qualifikation des AM bei Unternehmensimmobilien aufgrund der Mischnutzung und der hohen Vermietungsaktivität an eine Vielzahl von Nutzern besondere Bedeutung zu. Diese Aufgaben und Besonderheiten werden im Folgenden vorgestellt und mit anderen Immobiliensegmenten verglichen.

AUFGABEN DES ASSET-MANAGEMENTS

„Asset-Management ist das verantwortliche strategische und operative Management sämtlicher rendite- und risikobeeinflussender Maßnahmen auf Objekt-, Portfolio- und Gesellschaftsebene, bezogen auf den gesamten Lebenszyklus der Immobilie(n).“¹

Die Professional Group Asset Management (PGAM) der RICS Deutschland hat diese Managementaufgaben in Modulen zusammengefasst und definiert. Nachfolgend werden die Module samt der Tätigkeitsschwerpunkte vorgestellt. Da nicht jedes Unternehmen alle Module anbietet und selten alle abgefragt werden, entsteht hier eine gewisse Hierarchie der Bedeutung für das Berufsbild. Bei dem Leistungsspektrum innerhalb der Module wird in Kernelemente und weniger essenzielle Leistungen unterschieden. Die vereinfachte Darstellung gibt nur einen groben Einblick in das vielfältige Angebot an Leistungen, die im Rahmen eines Asset-Management-Vertrages abgebildet werden können. Das finale Spektrum wird individuell nach Auftrag zusammengestellt und festgelegt.¹

Leistungsmodul im Asset-Management nach RICS	
Modul	Tätigkeitsschwerpunkte
Investmentstrategie, Anlagepolitik	Planung, Erstellung und Umsetzung auf Portfolio- als auch Objektebene
Ankauf von Objekten	Vor- und Ankaufsprüfung, Due Dilligence und Organisationsbegleitung
Finanzierung	Abwicklung, Überwachung und Kontrolle der finanz. Vereinbarungen
Budget, Business Plan, Controlling	Konzeption, Kontrolle und Analyse
Reporting	Berichterstattung auf Objekt- und Portfolioebene
Research	Beschaffung, Bereitstellung & Auswertung von relevanten Marktdaten
Daten- und Dokumentmanagement und -sicherheit	Erfassung, Bereitstellung, Verarbeitung, Speicherung und Archivierung von Personen- und Objektdaten
Risikomanagement & Compliance	Qualitätssicherung und -gestaltung von Risikoprozessen und Risiken sowie interner & externer Standards
Auswahl und Steuerung von Dienstleistern	Auswahl, Beauftragung, Steuerung und Kontrolle externer Dienstleister (PM, FM etc.)
Gesellschaftsmanagement	Übernahme delegierbarer Eigentümeraufgaben für betreute Objekte (kaufmännische Verwaltung)
Objektmanagement	Die Hausverwaltung ergänzende kontrollierende kaufmännische & technische Dienstleistungen
Forderungsmanagement	Erkennung, Bewertung und Eintreiben von Forderungen
Liquiditätsmanagement	Erfassung, Kontrolle, Analyse und Reporting der Mittelzu- und abflüsse
Rechnungswesen	Übernahme und Fortführung der laufenden Buchführung
Baumanagement	Gewährleistung der Einhaltung vorgegebener Termine und Kosten sowie Qualitätssicherung
Projektentwicklung, Refurbishment	Konzeption, Organisation, Koordination und Kontrolle
Vermietung	Vermarktung, Organisation, Kontrolle und Dokumentation
Objektbewertung	Vorbereitung, Steuerung und Kontrolle von Bewertungen
Verkauf	Vorbereitung, Begleitung und Steuerung



Relevanz innerhalb der Managementebene



Fließende Abhängigkeiten zwischen den Ebenen

Abb. 1: Leistungsmodul im Asset-Management nach der PGAM der RICS Deutschland¹

STRATEGIEANSÄTZE IM ASSET-MANAGEMENT

So vielfältig wie das Leistungsspektrum sind auch die verfolgten Strategien im AM. Diese sind i.d.R. an das zu betreuende Portfolio/Objekt angepasst - ganz unabhängig davon, ob das AM intern durch eigene Mitarbeiter oder durch beauftragte Dienstleister durchgeführt wird. Beide Varianten bieten je nach angestrebtem Ergebnis ihre Vorteile. Gerade kleine Bestände werden oft intern betreut. Große, regional gestreute oder komplexe Portfolios werden hingegen meist extern gemanagt, oft von unterschiedlichen AM-Anbietern, zum Beispiel auf Assetklassen- oder Landesebene.²

Die anvisierten Investmentziele der Immobilieneigentümer (mit oder ohne Input des AM) müssen dann festgelegt und umgesetzt werden. Diese beinhalten oft einen angestrebten Cashflow sowie eine längerfristige Wertsteigerung mit potenziellen Exit-Vorgaben. Bei großvolumigen Bürogebäuden in einer A-Stadt mit einem bonitätsstarken Mieter und einer langen Vertragslaufzeit ist dies für das AM oft weniger arbeitsintensiv. Eine Wohnanlage mit hunderten Mietparteien ist dagegen deutlich aufwändiger. Die höhere Fluktuation geht mit einem erhöhten Verwaltungsaufwand etwa für Nachvermietung und Renovierungsarbeiten einher. Je nach Leistungsangebot muss das AM hier also einen erhöhten Arbeitsaufwand zur Gewährleistung der vordefinierten Ziele erfüllen.³

