

REAL ESTATE ASSET MANAGEMENT

Ein Praxisbeitrag der Initiative
„Asset Management Excellence“





REAL ESTATE ASSET MANAGEMENT

auf einen Blick

1. Motivation des vorliegenden Praxisbeitrags	4
2. Die Initiative Asset Management Excellence	5
3. Was ist Real Estate Asset Management, was ist es nicht?	6
4. Anbieter von Asset Management Leistungen	9
5. Die Nachfragerseite	12
6. Werttreiber im Asset Management	13
7. Möglichkeiten und Chancen von externem Asset Management	16
8. Markttrends – Wo geht die Branche hin?	19
A. Praxisbeispiele	20
B. Unternehmenssteckbriefe	32
C. Kontakte · Impressum	38



1. Motivation des vorliegenden Praxisbeitrags

Durch die weitgehenden Veränderungen der letzten Jahre auf den Finanz- und Immobilienmärkten hat sich die Branche der Asset Management-Gesellschaften auf einem hohen Leistungsniveau weiter professionalisiert. Dieses Segment ist im Vergleich zu den anderen Disziplinen der Immobilienwirtschaft als eine junge Dienstleistung anzusehen, auch wenn die einzelnen Funktionen und Aufgaben bereits lange vor der Begriffsdefinition „Asset Management“ in der Praxis ausgeführt wurden. Leistungen, z.B. in den Bereichen Vermietung/Verkauf, Finanzierung, Redevelopment, aber auch Research, wurden seit je her erbracht. Allerdings haben in der Vergangenheit zumeist die Eigentümer bzw. die jeweiligen Kapitalsammelstellen diese Leistungen selbst erbracht. Asset Management als externe Dienstleistung war viele Jahre nicht nachgefragt. Dies änderte sich erst mit der zunehmenden Zahl ausländischer Investoren, die in Deutschland keine eigene Infrastruktur besaßen sowie mit den Outsourcing-Aktivitäten bei deutschen Investoren.

In den letzten Jahren wurden neue Asset Management Gesellschaften gegründet und traditionelle Unternehmen haben ihren Fokus geschärft. Doch der eigentliche Nutzen und Vorteil für in- und ausländische Investoren ist wenigen in vollem Umfang bekannt. Für ausländische Investoren ist der Nutzen naheliegend, aber auch für inländische Investoren gibt es viele positive Praxisbeispiele.

Die Anlage in Immobilien ist in den letzten Jahren für viele Investoren noch bedeutender geworden. Damit ist auch der Bedarf an Dienstleistern gewachsen, die den Investoren eine professionelle und wertbringende Unterstützung bieten können. Das gilt besonders vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen an den Immobilienmärkten. So herrscht zur Zeit gerade bei institutionellen Investoren zunehmend hoher Anlagedruck, so dass die Konkurrenz um interessante Immobilien extrem groß ist. Andererseits haben Banken durch notleidende Immobilienportfolios akuten Management-Bedarf und brauchen professionelles Know-how zur Abwicklung der Immobilien. Aber auch die Vermietung an gewerbliche Mieter ist in den letzten Jahren anspruchsvoller geworden. Vor diesem Hintergrund sind qualifizierte und unternehmerisch agierende Asset Manager mehr denn je gefragt.

Im Zuge der Branchenprofessionalisierung hat sich ein Markt mit ca. 117 Mrd. € Assets under Management entwickelt. Insbesondere die Aufschwung- und Boom-Phase 2005/2009 hat für ein signifikantes Marktwachstum gesorgt. Dabei sind angelsächsische Einflüsse und Sichtweisen im Markt spürbar. Dieser Beitrag soll mehr Transparenz in das Leistungsspektrum wesentlicher am Markt tätigen Asset Management Gesellschaften bringen und den Nutzen dieser professionellen Dienstleistung darstellen.

Besonders im Auswahlprozess eines Dienstleistungspartners ist es für den weiteren Erfolg wichtig, die eigenen Anforderungen und Objekt-/Portfoliobedingungen mit den Leistungsprofilen und Möglichkeiten der Asset Management Gesellschaften abzugleichen. Von hoher Bedeutung ist dabei die Immobilien-Asset-Klasse sowie die verfolgte Objekt- und Portfoliostrategie.

Die Broschüre soll die Möglichkeiten und Chancen eines professionellen Asset Managements aufzeigen. Es handelt sich um eine Gemeinschaftsarbeit der Initiative Asset Management Excellence, zu der sechs führende Asset Management Gesellschaften in Deutschland gehören.

2. Die Initiative Asset Management Excellence

AM-Excellence ist eine Initiative führender Asset Management Gesellschaften in Deutschland mit dem Ziel der kontinuierlichen Branchen-Professionalisierung im Asset Management.

Gegründet wurde die Initiative durch die Geschäftsführer und führenden Köpfe der beteiligten Unternehmen im Sommer 2013. Detailziel der Initiative ist die Erhebung und der Vergleich von Benchmarks, Schaffung von marktorientierten Branchenstandards und der fachliche Austausch zur weiteren Professionalisierung der Branche.

Hervorzuheben ist, dass der Charakter der Initiative sehr stark von dem persönlichen Engagement der teilnehmenden Geschäftsführer und Verantwortlichen geprägt ist. Auch die Zusammensetzung der einzelnen Unternehmen mit den unterschiedlichen Hintergründen und Geschäftsmodellen sowie Kundengruppen ist eine wertvolle Bereicherung für den fachlichen Austausch.

Nicht zu vergessen sind aber die qualifizierten Mitarbeiter in den Gesellschaften, die erst mit ihrem Einsatz, Wissen und Erfahrungen den Erfolg im Asset Management möglich machen.

Aus Überzeugung kann eine Branche nur dann gesamthaft und nachhaltig weiterentwickelt werden, wenn sich die maßgeblichen Player an einen Tisch setzen und gemeinsam an den Markt-Themen arbeiten. Im Mittelpunkt dieser Professionalisierung steht die Zufriedenheit der Kunden und der Mieter.

Folgende Unternehmen
gehören der Initiative
Asset Management
Excellence an:

Begleitet wird die Initiative durch Bell Management Consultants (BMC).





3. Was ist Real Estate Asset Management, was ist es nicht?

Was ist Asset Management?

Das Asset Management als Oberbegriff umfasst auf der funktionalen Ebene ein breites Spektrum potenzieller Leistungsbestandteile. Hierzu gehören unter anderem die kaufmännische Gesamtsteuerung der Immobilien, das Vermietungsmanagement, die Bau- und Projektsteuerung sowie die Projektentwicklung (Refurbishment), das Vermietungs- und Vertragsmanagement sowie das Transaktionsmanagement bzw. Investmentmanagement.

Externes oder non-captive Asset Management ist eine Dienstleistung mit dem Ziel der Renditesteigerung bzw. -sicherung von Immobilienanlagen. Der Weg dahin ist letztlich ein professionelles und ganzheitliches Management der Immobilie unter konsequenter Ausschöpfung möglichst aller Potentiale der Immobilie und des Cashflows. Der Asset Manager nimmt dabei die verantwortliche Vertretung der Immobilieneigentümer und -investoren wahr.

Was sind die Kernaufgaben im Asset Management?

Beim Fonds- und Portfolio Management werden die rechtlichen Rahmenbedingungen der Gesamtinvestition z. B. nach dem Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB) geschaffen und die Zusammenstellung der einzelnen Immobilienobjekte entlang der Portfoliostrategie zusammengestellt. Im Asset Management steht die einzelne Immobilie und ihr Cashflow durch konsequente Umsetzung der im Businessplan und der mit dem Kunden festgelegten Strategie im Fokus.

Der Asset Manager hat in der gesamten Wertschöpfungskette die Verantwortung für die Rendite der Immobilien und die Risiko-Steuerung. Das Risiko-Management umfasst sowohl die Immobilien- als auch die Prozessebene. Die Verantwortung beginnt mit dem Ankauf im Rahmen des Transaktionsmanagements und endet beim Verkauf der Immobilie. Die Entscheidungen werden entlang der Portfoliostrategie getroffen. Basis der Entscheidungen sind fundierte Informationen, die durch die laufende Bestandsbewertung in Form von Markt- und Standortanalysen gewonnen werden. Neben dem Research sind ebenfalls strategisch geprägte Managementaufgaben für die laufende Bewirtschaftung der Immobilien wahrzunehmen. Dazu zählen insbesondere die Auswahl und Steuerung des Property Managers und weiterer externer Dienstleister, die Gestaltung und Sicherstellung von Dokumentationen, das Reporting sowie das Prozessma-

Marktdefinition/
Übersicht Kernaufgaben
im Asset Management
Quelle:
Asset Management
Report 2014,
Bell Management
Consultants BMC

Rendite/ Risiko-Steuerung und Renditeverantwortung
Operativer An- und Verkauf sowie Transaktionsmanagement entlang der Portfolio-Strategie
Laufende Bestandsbewertung in Form von Markt- und Standortanalysen
Gestaltung und Sicherstellung der Dokumentationen, des Reportings sowie des Prozessmanagements
Auswahl und Steuerung des Property Managers sowie externer Dienstleistern
Koordinierung/ Überwachung der Miet- und Objektbuchhaltung sowie des Mahnwesens und der Nebenkostenabrechnung
Risikomanagement auf Immobilien- und Prozessebene
Entwicklung und Steuerung der Vermietungsstrategie
Akquisition Neumieter und vertriebsorientiertes Mieterkontaktmanagement je nach Mandat
Optimierung und Wertsteigerung der einzelnen Immobilie (nach Portfolio-Strategie)
Modernisierungs- und Revitalisierungsmaßnahmen mit größerem Volumen (Capex)

3. Was ist Real Estate Asset Management, was ist es nicht?

nagement. Die Koordinierung und Überwachung der Miet- und Objektbuchhaltung sowie des Forderungsmanagements und der Nebenkostenabrechnung gehören ebenso dazu. Doch die eigentlichen wertschöpfenden Aufgaben umfassen das Vermietungsmanagement, Optimierung von Flächen und Gebäuden und die Modernisierungs- bzw. Revitalisierungs-Maßnahmen. Damit werden die wesentlichen Optimierungen und Wertsteigerungen der einzelnen Immobilien generiert. Im Vermietungsmanagement sind die Hauptaufgaben die Entwicklung und Steuerung der Vermietungsstrategie und die Akquisition von Neumieter mit dem Ziel des Leerstandabbaus. Entscheidend ist zudem die Betreuung und Bindung der Bestandsmieter.

Welche strukturellen Entwicklungen gab es in den letzten Jahren?

Vor mehr als 15 Jahren begann in der deutschen Immobilienwirtschaft eine Aufspaltung. Die Funktionen und Verantwortungsbereiche wurden in die heute bekannten Stufen Asset Management, Property Management und Facility Management aufgeteilt. Dem übergeordnet steht der Investor als Auftraggeber und je nach Hintergrund ein Portfoliomanagement. Viele der heutigen Asset Management-Unternehmen sind das Resultat von Outsourcing-Aktivitäten, Joint Venture Gedanken oder der Gründung durch einen ausländischen Investor.

Wie grenzt sich Asset Management vom Property Management ab?

Betrachtet man die nachfolgende Schnittstelle in der Wertschöpfungskette, so setzt der Property Manager die im Asset Management festgelegte Objektstrategie operativ um. Dies umfasst die kaufmännischen und technischen Prozesse an den Immobilien unmittelbar. Zu den Hauptaufgaben des Property Managers gehören die kaufmännischen Bereiche wie Buchhaltung, Mahnwesen, Nebenkostenabrechnung und die Unterstützung des Asset Managers im Mieter- und Vermietungsmanagement.



Wertschöpfungskette

Quelle: Bell Management

Consultants BMC

Das Property Management steuert und kontrolliert das Facility Management. Im technischen Bereich ist das Property Management für die Koordinierung und Steuerung technischer Prozesse, insbesondere der Instandhaltung und Instandsetzung sowie für kleinere Baumaßnahmen verantwortlich. Die Vorgänge werden dokumentiert, alle relevanten Informationen werden zusammengestellt und an das Asset Management in Form des regelmäßigen Reportings weitergeleitet. Die kontinuierliche Überprüfung des Zielerreichungsgrades anhand des Reportings gehört ebenfalls zu den Verantwortlichkeiten des Property Managers.

Anders als in vielen anderen europäischen Ländern ist das Facility Management, was zumindest die Portfolios der meisten institutionellen Anleger betrifft, in Deutschland klar vom Property Management getrennt. Dieses Modell hat sich stark in den letzten 8 bis 10 Jahren entwickelt. Allerdings sind aktuell Tendenzen am Markt erkennbar, die auf eine organisatorische Annäherung zwischen Property Management und Facility Management hindeuten.

