

THE EXECUTIVE

◆◆◆ No.4

ASSET MANAGEMENT IN DER IMMOBILIENBRANCHE TEIL II

Gäste dieser Ausgabe:

STEFAN H. BRENDGEN
JEFFREY SCHWARTZ
BERNHARD BERG
DR. JÜRGEN SCHÄFER

EDITORIAL

DISKUTIERT UND UMWORBEN: DER IMMOBILIEN ASSET MANAGER



In der vierten Ausgabe von **THE EXECUTIVE** widmen wir uns ganz dem derzeit meist umworbenen Berufsbild innerhalb der Immobilienbranche – dem Immobilien Asset Manager.

In unserer täglichen Arbeit als Personalberater bestätigt sich immer wieder, wie wichtig es ist, Profile und Aufgaben der Wunschkandidaten genau zu skizzieren. Bei der Definition des Berufsbildes des Asset Managers waren sich die Experten in der Immobilienbranche lange uneins.

Nach unserem Verständnis verantwortet der Asset Manager das Vermögen und die Wertschöpfung eines Bestandes auf der Objektebene. Er arbeitet strategisch und ergebnisorientiert sowie als Interessenvertreter des Eigentümers. Wir möchten Sie einladen, mit uns die entscheidenden Details zu beleuchten: Wo sehen Asset Manager Werttreiber und Optimierungspotenziale? Wie lässt sich ihre Leistung bewerten? Welche Fähigkeiten benötigen sie zum Erfolg? Müssen Asset Manager nachhaltig denken? Und wie definiert sich ihr Berufsbild genau?

Wir danken den Experten Stefan H. Brendgen, Geschäftsführer Deutschland Tishman Speyer, Jeffrey Schwartz, Geschäftsführer Morgan Stanley Properties Germany GmbH, Bernhard Berg, Vorsitzender der Geschäftsführung der AMB Generali Immobilien GmbH und Dr. Jürgen Schäfer, Vorstand COO DIC Asset AG für ihre von der Praxis geprägten Antworten und Skizzen auf unsere Fragen. Unser Dank gilt auch der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung (gif). Ihr Arbeitskreis Human Resources, in dem wir mitwirken, entwickelt Berufsbilder des Immobilien Managements und leistet damit einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung des Zukunftsthemas Personal.

Als Personalberater der Immobilienbranche haben wir den Anspruch, Bewegungen im Markt seismographisch aufzuspüren. Nach der sehr positiven Resonanz auf die letzte Ausgabe war es unser Ziel, das spannende Thema Asset Management weiter zu vertiefen. Mit **THE EXECUTIVE NO. 4** laden wir Sie ein zu einer hoffentlich spannenden Lektüre.

Herzlichst Ihre

Sabine Herbold

WO SEHEN SIE IM ASSET MANAGEMENT MÖGLICHE WERTTREIBER/OPTIMIERUNGSPOTENZIALE IN IHREN PORTFOLIEN?



STEFAN H. BRENDGEN
Geschäftsführer Deutschland
Tishman Speyer

SB Tishman Speyer erwirbt einen Großteil seiner Assets auf opportunistischer Basis, also Entwicklungsgrundstücke, Bestandsobjekte mit Leerständen, so genannte Undermanaged Assets oder Assets mit Repositionierungspotenzial. Unser Asset Management führt die Geschäfte auf der Ebene des Assets und ist zu trennen vom Portfolio Management auf der nächst höheren Ebene.

Das Asset Management steuert sämtliche Werttreiber der Immobilien. Die Asset Manager senken Betriebskosten und arbeiten Hand in Hand mit unseren Property Managern. Sie leiten und überwachen Objekt-Relaunches, die durch unsere Abteilung Design & Construction geplant und realisiert werden. Sie kontrollieren die Marketing- und Vermietungsaktivitäten, die unsere Leasing-Spezialisten umsetzen. Sie erstellen und überwachen die Kosten- und Ertragsbudgets, schreiben das Financial Underwriting fort und legen die Ziele für den optimalen Exit fest.