Unternehmensimmobilien, zum Großteil Mehr-Parteien-Objekte, sind entgegen häufiger Meinung i.d.R. nicht von höheren Fluktuationsraten betroffen, wenn der Asset-Manager die Bedürfnisse seiner Mieter gut kennt und die laufenden Änderungen ihres Flächenbedarfs abbilden kann. Dies beruht auf den

teilweise kleinteiligen Mietflächen und dem sehr vielfältigen Flächenbedarf der Unternehmen. Je nach Auftragslage müssen entweder kurzfristig neue Flächen angemietet oder abgetreten werden. Zeigt sich der Vermieter diesbezüglich flexibel, kann er sich der Treue eines Mieters sicher sein, muss jedoch einen erhöhten Verwaltungsaufwand in Kauf nehmen, um eine Auslastung der Flächen sicherzustellen.⁴

Daher stellt sich die Frage, wie arbeitsintensiv eine Immobilie für einen Asset-Manager ist. Wie viel Fläche, Mietparteien, Gebäude etc. kann ein Asset-Manager ohne Qualitätsverlust betreuen? Gleichzeitig muss beantwortet werden, wie das AM organisiert ist und welche Strategie dabei verfolgt wird. Dabei kann sowohl eine hausinterne Lösung favorisiert werden als auch eine Lösung als Dienstleistung. Ist das AM zentral organisiert oder ist es einem wichtig, lokales Know-how einfließen zu lassen und möglichst nahe am Objekt und den Mietern zu sitzen? Wie sind zudem Property-Management (PM) bzw. Facility-Management (FM) eingebunden? Diese Fragen können durchweg unterschiedlich beantwortet werden und müssen in Abhängigkeit von Assetklasse, Eigentümerstrukturen, Historie und Standort- bzw. Mietergegebenheiten individuell betrachtet werden.

Die unten skizzierten Strategieansätze werden hier daher nur exemplarisch aufgeführt. So kann sich ein Asset-Manager etwa nur um ein Objekt kümmern, um einen Mieter oder aber um ein Portfolio von über 100 Objekten. Ist aus Sicht der Nutzer als Kunden eine adäquate Leistungserbringung gewährleistet, dann gibt es diesbezüglich kein Richtig oder Falsch. Wichtig ist, dass der Nutzer und nicht der Auftraggeber hier zunächst der Gradmesser für die Managementqualität sein sollte.

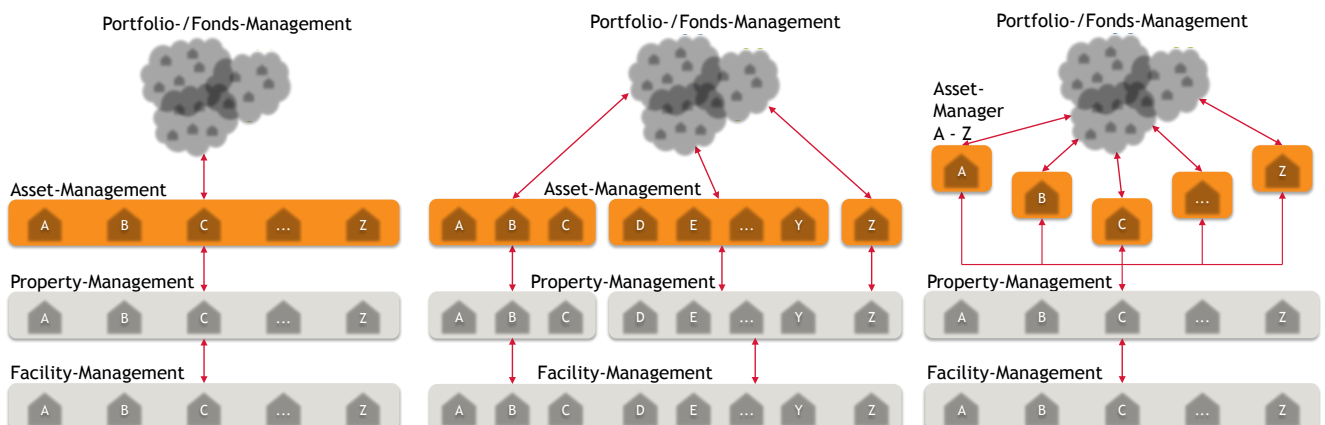


Abb. 2: Unterschiedliche Beispiele für Strategieansätze im Asset-Management (Quelle: bulwiengesa 2014)⁵

PROAKTIVES ASSET-MANAGEMENT IM LEBENSZYKLUS EINER IMMOBILIE

Auch wenn die generellen Dienstleistungen des AM und die verfolgte Strategie festgelegt sind, so benötigt ein auf Nachhaltigkeit ausgerichteter Ansatz mit dem Ziel der Wertstabilität bzw. -steigerung zusätzlich eine proaktive Herangehensweise im Lebenszyklus einer Immobilie. Hierzu müssen die einzelnen Schritte stets wieder aufs neue zyklisch wiederholt werden. Ein ausgefeiltes Reportingsystem zwischen den Managementebenen und in direkter Rückkopplung mit den Mietern ermöglicht so proaktive Maßnahmen, bevor Problemstellungen virulent werden. Auch dies erhöht die Komplexität des AM, stärkt jedoch auch die Mieterloyalität im Objekt.