Die funktionale Abgrenzung zwischen Asset und Property Management stellt die ausführende Umsetzung (operativ) der Aufgaben einerseits und die überwachende und steuernde Ausführung (strategisch) zur Wahrung der Eigentümerinteressen andererseits sicher. Allerdings kann diese Schnittstelle je nach Kundenwünschen differieren.

3. Was ist Real Estate Asset Management, was ist es nicht?

Hier wird deutlich, dass der Asset Manager der unmittelbare Vertreter und erste Ansprechpartner des Eigentümers ist und die Wahrung seiner Interessen sicherstellt.

Welche Spezialisierungen gibt es im Asset Management?

Wie auch in anderen Bereichen haben sich für einzelne Segmente Spezialisten herausgebildet. Die Unterscheidung richtet sich zunächst nach den Immobilien Asset Klassen. Neben den verschiedenen Immobilienarten unterscheiden sich je nach Anforderung und Situation die fachlichen und methodischen Kompetenzen der Asset Manager sowie die verschiedenen einzelnen Kundengruppen.

Im Wesentlichen findet eine Gliederung in die Asset Klassen (Nutzungsarten) „Büro“, „Shopping-Center/Fachmarktzentrum“, „Sonstiger Handel“, „Wohnen“, „Hotel“, „Logistik“, „Light-Industrial“ (Unternehmensimmobilie), „Senioren-/Pflegeheim“ und „Parkhaus“ statt, wobei die Asset Klassen „Büro“ und „Shopping-Center“ den Schwerpunkt bilden.

Jede Asset Klasse weist eigene Anforderungen und Besonderheiten auf, die spezielles Fachwissen, Marktkenntnisse und Erfahrungen erfordern. Aber auch je nach Situation und Zustand, in denen sich die Immobilien befinden, sind versierte Spezialisten gefragt. Je nach konkreter Aufgabenstellung sind rechtliche, kaufmännische oder technische Fragen zu klären. Andererseits können auch konzeptionelle Fähigkeiten oder Vermarktungstalent gefragt sein.

Ein Investor, der auf der Suche nach einem Partner im Asset Management ist, muss aufgrund der Vielfalt und Komplexität des Marktes sehr genau die Möglichkeiten analysieren, und passend zu seinem Portfolio und der Strategie die Entscheidung für den richtigen Partner treffen.



4. Anbieter von Asset Management Leistungen

Welche grundlegenden Unterscheidungen gibt es im Asset Management?

Grundsätzlich ist zu unterscheiden, ob Asset Management exklusiv für einen Auftraggeber/Investor erbracht wird und ggf. auch eine enge gesellschaftsrechtliche Verbindung vorliegt (captives Asset Management) oder die Asset Management Gesellschaften als freie Dienstleistungsunternehmen für verschiedene Kunden arbeiten (non-captives Asset Management). In der Praxis kommen sehr häufig auch Mischformen verschiedenster Ausprägungen vor. Einige Unternehmen, die an dieser Broschüre mitgewirkt haben, arbeiten einerseits für ihre Gesellschaft inhouse, bieten aber auch gleichzeitig ihre Asset Management-Dienstleistung extern an. Aus Vereinfachungsgründen wird im Folgenden nur von Asset Management gesprochen, womit non-captives Asset Management gemeint ist.

Wie viele Gesellschaften bieten ihre Leistungen im Asset Management an?

Man kann davon ausgehen, dass mehr als 50 Asset Management Gesellschaften ihre Dienstleistung in Deutschland anbieten.

Gibt es einen Marktüberblick?

Bell Management Consultants veröffentlicht jährlich seit 2010 den Asset Management Report (AMR). Ziel des AMR ist es, mehr Transparenz in den Markt zu bringen. Der AMR bietet einen umfassenden Überblick über die am Markt aktiven Asset Management Gesellschaften mit deren Eckdaten und Geschäftsmodellen. Ebenso enthalten sind Marktentwicklungen und Marktpotentiale. Die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen ist in den Jahren stetig gewachsen. Inzwischen ist der AMR bei potentiellen Auftraggebern fest etabliert.

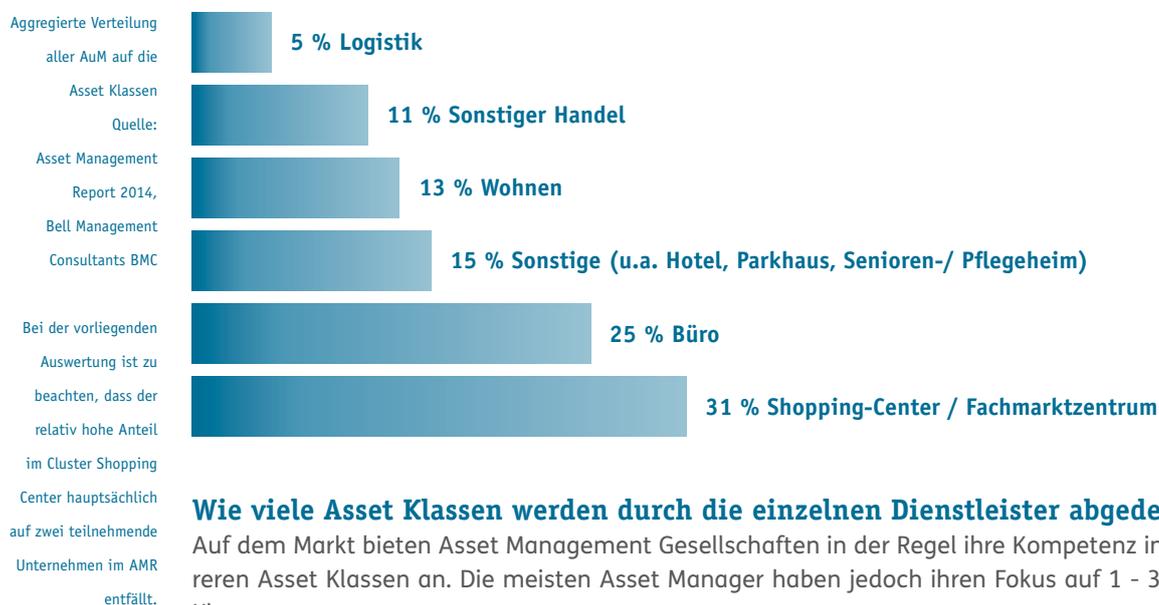
Nachfolgend werden einige Auszüge aus dem letzten Asset Management Report dargestellt. Basis bilden die Daten von 36 Asset Management Gesellschaften in Deutschland. Demnach umfasst das Gesamtvolumen der Asset Management Gesellschaften etwa 117 Mrd. € Assets under Management (AuM). Die Unternehmen der Initiative Asset Management Excellence managen davon rund 28,4 Mrd. € AuM. Der Markt der Asset Management Anbieter zeichnet sich insgesamt durch starke Unterschiede in der Unternehmensgröße aus. Am Markt sind auch viele mittlere und kleine Asset Manager tätig, die weniger als 25 Mitarbeiter beschäftigen.



4. Anbieter von Asset Management Leistungen

Wie verteilen sich die AuM auf die einzelnen Asset Klassen?

Die AuM-Angaben der teilnehmenden Asset Manager verteilen sich mit 31 % (36 Mrd. €) auf die Asset-Klasse „Shopping-Center/Fachmarktzentrum“. Dabei entfallen 26 Mrd. € auf die ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG als Spitzenreiter. Auf Platz zwei mit 25 % (29,7 Mrd. €) folgt die Asset Klasse „Büro“.



Wie viele Asset Klassen werden durch die einzelnen Dienstleister abgedeckt?

Auf dem Markt bieten Asset Management Gesellschaften in der Regel ihre Kompetenz in mehreren Asset Klassen an. Die meisten Asset Manager haben jedoch ihren Fokus auf 1 - 3 Asset Klassen.

Wie wird sich der Markt der Asset Management Dienstleister entwickeln?

Ein Großteil – etwa 77 % – der im Asset Management Report befragten Unternehmen gehen von einem weiteren Wachstum der Branche aus. Allerdings ist die Erwartung von Wachstum seit 2011 von 93 % gefallen.

4. Anbieter von Asset Management Leistungen



Welche Kosten entstehen durch externes Asset Management?

Eine universelle Antwort ist auf diese Frage nicht zu geben. Die Höhe der Vergütung ist von verschiedenen Faktoren abhängig und richtet sich hauptsächlich nach der Portfoliostruktur und dem vereinbarten Dienstleistungsumfang. Zur besseren Orientierung sind in der beigefügten Tabelle die einzelnen Komponenten mit den marktüblichen Werten angegeben.

Quelle Erhebung der
Unternehmen
Asset Management
Excellence

Marktübliche Gebühren für Musterportfolio: Büroimmobilien mit mittlerer Qualität und Komplexität

Leistung	Unterer Wert	Oberer Wert	BG
Setup Gebühren	5.000 EUR	200.000 EUR*	P
AM Basisleistung	1,00 %	4,50 %	MM
Baudurchführung/Refurbishment	5,00 %	8,00 %	PV
Vermietungshonorar Neumieter mit Makler	0,5	3	MM
Vermietungshonorar Neumieter ohne Makler	2	4	MM
Verlängerung Bestandsmieter	0,5	2	MM
Begleitung An-/Verkauf mit Makler	0,30 %	2,00 %	KP
Begleitung An-/Verkauf ohne Makler	0,75 %	4,00 %	KP
Consulting	800 EUR	3.500 EUR	TS
Incentive Fee/Promote	individuell	individuell	KPI

BG = Berechnungsgrundlage · P = Pauschal · MM = Monatsmiete · PV = Projektvolumen
 KP = Kaufpreis · TS = Tagessatz · KPI = abhängig von den KPIs
 *abhängig von der Portfoliogröße

Ergänzend zu den hiergenannten Fee-Komponenten ist noch die erfolgsabhängige Vergütung bei sogenannten Co-Investments zu nennen. Diese soll zum einen die Interessengleichheit zwischen Asset Manager und Investor erhöhen als auch die Motivation sich möglichst intensiv um die Optimierung der Immobilie zu „kümmern“ erhöhen. Diese Vergütung ist nach dem Ertrag gestaffelt und liegt über einer Mindest-IRR-Hürde (je nach Fonds und Kunde zwischen 7 % und 14 % IRR) und kann im Erfolgsfall signifikante Beträge ausmachen. Das Co-Investment eines AM-Dienstleisters liegt meist zwischen 2,0 % und 10 % des Eigenkapitals. Ohne Co-Investments sind die erfolgsabhängigen Vergütungen entweder nicht möglich oder deutlich geringer.



5. Die Nachfragerseite

Zu den Kunden der Asset Manager gehören nationale wie internationale Investoren und Institutionen sowie Family Offices. Die ausländischen Kunden machen etwa einen Marktanteil, gemessen an den AuM in €, von ca. 41 % aus. Die Verteilung der nationalen Kunden ordnet sich nach inländischen institutionellen Investoren mit etwa 32 %, Banken mit etwa 18 % und private Investoren mit 7 %. Der Anteil von Corporates macht zurzeit nur einen Anteil von ca. 1,4 % aus. Beauftragungen der öffentlichen Hand sind bisher kaum feststellbar.

Abbildung: Verteilung
AuM in % auf die
Kundengruppen
Quelle: Asset Manage-
ment Report 2014,
Bell Management
Consultants BMC



Die Bedeutung der einzelnen Zielkunden für die Asset Manager hat sich in den letzten Jahren etwas verschoben. Die Gruppen der inländischen Investoren und der privaten Investoren sind mehr in den Fokus gerückt.

Es stellt sich die Frage, warum externes Asset Management überhaupt interessant ist und welches die entscheidenden Argumente für eine Beauftragung sind. Grundsätzlich lassen sich die potentiellen Kunden in drei Gruppen einteilen: Internationale Investoren, die im Inland keine eigene Plattform betreiben, nutzen die Dienstleistungen der Asset Manager. Aber auch inländische Investoren, die unterhalb einer kritischen Größe liegen und für die sich kein eigenes Asset Management lohnt, gehören zu den Kunden. Zu den wesentlichen Vorteilen externer Asset Manager gehören Flexibilität und Schnelligkeit. Aber auch Investoren mit einem eigenen inhouse Asset Management können sich die Frage stellen, ob nicht ein Outsourcing – ggf. auch nur von einzelnen Assets – strategische und finanzielle Vorteile bietet. Dabei ist auch das Outsourcing von Teilleistungen möglich.