Das Aufgabenspektrum des Asset Managers bei Core-Objekten, die Tishman Speyer ebenfalls erwirbt, verfolgt andere Prioritäten, ist aber im Kern ähnlich strukturiert.

Im Asset Management laufen alle Optimierungsfunktionen auf der Objektebene zusammen und unsere Asset Manager sind vollumfänglich für die gesamte Asset Performance verantwortlich.



JEFFREY SCHWARTZ
Geschäftsführer
Morgan Stanley Properties Germany GmbH

JS We see optimization potential in our portfolio by both pushing rents and controlling expenses. Let's discuss pushing rents as it is more fun!

First we try and identify in some detail the relative benefits of our buildings vis a vis the direct competitors so we can better understand our strengths and weaknesses. Next we attempt to identify tenant types who require or desire certain characteristics that we possess that are lacking in competitive buildings. This could be the size and shape of the floor plate or the backbone of the building like A/C and the speed of internet access. The key to acquiring tenants is finding out what their needs are and demonstrating why your property meets their needs best. If your property is uniquely positioned to deliver the goods, the rental discussions are much easier.

Finally, and most importantly, we treat our tenants like customers and partners. We have regular dialogue and even do "customer satisfaction" surveys. From these, and listening to our tenants, we can find a way to best meet their needs and a structure that is value accretive for us.



BERNHARD BERG

Vorsitzender der Geschäftsführung
AMB Generali Immobilien GmbH

BB Die AMB Generali Immobilien GmbH verwaltet in Deutschland ein Immobilienportfolio von rund 3 Milliarden Euro mit mehr als 200 überwiegend gewerblich genutzten Immobilien. Ich denke, dass die Fokussierung von Kompetenzen und Aufgaben ein wesentliches Erfolgsrezept im Asset Management ist.

Im Rahmen der Wertschöpfungskette konzentrieren wir uns heute nur noch auf das Portfoliomanagement, das Transaktionsmanagement und das Asset Management. Die operativen Funktionen des kaufmännischen und technischen Property und Facility Managements haben wir bereits vor vier Jahren vollständig ausgegliedert. Freigewordene Kapazitäten lenken wir nun auf die Optimierung unseres Gebäudebestandes. Gezielt greifen wir zur Flächenoptimierung in die Gebäudestrukturen ein, modernisieren zur Erhöhung der Marktattraktivität, initiieren Nutzungsänderungen oder schöpfen Grundstücksreserven aus. Ein „TOP 10 Projekt“ fokussiert auf Mietvertragspotenziale und Kundennutzen-Steigerung.

Die Wettbewerbsfähigkeit aller unserer Immobilien wird jährlich im Rahmen von Objektstrategien überprüft, die wiederum die Basis bilden für die angestrebten Wertschöpfungen im Bestand.



DR. JÜRGEN SCHÄFER

Vorstand COO
DIC Asset AG

DJS Die wesentlichen Werttreiber des Immobilien Asset Managements sehen wir im preisgünstigen Ankauf zukunftsfähiger Immobilien, in der Optimierung der laufenden Rendite und in der Nutzung optimaler Verkaufszeitpunkte zur Realisierung der Verkaufsgewinne.

„DIE FOKUSSIERUNG VON KOMPETENZEN UND AUFGABEN IST EIN WESENTLICHES ERFOLGSREZEPT IM ASSET MANAGEMENT.“

BERNHARD BERG

Basis für die Optimierung sowohl der laufenden Rendite als auch des Kaufpreises ist ein aktives Miet-, Vertrags- und Flächenmanagement. Hier kommt es in erster Linie darauf an, gute Bestandsmieter auch in Phasen, in denen eine Flächenexpansion oder -reduktion ansteht, zu halten. Ferner nehmen der Abbau von Leerständen sowie eine Nachverdichtung von Flächen direkt Einfluss auf die Ertragssituation und damit auf den Marktwert der Immobilie. Eine zeitnahe Umsetzung von vertraglich vereinbarten Mietanpassungen wirkt sich ebenso unmittelbar auf die Rendite aus wie Kostenreduzierungen, etwa durch eine Optimierung von Liefer- und Dienstleistungsverträgen. Weiterhin können Mieterträge durch Neuverhandlungen auslaufender Mietverträge oder das aktive Wahrnehmen vertragsgemäßer Kündigungsrechte erhöht werden.