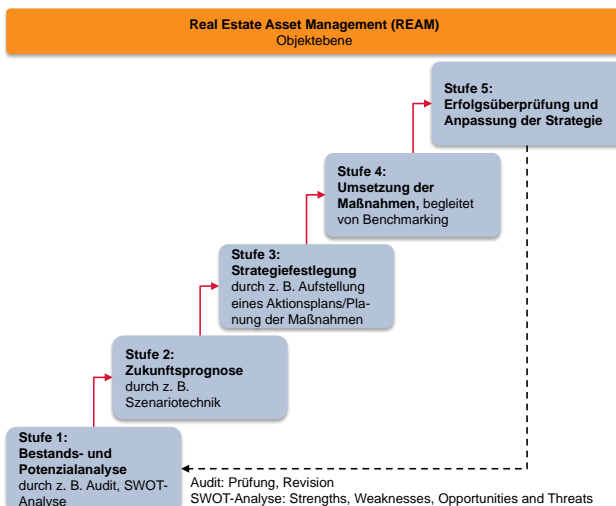


Abb. 3: Übergeordnete Aufgaben des AM im Lebenszyklus einer Immobilie³

KURZBEFRAGUNG: „QUANTITATIVER AUFWAND EINES ASSET-MANAGERS“

AM erscheint nur auf den ersten Blick wenig arbeitsintensiv. Häufig wird vorausgeschickt, dass das AM nur die Leitlinien vorgibt und im PM bzw. FM ausgeführt wird. Ein Blick auf die dargestellten Leistungsmodul und die weiteren Aufgaben eines Asset-Managers⁶ zeigt plastisch, dass dies nicht zutrifft. Die Übersichten zeigen zwar die hohe Dienstleistungstiefe im AM auf, es gibt jedoch in der Literatur keine Angaben über den quantitativen Aufwand in diesem Bereich. „Was muss der einzelne Asset-Manager leisten? Was prägt ihn?“ Um diese Fragen mit Werten zu unterlegen, wurde eine Kurzbefragung⁷ durchgeführt, die als erste Indikation eine gute Richtschnur darstellt, auch wenn die Detailtiefe angesichts der komplexen Möglichkeiten

zwischen Dienstleistungstiefe, Assetklassen und Objekt- bzw. Lagequalitäten im Realfall einer detaillierteren Betrachtungsweise bedarf.

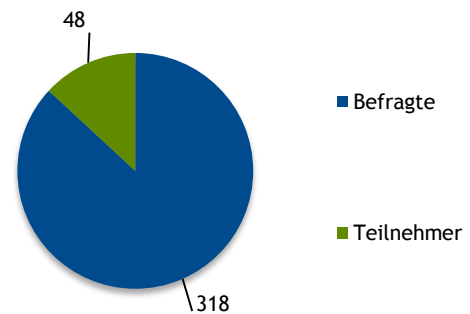


Abb. 4: Teilnehmerstatistik AM-Befragung (Quelle: bulwiengesa 2014)⁷

Den Teilnehmern wurden 13 Fragen gestellt, die sich mehrheitlich auf den quantitativen Aufwand des einzelnen Asset-Managers bezogen. Die Kurzbefragung soll keinen vollständigen Marktüberblick liefern, sondern nur aktuelle Markttendenzen abbilden.

Büro-Segment am stärksten vertreten

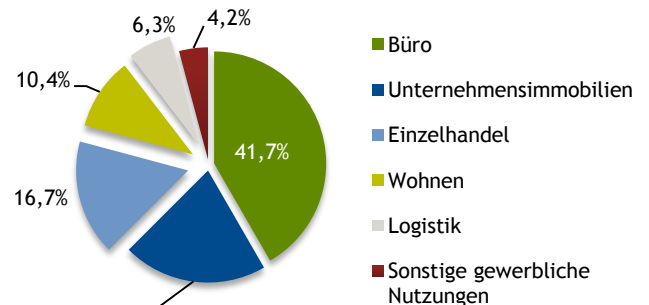


Abb. 5: Ergebnis der Frage 1: Welches Immobilien-Segment wird primär betreut? (Quelle: bulwiengesa 2014)⁷

Die Mehrheit der befragten Asset-Manager ist primär mit dem Management von Büroimmobilien betraut, während die zweitgrößte Gruppe Unternehmensimmobilien betreut. Alle weiteren Anteile schlüsseln sich wie dargestellt auf. Logistik und sonstige gewerbliche Nutzungen werden lediglich zu kleinen Teilen betreut. Da hier nicht genügend aussagekräftige Ergebnisse zur Verfügung standen, werden sie in den folgenden Ausführungen vernachlässigt. Mit Ausnahme des quantitativen Fragenkomplexes wird dabei zudem aus Platzgründen nur der Vergleich zwischen dem AM auf übergreifender Ebene und bei Unternehmensimmobilien dargestellt.⁷

Asset-Management erfolgt eher inhouse ...

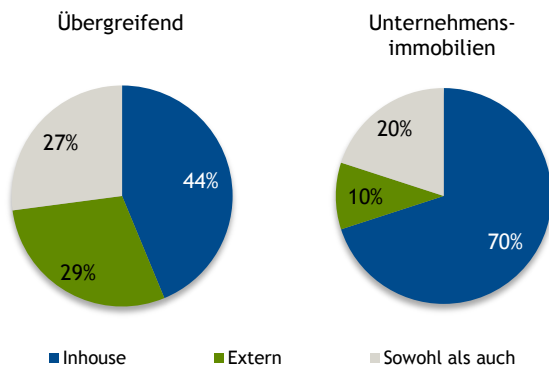


Abb. 6: Führen Sie Asset-Management exklusiv inhouse, als Dienstleistung oder beides durch? (Quelle: bulwiengesa 2014)⁷

AM wird mehrheitlich exklusiv als Management des eigenen Bestandes verstanden. Übergreifend über alle Assetklassen verfolgen 44 % der Befragten diesen Ansatz. Gut 27 % bieten ihre AM-Kompetenz darüber hinaus zusätzlich als externe Dienstleistung an. Über 29 % der Befragten geben an, dass sie sich ausschließlich als Dienstleister verstehen. Bei Unternehmensimmobilien hingegen betreuen mit 70 % der Angaben ein Großteil der Asset-Manager exklusiv die eigenen Immobilienbestände. Weitere 20 % geben an, dass sie dies auch als Dienstleistung anbieten. Reine Dienstleister in diesem Segment sind mit 10 % sehr selten.