6. Werttreiber im Asset Management



Obwohl es am Markt keine vollkommen einheitliche Definition gibt, ist Asset Management zusammenfassend alles das, wessen es zur umfassenden Bewirtschaftung von Immobilien im gesamten Anlage-Zyklus bedarf. Dabei geht es im Wesentlichen um strategische sowie überwachende und in einzelnen Bereichen selbstverständlich auch um ausführende Aufgaben. Dabei sind die Übergänge und Schnittstellen zu den angrenzenden Funktionen wie Investment Management oder Property Management fließend. Einzelne Bestandteile des Leistungsspektrums kommen je nach Anforderung selektiv zum Einsatz. Der Asset Manager sollte seine Rolle und Verantwortung als eine Art „Chef“ der Immobilie verstehen.

Die Leistungsbereiche im Rahmen des Asset Managements lassen sich in immobilienbezogene und betriebswirtschaftlich ausgerichtete Bereiche absichten. Immobilienbezogene Dienstleistungen (z. B. Property und Facility Management) sind zur Gewährleistung eines dauerhaft ungestörten Nutzungsbetriebs der Objekte erforderlich und werden üblicherweise vom Asset Manager beauftragt und überwacht.

Betriebswirtschaftliche Dienstleistungsbereiche spielen dagegen eher eine Rolle bei der Hebung der ertragsbezogenen Potenziale der Immobilien. Hierzu gehören insbesondere die Bereiche Revitalisierung und Vermietung sowie An- und Verkauf, denn sie determinieren sowohl den Zeitraum der Mittelallokation im Rahmen eines Investments, als auch die Höhe der eingesetzten Mittel und die Höhe der erwirtschafteten Rückflüsse. Damit beeinflussen diese beiden Bereiche maßgeblich die Einhaltung der Investmentziele.

Revitalisierung

Vor der Neuvermietung und schließlich dem Verkauf, den essenziellen betriebswirtschaftlichen Dienstleistungsbereichen des Asset Managements, stellt die Revitalisierung von Bürogebäuden einen weiteren v. a. baulich bezogenen Kernwerttreiber für eine nachhaltige Wertsteigerung von Gewerbeimmobilien dar. Je besser der Zustand einer Immobilie ist und je besser diese an ihren vorgesehenen Nutzungszweck angepasst ist, desto höher ist das Mietniveau, das in dem Objekt erwirtschaftet werden kann.



6. Transaktion und Vermietung als Kern-Werttreiber

Viele ältere Büroimmobilien entsprechen nicht mehr den aktuellen Marktanforderungen. Sie sind entweder flächenmäßig ineffizient und teuer oder stark abgenutzt oder energetisch unzureichend. Darüber hinaus gibt es viele Büroobjekte, die für ihren Standort ein zu großes Flächenangebot für Einzelmietler bereitstellen. Die Folge ist, dass neue Nutzer und Mieter nur noch schwierig und meist nur mit hohen Preisabschlägen zu finden sind. Es droht oder existiert Leerstand. Die Rentabilität solcher Objekte leidet, ebenso wie ihre Marktgängigkeit. Im Rahmen eines Revitalisierungskonzepts kann es jedoch häufig sinnvoll sein, Objekte unter Einbeziehung der standortbezogenen Marktgegebenheiten neu zu positionieren statt sie im bisherigen Zustand zu verkaufen und die Wertschöpfung dem Käufer zu überlassen. Neben der marktbezogenen Einordnung, die später im Rahmen der Neuvermietung umgesetzt wird, kommt es zunächst darauf an, die bauliche Seite solcher Objekte zu verbessern. Hier bietet sich ein breites Spektrum möglicher baulicher Maßnahmen:

- Neuordnung von Grundrissen soweit möglich durch neue Raumaufteilung
- Schaffung der Möglichkeit einer kleinteiligen Vermietung durch Abtrennung von Einzelflächen
- Energetische Sanierung (v. a. Fenster und Dach)
- Gestaltung der Außenfassade
- Modernisierung der Haustechnik

Zur Umsetzung eines sinnvollen Revitalisierungskonzepts bedarf es einer tiefen Immobilien- und Marktkenntnis des Asset Managers im Bereich Projektentwicklung und Projektmanagement. Dieser wird zunächst die objektseitigen und marktbezogenen Gegebenheiten prüfen und ein Konzept entwickeln, welches eine v. a. rentabilitätsorientierte Maßnahmenplanung vorsieht. In der Umsetzung desselben zeigt sich die Qualität des erfahrenen Asset Managers. Denn es verlangt neben der Koordination der baulichen und behördlichen Erfordernisse (Genehmigungsplanung), vor allem kaufmännische Fähigkeiten. Eine zeitgerechte Umsetzung innerhalb der Kostenplanung bei Bestandsobjekten stellt zudem auch eine sehr hohe Projektmanagement-Anforderung.

Gleichzeitig arbeitet der Asset Manager schon während der Umsetzung des Revitalisierungskonzepts an der Neuvermietung bzw. Vermarktung der Flächen.

Transaktionsmanagement

Der Asset Manager oder ein Transaktionsmanager im Asset Management Unternehmen begleitet häufig auch die An- und Verkäufe der Immobilien. Dabei sind Transaktionserfahrung und -geschick sehr von Vorteil für den Kunden. Je erfahrener ein Asset Manager im Transaktionsbereich ist, desto schneller ist er auch in der Lage, auch von großen oder komplexen Objekten ein zutreffendes Gesamtbild aus einer sehr großen Datenmenge zu entwickeln, um daraus die Marktgängigkeit und den möglichen Preis abzuleiten. Hierbei ist es von Vorteil, wenn der Asset Manager lokal vertreten oder zumindest lokal sehr gut vernetzt ist.

Eine valide Objekteinschätzung ist sodann Grundlage der eigentlichen Investitions- oder Desinvestitionsentscheidung. Schnelligkeit und lokale Präsenz spielen hierbei eine entscheidende Rolle, gerade in liquiden Märkten, um im Kreise anderer professioneller Kaufinteressenten bestehen zu können.

6. Transaktion und Vermietung als Kern-Werttreiber

Ein weiteres wesentliches Kriterium ist ein guter Marktzugang des Asset Managers. Aufgrund der hohen Verkehrskosten und des hohen Arbeitsaufwands im Rahmen einer Immobilien-transaktion liegt für die Beteiligten jeweils eine große Bedeutung in der Verlässlichkeit des Transaktionspartners. Die Marktteilnehmer mit einem umfangreichen Trackrecord verfügen über deutliche Marktvorteile. Sie erhalten Kaufangebote frühzeitig und gelegentlich exklusiv, so dass eine Bevorzugung im Rahmen eines Interessentenkreises möglich ist. Umso wichtiger erscheint dies in Marktphasen, in denen Assets knapp und gesucht sind.

Vermietungsmanagement

Ist das Objekt einmal erworben und in den Bestand übernommen, so treten Fragen der wirtschaftlichen Optimierung in den Vordergrund. Hierbei spielt das Vermietungsmanagement eine zentrale Rolle, denn die Vermietung generiert die Einkommenströme, die über die Halte-dauer des Objekts hinweg die Verzinsung des eingesetzten Kapitals abbilden.

Die professionelle Vermietung ist ein komplexer Prozess und beginnt mit der Entwicklung eines Objektprofils zur Vermarktung der Flächen. Ein objektspezifisches Marketingkonzept ist dabei ein elementarer Bestandteil. Der Vermietungsprozess führt dann über die konkrete Mietver-tragsverhandlung zum Abschluss der Mietverträge. Aus vielen praktischen Erfahrungen ist die Entwicklung eines Mietvertragsentwurfes kompliziert und teilweise sehr aufwendig.

Es bedarf hierzu vielseitiger Kompetenzen, wie z. B. Marktkenntnisse, Researchanalysen, Kon-takte zu potentiellen Mietern, Auswahl von kompetenten Maklern und deren Steuerung, Ver-handlungsgeschick, Schnelligkeit in der Abwicklung und die ausgereifte Gestaltung der Miet-verträge für beide Vertragsparteien.

Für die erfolgreiche Vermietung bedarf es immobilienpezifischer Spezialkenntnisse. Es kommt zum einen auf die Kenntnis der Mietmärkte an, denn Vermietung ist ein stets regionales Ge-schäft, das nur derjenige perfekt beherrscht, der vor Ort präsent ist und Kontakt zu den ande-ren Marktteilnehmern hat. Zum anderen spielt auch hier interdisziplinäre Immobilienerfahrung eine große Rolle. Wer einen großen Bestand an Gewerbeimmobilien professionell betreut, der kennt genau die Bedürfnisse der Mieter und ist in der Lage Trends und Marktveränderungen zu antizipieren. Ein Vorteil, wenn es darum geht, Flächen erfolgreich zu vermarkten.

Es spielen aber auch Kriterien, wie die Fähigkeit rechtlich gut strukturierte Mietverträge zu produzieren eine wichtige Rolle. Die Qualität der Mietverträge kann sich im späteren Verkaufsprozess wertsteigernd auswirken und sorgt für höhere Verkaufspreise. Ein funktionierendes und erfolgreiches Vermietungsmanagement ist ein Qualitätsmerkmal für exzellentes Asset Management.



7. Möglichkeiten und Chancen von externem Asset Management

Grundsätzlich bietet externes Asset Management Investoren, denen die eigene Plattform, die notwendigen Spezialisten oder die Kapazität fehlen, die Möglichkeit zur professionellen Anlage in Immobilien bzw. zum Management. Aber auch Mandate für schwierige Single-Assets von Investoren mit eigener Plattform gehören zum Tätigkeitsfeld externer Asset Manager. Die wesentlichen Vorteile eines externen Asset Managers sind:

1. **Spezialisierung in der Asset Klasse:** Asset Manager sind Experten im Immobilienmanagement. Gute Asset Manager können maßgeschneiderte Lösungen anbieten und verfügen über umfangreiche Projekterfahrung. Typischerweise herrschen flache Hierarchien und das tägliche Handeln ist von unternehmerischer Kompetenz geprägt.
2. **Flexibilität:** Personelle Betreuung kann schnell den Portfolioanforderungen angepasst werden. Belastungsspitzen können ohne aufwendige Personalmanöver schnell abgefangen werden. Darin liegt ein wesentlicher Vorteil von externen Asset Managern.
3. **Der Marktzugang zu Marktteilnehmern ist häufig besser und tiefer.** Ein wichtiges Merkmal zur Hebung objektbezogener Vorteile. Gerade ausländische Investoren können wie ein lokaler Marktteilnehmer auftreten. Durch die Vielfalt der Mandate haben professionelle Asset Manager eine tiefere Verankerung im Markt als Investoren, die sporadisch in Erscheinung treten. Externe Asset Manager zeichnen sich durch sektorale und regionale Marktnetzwerke und -expertisen aus.
4. **Transparenz:** Non-captive Asset Manager sind untereinander vergleichbar, Leistungsmerkmale und Spezialisierungen können bedarfsgerecht gewählt werden
5. **Ggfs. Bereitstellung einer regulierten Plattform, wie z.B. einer KVG durch den Asset Manager ermöglicht erst den Zugang zur Asset-Klasse „Gewerbeimmobilie“ im Falle indirekter Investments.** Gerade in dem mehrschichtigen Verhältnis Vehikel/Immobilie spielt die Vermeidung von Schnittstellen eine große Rolle.
6. **Institutionelle Investoren, insbesondere mit angelsächsischem Hintergrund, haben in einigen Bereichen andere bzw. höhere Anforderungen und Erwartungen als inländische Investoren.** Das betrifft neben den Renditeanforderungen vornehmlich die Verwendung der auftraggeberseitigen IT-Systeme und des Reportings hinsichtlich Standardisierung und Detaillierungsgrad. Kommunikation der Ansprechpartner in Englisch ist obligatorisch. Externe Asset Manager können solche Ansprüche aufgrund hoher Standardisierung oftmals leichter erfüllen.
7. **Die Incentive-Kultur der externen Asset Manager sorgt für eine fokussierte und ergebnisorientierte Vorgehensweise.** Es werden keine Ressourcen vergeudet.

Zusammenfassend gilt, dass es aus strategischen wie operativen Überlegungen heraus gute Gründe für externes Asset Management geben kann. Auch das parallele Agieren von internem wie externem Asset Management kann Sinn machen. Der Erfolg des Asset Managements hängt sehr häufig an der persönlichen und fachlichen Kompetenz des einzelnen Asset Managers – unabhängig ob dieser intern oder extern arbeitet.