IN WELCHE RICHTUNG WIRD SICH DAS ASSET MANAGEMENT UNTER BERÜCKSICHTIGUNG IHRER PORTFOLIO-STRATEGIE ENTWICKELN? WELCHE KOMPETENZEN (FACHLICHE, SOZIALE, PERSÖNLICHE) WERDEN DAFÜR WICHTIG?



SB Das Aufgabenspektrum des Asset Managers wird zukünftig noch breiter gefasst sein und hoch qualifizierte Generalisten erfordern, die derzeit am Markt praktisch nicht verfügbar sind. Wir werden zunehmend schmale und spezifische Job Descriptions durch breitere und umfassendere ersetzen. Ein Beispiel: Eine ästhetisch hochwertige neue Empfangslobby mag den planenden Architekten und das Auge erfreuen. Die entscheidenden Kriterien für den Asset Manager sind aber: Welche Qualität erfordert das Asset an diesem spezifischen Standort? Was sind die Nutzeranforderungen?

„DAS AUFGABENSPEKTRUM DES ASSET MANAGERS WIRD KÜNFTIG NOCH BREITER GEFASST SEIN UND HOCH QUALIFIZIERTE GENERALISTEN ERFORDERN, DIE DERZEIT PRAKTISCH NICHT VERFÜGBAR SIND.“

STEFAN H. BRENDGEN

Welches Budget ist sinnvoll? Welche finanziellen Returns erwarten wir aus dem Investment? Wie finanzieren wir? Welche Auswirkungen erwarten wir beim Exit?

Tishman Speyer erwartet von seinen Asset Managern übergreifende fachliche Kompetenz und Erfahrung, ein hervorragendes Verständnis der Budgetierungs-/Finanzierungs- und Modeling-Aspekte, mit klarem Blick auf die Asset Performance. Die Umsetzung der vielfältigen Aufgaben im Team erfordert hohes Kommunikations- und Verhandlungsgeschick. Da Persönlichkeiten mit diesem Profil nur schwer zu finden sind, bilden wir unsere Asset Manager mit einem Mentorenprogramm „on the job“ vielfach selbst aus.

WHAT ARE THE BENCHMARKS FOR A SUCCESSFUL ASSET MANAGEMENT? WHICH COUNTRIES, INDUSTRIES AND/OR COMPANIES ARE LEADING THE WAY IN ASSET MANAGEMENT? TO WHAT EXTENT ARE THESE PROCESSES AND SERVICES APPLICABLE FOR GERMANY OR COMPARABLE TO GERMAN STANDARDS?

JS In the end, successful asset management relies on customer satisfaction. Happy tenants do not want to move and through their expansion can even be good for occupancy growth as well. Therefore, one of the key benchmarks of successful asset management is tenant renewal experience. Of course, this is only superior asset management if a market level of rent is achieved.

For an opportunistic fund like ours, one can never forget the need to "create value". Value creation can range from making sure the appropriate amount of common space is allocated to tenants, all the way to making capital improvements and significantly increasing the gross potential rent at the property.