... das Property-Management eher durch Externe

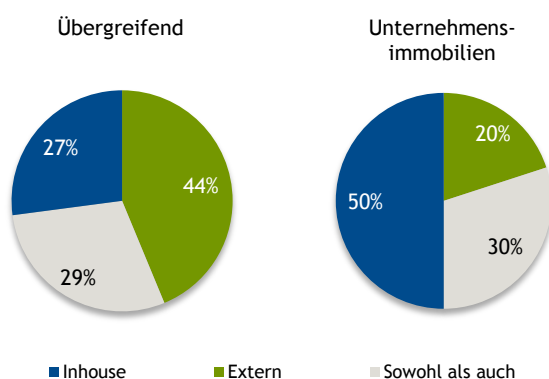


Abb. 7: Führen Sie auch das Property-Management exklusiv inhouse oder mit externen Dienstleistern durch? (Quelle: bulwiengesa 2014)⁷

Über alle Segmente hinweg lässt sich beim PM kein so deutliches Bild zeichnen wie im AM. Im Einzelfall müsste genau die Leistungstiefe des AM von der des PM abgegrenzt werden. Dennoch lassen sich Muster

erkennen: Bei der Durchführung des PM werden unterschiedliche Strategien verfolgt. Im Gegensatz zum AM wird das PM mit 44 % überwiegend an externe Dienstleister outsourct. Eine kombinierte Herangehensweise, bei der teilweise inhouse und teilweise mit externen Dienstleistern gearbeitet wird, verfolgen 29 %. Ein vollständig inhouse gelöstes PM erfolgt bei 27 % der Befragten.

Unternehmensimmobilien weisen ein anderes Muster auf. Die Hälfte der hier tätigen Asset-Manager bzw. deren Unternehmen führen auch das PM inhouse durch. Eine extern vergebene Strategie wird mit 20 % eher selten verfolgt. Eine kombinierte Herangehensweise erfolgt bei Unternehmensimmobilien wie auch übergreifend ebenfalls zu 30 %.

Asset-Management erfolgt meist zentralisiert

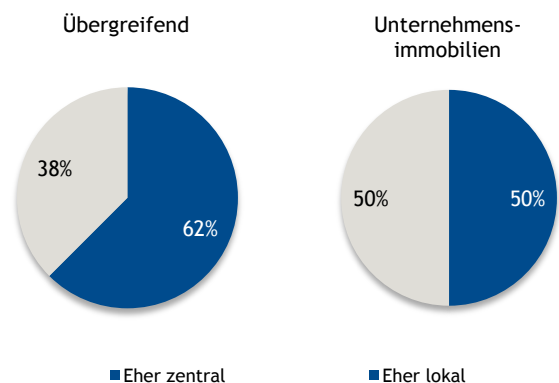


Abb. 8: Sitzen die Asset-Manager eher lokal bei den bewirtschafteten Immobilien oder sind sie in einer Zentrale angesiedelt? (Quelle: bulwiengesa 2014)⁷

Über alle Segmente hinweg wird das AM mit 62 % zum überwiegenden Teil zentralisiert gesteuert. Nur knapp 38 % versuchen, möglichst lokal bei den Kunden bzw. Mietern vor Ort zu sitzen. Beim AM für Unternehmensimmobilien ist die lokale Nähe dagegen ausgeprägter. Hier verfolgen bereits 50 % eine Vor-Ort-Strategie. Auf der anderen Seite erfolgt auch hier zu 50 % eine Durchführung des AM zentralisiert.

Auswertung des quantitativen Fragenkomplexes

Die Antworten zum quantitativen Aufwand von Asset-Managern bezüglich der von ihnen betreuten Objekte, Mieter und Flächen ist in Abbildung 9 wiedergegeben. Übergreifend wird hier bereits ein sehr valides Bild erzeugt. Auf einzelne Assetklassen heruntergebrochen ist die Informationsdichte teilweise eher