CORPUS SIREO
CORPUS SIREO

LEHLEH SIREO
LEHLEH SIREO
LEHLEH SIREO



8. Markttrends – Wo geht die Branche hin?

Mit Blick in die Zukunft stellt sich die Frage der weiteren Marktentwicklung der Asset Management Dienstleister. Diese Entwicklung wird stark von den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und den sich daraus ergebenden Strategien der in- und ausländischen Investoren ergeben.

Gerade die gesamtwirtschaftliche Situation in Deutschland mit einem sehr geringen Zinsniveau und einer gut laufenden Konjunktur hat für die besondere Attraktivität der Immobilien als Anlageform gesorgt. Außerdem fehlen alternative Möglichkeiten zur Kapitalanlage. In der Folge sind die Immobilienpreise in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Mit der guten Konjunktur ist auch das Niveau der Mieten auf einem ordentlichen Niveau. Große Mietsteigerungen werden zukünftig in der Gesamtbetrachtung kaum wahrscheinlich sein. Die hohen Immobilienpreise mit den stagnierenden Mieten sorgen folglich zu einem Renditedruck. Außerdem ist bei den institutionellen Investoren die Immobilienquote zu Kapitalanlagen in Wertpapieren sukzessive erhöht worden. Aufgrund der hohen Nachfrage ist es seit einiger Zeit zu Ausweichbewegungen in B- und C-Standorte gekommen. Da nach wie vor sehr viel Liquidität im Markt ist, steigt zudem der Anlagedruck der institutionellen Investoren. Die Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Lage wird zukünftig nicht zu einer Entspannung auf den Immobilienmärkten in Deutschland führen. Insgesamt wird die Anlage in Immobilien mit höheren Risiken verbunden sein.

Derzeitig herrscht ein dynamischer Transaktionsmarkt. Das jährliche Transaktionsvolumen bei Gewerbeimmobilien ist von 2009 mit etwa 10 Milliarden € sukzessive bis 2014 auf 40 Milliarden € gestiegen. Auch der jüngste Trend der Portfoliotransaktionen wird mit Blick in die Zukunft vermehrt am Markt stattfinden. Vor diesem Hintergrund wird die Nachfrage nach dem Spezial Know-how der Asset Manager auch zukünftig anhalten. Dabei nimmt der Spezialisierungsgrad in regionaler und sektoraler Richtung zu.

Aber nicht nur die gesamtwirtschaftliche Situation wird zu einer hohen Nachfrage an externen Asset Management Dienstleistungen führen. Auch strukturelle Gegebenheiten bei den inländischen institutionellen Investoren wird diesen Nachfragetrend beeinflussen. Bei ständig wachsenden Portfoliobeständen nimmt auch der Personal- und Ressourcenbedarf stetig zu. Hier stoßen manche Bestandshalter an Grenzen. Externes Asset Management bietet die Möglichkeit, bedarfsgerecht die Kapazitäten anzupassen oder Spezialwissen abzurufen. Die Übernahme von Asset Klassen, die nicht zu den Kernkompetenzen der Investoren/Auftraggeber gehören, machen externes Asset Management ebenfalls interessant. Externes Asset Management bietet eine hohe Flexibilität, auch Schwankungen in der Portfoliogröße oder Wechsel in den Asset Klassen aufzufangen.

Die steigenden Transparenzanforderungen und Informationspflichten (AIFM-Regulierungen) im Rahmen der Verwaltung von Investmentvermögen führen seitens der Investoren und Auftraggebern ebenso zu einer positiven Nachfrage von externen Asset Management Leistungen.



A. Praxisbeispiele

Gemischtes Portfolio – Wertsteigerung durch Repositionierung und Leerstandsabbau

Ausgangssituation Praxisbeispiel 1

Gemischtes Portfolio (Büro-/Geschäftshäuser/Wohnen) mit 11 Objekten an 7 Standorten. Die Übernahme erfolgte nach dem Ankauf im „Peak“ 2007 durch Ablösung des originären Asset Managements. Die Objekte wiesen hohen Leerstand, kurze Mietvertragslaufzeiten und teilweise Repositionierungsbedarf auf.

Zielsetzung Kunde

Der internationale Investor wünschte einen Abverkauf in 3-4 Jahren mit ambitionierten Preisvorstellungen sowie ein aktives Asset Management zur Wertsteigerung (Lease-up; Development).

Vorgehensweise/ Maßnahmen

Stabilisierung und Abverkauf der Wohnobjekte, um Liquidität für Investitionsmaßnahmen zu generieren. Grundlegende Repositionierung bzw. Umnutzung der Büro- und Geschäftshäuser mit anschließender Nachvermietung und Verkauf an langfristige Investoren. Teilweise Konzeptentwicklung und Verkauf an Developer.

Herausforderungen

Die besonderen Herausforderungen lagen in der geringen Liquidität des Portfolios, einer zu hohen Einwertung (Release Preise) sowie dem Bestand von Objekten, die zum Teil ohne Marktnachfrage waren (u. a. leergezogenes Single Tenant Verwaltungsgebäude; nicht funktionierende Retailgalerie). Aufgrund von Schlechtleistung musste das Property Management ausgetauscht werden.

Besondere Ereignisse/ Problem im Verlauf

Die Umsetzung des Business Plans verzögerte sich durch die Finanzkrise. Die längere Halte-dauer (mehr Mieterwechsel/mehr Mieterausbauten) führte zur Verdopplung des ursprünglich angesetzten Investitionsvolumens. Die finanzierende Bank hat das Portfolio als „Workout“ qualifiziert, war selbst in Abwicklung und daher nicht mehr handlungsfähig.

Wirtschaftlicher Erfolg

Weitgehender Leerstandsabbau, Wertsteigerung durch Repositionierungen erfolgreich abgeschlossen. Verkauf ohne volle Investition. Verkaufspreise des Business Plans wurden erreicht, wenn auch verzögert.

Erfolgsfaktoren

Marktnähe und Geschwindigkeit durch dezentrales operatives Asset Management.

Warum externes AM?

Auftraggeber war ein internationaler Investor, der über kein eigenes Asset Management verfügt und regelmäßig lokale Partner sucht.

Stärken des AM Dienstleisters:

Bundesweit aufgestelltes Asset Management Team. Trackrecord des Führungsteams. Starkes operatives Asset Management, Repositionierungs- und Projektentwicklungs-Know-how.



Professionelles und wertstabilisierendes Asset- und Property Management eines Retail-Portfolios

Ausgangssituation <u>Praxisbeispiel 2</u>	Kleinteiliges Retail-Portfolio mit 67 Objekten und 227.000 m ² Mietfläche überwiegend in Kleinstädten mit negativer demografischer und wirtschaftlicher Entwicklung, Schwerpunkt lag in Ostdeutschland.
Zielsetzung Kunde	Die langfristige Stabilisierung des Einzelhandelsportfolios stand für den Kunden im Fokus im Zusammenhang mit der Erstellung und Umsetzung einer zentralen AM-Strategie/-Steuerung mit Business Planning auf Objektebene.
Vorgehensweise/ Maßnahmen	Die Übernahme des Asset- und Property Managements erfolgte innerhalb weniger Wochen. AM-Maßnahmen basierten auf intensivem Vermietungsmanagement (Neuabschlüsse, Verlängerungen sowie Erweiterungs- und Umbaumaßnahmen für Mieter) sowie auf Maßnahmen und Budgetplanung für Instandhaltung und Flächenausbau zur Wertstabilisierung in enger Abstimmung mit dem Eigentümer.
Herausforderungen	Die gesättigte Einzelhandelsnachfrage und damit verbunden der Verdrängungswettbewerb an den Standorten war herausfordernd. Der Großteil der Discounterflächen entsprach nicht den strikten Flächenanforderungen der Mieter (Größe und Qualität nicht ausreichend). Ebenso herausfordernd waren die zu hohen Anforderungen für Investitionen in den Bestand, um Anschluss- bzw. Neuvermietung zu gewährleisten sowie offene Forderungen i.H.v. 300.000 €.
Besondere Ereignisse/ Problem im Verlauf	Der Kunde hat auf die In-House Erbringung von Property Management Leistungen bestanden.
Wirtschaftlicher Erfolg	Insgesamt wurden trotz der geringen Nachfrage Neuabschlüsse und Verlängerungen von 105 Mietverträgen über insgesamt 121.000 m ² getätigt. Der WALT stieg innerhalb von 24 Monaten um 23 % auf 8 Jahre. Ein strukturiertes und aktives Forderungsmanagement führte zu einer Reduzierung von 60% der offenen Beträge. Diverse Flächenaufwertungen sowie -erweiterungen (ca. 4.000 m ² Flächenzuwachs) wurden realisiert.
Erfolgsfaktoren	Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren zählten neben einer aktiven Vermietungsleistung ein effizientes Forderungsmanagement, professionelles Baumanagement sowie die vielfältigen und flexiblen AM-Strategien.
Warum externes AM?	Der Kunde verfügte nicht über ein eigenes Marktnetzwerk und -expertise sowie lokale Präsenz. Die quantitativen und qualitativen Ressourcengrenzen beim eigenen Inhouse AM waren erreicht bzw. überschritten.
Stärken des AM Dienstleisters:	Vermietungsspezialist mit einem deutschlandweiten Netzwerk und insgesamt 10 Standorten Lokales Markt-Know-how und langjährige Erfahrung in der Asset Klasse Retail.



A. Praxisbeispiele



Restrukturierung eines bundesweiten Gewerbeimmobilienportfolios

Ausgangssituation Praxisbeispiel 3

Als Teil der Restrukturierung einer komplexen Finanzierungsstruktur hat der Investor eines Immobilienportfolios das Eigentum an die Fremdkapitalgeber übergeben. Das ursprünglich 2006 akquirierte Portfolio mit mehr als 100 Objekten und 600.000 m² Mietfläche ist bundesweit in unterschiedliche gewerbliche Nutzungsarten investiert.

Zielsetzung Kunde

Zielsetzung war die Realisierung eines bestmöglichen „Total Return“ für die Fremdkapitalgeber durch die Leistung eines laufenden Kapitaldienst und Fremdkapitalrückführung innerhalb von rd. 36 Monaten.

Vorgehensweise/ Maßnahmen

Nach einer strukturierten Übernahme des Portfolios wurde eine detaillierte Identifikation der Werttreiber sowie eine Clusterung des Portfolios durchgeführt. Der Schwerpunkt der Management-Leistung lag auf der Stabilisierung und Optimierung der Vermietungssituation, der Durchführung kaufpreiserhöhender Baumaßnahmen und einer gezielten Vermarktung der Objekte. Zur fortlaufende Performancemessung wurde eine effektives Controlling und Reporting implementiert.

Herausforderungen

Die Herausforderung des Portfolios lag in der bundesweiten Streuung der einzelnen Objekte in unterschiedlichen lokalen Teilmärkten und der Vielfalt an Nutzungsarten. Weiterhin erforderte die hohe Anzahl an Objekten und Mietern umfangreiche Personalressourcen.

Besondere Ereignisse/ Problem im Verlauf

Im Zeitraum des Management erfolgte seitens der Auftraggeber ein Strategiewechsel in Bezug auf die Nutzung eingehender Kaufpreise zur Generierung und Entwicklung von Wertschöpfungspotenzialen. Ferner brachte das ursprüngliche Fremdkapitalvolumen und die Vertriebsstruktur eine hohe Anzahl an Stakeholder mit unterschiedlichen Interessen mit sich.

Wirtschaftlicher Erfolg

Durch ein aktives Asset Management konnte die Vermietungssituation nachhaltig durch die Reduzierung von Leerständen, zeitliche Verlängerung von Bestandsmietverträgen und räumliche Expansion von Bestandsmietern optimiert werden. Darüber hinaus wurde Mittel für Baumaßnahmen kaufpreissteigernd eingesetzt. In Summe konnten somit die im Zuge der Restrukturierung zugrunde liegenden Bewertungen übertroffen werden.

Erfolgsfaktoren

Neben dem Wissen der lokalen Märkte durch einen bundesweite Präsenz waren ausreichende Ressourcen an erfahreneren und interdisziplinären Mitarbeitern sowie eine klare Fokussierung auf die Werttreiber wesentlichen Erfolgsfaktoren.

Warum externes AM?

Weder die Fremdkapitalgeber noch die Objektgesellschaften verfügten über eigene Managementkapazitäten.