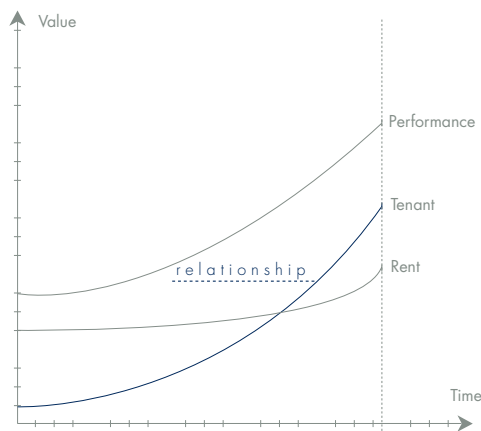
Many asset managers are so driven by keeping tenants that they are timid about asking for full market rent levels. This is where a deep understanding of the attributes of your property and its competitors is crucial.

On the value creation front we diligently monitor the measurement of our properties and analyze through our competitive analyses the opportunities to "upgrade" our properties to better meet the needs of tenants and give us a competitive advantage.

In both these cases the financial feasibility is the most critical way to evaluate the results. It is not useful to renew tenants at rents below market and it is not creating value to increase rents less than the amount required to increase value more than the costs.

All of these ideas are practiced to one degree or another in Germany; and all are extremely relevant. The influx of international, sophisticated, real estate investors is pushing these concepts more and more to the fore in asset management in Germany.

Asset Management means **creating value**

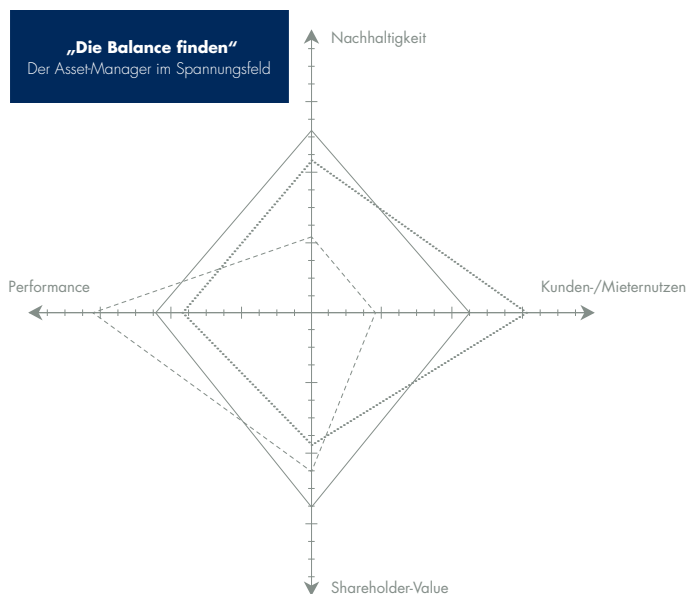


WIE BEWERTEN SIE DEN STELLENWERT VON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY UND SUSTAINABILITY IM ASSET MANAGEMENT?

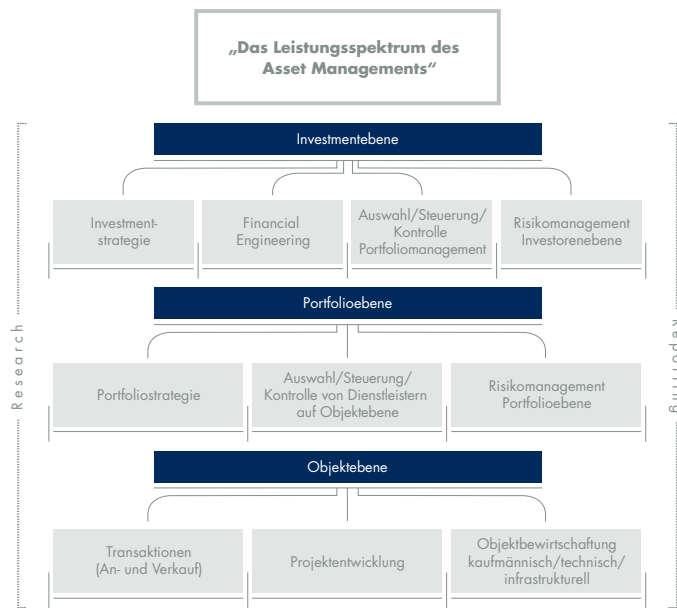
BB Eine der vordringlichen zukünftigen Aufgaben wird es sein, das in der Vergangenheit im Wesentlichen ökonomisch orientierte Asset Management um soziale und ökologische Handlungsmaxime zu erweitern. Verantwortungsbewusst mit Ressourcen umzugehen und mit Blick auf gesellschaftspolitische Herausforderungen frühzeitig zu handeln, ist nicht nur vorausschauend, sondern auch ökonomisch klug. Wir sehen Öffentlichkeit und Stakeholder diese Bestrebungen in wachsendem Maße honorieren.