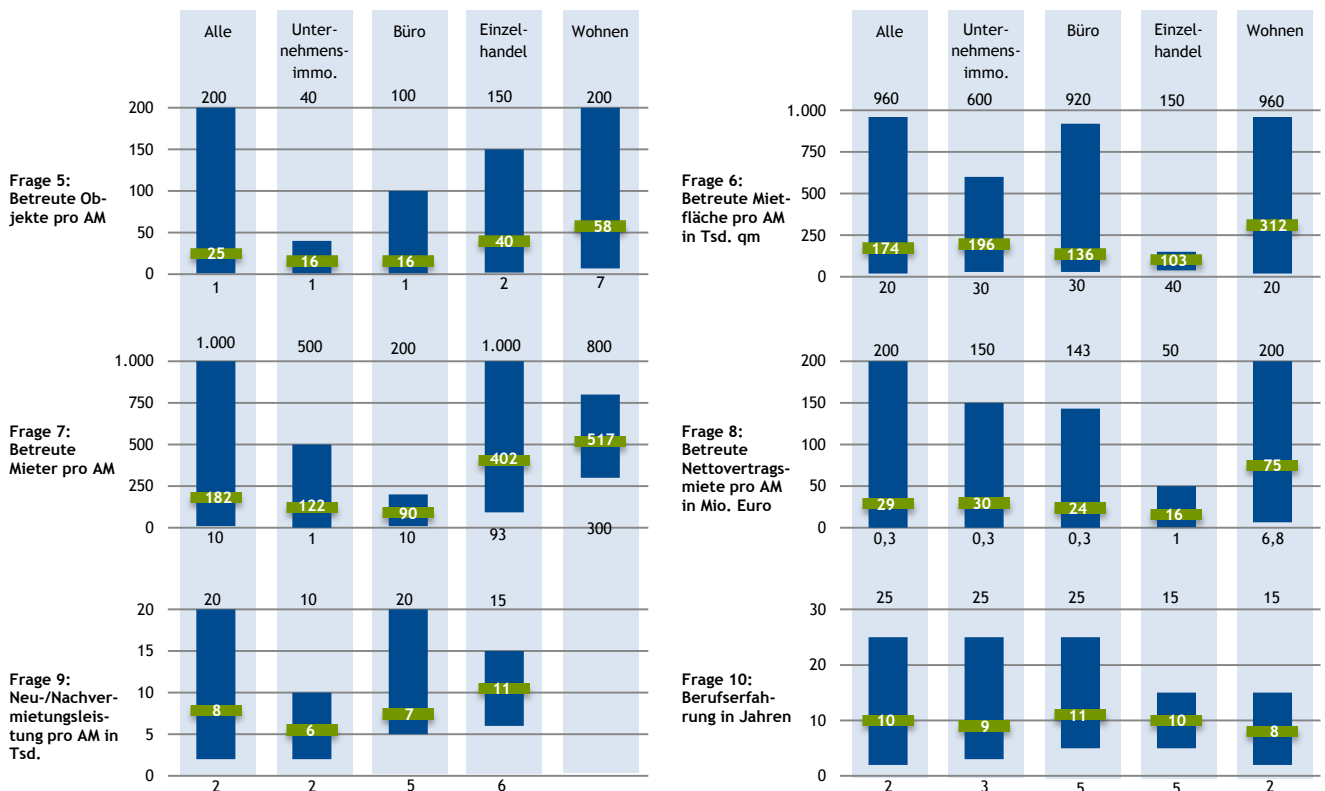


Abb. 9: Ergebnisse der Fragen 5 bis 10 (Quelle: bulwiengesa 2014)⁷

indikativ zu interpretieren - dies vor allem, weil die Kennziffern auch von Immobilientypen, von der Flächengröße, dem Investitionsvolumen und der Mieteranzahl abhängen.

Der blaue Balkenverlauf gibt dabei das gesamte Wertespektrum an, der grüne Querbalken den Schwerpunkt der Verteilung. Sofern nur wenige Aussagen verfügbar waren, wurde nur ein Querbalken dargestellt. Extremwerte wurden herausgerechnet, um eine bessere Vergleichbarkeit zu erzielen. Sie finden eine textliche Erwähnung.

Individuelle Objektbetreuung bei Unternehmensimmobilien

Die Anzahl der betreuten Objekte pro Asset-Manager ist generell abhängig vom Segment sowie von den Größen und Werten der Objekte. Auch die im Einzelfall durchgeführte Dienstleistungstiefe schlägt sich hier nieder. Sofern diese sehr umfangreich festgelegt wurde, können demgemäß weniger Objekte von einem Asset-Manager betreut werden.

AM bei Unternehmensimmobilien widmet sich stärker als andere Segmente einer individualisierten Betreu-

ung. Das Spektrum reicht dabei von der Individualbetreuung eines einzelnen Objekts bis zu maximal 40 gemanagten Immobilien. Durchschnittlich betreut ein Asset-Manager 16 Unternehmensimmobilien. Von Büro über Einzelhandel bis hin zu Wohnen steigt die Anzahl der betreuten Objekte pro Asset-Manager kontinuierlich an. Die durchschnittliche Anzahl der betreuten Objekte ist insbesondere im Einzelhandelsbereich und im Wohnsegment deutlich höher. Hier liegen die Zahlen bei 40 bzw. 58 Objekten.

Einzelhandel mit der geringsten Fläche pro Mandat ...

Eine der wichtigsten Kenngrößen im AM ist die betreute Fläche pro Asset-Manager. Auch hier lässt sich eine deutliche Streuung zwischen den Segmenten feststellen. Insgesamt stellen jedoch 20 Tsd. qm übergreifend die Minimalschwelle eines Betreuungsmandates dar. Insbesondere im Wohn- und Büroereich kann die betreute Fläche jedoch auch deutlich darüber liegen, sodass im Maximalfall ein Asset-Manager fast 1 Mio. qm betreut. Bei Unternehmensimmobilien liegt die betreute Fläche bereits deutlich darunter, im Maximalfall sind es „nur“ 600 Tsd. qm. Dieses Volumen wird jedoch eher im Corporate-

Bereich großer Konzerne erreicht, während Betreiber eher darunter liegen. Betrachtet man die Schwerpunkte der Verteilung, so ändert sich das Bild. Nach wie vor liegt das Wohnsegment mit gut 300 Tsd. qm vorn, der Bürobereich weist jedoch nur knapp 140 Tsd. qm auf und liegt damit sogar unterhalb der Unternehmensimmobilien, bei denen im Schnitt knapp 200 Tsd. qm von einem Asset-Manager betreut werden. Die „kleinteiligste“ Betreuung erfolgt im Einzelhandelsbereich mit im Schnitt nur gut 100 Tsd. qm pro Asset-Manager.