Stärken des AM Dienstleisters:

Die nachweisliche Erfahrungen in der Übernahme, dem Management und dem Exit vergleichbarer Portfolios sowie eine bundesweite Präsenz an fünf Standorten mit ausreichenden Ressourcen in Kombination mit einem wirtschaftlich und erfolgsorientieren Angebot waren maßgeblich für die Entscheidung.

Umfassendes Refurbishment einer Coreimmobilie inkl. steuerlich-rechtlicher Fragestellung



Ausgangssituation Praxisbeispiel 4	Älteres Bürogebäude in Hamburger City-Randlage, nach Auszug des Vormieters stand das Objekt mit ca. 6.300 m ² im Jahre 2005 seit 6 Jahren leer.
Zielsetzung Kunde	Der private Eigentümer wünschte eine erstklassige Vermietung zur Generierung eines langfristigen Einkommensstroms. Langfristig geplanter Verkauf. Hoher Qualitätsanspruch an Management und bauliche Qualität.
Vorgehensweise/ Maßnahmen	Kernsanierung und Aufstockung in 2005/2006. Dabei auch TG-Umbau und neue Glasfassade. Über eine 5-Jahres-Interimsvermietung an eine eigene Gesellschaft wurde die Zeit bis zum Einzug des neuen Mieters (große WP-Gesellschaft in Deutschland) überbrückt. Vor Neubezug in 2012 Nachverdichtung durch Errichtung eines Büroturms im Innenhof. 15-Jahres Staffelmietvertrag mit Neumieter.
Herausforderungen	Das ältere Gebäude musste in allen technischen und baulichen Belangen an einen modernen hochwertigen Bürostandard angepasst werden. Zunächst umfangreiche Bestandsmaßnahme, darauf folgend teilw. Neubaumaßnahme für Nachmieter. Vermietungsaufgabe beinhaltete Herauslösung des Neumieters aus altem MV. Umstrukturierung der Bestandsgesellschaft ohne GrESt-Anfall.
Besondere Ereignisse/ Problem im Verlauf	Die Umsetzung beider Baumaßnahmen war herausfordernd. Die Interimsvermietung musste nahtlos mit der Baumaßnahme zur Neuvermietung koordiniert werden. Die EK-Strukturierung erfolgte unter Einbeziehung rechtlicher und steuerlicher Gesichtspunkte des Investors.
Wirtschaftlicher Erfolg	Nach Abschluss der Bau- und Vermietungsmaßnahmen erfolgte der Verkauf von 94 % der Anteile an der Objektgesellschaft an ein berufsständisches Versorgungswerk im. Der Investor erhält langfristig jährliche Ausschüttungen i.H.v. ca. durchschnittlich 6 % vor Steuern. Staffelmietvertrag gewährt langfristigen Inflationsschutz. Erfolgreicher Verkauf aus Sicht des Voreigentümers.
Erfolgsfaktoren	Entscheidend war die nahtlose Koordination der sehr unterschiedlichen Einzelaufgaben. Dies gelang über die im Hause vorhandene Kompetenz in den Bereichen Asset und Property Management, Vermietung, Strukturierung sowie Produktvertrieb und Produktmanagement.
Warum externes AM?	Hoher Qualitätsanspruch, der dem Spezialcharakter der langfristig angelegten Aufwertungs- und Managementaufgabe gerecht werden musste. Durch Volldienstleistereigenschaft der HIH konnten die breite Anforderungsstruktur im Projekt voll inhouse abgebildet werden.
Stärken des AM Dienstleisters:	Die Transaktionsaufgabe konnte zentral und verantwortlich durch den AM wahrgenommen werden, so dass beim Investor keine Schnittstellenverluste entstanden. Strukturierungs- und Vermarktungskompetenz.



A. Praxisbeispiele



Investition eines ausländischen Investors ohne eigene AM-Infrastruktur

Ausgangssituation Praxisbeispiel 5

Ein ausländischer Investor war auf der Suche nach einer neuen Investment Management Plattform für ein gewerbliches Bestandsportfolio von 11 Objekten in Deutschland mit einem Investmentwert von ca. 350 Mio €.

Zielsetzung Kunde

Stärkere Bündelung der gesamten Dienstleistung rund um das Portfolio, inkl. Research, Portfoliomanagement, Finanzierung und Asset Management. Das Portfolio umfasste schwerpunktmäßig „Einzelhandel“, aber auch „Büro“ und „Wohnen“, teilweise auch mit Refurbishment/Redevelopment-Ansätzen.

Vorgehensweise/ Maßnahmen

Lieferung einer detaillierten, interdisziplinären Portfolioanalyse, welche in enger Abstimmung mit den Bereichen Akquisition, Asset Management, Research und Finance erfolgte. Diese umfasste genaue Hold/Sell Analysen und Empfehlungen für Development/Refurbishment-Maßnahmen auf Objektebene. Des Weiteren wurden Ansätze zur Stabilisierung des Cashflows über Vermietung und Refinanzierung aufgezeigt.

Herausforderungen

Das Gesamtportfolio umfasste sehr komplexe Gesellschaftsstrukturen verbunden mit einer angespannten Vermietungssituation und auslaufenden Finanzierungen. Neben der Stabilisierung des Cashflows mittels aktiver Vermietung und Kostenreduzierung wurde das Property Management neu strukturiert.

Besondere Ereignisse/ Problem im Verlauf

Initiierung und Durchführung eines Redevelopment-Projektes im laufenden Betrieb einer Handelsimmobilie (Projektvolumen ca. € 11 Mio.) während der Übernahmephase des Mandates. Informationsweitergabe und Dokumentation durch den vorherigen Asset Manager war nicht optimal. Aufgrund der komplexen Gesellschaftsstrukturen mussten diverse Steuerthemen gelöst werden.

Wirtschaftlicher Erfolg

Erfolgreiche Durchführung des Projektes mit nahezu Vollvermietung während des Bauablaufes. Refinanzierung zu deutlich verbesserten Konditionen. Neuvermietung/Prolongation von ca. 14.500 qm innerhalb der ersten 12 Monate. Deutliche Reduzierung der offenen Posten und Stabilisierung des Cashflows. Klärung offener Rechtsfälle.

Erfolgsfaktoren

Der Interdisziplinäre Ansatz mit intensiver Zusammenarbeit aller Teams war der wesentliche Treiber um alle Optimierungspotenziale ausschöpfen zu können. Dabei war eine sehr enge, offene und transparente Kommunikation mit dem Investor entscheidend.

Warum externes AM?

Internationaler Kunde ohne eigene Asset Management Struktur in Deutschland.

Stärken des AM Dienstleisters:

Bestehende Kundenbeziehung (internationaler Kunde). Darüber hinaus war für den Investor entscheidend, die erforderliche Leistungspakete aus einer Hand abrufen zu können.



Joint Venture zur Hebung von Value Add Potential in einem Wohn-/Einzelhandelskomplex

Ausgangssituation Praxisbeispiel 6	Ein unmoderner Komplex mit 282 Wohnungen in den Geschossen 1 bis 5 mit ca. 18.000 m ² und ca. 11.000 m ² EZH-Passage im EG in guter Stadtteillage von Düsseldorf. Das Objekt war in schlechtem Zustand und der EZH war bis auf zwei Ankermieter schwach. Erworben in 2011 aus einer Zwangsversteigerung, sozial geförderter Wohnungsbau mit Bindung bis zum 31.12.2014.
Zielsetzung Kunde	Der Kunde und Joint Venture Partner war ein Real Estate Private Equity Fonds. Die gemeinsame Idee war es nach Ersteigerung das Value Add Potential durch volle Revitalisierung und Neuvermietung der EZH-Flächen sowie der Allgemeinbereiche und Fassaden sowie freier Wohnungen zu heben. Das Mietniveau lag deutlich unter Markt.
Vorgehensweise/ Maßnahmen	Nach teilweiser Entmietung des EZH vollständiges Refurbishment der Retailflächen und Vermietung an gute Mieter. Der allgemeine Wohnbereich und 56 freie Wohnungen wurden ebenfalls hochwertig modernisiert. Neue Mieterstruktur, Mietsteigerung bei Retail und Wohnen sowie Kosten- und Prozessoptimierung. Senkung der Nebenkosten und Kosten für Eigentümer durch Optimierung der Dienstleisterverträge etc. Abschluss neuer Mietverträge sowie Einführung eines Brandings.
Herausforderungen	Die Zwangsversteigerung ließ nur eine begrenzte Due Diligence (DD) zu, so dass bei Übernahme keine Kostensicherheit bestand. Das Objekt wies eine schwierige Mieterklientel auf, verbunden mit negativem Objektimage & Presse, Mietpreisbindung und massiven Instandhaltungsstau. Durch das Baujahr 1978, ein veraltetes Mallkonzept, unattraktive Retailmieter und auch etwas zu viel Retailfläche für diesen Standort.
Besondere Ereignisse/ Problem im Verlauf	Es kam zu größerer Komplexität und höheren Kosten in der Retailsanierung als in der DD geplant, aber auch zu besseren Mieten. Deutlich bessere Vermietung der sanierten Wohnungen als geplant (attraktivere Mieter und Mieten). Die Realisierung und der Verkauf konnte schon nach 3 statt nach 5 Jahren erreicht werden.
Wirtschaftlicher Erfolg	Das Projekt ergab durch mehr Miete und besseren Faktor am Ende einen höheren wirtschaftlichen Erfolg als geplant. Das Objekt konnte am Ende einen IRR von fast 30 % erreichen und das eingesetzte Eigenkapital wurde verdoppelt. Der Käufer war ein deutscher Pensionsfonds.
Erfolgsfaktoren	Das Objekt liegt in einer guten, innenstadtnahen Stadtteillage. Die Ankermieter EDEKA und Aldi konnten auf neuer Basis langfristig verlängert werden. Die Kündigung der anderen Retailmieter durch ZV ermöglichte eine hochwertige Sanierung. Das Auslaufen der Mietpreisbindung nach 3 Jahren durch ZV. Aktives AM mit eigener technischer Kompetenz.
Warum externes AM?	Der Kunde mit Sitz im Ausland arbeitet aus Prinzip nur in Joint Venture mit sehr unternehmerisch aufgestellten Partnern. Aufgrund der Komplexität der AM-Aufgabe wäre es ohne lokale Präsenz und ohne Developererfahrung aber auch nicht möglich gewesen.
Stärken des AM Dienstleisters:	Wir haben das Objekt identifiziert und dem Investor mit der Idee der Revitalisierung und Hebung des Value Add Potentials vorgestellt. Er hat sich Referenzen über unseren Trackrecord eingeholt und konnte sehen, dass wir Projekte dieser Art bereits in der Vergangenheit erfolgreich realisiert haben.



A. Praxisbeispiele

Einzelhandelsportfolio – Abwicklung nach Leerstandsabbau und Mietvertragsverlängerungen



Ausgangssituation Praxisbeispiel 7

Einzelhandelsportfolio mit über 50 Objekten an mehr als 40 Standorten. Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt der Übernahme u.a. geringe finanzielle Rücklagen, hoher Leerstand, Instandhaltungsstau, Finanzierung im Default, finanzierende Banken mit erheblichem Einfluss.

Zielsetzung Kunde

Das Fremdkapital sollte durch schnellen Abverkauf zurückgeführt werden und die Preisvorstellungen waren ambitioniert. Weitere Zielsetzungen waren die Wertsteigerung durch aktives Asset Management (Lease-up, Development, Retention) sowie eine Abwicklung binnen 3 bis 4 Jahren.

Vorgehensweise/ Maßnahmen

Der Asset Management Fokus lag auf den großen Objekten mit Werthebel und wesentlichen Mietverträgen. Die kleineren Objekte wurden schnell verkauft, auch mit Discount. Wo möglich, wurden Mietverträge verlängert bzw. Projekte „an-entwickelt“ und dann verkauft.

Herausforderungen

Herausforderungen auf Objektebene waren die geringe Liquidität im Portfolio, kurze/ überhöhte Erbbaurechtsverträge, eine hohe Einwertung (Release Preise) sowie der Bestand mit z. T. Objekten ohne Marktnachfrage (Teileigentum/Erbbaurecht). Komplexe Schnittstellen und unklare Zielsetzungen auf Projektebene.

Besondere Ereignisse/ Problem im Verlauf

Datenbasis wie z.B. Rent Roll war mangelhaft und unbrauchbar für Verkäufe. Dies führte zu Verkaufsverzögerungen.

Wirtschaftlicher Erfolg

Langfristige Verlängerung von entscheidenden Mietverträgen. Erfolgreiche „An-Entwicklung“ von Objekten mit Entwicklungsbedarf. Zügiger Abverkauf von kleinen Objekten.

