

Kompetenz gefragt

Immobiliendienstleistungen – Für die Wertschöpfung und den Werterhalt von Immobilienbeständen ist das Asset Management matchentscheidend. Für kleinere Portfolios kann das Bestellen externer Berater von Vorteil sein, meint Bruno Kurz, CEO Immooveris AG.

Interview: Birgitt Wüst

IMMOBILIEN Business: Herr Kurz, seit dem Strategiewechsel bei Immooveris sind zwölf Monate ins Land gegangen. Wie ist das erste Geschäftsjahr verlaufen?

Bruno Kurz: Äusserst positiv. Unsere Mitarbeiter haben Freude an unserer Boutique, unsere Kunden haben uns sehr viel Zuspruch gegeben, und nicht zuletzt stimmen die Zahlen.

Wo liegen die Schwerpunkte von Immooveris heute?

Unser Kernangebot Letting & Investment Advisory haben wir um die Dienstleistung Asset Management Services erweitert. Darunter verstehen wir punktuelle Beratungs- oder Managementdienstleistungen für Immobilienportfolios. Wir fokussieren uns damit vollständig auf Angebote für Real-Estate-Portfolio- und Asset-Management-Bedürfnisse.

Wie wurde das Angebot, Asset-Management-Dienstleistungen für Dritte zu erbringen, am Markt angenommen?

Potenzielle Kunden werden mehr und mehr aufmerksam. Wir konnten im vergangenen Jahr interessante neue Mandate gewinnen. Aber im Grundsatz ist es ein harziger Markt. Wir richten uns mit Asset Management Services mehrheitlich an kleine und mittelgrosse Pensionskassen. Der Dialog mit diesem Kundensegment ist herausfordernd.

Sie müssen sich vorstellen, dass sich viele Pensionskassen in den Immobilien Themen nicht so detailliert auskennen wie die Beratungsbranche und dadurch ein offenes, transparentes Gespräch in der Regel nicht auf Anhieb geführt wird.

Wie hoch ist der Anteil von Asset-Management-Dienstleistungen im Vergleich zu den anderen Dienstleistungsangeboten Ihres Unternehmens?

Hier haben wir noch klares Wachstumspotenzial. Meiner Erfahrung nach benötigt man zwei bis drei Jahre, um eine neue Dienstleistung am Markt zu etablieren. Da sind wir gut unterwegs.

Von welcher Art Unternehmen erhalten Sie Asset-Management-Aufträge?

Neben Pensionskassen sind es auch Unternehmen, die Immobilien aus betrieblichem Nutzen halten. Sehr interessant, da Corporate Real Estate Manager aus einer völlig anderen Optik, als wir es gewohnt sind, arbeiten. Wir unterstützen hier immer zu den Themen: Was macht man, wenn ein Betriebsgebäude seine Nutzung für das Unternehmen verliert und daraus ein Investment-Objekt wird.

Betreffen diese Aufträge Einzelobjekte oder ganze Liegenschaftenbestände von Unternehmen?

In der Regel sind es mindestens Teilportfolios. Wir sind flexibel in der Annahme von Mandaten. Derzeit managen wir auch eine Objektgesellschaft mit dem Auftrag, die Rendite in einem bestimmten Zeitraum zu erhöhen. Wenn wir der Meinung sind, dass wir einen Mehrwert bieten können, offerieren wir immer gerne.

Aus welchem Immobiliensektor generiert Immooveris die meisten Aufträge? Was sind die Hintergründe?

In absoluten Zahlen gesprochen setzen wir mit Verkaufs- und Vermietungsmandaten gleich viel um. Und bei beiden



Bruno Kurz, CEO der Immooveris

zeichnet seit Januar 2018 für die operative Führung von über 30 Mitarbeitern und die strategische Weiterentwicklung sowie Expansion neuer und bestehender Dienstleistungen verantwortlich. Die Kerndienstleistungen Strategische Beratung, Vermarktungs-/Transaktionsberatung für private und institutionelle Kunden wurde seit 2018 um Asset Management Services erweitert.

Dienstleistungen dreht es sich letztlich auch ungefähr gleichviel um Wohn-, Büro- und Retailliegenschaften bzw. Shoppingcenter. Bemerkenswert ist die Zunahme an Mandaten in der Nutzungsklasse Retail.

Erwarten Sie, dass dies in den kommenden Monaten so bleibt?

Die Fluktuation von Retailern hält weiter an, die Zahlungsbereitschaften für Mietflächen gehen tendenziell zurück und der Aufwand an aktivem Asset Management nimmt zu. Vor diesem Hintergrund erwarte ich auch eine Zunahme unserer

Beratungstätigkeiten in diesem Bereich. Denn die heutigen Asset Manager müssen mit einer zu grossen Kompetenzbreite ausgestattet sein, da die Mehrheit der Immobilienportfolios stark gemischt ist: von Wohnen über Büro und Verkaufs- bis hin zu Industrieflächen. Da kann die Unterstützung durch externe Spezialisten durchaus Sinn machen.

Lohnt es sich für Immobilieninvestoren, das Asset Management auszulagern?

Es hängt von der Grösse des Immobilienportfolios und der Investitionsausrichtung des Eigentümers ab. Für das sinnvolle Management eines Immobilienportfolios benötigen Sie u. a. folgende Kompetenzen: Kauf und Verkauf, Projektentwicklung, Vermarktung, Baurealisation, Bewertung, Bewirtschaftung und Liegenschaftentreuhand. Wenn das Portfolio eher klein ist, werden Sie nicht in der Lage sein, all die genannten Kompetenzen gebündelt auf Spezialisten übertragen zu können, ohne das Ihnen Wertschöpfung verloren geht. Die Personalkosten und Systemkosten, bspw. IT, sind einfach zu hoch.