... aber mit den meisten Mietern pro Asset-Manager

Die höchste Betreuungsquote für Mieter bzw. Mietverträge wird mit bis zu 1.000 Mietern pro Asset-Manager im Einzelhandelsbereich erzielt. Dieser Bereich hat jedoch auch eine hohe Spannweite, die im Minimalfall bei 93 Mietverträgen beginnt. Im Schnitt sind es allerdings nur rund 400 Mieter, die von einem Asset-Manager betreut werden und nur vom Wohnbereich mit knapp 520 Mietern pro Asset-Manager im Mittel übertroffen werden. Die Streuung im Wohnbereich fällt jedoch deutlich geringer aus. Hier werden zwischen 300 und 800 Mietverträge pro Asset-Manager betreut. Das AM für Unternehmensimmobilien ist deutlich individueller ausgelegt. Hier kommen deutlich weniger Mieter auf einen Asset-Manager. Maximal werden hier 500 bzw. im Schnitt gut 120 Mieter von einem Asset-Manager betreut. Noch individueller erfolgt das Management bei Büroimmobilien. Hier liegt die Betreuungsquote im Schnitt bei 90 bzw. im Maximalfall bei 200 Mietern auf einen Asset-Manager.

Flächen-Mieter-Relation bei Unternehmensimmobilien am differenziertesten

Die voranstehenden Betrachtungen der Fragen sechs und sieben führen in der Relation zwischen den Wertespektren der betreuten Mietfläche pro Asset-Manager und den betreuten Mietern zusammengekommen zu weiteren Erkenntnissen. So ist auf Basis der Befragungsergebnisse die durchschnittlich angemietete Fläche eines Mieters im Einzelhandelsbereich am geringsten. Dies erklärt somit auch die hohe Anzahl an betreuten Mietern, z. B. bei Betrachtung eines Shopping-Centers mit vielen relativ kleinen Shops (mit Ausnahme großer Einheiten wie Elektrofachmärkten oder SB-Centern).

	Alle	Unternehmensimmobilien	Büro	Einzelhandel	Wohnen
Max.	960	120	4.600	150	1.200
Ø	956	1.607	1.511	256	603
Min.	2.000	30.000	3.000	430	67
Gemittelt	1.305	10.576	3.037	279	623

Abb. 10: Flächen-Mieter-Relationen typischer Mieteinheiten aus dem Verhältnis zwischen den Angaben zur betreuten Flächen und der Anzahl Mieter pro Asset-Manager (Quelle: bulwiengesa 2014)⁷

Im Wohnbereich trifft diese Relation im Minimalbereich ziemlich genau die Durchschnittsfläche einer typischen deutschen Wohnung. Man kann daher davon ausgehen, dass der Wert recht gut passt. Im Durchschnitt und im Maximalbereich muss man allerdings davon ausgehen, dass gewisse Übertreibungen in den Panelangaben zu den hohen Werten führten.

Während man sich im Bürobereich mit einer höheren betreuten Fläche pro Asset-Manager bereits deutlich oberhalb dieser beiden Segmente bewegt, wird dies bei Unternehmensimmobilien noch deutlicher. Hier sind auch Relationen bis zu 30.000 qm oder gemittelt gut 10.500 qm möglich. Der große Spread zwischen dem Maximal- und Minimalbereich zeigt hier anschaulich die Komplexität der Unternehmensimmobilien. Hier müssen auf der einen Seite sehr große Einheiten gemanagt werden. Auf der anderen Seite gibt es viele sehr kleine Mieteinheiten in den Gewerbeparks und Transformationsimmobilien, die intensiv betreut werden müssen.

Asset-Manager von Wohnimmobilien mit höchster gemanagter Nettovertragsmiete

Insgesamt ist die Beantwortung der Frage nach der betreuten Nettovertragsmiete schwierig, weil sie stark von Lage und Qualität der Objekte abhängt. Dennoch lassen sich zwei wesentliche Muster ablesen.

In Übereinstimmung mit der Anzahl der betreuten Objekte oder Flächen liegt das Wohnsegment deutlich oberhalb der gewerblichen Assetklassen. Im Schnitt wird dabei von einem Asset-Manager rund 75 Mio. Euro Nettovertragsmiete verwaltet. Im Maximalfall sind es rund 200 Mio. Euro.

Bei den gewerblichen Segmenten ergeben sich trotz aller Differenzen im Betreuungsaufwand nur geringe Abweichungen bei der durchschnittlich betreuten Nettovertragsmiete. Diese liegen vergleichsweise gleichauf bei rund 30 Mio. Euro.

Unterschiedliche Ansätze bei der Neu- bzw. Nachvermietungsleistung pro AM verfolgt

Die Frage nach der Neuvermietungsleistung pro Asset-Manager wurde sehr kontrovers beantwortet, da diese Anforderung an AM nicht so einfach zu beantworten ist. Vielfach wurde angeführt, dass hier keine festen Quoten verfolgt werden, sondern dass sich diese Leistung am Bedarf orientiert und individuell geregelt werden muss. Sofern eine Notwendigkeit, z. B. Objektleerstand, identifiziert wird, muss das AM koordinierend eingreifen. Vielfach wird dann erwartet, dass pro Jahr ein gewisser Prozentsatz des Leerstands abgebaut wird. Die genannten Quoten liegen hier bei 12,5 % über 30 % bis zu 50 % des ggf. vorhandenen Leerstandes. Andere nennen als Anforderung pro Jahr 90 % der anstehenden Break-Optionen bzw. 10 % der Mietverträge zu verlängern. Auch Mietertragssteigerung, z. B. zwischen 50.000 bis 100.000 Euro p. a., wurden als Auflage aufgeführt.