Erfolgsfaktoren

Klare Fokussierung der Asset Management Aktivitäten auf mittelgroße und große Objekte mit Werthebel, schneller Abverkauf von kleinen Objekten, existierende Kontakte zu großen Einzelhändlern, dezentrales Asset Management.

Warum externes AM?

Finanzierende Bank verlangte Auflösung der internen, nicht erfolgreichen Asset Management Abteilung des Auftraggebers in Deutschland und Vergabe an ein externes Asset Management Unternehmen mit Trackrecord.

Stärken des AM Dienstleisters:

Entscheidend waren das Einzelhandels-Know-how, die bundesweite Präsenz sowie der Trackrecord im Einzelverkauf von Objekten in B-Standorten.



Entwicklung eines Single-Tenant-Objektes in eine Multi-Tenant Service-Immobilie

Ausgangssituation <u>Praxisbeispiel 8</u>	Das AM-Mandat wurde für eine von 2007 bis 2009 nach Neubaustandard kernsanierte Bestandsliegenschaft mit ca. 22.000 m ² Büromietfläche als Single-Tenant-Objekt in guter Lage von München übernommen.
Zielsetzung Kunde	Der Aufbau des Asset Managements, ausgehend von 100 %igem Leerstand mit Ziel der Vollvermietung stand im Fokus.
Vorgehensweise/ Maßnahmen	Die Erstellung einer Vermarktungsstrategie, Erarbeitung und Umsetzung des Vermietungskonzepts sowie die Umwandlung der Immobilie in ein Multi-Tenant-Objekt inkl. Durchführung aller Mietausbauten wurden umgesetzt. Der Aufbau einer Internetpräsenz mit umfassenden Informationen zum Objekt und zur Anmietung sowie die intensive Kooperation mit Vertriebspartnern (Maklerevents, Vermietungswettbewerb etc.) und das Direktmarketing verbunden mit Events zur Steigerung der Objektvisibilität gehörten ebenfalls zu den entscheidenden Maßnahmen.
Herausforderungen	Es handelte sich um keinen etablierten Bürostandort. Die Nachwirkungen der Wirtschaftskrise waren in der Vermietung spürbar. Zudem erschwerte die Single-Tenant Konzeption eine notwendige Multi-Tenant Vermietung.
Besondere Ereignisse/ Problem im Verlauf Wirtschaftlicher Erfolg	Kontinuierliche Entwicklung einer Service-Immobilie. Durch Steigerung der Vermietungsquote mittels Abschluss von 13 überwiegend langfristigen Mietverträgen (> 10 Jahre) mit renommierten Mietern sowie durch Erweiterung der Flächen von Bestandsmietern wurden wirtschaftliche Erfolge erzielt. Umfassendes und transparentes Reporting ermöglichten eine vollumfängliche Überwachung des vom Auftraggeber vorgegebenen Objektbudgets für vermietungsrelevante und bauliche Maßnahmenplanung. Zeitgleich wurden bestehende Miet- und Dienstleistungsverträge in hohem Maße optimiert.
Erfolgsfaktoren	Durch aktive Vermietungsleistungen wurde die Vermietungsquote maßgeblich erhöht, Entwicklung einer Multi-Tenant Service-Immobilie
Warum externes AM?	Der Mandant verfügte nicht über ein(e) eigene(s) Marktnetzwerk und –expertise sowie lokale Präsenz mit ausschlaggebender Vermietungskompetenz.
Stärken des AM Dienstleisters:	AM als umfassender Vermietungsspezialist mit klaren Vorstellungen zum Umnutzungskonzept (Single- auf Multi-Tenant), lokales Markt-Know-how und langjährige Erfahrung in der Asset Klasse „Office“.



A. Praxisbeispiele



Stabilisierung einer mischgenutzten Immobilie mit hohem Hotelanteil

Ausgangssituation Praxisbeispiel 9

Zum Zeitpunkt der Beauftragung des Asset Managers im Mai 2012 standen 4.550 m² (13 % der vermietbaren Fläche) leer. Weitere 10.865 m² (31 %) liefen kurzfristig (binnen 6 Monaten) aus bzw. standen zur Verlängerung an. Das gemischt genutzte Objekt (Hotel, Büro, Einzelhandel) mit 34.500 m² war an 43 Mieter vermietet. Die Eigentümergesellschaft war bereits insolvent.

Zielsetzung Kunde

Zielsetzung war die langfristige Stabilisierung des Objektes und die Vorbereitung des Verkaufs aus der Insolvenz. Durch die Maximierung des Verkaufserlöses, sollte kurzfristig (12 – 18 Monate) ein möglichst großer Teil des ausstehenden Darlehns zurückgeführt werden.

Vorgehensweise/ Maßnahmen

Der Fokus lag auf der aktiven und zielgerichteten Vermietung, um kurzfristig den (drohenden) Leerstand zu reduzieren/zu vermeiden und die Gesamtmieteinnahmen zu maximieren, um dadurch eine möglichst hohe Basis für die Verkaufsbewertung zu erzielen. Dazu wurden die bestehenden Mietverträge überprüft und eine geänderte Neu-Vermietungsstrategie erarbeitet. Zu den relevanten Bestandsmietern wurde ein enger Kontakt aufgebaut.

Herausforderungen

Die Herausforderung lag in der relativ kurzen Reaktionszeit für einzelne Vermietungs-/Maßnahmen, der hohen Vermietungsleistung und dem Abbau des aufgelaufenen Instandhaltungsrückstaus bei laufendem Insolvenzverfahren, naturgemäß verbunden mit fehlender bzw. stark eingeschränkter Liquidität.

Besondere Ereignisse/ Problem im Verlauf

Anfang Juni 2012 wurde die Insolvenz über das Vermögen der Objektgesellschaft eröffnet. Im selben Monat nutzte ein großer Büromieter (1.500 m²) sein Sonderkündigungsrecht und beendete den Mietvertrag. Viele für den Eigentümer unwirtschaftliche Verträge hatten noch mittlere Restlaufzeiten verbunden mit Mieter-Optionen.

Wirtschaftlicher Erfolg

Signifikante Verbesserung der Ertragslage innerhalb von 9 Monaten durch Vertragsverlängerung und Neuvermietung. Bereitstellung der benötigten Liquidität für Vermietung und Instandsetzung größtenteils durch Neuvermietung, Abgeltungsvereinbarungen von scheidenden Mietern und Eintreibung von Mietrückständen. Steigerung Objektwert über 27 % in Summe.

Erfolgsfaktoren

Durch die Kenntnisse des lokalen Marktes und den engen Kontakt zu den Maklern, konnten die bestehenden (Vermietungs-)Probleme zügig erkannt und beseitigt werden. Die Präsenz vor Ort ermöglichte eine schnelle Kontaktaufnahme zu den relevanten Mietern und sicherte den Bestand kurzfristig auslaufender Verträge.

Warum externes AM?

Weder der Fremdkapitalgeber noch der Insolvenzverwalter der Objektgesellschaft mit Sitz in München verfügten über eigene Managementkapazitäten. Aufgrund der überzeugenden Beratungsanalyseergebnisse aus der Phase der drohenden Insolvenz war man überzeugt, dass ein lokaler Asset Manager die Ziele erreichen kann.

Stärken des AM Dienstleisters:

Aufgrund der überzeugenden Beratungsanalyseergebnisse aus der Phase der drohenden Insolvenz war der Fremdkapitalgeber und der Insolvenzverwalter überzeugt, dass der AM mit der lokalen Präsenz die gesetzten Ziele erreichen kann. Überzeugung des Kunden durch umfangreiche Expertise und interdisziplinäres Team, Leistung aus einer Hand und Bündelung von Schnittstellen.

Neupositionierung einer großen Büroimmobilie in einem schwierigen Marktumfeld



Ausgangssituation Praxisbeispiel 10	Hauptmieter Degussa und E.ON haben das Objekt Anfang 2008 verlassen, vollständiger Leerstand rund 19.600 m ² . Das Gebäude war seinerzeit speziell auf den Nutzer Degussa zugeschnitten und dem Baujahr von 1974 entsprechend ausgebaut.
Zielsetzung Kunde	Der Eigentümer (Spezialfonds) wünschte im Rahmen einer Value Add Strategie eine Marktpositionierung als Core-Objekt mit kurzfristiger Bezugsfähigkeit im gehobenen Standard inkl. neuer Haustechnik. Dabei sollten ebenfalls eine Schadstoffsanierung und eine Fassadenerneuerung durchgeführt werden.
Vorgehensweise/ Maßnahmen	Zwischen Juni und Oktober 2007 erfolgte die Projektplanung unter Leitung des AM mit der Zielstellung einer wirtschaftlichen und rentablen Vermietung und Projektrealisierung. Umsetzung erfolgte in 2008 und 2009, Vollvermietung Mitte 2013 und Verkauf in 2013.
Herausforderungen	Fertigstellung des veredelten Rohbaus erfolgte Ende 2009 – der Vermietungsmarkt in Düsseldorf war aufgrund der Finanzkrise zu diesem Zeitpunkt nahezu am Boden. Hochwertige Konkurrenzobjekte in der näheren Umgebung (z.B. Sky Office) bedingten große Konkurrenz.
Besondere Ereignisse/ Problem im Verlauf	Umfangreiche Schadstoffbelastungen (Asbest) wurden während der Bauzeit erkannt und saniert. Die Insolvenz eines Auftragnehmers konnte abgefangen werden. Der Hauptmietinteressent für den das Gebäude ursprünglich geplant wurde hat die Vermietung Mitte 2008 abgesagt, so dass die Revitalisierung spekulativ und ohne Vorvermietung erfolgte.
Wirtschaftlicher Erfolg	Trotz des schwierigen Marktumfelds in Düsseldorf konnten nach Fertigstellung des veredelten Rohbaus kurzfristig zwei erste Mietverträge für das Gebäude abgeschlossen werden (Showroom und Wirtschaftsprüfer). Weitere Vermietungen gelangen sukzessive, so dass das Gebäude in 2013 vollvermietet zu Marktkonditionen als Core-Objekt veräußert werden konnte. Erfolgreiche Umsetzung der Eigentümer-Strategie.
Erfolgsfaktoren	Gute Ausbaugqualität des Gebäudes zu einem marktüblichen Mietzins, hohe Flexibilität der Mietflächen und stimmiges optisches Gesamtkonzept (zeitgemäße moderne Fassade). Hohe Vermietungskompetenz des AM vor Ort aufgrund der dort ansässigen Niederlassung.
Warum externes AM?	Fehlende Eigenkompetenz bei der Durchführung von umfangreichen Revitalisierungsmaßnahmen, hoher Qualitätsanspruch, objektseitig war vielfältige Immobilienkompetenz gefragt.
Stärken des AM Dienstleisters:	Langjährige Erfahrung im PE-Geschäft, Nachgewiesene Vermietungskompetenz am Standort, offene Kommunikation/zentrale Verantwortlichkeit beim AM.



A. Praxisbeispiele



Spekulative Projektentwicklung mit 34.000 m² Büro

Ausgangssituation Praxisbeispiel 11

Erwerb eines Grundstückes im Jahr 2007 mit dem Ziel eine spekulative Projektentwicklung mit ca. 34.000 m² Büro und Einzelhandel für einen vom AM gemanagten opportunistischen Fonds zu realisieren.

Zielsetzung Kunde

Das Objekt war Bestandteil eines geschlossenen, opportunistisch ausgerichteten Fonds. Ziel war es das Objekt nach Fertigstellung und Vermietung an einen institutionellen Investor zu verkaufen.

Vorgehensweise/ Maßnahmen

Festlegung der Gebäude- und Flächenkonzeption in enger Zusammenarbeit mit dem Joint Venture Partner und externen Beratern. Besonderer Fokus lag hierbei auf der flexiblen Einteilung unterschiedlicher Flächengrößen von 400 bis 4.000 m² sowie der Zertifizierung LEED Gold Standard.

Herausforderungen

Die Mietmarktentwicklung war in den ersten zwei Jahren nach Fertigstellung aufgrund der Finanzkrise eine besondere Herausforderung. Nachdem ein Großnutzer mit ca. 20.000 m² abgesagt hatte, musste die gesamte Konzeption auf kleinteiligere Vermietung umkonzeptioniert werden.

Besondere Ereignisse/ Problem im Verlauf

Sehr schleppender Mietmarkt mit geringen Vermietungsabschlüssen und Leerstand direkt nach Fertigstellung des Objektes. Umplanung von Sondernutzungsbereichen im EG (Konferenzanbieter, Fitnessbetreiber, Gastronomiekonzepte).