Lässt sich der wirtschaftliche Erfolg des ausgelagerten Asset Managements anhand von konkreten Beispielen belegen?

Eine einfache Rechnung: Eine Pensionskasse betreut 200 Millionen Franken Immobilienvermögen mit einer Rendite auf Basis Jahresnettoeinkommen von 3,0 Prozent. Damit erhält sie sechs Millionen Franken pro Jahr. Von diesem Betrag müssen das interne Management, die Bewirtschaftungskosten, der Bewertungsaufwand sowie alle anderen externen Kosten entschädigt werden. Sagen wir, es bleiben vier Millionen Franken übrig – so ergibt das eine Verzinsung von 2,0 Prozent auf dem Immobilienvermögen von 200 Millionen Franken. Mit einem externen Asset Manager kann der Aufwand reduziert werden, da nur die notwendigen Ressourcen eingesetzt werden und die Kompetenzverteilung auf mehrere Spezialisten dem Best-Practice-Anspruch vieler Immobilieneigentümer gerechter wird.

Was bedeutet «Reduktion des Aufwands» in konkreten Zahlen?

Nun ja – in Zahlen gesprochen, kann man das sicher nicht verallgemeinern. Wir konnten in einem Mandat mittelfristig circa 20 Basispunkte Rendite eines 300 Millionen Franken schweren Immobilienportfolios steigern, indem wir die Leerstandsquote aktiv gesenkt, die Zusammenarbeit mit Bewirtschaftern optimiert, die Sanierungskosten verringert und ein nachhaltiges Mietzinswachstum realisiert haben.

Wie wird sich das Modell Asset Management aus Ihrer Sicht in den kommenden Jahren entwickeln?

Aufgrund der nachlassenden Dynamik von Flächenabsorptionen und der Herausforderung durch Neuakquisition wertschöpfend zu wachsen, haben sich institutionelle Investoren auf Stufe Asset Management teilweise neu ausgerichtet. Ein Beispiel: Die Investoren möchten stärker als in der Vergangenheit beim Verhandlungsprozess mit einem kommerziellen Mietinteressenten involviert werden und ändern daraufhin die Prozesse und Schnittstellen zu Bewirtschaftern und Vermarktern.

Heisst konkret?

Ich gehe davon aus, dass auf Stufe Asset Management bezüglich der wertschöpfenden Prozesse mehrheitlich rund um die Themen Projektentwicklung und Vermietung in Zukunft mehr Inhouse-Kompetenzen aufgebaut werden. Denn darum geht es ja letztlich: Wertschöpfung.

Wie jüngst verlautet, plant Immooveris den Umzug in die Uraniastrasse in Zürich. Was sind die Hintergründe?

Wir ziehen übrigens auch in Genf an einen neuen Standort. Die Motivation lag vor allem darin, sich zentrale Standorte zu sichern und den Mitarbeitenden einen attraktiven Arbeitsplatz bieten zu können. Mit der Arbeitsumgebung haben sie als Arbeitgeber auch immer die Möglichkeit, die Identifikation zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden zu stärken. Das ist nie verkehrt.

Wie sehen Sie Immooveris in Bezug auf die Mitarbeiterzahl aufgestellt?

Heute sind wir 30 Immobilienspezialisten schweizweit verteilt. Nach Wach-

tum streben wir weiterhin, ganz klar. Aber in einer Verdoppelung der Mitarbeitenden mit Ausübung derselben Dienstleistungen sehe ich keinen Sinn. Dadurch schwächen wir zwangsläufig unsere Profitabilität. Ich gehe davon aus, dass wir uns im Bereich Beratungen und Asset Management Services weiter etablieren und dadurch wachsen werden.

Falls Sie doch einmal neue Mitarbeiter einstellen: Wo finden Sie geeignete Fachkräfte, welche die gerade in einer spätzyklischen Phase sehr anspruchsvollen Aufgaben des Asset Managements bewältigen können?

Immobilienfachspezialisten zu finden, ist in der Tat eine permanente Herausforderung. Zu uns kommt in der Regel niemand, der auf Eigentümerseite arbeitet. Das bedeutet, entweder handelt es sich um Spezialisten von anderen Beratern, oder es sind Branchenwechsler: Studienabgänger oder aus anderen Industrien. Wir haben in der Vergangenheit gerne Mitarbeiter eingestellt, die eine explizite Dienstleistungsausbildung genossen haben. Dieser Teil fehlt bislang in der immobilienwirtschaftlichen Ausbildungslandschaft.

Bildet Immooveris auch selbst aus?

Wir schulen intern, aber selbstkritisch muss ich zugeben: Hier müssen wir zukünftig mehr machen.

Mit Blick auf 2019: Wie sehen Ihre Prognosen für das Immobilienjahr aus?

Aufgrund unserer Mandate, die wir in den letzten zwölf Monaten abgeschlossen haben, und den Diskussionen, die wir mit Investoren führen, gehe ich davon aus, dass wir weiterhin mit Leerstandsthemen konfrontiert sein werden. Das Thema Retailnutzung wird aus meiner Sicht unter institutionellen Investoren derzeit etwas zu heiss diskutiert. Mit dem Hype um Digitalisierung haben viele den Eindruck gewonnen, dass zukünftig nur noch online gekauft wird – und das ist sicher übertrieben. Und ich rechne damit, dass institutionelle Investoren exotische Objekte in ihren Portfolios verkaufen werden, um die Strategiekonformität zu stärken – nach dem Motto «Fit for change». ▲