Die Angabe konkreter Bandbreiten ist demnach geringer. Sofern jedoch Angaben gemacht wurden, streuen auch sie über die Segmente hinweg stark. Die größte Bandbreite lässt sich im Bürobereich identifizieren. Hier werden vom Asset-Manager p. a. ca. 5.000 bis 20.000 qm an Vermietungsleistung gefordert. Im Schnitt liegt die Forderung bei 7.500 qm p. a. Auch wenn im Einzelhandel maximal nur 15.000 qm Vermietungsleistung gefordert werden, so ist hier der Schnitt mit 10.500 qm deutlich höher als im Bürobereich. Bei Unternehmensimmobilien hingegen sind die Ansätze deutlich geringer. Die geforderte Vermietungsleistung beginnt bei 2.000 qm und reicht im Maximalfall bis rund 10.000 qm p.a. Der Schnitt liegt bei 5.500 qm p.a. Ein Erklärungsversuch für die geringen Werte hierfür könnte in der Stabilität der Nutzungen bzw. der geringen Fluktuation der Mieter liegen. Für Wohnobjekte liegen zu wenige Datenpunkte vor, um valide Aussagen treffen zu können.

Asset-Manager haben im Schnitt 10 Jahre Berufserfahrung

Die Frage nach der durchschnittlichen Berufserfahrung wird vergleichsweise einheitlich beantwortet.

Im Schnitt werden rund 10 Jahre Berufserfahrung genannt. Der Schwerpunkt schwankt dabei leicht von 8 Jahren bei Unternehmensimmobilien bis 11 Jahren im Bürobereich. Bei Unternehmens- und Büroimmobilien ist die Streuung darüber hinaus jedoch größer. Hier sind Asset-Manager mit 25 Jahren Berufserfahrung deutlich häufiger anzutreffen als in den Segmenten, bei denen maximal 15 Jahre genannt werden. Die jüngsten Asset-Manager gibt es im Wohnsegment, bei denen stellenweise auch nur zwei Jahre Berufserfahrung üblich sind. Unternehmensimmobilien folgen mit einem Einstiegsalter von drei Jahren Berufserfahrung als jüngste Asset-Manager.

*Ein sehr hohes Ausbildungsniveau prägt das Asset-Management**

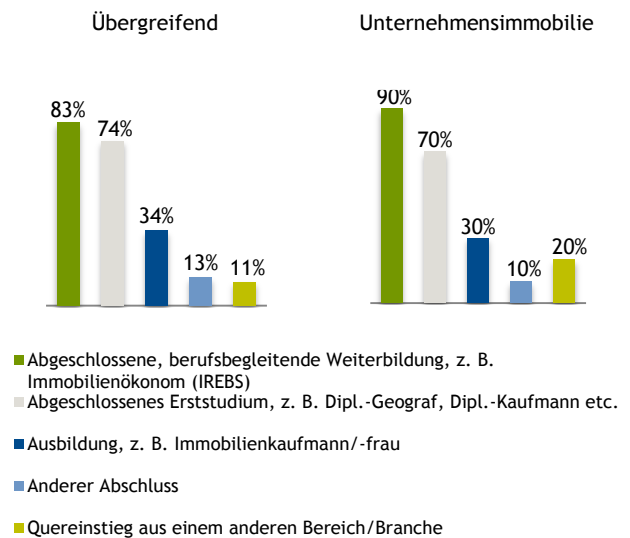


Abb. 11: Typische Ausbildung/Abschluss eines Asset-Managers in Ihrem Unternehmen?⁷

*Mehrfachantworten möglich

(Quelle: bulwiengesa 2014)

Asset-Manager verfügen generell über einen sehr hohen Ausbildungsstandard. Zwischen den Segmenten gibt es dabei kaum Unterschiede.

FAZIT

Asset-Management ist einer der elementarsten Schlüssel bei der wertorientierten Bewirtschaftung von Immobilien. Dienstleistungstiefe, Strategie und Ansatz fallen dabei jedoch sehr unterschiedlich aus. Unternehmensimmobilien sind dabei komplexer und von einem sehr intensiven Dialog zwischen Mieter und Vermieter geprägt. Die Umsetzung erfolgt daher eher individuell, inhouse und vor Ort.

Interview mit Martin Czaja, Leiter Asset-Management bei der BEOS AG

„Mietern auf Augenhöhe begegnen“

Herr Czaja, was halten Sie von dem RICS-Katalog für Asset-Management-Leistungen?

Martin Czaja: Grundsätzlich ist gegen eine solche Katalogisierung nichts einzuwenden - insbesondere, da der Begriff des Asset-Managements eher diffus ist. Schaut man sich die 19 Leistungsmodul allerdings einmal genauer an, zeigt sich, dass sie mehrheitlich darauf abzielen, Leistungen für den Eigentümer bzw. Investor zu erbringen. Das ist alles gut und wichtig. Was aber meiner Meinung nach fehlt, ist ein ausgeprägter Fokus auf den Mieter. Im RICS-Katalog kommt das nur ansatzweise im Modul „Vermietungsmanagement“ zum Ausdruck. Die Immobilienbranche verkennt die Realität, wenn sie den Mieter nicht in den Mittelpunkt ihrer Arbeit stellt. Das sollte weit über die bloße Vermietung von Flächen hinausgehen.