Wirtschaftlicher Erfolg

Das Gebäude wurde 2013 mängelfrei und vollvermietet an einen institutionellen Investor mit sehr gutem wirtschaftlichen Erfolg verkauft.

Erfolgsfaktoren

Die schnelle und unbürokratische Zusammenarbeit zwischen dem AM Projektteam und allen involvierten Maklerunternehmen hat entscheidend zum Vermietungserfolg beigetragen. Die Zielsetzung innerhalb von 48 Stunden nach Besichtigung ein Mietangebot an potenzielle Interessenten unterbreiten zu können, war hierbei wesentlich und wurde durch einen externen Büroplaner unterstützt.

Warum externes AM?

Das Projekt war Bestandteil eines vom AM gemanagten opportunistischen Fonds.

Stärken des AM Dienstleisters:

Der AM ist einer der global führenden, Finanzkonzern unabhängigen Investmentmanager im Immobilienbereich und profitiert von einer breiten, etablierten und globalen Immobilienplattform mit 670 Mitarbeiter, welche wiederum in ihren lokalen Märkten gut vernetzt sind. Der AM ist seit über 15 Jahren in Deutschland mit einer breiten interdisziplinären Plattform vertreten.



Transaktion eines 2 Objekte Büro-Portfolios in Berlin

Ausgangssituation Praxisbeispiel 12

Verkäufer mit 2 notleidenden Objekten (distressed) hatte einen klaren Verkaufszeitplan. Liquidation der beiden Objekte (ein interessantes Objekt, ein weniger gutes) mittels Bieterverfahren. Objekt 1: in Lichtenberg, ca. 15.000 m², Baujahr 1995, 100 % Leerstand, keine Bürolage. Objekt 2: ca. 30.000 m², Baujahr 1996, 88 % vermietet, „kommende“ Bürolage an der Spree, Hauptmieter Bundesland mit ca. 50 % der Flächen und ca. 50 % unter aktuellen Marktmieten. Kauf in 2013 als Sharedeal.

Zielsetzung Kunde

Sofortiger Verkauf oder Vermietung des Objektes 1 und „manage to Core“ des Objektes 2 mit leichten, vor allem „kosmetischen“ Revitalisierungsmaßnahmen, Imageverbesserung und Aufvermietung, Optimierung Mieterstruktur und Miethöhen, langfristige Verlängerung der Hauptmieter auf Marktniveau/Nachvermietung und Verkauf.

Vorgehensweise/ Maßnahmen

Umsetzung des Revitalisierungsprojektes, Vertragsverlängerungen inkl. Hauptmieter auf Marktniveau, Nachvermietung, Optimierung von Dienstleister- und Versorgungsverträgen, Mieterrestrukturierung, Abarbeitung Brandschutz-Maßnahmen, Repositionierung/ Branding, Verbesserung des Gesamtbildes und der Gebäudestruktur.

Herausforderungen

Beim Objekt 1 lag die Herausforderung im Wesentlichen darin, dass es keine Bürolage ist und der Stadtteil ein schlechtes Image genießt. Das Objekt 2 hat eine interessante Lage, aber ist etwas verwinkelt gebaut. Es sind einige kleinteilige Bestandsmieter neben dem Großmieter. Der Zustand war durch unterlassene Instandhaltung mäßig und hatte nicht abgearbeitete Brandschutzthemen. Es weist teilweise große Raamtiefen auf.

Besondere Ereignisse/ Problem im Verlauf

Vorzeitige Verlängerung mit einem Mieter, obwohl eigentlich noch bis 2016 Zeit war mit dem Vermieter über den MV zu sprechen. Die Umsetzung des Konzeptes dauerte länger.

Wirtschaftlicher Erfolg

Das Objekt 1 konnte deutlich schneller und besser an einen privaten Investor verkauft werden. Das Objekt 2 konnte erfolgreich im WALT auf höherer Mietbasis optimiert werden und das Revitalisierungsprogramm hat neben der positiven Marktentwicklung geholfen, den Wert der Immobilien deutlich zu steigern. Hier wird der Businessplan ebenfalls deutlich überschritten.

Erfolgsfaktoren

Gute Vernetzung des lokalen Teams im Berliner Markt war sehr wichtig. Eine gute Lageentwicklung und gute Infrastruktur war hilfreich, ebenso der attraktive Hauptmieter mit neuem neuem längerfristigen Vertrag, die flexiblen Grundrisse, das moderate Mietniveau, ausreichend Stellplätze und auch das Revitalisierungsprogramm.

Warum externes AM?

Der Kunde mit Sitz im Ausland arbeitet aus Prinzip nur im Joint Venture mit lokalen, unternehmerisch aufgestellten AM-Partnern.

Stärken des AM Dienstleisters:

Gute Erfahrungen in den letzten Jahren und bereits erfolgte Zusammenarbeit an anderer Stelle. Das Berliner Büro hat mit Marktzugang, Erfahrung und motiviertem Team überzeugt. Der Asset Manager hatte durch vorhandenes Netzwerk die Transaktion frühzeitig gesourced und somit einen Zeit- und Informationsvorsprung.

B. Unternehmenssteckbriefe



Im Folgenden findet sich eine kurze Darstellung der Asset Management Gesellschaften, die hinter der Initiative Asset Management Excellence stehen und an dieser Broschüre mitgewirkt haben. In den tabellarischen Übersichten sind die wichtigsten Eckpunkte der Unternehmen zusammengefasst.

ATOS Asset Management GmbH

ATOS ist ein unabhängiges, inhabergeführtes Immobilienunternehmen mit Schwerpunkt im Investment, Asset und Property Management von Gewerbeimmobilien in Deutschland. Das 2006 gegründete Unternehmen betreut rund 180 Gewerbeimmobilien in mehr als 100 Städten mit einem Portfolio-Wert von über einer Milliarde Euro.

Zentral geführt und dezentral organisiert arbeitet das strategische Investment und Asset Management mit Sitz in Hamburg eng mit den operativen Asset Managern vor Ort zusammen. Mit rund 45 Mitarbeitern an 13 Standorten deckt ATOS alle Regionen Deutschlands ab und gewährleistet bundesweit direkten Zugang zu den lokalen Märkten, Objekten und Mietern.

Das Leistungsspektrum umfasst Ankauf, Finanzierung, Vermietung, Repositionierung und Verkauf, vornehmlich von Büro- und Einzelhandelsobjekten sowie Technoparks in A- und B-Standorten. Zu den Kunden zählen internationale Investoren, finanzierende Banken und deutsche institutionelle Anleger wie Versorgungswerke, Versicherungen und Sparkassen.

Eckdaten AM-Gesellschaft

Anzahl Mitarbeiter	45
Assets under Management	1.000.000.000 €
Anzahl Standorte Inland	13
Gesamtfläche	1.000.000 m ²
Unternehmensgründung	2006
Gesellschaftsstruktur	inhabergeführt

Betreute Portfolien

Schwerpunkt Asset Klassen	Büro, Handel und Technologieparks
Transaktionsvolumen (Ø 3 Jahre)	250.000.000 € p.a.
Vermietungsleistung (Ø 3 Jahre)	110.000 m ² p.a.
Risiko-/ Rendite-Profil	mittel
Mandatumfang	Portfolioebene
Schwierigkeitsklasse Portfolio	hoch
Vernetzung	national und international
Zeithorizont	exitorientiert und entwicklungsorientiert
Leistungsspektrum	Volldienstleister IM/AM/PM
Investorensituation	Workout und Entwicklungsportfolio
Co-Investments	ja
Zielgruppe	nationale/internationale Institutionelle und Family Offices
Spezialisierung auf Kundentyp	Banken, Privat Equity, Loan-Investoren
Produktschwerpunkt	von: Office, Retail, Technologieparks in: Büro, Einzelhandel, Technologieparks

CORPUS SIREO

REAL ESTATE

CORPUS SIREO Asset Management GmbH

Als Deutschlands führender und unabhängiger Real Estate Asset Manager fungiert CORPUS SIREO seit Januar 2014 als eigenständiger Geschäftsbereich der Swiss Life Asset Managers (Zürich).

Das im Jahre 1995 gegründete Unternehmen verwaltet mit mehr als 550 Mitarbeitern an insgesamt 11 Standorten in Deutschland und Luxemburg ein Immobilienvermögen von rund 16,3 Milliarden Euro (Stand 10/2014).

CORPUS SIREO bietet mit übergreifender Expertise in alle Nutzungsarten umfassende Asset Management Dienstleistungen entlang der gesamten Immobilienwertschöpfungskette für nationale und internationale Kundengruppen an. Das breitgefächerte Leistungsspektrum reicht von Ankauf und Entwicklung über eine kosteneffiziente und wertsteigernde Bewirtschaftung bis zum Verkauf von Liegenschaften. Gepaart mit Leistungen im Investment- und Fonds-Management konzipiert das Unternehmen kundenspezifische und marktorientierte Lösungen auf Einzelobjekt- oder Portfolioebene.

Regelmäßige von diversen Stakeholdern vergebene Auszeichnungen begleiten und bestätigen die Erfolgsbilanz sowie die stetige Expansion des Unternehmens.

Eckdaten AM-Gesellschaft

Anzahl Mitarbeiter	550
Assets under Management	16.500.000.000 €
Anzahl Standorte Inland	10
Gesamtfläche	15.000.000 m ²
Unternehmensgründung	1995
Gesellschaftsstruktur	100%ige Tochter Swiss Life Group

Betreute Portfolien

Schwerpunkt Asset Klassen	Büro, Technik, Wohnen, Handel
Transaktionsvolumen (Ø 3 Jahre)	1.100.000.000 €
Vermietungsleistung (Ø 3 Jahre)	630.000 m ²
Risiko-/ Rendite-Profil	niedrig bis hoch
Mandatsumfang	Projekt- und Portfolioebene
Schwierigkeitsklasse Portfolio	niedrig bis hoch
Vernetzung	national und international
Zeithorizont	exitorientiert und entwicklungsorientiert
Leistungsspektrum	IM/AM/PM
Investorensituation	Workout und Entwicklungsportfolio
Co-Investments	ja
Zielgruppe	alle Kundengruppen
Spezialisierung auf Kundentyp	nein
Produktschwerpunkt	Asset & Portfolio Management (inkl. DTA) Transaction Management (Akquisition, Vermietungs- u. Verkaufsleistungen) Investment- & Fonds-Management



B. Unternehmenssteckbriefe



CR Investment Management GmbH

CR Investment Management („CR“) ist eine der führenden Management- und Beratungsgesellschaften in Europa. Mit rund 100 Mitarbeitern in zehn Büros und sechs Ländern fokussiert sich CR insbesondere auf das Management und die Beratung von Immobilien- und Kreditengagements.

Das 2004 gegründete Unternehmen hat seine Hauptniederlassungen in Berlin und London. CR ist unabhängig und gehört vollständig dem Management.

Mit ihren deutschen Büros an den Standorten Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg und München wurden seit 2009 mehr als 1.000 Liegenschaften unterschiedlicher Nutzungsarten allein in Deutschland aktiv betreut.

Europaweit betreut die CR-Gruppe ein Vermögen von rund 7 Milliarden Euro (inkl. Beratung). In den letzten 18 Monaten hat die CR-Gruppe im Rahmen von Ankäufen von Darlehen und/oder Immobilien mit einem Volumen von rund 12 Milliarden Euro Mandate begleitet.

Unsere Mandanten sind namenhafte Finanzinstitute, Investoren, Fonds sowie Kapitalsammelstellen aus aller Welt.

Eckdaten AM-Gesellschaft

Anzahl Mitarbeiter	73
Assets under Management	3.510.000.000 €
Anzahl Standorte Inland	5
Gesamtfläche	4.000.000 m ²
Unternehmensgründung	2004
Gesellschaftsstruktur	inhabergeführt

Betreute Portfolien

Schwerpunkt Asset Klassen	Büro, Shopping-Center, Fachmarktzentren, Handel, Wohnen, Logistik
Transaktionsvolumen (Ø 3 Jahre)	500.000.000 €
Vermietungsleistung (Ø 3 Jahre)	175.000 m ²
Risiko-/ Rendite-Profil	mittel bis hoch
Mandatsumfang	Projekt- und Portfolioebene
Schwierigkeitsklasse Portfolio	mittel bis hoch
Vernetzung	national und international
Zeithorizont	Exit- und Entwicklungsorientiert
Leistungsspektrum	AM
Investorensituation	Workout und Entwicklungsportfolio
Co-Investments	nein
Zielgruppe	nationale/ internationale Institutionelle und Family Office
Spezialisierung auf Kundentyp	Finanzinvestoren, Banken, Privat Equity, Loan-Investoren
Produktschwerpunkt	Ganzheitliches und grenzüberschreitendes Asset und Credit Management sowie Beratungsleistungen. Der Schwerpunkt liegt auf der Restrukturierung bestehender oder dem Aufbau neuer Immobilienanlageprodukte.