Der Asset Manager verschafft seiner Immobilie, die gerade in Deutschland zunehmend unter verschärften demographischen Druck gerät, einen Wettbewerbsvorteil, sei es Ressourcen schonendes Bauen, ökologische Baustoffe, Energieeffizienz durch Technik und geschulte Nutzung oder Achtung der sozialen und gesundheitlichen Bedürfnisse von Mietern und Nutzern. Gerade weil wir langfri-

stig in die Assetklasse Immobilien investieren, müssen wir dies beachten. Denn nur die ganzheitliche Betrachtung sichert die Zukunftsfähigkeit und somit dauerhafte Werthaltigkeit unserer Investments und liegt damit im ureigenen Interesse sowohl unserer Lebensversicherungskunden als auch der Aktionäre. Gleichwohl hat der Asset Manager im heutigen Wettbewerb die nicht beneidenswerte Aufgabe, seinen Kapitalgebern Mittel abzufordern, deren Erfolg heute nicht quantifizierbar ist und erst in Jahren sichtbar werden dürfte.



WIE WERDEN SIE DEN ERFOLG IHRES ASSET MANagements SICHTBAR MACHEN? WIE LÄSST SICH DIE QUALITÄT PRÜFEN? ANHAND WELCHER VORGABEN WIRD DAS SOLL DEFINIERT?



DJS Eine mehrjährige Business-Planung stellt die Erfolgs- und Qualitätskontrolle sicher. Sie beginnt mit dem Ankauf einer Liegenschaft oder eines Portfolios, wird über die Haltedauer fortgeschrieben und mündet in einer Gesamtperiodenbetrachtung nach Verkauf. Parallel zur internen Sicht liefern externe Benchmarks objektive Vergleiche mit Mitbewerbern oder anderen Assetklassen.

Die Business-Pläne verwenden sowohl Top down- als auch Bottom up-Elemente. Ausgehend vom geplanten Gesamtgeschäftsergebnis werden zunächst Top down-Teilziele für einzelne Portfolios erarbeitet. Bottom up erfolgt parallel auf Objektebene die Planung der Ertrags- (z. B. Mieterträge, sonstige Erträge) und Aufwandssituation (z. B. Instandhaltung, CapEx, TI's, Finanzierungskosten). Anschließend werden diese Einzelergebnisse auf Portfolioebene aggregiert.

Die Planzahlen des Gesamtportfolios zusammen mit den Vorgaben aus der Unternehmensplanung ergeben die relevanten Ziel- und Messgrößen für das Asset Management. Mit ihnen lassen sich Qualität und Erfolg der Asset Management-Leistung bewerten – auch im externen Vergleich. Die Ziel- und Messgrößen umfassen unter anderem: IRR, laufende Cash-Flow-Rendite, Mieterträge, Vermietungsleistung (Neuvermietung und Renewals), Leerstandquote, Mietwachstum, Mietrückstände, Bewirtschaftungskosten, Vertragslaufzeiten und Wertentwicklung. Darüber hinaus werden auch subjektive Bewertungsgrößen, wie zum Beispiel die Mieterzufriedenheit, berücksichtigt.