Wie stellt man den Mieter in den Mittelpunkt?

Lassen Sie mich das am Beispiel der BEOS bzw. Unternehmensimmobilien verdeutlichen. Unser Credo lautet, den Mietern auf Augenhöhe zu begegnen. Das gelingt nur über die direkte Kommunikation vor Ort, also unter anderem durch regelmäßige Besuche des Projektmanagers bei den Nutzern bzw. bei den Entscheidungsträgern der Unternehmen. Unsere Mieter kennen ihre Ansprechpartner persönlich und wissen, an wen sie sich bei strategischen Anliegen zu ihren Flächen wenden können. Nicht weniger wichtig ist es, dass der Asset-Manager das Kerngeschäft des Mieters versteht. Nur so ist es beispielsweise möglich, den Mietvertrag - soweit möglich - auf die Bedürfnisse des Nutzers abzustellen. Das Wissen über unsere Mieter erlaubt es uns auch, auf veränderte Flächenbedürfnisse zu reagieren, also bei der Expansion von Unternehmen Flächen zu erweitern oder diese bei der Verkleinerung zurückzunehmen.

Ist der damit verbundene Aufwand nicht zu groß?

Der Aufwand ist zweifelsohne groß. Aber er lohnt sich. Verstehen wir unsere Mieter und deren Bedürfnisse nicht, können wir schlichtweg nicht die geeigneten Flächen bereitstellen. Es entsteht Unzufriedenheit, das Unternehmen schaut sich spätestens bei Auslaufen des Mietvertrages nach anderen Flächen um. Umgekehrt sorgt die regelmäßige Kommunikation zwischen Mieter und Projektmanager für ein hohes Maß an Stabilität. Der Mieter wird an die von ihm genutzten Flächen gebunden, weil sie seinen Anfor-

derungen optimal entsprechen. Dadurch erklärt sich meiner Meinung nach übrigens auch die im Vergleich zu anderen Assetklassen geringere jährliche Vermietungsleistung, die Asset-Manager von Unternehmensimmobilien in der Befragung von bulwiengesa angegeben haben. Sie geht letztlich wohl Hand in Hand mit einer höheren Quote bei der Verlängerung von bestehenden Mietverträgen. Das heißt: Gutes Asset-Management fördert die Standorttreue der Mieter, reduziert die notwendige Nachvermietungsleistung und sorgt schlussendlich auch für neue Mieter. Denn ein zufriedener Mieter ist auch eher geneigt, in seinem Netzwerk Empfehlungen auszusprechen.

Laut der Befragung von bulwiengesa sind die Asset-Manager von Unternehmensimmobilien vergleichsweise jung. Woran liegt das?

Auch hier kann ich nur für BEOS antworten. Da die bei uns gefragten Qualifikationen nicht durch eine einzelne Ausbildung oder ein Studium erlangt werden können, sind unsere Projektmitarbeiter interdisziplinär ausgebildet. Sie verfügen in der Regel über eine Doppelqualifikation, also etwa technisches und kaufmännisches Know-how. Zusätzlich werden sie bei der BEOS „on the job“ ausgebildet. Die Kernaufgabe unserer Projektmanager beispielsweise besteht darin, ein Projekt vom ersten Tag an zu begleiten und zu gestalten - vom Ankauf über das Asset-Management bis hin zum Exit. Generell werden alle Leistungen für unsere Mieter von eigenen Teams vor Ort erbracht und aus den BEOS-Regionalbüros gesteuert. Durch diese Struktur vermeiden wir Informationsverluste zwischen den einzelnen Projektphasen und Schnittstellenprobleme.

- 1) RICS Europe. Leistungsverzeichnis Asset-Management in Deutschland.
- 2) Teichmann, S. 2011. Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften im Asset, Property und Facility Management. In: Zeitschrift für Immobilienökonomie H. 2, 2011, S. 27-48.
- 3) Teichmann, S. 2007. Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management. In: Zeitschrift für Immobilienökonomie H. 2, 2007, S. 5-37.
- 4) Czaja, M., 2014. Keine Angst vor arbeitsintensiven Immobilien. In: Immobilien & Finanzierung, H. 4, S. 130-131.
- 5) bulwiengesa 2014, Unterschiedliche Beispiele für Strategieansätze im Asset-Management.
- 6) gif Berufsbilder November 2010. Idealtypisches Berufsbild: Real Estate Asset-Management.
- 7) Kurzbefragung „QUANTITATIVER AUFWAND EINES ASSET-MANAGERS“, bulwiengesa 2014. Befragung eines Expertenpanels von 344 Asset-Manager bzw. Asset-Management-Unternehmen zwischen dem 10. Und 14.11.2014. Die Rücklaufquote lag bei gut 15 %, was bei einem ad-hoc aufgestellten Panel mit spezialisierten Ansprechpartnern als gut bewertet werden kann. Bei Rückfragen und Erkundigungen für Detailergebnisse stehen wir unter kassner@bulwiengesa gern zur Verfügung.

IMPRESSUM

BEOS AG Kurfürstendamm 188 10707 Berlin +49 30 280099-0	bulwiengesa AG Wallstraße 61 10179 Berlin +49 30 278768-0
---	---