HIH Real Estate GmbH

Die HIH Real Estate (HIH) bündelt seit Jahrzehnten die immobilienbezogenen Investment- und Dienstleistungsaktivitäten für die Warburg Gruppe. HIH Real Estate ist mit über 10 Mrd. Euro Assets under Management einer der größten deutschen Manager für Immobilienanlagen. Schwerpunkte der Aktivitäten sind Portfolio- und Asset-Management sowie Property Management, Vermietung und Projektentwicklung. Mit Hauptsitz in Hamburg hat die HIH Real Estate einschließlich Niederlassungen und Tochterunternehmen nahezu 400 Mitarbeiter.

Das Asset Management der HIH entwickelt, steuert und betreut die ihm anvertrauten Immobilien. Mit einem verwalteten Vermögen von rund 5 Mrd. EUR und ca. 2 Mio. m² Mietfläche gehört die HIH zu den größten unabhängigen Asset Managern in Deutschland. Zentraler Aspekt des Asset Managements ist die nachhaltige Ertragsoptimierung und damit einhergehend die Wertsteigerung des verantworteten Immobilienvermögens. Dabei entwickelt das Asset Management individuelle Strategien für die jeweiligen Objekte und initiiert und überwacht deren Umsetzung. Eine besondere Rolle nimmt hierbei die Bauherrenfunktion ein. So managt das Asset Management der HIH neben anspruchsvollen Refurbishment-Aufgaben auch die gesamte Bandbreite komplexer Projektentwicklungen.

Eckdaten AM-Bereich	
Anzahl Mitarbeiter	52 (240)
Assets under Management	ca. 5.000.000.000 €
Anzahl Standorte Inland	6
Gesamtfläche	1.950.000 m ²
Unternehmensgründung	1992
Gesellschaftsstruktur	Bank-Konzerntochter
Betreute Portfolien	
Schwerpunkt Asset Klassen	Büro, Handel
Transaktionsvolumen (Ø 3Jahre)	1.000.000.000 € p.a.
Vermietungsleistung (Ø 3 Jahre)	135.000 m ²
Risiko-/Rendite-Profil	niedrig bis mittel
Mandatsumfang	Projekt- und Portfolioebene
Schwierigkeitsklasse Portfolio	einfach bis anspruchsvoll
Vernetzung	national und international
Zeithorizont	entwicklungsorientiert
Leistungsspektrum	Volldienstleister FO/AM/PM
Investorensituation	Entwicklungsportfolio
Co-Investments	nein
Zielgruppe	Corporates, nationale/internationale institutionelle, Family Offices
Spezialisierung auf Kundentyp	institutionelle Investoren mit hohem Qualitätsanspruch
Produktschwerpunkt	Errichtung und Management von langfristigen gewerblichen Immobilienportfolios mit unterschiedlichen Risikoprofilen



B. Unternehmenssteckbriefe



LaSalle Investment Management

LaSalle Investment Management (LaSalle) ist einer der global führenden, Finanzkonzern unabhängigen Investmentmanager im Immobilienbereich. LaSalle ist ausschließlich auf die Asset Klasse Immobilien spezialisiert und bietet darin die gesamte Bandbreite an geografischen sowie sektorspezifischen Anlageformen an.

LaSalle hat weltweit 24 Büros in 17 Ländern mit 670 Mitarbeitern. Der Fokus der LaSalle Teams in Europa, Nordamerika und Asien-Pazifik liegt ausschließlich auf Immobilien Investment Management. Aufgrund der langjährigen Erfahrung als Investment Manager verfügt LaSalle über einen exzellentem Zugang zu on- und off-market Objektakquisitionen.

LaSalle ist eine hundertprozentige, operativ unabhängig agierende Tochtergesellschaft von Jones Lang LaSalle Inc. (JLL Inc.), einer der weltweit größten Immobilienfirmen, welche auch an der New York Stock Exchange (NYSE) notiert ist.

LaSalle ist seit über 15 Jahren in Deutschland vertreten und hat eine starke Plattform mit 41 Mitarbeitern am Standort München aufgebaut. Darunter befinden sich 10 Asset Management Spezialisten mit einer Expertise in allen Sektoren.

Eckdaten AM-Gesellschaft

Anzahl Mitarbeiter	41 (D) / 673 (global)
Assets under Management	Global - AUM - \$55,3 Mrd. (ca. €45,5 Mrd)
Anzahl Standorte Inland	1
Gesamtfläche	ca. 1.000.000 m ²
Unternehmensgründung	1999
Gesellschaftsstruktur	100% Tochter Jones Lang LaSalle Inc.

Betreute Portfolien

Schwerpunkt Asset Klassen	Immobilien (alle Sektoren)
Transaktionsvolumen (Ø 3 Jahre)	ca. € 620 Mio. p.a. (Deutschland)
Vermietungsleistung (Ø 3 Jahre)	125.000 m ² (Büro Deutschland)
Risiko-/ Rendite-Profil	niedrig bis hoch
Mandatsumfang	Portfolio- und Fonds-Ebene
Schwierigkeitsklasse Portfolio	niedrig bis hoch
Vernetzung	national und international
Zeithorizont	Entwicklungsorientiert
Leistungsspektrum	Volldienstleister FO/AM/PM
Investorensituation	Entwicklungsportfolio
Co-Investments	ja, aber abhängig von Risiko-Rendite Profil bzw. Investor
Zielgruppe	Corporates, nat./int. Institutionelle, Family Offices, High Net Worths
Spezialisierung auf Kundentyp	Immobilieninvestmentprodukte für Kunden mit institutionellem Charakter
Produktschwerpunkt	große Bandbreite an Fonds mit unterschiedlichen Anlagestrategien und Investitionsschwerpunkten von core bis opportunistisch, Einzel-sektor, Einzelland bis zu diversifizierten, pan-regionalen Produkten



PAMERA Cornerstone REA GmbH

„Werterhalt und Wertschöpfung durch interdisziplinäre Kompetenzen und überregionale Präsenz“

PAMERA CORNERSTONE Real Estate Advisers ist ein leistungsstarker Partner für Immobilien-Investoren mit Fokus auf den Nutzungsarten Büro und Einzelhandel und wurde 2010 von vier Partnern gegründet. Seit 2014 ist PAMERA Tochter des US Investmentmanagers Cornerstone Real Estate Advisers mit 44 Milliarden US-Dollar under Management. PAMERA ist eingebunden in eine internationale Struktur, die aber sehr lokal agiert. In Europa gibt es weitere Standorte in London, Helsinki, Stockholm und Rotterdam. Langjährige Erfahrungen mit gewerblichen und wohnwirtschaftlichen Immobilien, ein etabliertes Kompetenznetzwerk sowie ein eingespieltes Team sind die Basis für unsere eigentümerorientierten Dienstleistungen:

Asset Management: aktives Bestands-, Vermietungs- und Transaktionsmanagement für institutionelle Investoren und Banken

Development: Revitalisierung im Bestand und Neubau, Projektentwicklung

Fonds Management: Entwicklung von maßgeschneiderten Immobilienanlagelösungen als Poolfonds oder Individualmandat, wie z. B. Spezialfonds nach deutschem Investmentrecht.

PAMERA CORNERSTONE Real Estate Advisers GmbH ist eine Tochterfirma der Cornerstone Real Estate Advisers Europe Finance LLP, die der Regulierung durch die FCA unterliegt. Cornerstone ist ein Unternehmen der MassMutual Finance Group.

Eckdaten AM-Gesellschaft

Anzahl Mitarbeiter	37
Assets under Management	1.010.000.000 €
Anzahl Standorte Inland	6
Gesamtfläche	807.000 m ²
Unternehmensgründung	2010
Gesellschaftsstruktur	Bank/ Versicherung (ehemals inhabergeführt)

Betreute Portfolien

Schwerpunkt Asset Klassen	Büro und Handel
Transaktionsvolumen (Ø 3 Jahre)	218.000.000 €
Vermietungsleistung (Ø 3 Jahre)	82.000 m ²
Risiko-/ Rendite-Profil	mittel bis hoch
Mandatsumfang	Projekt- und Portfolioebene
Schwierigkeitsklasse Portfolio	mittel bis hoch
Vernetzung	national und international
Zeithorizont	exitorientiert, entwicklungsorientiert und langfristig
Leistungsspektrum	Fonds- und Asset Management
Investorensituation	Workout und Entwicklungsportfolio
Co-Investments	ja
Zielgruppe	naionale/ internationale Institutionelle, Family Offices
Spezialisierung auf Kundentyp	Die meiste Erfahrung besteht mit Kunden, deren Objekte ein sehr aktives Management erfordern
Produktschwerpunkt	Größere und/ oder komplexere Objekte in der Asset Klasse Office im Bereich Value Add/ Opportunistic



C. Kontakte



ATOS Asset Management GmbH

Dr. Michael Hermes, Partner
Moorfuhrweg 17
D-22301 Hamburg
+49 40 37645200
michael.hermes@atos-am.com



CORPUS SIREO Asset Management GmbH

Ingo Hartlief, Geschäftsführer
Jahnstraße 64
D-63150 Heusenstamm
+49 6104 664101
ingo.hartlief@corpussireo.com



CR Investment Management GmbH

Claudius A. Meyer, Geschäftsführer
Zoofenster/ Hardenbergstraße 28a
D-10623 Berlin
+49 30 856162240
Claudius.Meyer@de.crmanagement.eu



HIH Real Estate GmbH

Erik Marienfeldt, Geschäftsführer
Gertrudenstraße 9
D-20095 Hamburg
+49 40 32824403
emarienfeldt@hih.de



LaSalle Investment Management GmbH

Uwe Rempis, Head of Asset Management Northern Europe
Alter Hof 5
D-80331 München
+49 89 21111359
uwe.rempis@lasalle.com



Cornerstone Real Estate Advisers GmbH

Christoph Wittkop, Sprecher der Geschäftsführung
Guiollettstraße 54
D-60325 Frankfurt am Main
+49 40 361228710
wittkop@pamera.de



Initiatoren und Projektleiter:

Bell Management Consultants
 Dr. Markus G. Bell, Geschäftsführer
 Eichenstraße 3a
 D-50858 Köln
 +49 221 69048093
 markus.bell@bell-consultants.com



Bell Management Consultants
 Markus Franz, Senior Manager
 Eichenstraße 3a
 D-50858 Köln
 +49 221 69048093
 markus.franz@bell-consultants.com

Weitere Informationen finden Sie im Web unter
www.bell-consultants.com

- Unser Kerngeschäft: Management- und M&A-Beratung für Banken, Immobilieninvestoren und -dienstleister
- Unser Fundament: Erfahrung und Methodenkompetenz aus Projekten, exklusives Know-how aus Benchmarking-Initiativen mit Branchenführer, Marktreports und Kundenbefragung

Impressum:

Herausgeber: Initiative Asset Management-Excellence

Ansprechpartner: Dr. Markus G. Bell · Bell Management Consultants · Eichenstraße 3a · D-50858 Köln · +49 221 69048093
 markus.bell@bell-consultants.com

Projektleitung: Markus Franz · Bell Management Consultants · Eichenstraße 3a · D-50858 Köln · +49 221 69048093
 markus.franz@bell-consultants.com

Gestaltung: artstudio.de, Fotos: Initiative Asset Management Excellence, Foto Seite 26: Reiner Freese

Copyright © 2015

Alle Rechte vorbehalten. Auszüge dürfen unter Angabe der Quelle „Initiative Asset Management-Excellence“ verwendet werden. Umfangreichere Vervielfältigungen, Veröffentlichungen und Weitergabe von Inhalten an Dritte in jeglicher Form sind grundsätzlich nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der Initiative Asset Management-Excellence und nur mit Angabe der Originalquelle gestattet. Ausgenommen ist die Verwendung des Marktberichtes oder Teile davon für Vermarktungsprospekte – hier ist ausnahmslos die vorherige schriftliche Einwilligung der Initiative Asset Management-Excellence einzuholen. Ansprechpartner ist Bell Management Consultants