AUF DEN VISITENKARTEN DER IMMOBILIENUNTERNEHMEN STEHEN ASSET-, PROPERTY-, FACILITY- UND PORTFOLIO MANAGER. DOCH BISHER SIND DIE PROFILE NICHT SCHARF GEZEICHNET, DIE ABGRENZUNGEN VARIIEREN JE NACH UNTERNEHMEN. DIE GESELLSCHAFT FÜR IMMOBILIENWIRTSCHAFTLICHE FORSCHUNG E. V. (GIF) ERARBEITET NUN KLAR ABGEGRENZTE BERUFSBILDER, UM ORIENTIERUNGSMARKEN ZU BIETEN.

WER DEFINIERT DEN IMMOBILIEN ASSET MANAGER?



SABINE HERBOLD
Geschäftsführerin
Sabine Herbold Personalberatung KG

Die Gesellschaft bewegt sich – und mit ihr die Immobilienbranche. Der demografische Wandel, Veränderungen in den Personalstrukturen und zunehmende Anforderungen an Wissen und Fähigkeiten von Mitarbeitern werden aus heutiger Sicht zu einem Fach- und Führungskräfemangel in den nächsten Jahren führen. Dies gilt auch und gerade für die Immobilienwirtschaft. Die Human Resources eines Unternehmens stellen in diesem enger werdenden und dynamischen Markt einen wichtigen Wettbewerbsfaktor dar.

Die Nachfrage nach geeigneten, zum Unternehmen passenden Kandidaten etwa im zukunftsorientierten Asset Management ist derzeit noch weit größer als der Markt decken kann. Hier eröffnen sich neue Chancen für Karriere und Weiterbildung, etwa für Kandidaten, die bisher nicht klassisch im Asset Management tätig waren.



GESELLSCHAFT FÜR
IMMOBILIEN-
WIRTSCHAFTLICHE
FORSCHUNG E.V.

WWW.GIF-EV.DE

Dabei wachsen die Ansprüche an die fachlichen, sprachlichen und sozialen Kompetenzen der Kandidaten. Zum einen, weil sich die Lehren der Betriebs-, Volks- und Finanzwirtschaft zunehmend überschneiden und spezielle Ausbildungen erfordern, zum anderen, weil immer mehr ausländische Investoren und Unternehmen in das deutsche Immobiliengeschäft einsteigen. All das heizt den Wettbewerb um die besten Köpfe an.

Die Zukunftsaufgabe für Immobilienunternehmen lautet daher: geeignete Kandidaten finden und binden. Um die Unternehmen und Stakeholder der Branche bei dieser Aufgabe mit praxisnahen Vorschlägen, Richt- und Leitlinien zu begleiten, gründete die gif im vergangenen Jahr den Arbeitskreis Human Resources. Im ersten Schritt erarbeiten Personalreferenten, Führungskräfte, Personalberater und Hochschulvertreter genaue Berufsbezeichnungen und ordnen diesen konkrete Aufgaben- und Anforderungsprofile zu. Auch international verwendete Berufsbezeichnungen werden einander gegenübergestellt. Der am Ende erarbeitete Kriterienkatalog soll Orientierungshilfe in der Praxis leisten und die Treffsicherheit der Unternehmen bei Personalentscheidungen erhöhen. Gleichzeitig dient er Kandidaten und dem Nachwuchs als Entscheidungshilfe, etwa bei der Frage: Asset oder Portfolio – wo will ich hin?

Ein Beitrag von Sabine Herbold, stellvertretende Leiterin des Arbeitskreises Human Resources der gif.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Sabine Herbold Personalberatung KG
Rathausstraße 1
DE-61348 Bad Homburg v. d. H.

Telefon: +49 (61 72) 1 89 89 0
Telefax: +49 (61 72) 1 89 89 11
mail@herbold-personalberatung.de
www.herbold-personalberatung.de

Konzept, Gestaltung:

Activ Consult Real Estate GmbH

Fotografie S. 3, 10:

Uwe Nölke, MENSCHENfotografie
