

Die Nähe zum Menschen

PROPERTY MANAGEMENT WOHNEN ■ Nach dem zahlenverliebten Investment-Hype sind wieder langfristige Strategien und die Nähe zum Mieter gefragt.

Von Christof Hardebusch

In seiner Freizeit restauriert Niels Fischer gern alte Motorräder. Das erfordert Akribie, Liebe zum Detail, die Bereitschaft, in betagte Dinge zu investieren – und Zeit. Das Resultat kann sich sehen lassen. Seine beiden Moto Guzzi – eine California und eine Le Mans – sind echte Schmuckstücke.

Was man nicht über jeden Wohnungsbestand in Deutschland sagen kann. Insbesondere im Investmentboom von 2004 bis 2008 zählten ganz andere Werte. Statt Akribie waren große Volumina gefragt, Financial Engineering ersetzte die Liebe zum Detail, und die Bereitschaft, in erworbene Wohnungsbestände weiter zu investieren, war insbesondere bei angelsächsisch geprägten Käufern nur begrenzt vorhanden. Alles, was Zeit braucht, störte, denn es zählte der schnelle Exit.

Der gelang bekanntlich eher selten. Es heißt zwar weiterhin Property Management statt Wohnungsverwaltung, aber jetzt sind Typen wie Niels Fischer gefragt. Seit 2007 ist er Vorstand und Geschäftsführer der Baugrund, einem Unterneh-

men mit einer 80-jährigen Geschichte. Eine Geschichte, die mit der Treuhänderfunktion für staatliche Immobilien begann. Damit ist die Baugrund bis heute befasst – unter anderem verwaltet sie neben dem bundesdeutschen Gewerbe- und Wohnungsbestand auch rund 400 Wohnungen auf dem Gelände der Deutschen Botschaft in Moskau. Dazu kamen über fünf Jahrzehnte hinweg städtebauliche Aufgaben im gesamten Bundesgebiet. Die Baugrund verwaltet zudem 139 Eigentümergeinschaften, eine Reihe davon seit mehreren Jahrzehnten.

Von 2005 bis 2007 stieß das Unternehmen seine städtebaulichen Aktivitäten ab und konzentriert sich seither auf das Asset- und Property Management. Für diese Neuorientierung steht Niels Fischer. Zuvor hatte er für die Aareal Bank Gruppe, die Muttergesellschaft der Baugrund, die Aareal Asset Management bis zu deren Veräußerung begleitet. Seine neue Aufgabe war es nun, aus dem relativ unbekanntem und eher behäbig organisierten Unternehmen einen wettbewerbsfähigen Teilnehmer auf dem damals schon aufgeblühten Markt für Property Management zu machen.

Denn das war die Baugrund seinerzeit nicht. Als ab 2005 internationale Investoren im großen Stil deutsche Immobilienbestände erwarben und damit auch einen Boom für Anbieter von Property-Management-Dienstleistungen auslösten, waren die Bonner nicht dabei. Der Start in dieses Geschäftsfeld blieb erst einmal auf die schon in Verwaltung befindlichen Wohnbestände und die Fonds der damaligen Aareal Asset Management und der damals Aareal-eigenen Kapitalanlagegesellschaft (KAG) beschränkt.

Der Chef als kritischer Mieter

Mit ungewöhnlichen Maßnahmen blies Fischer frischen Wind in das ehrwürdige Unternehmen. Beispielsweise mietete er sich gleich zu Anfang seiner Tätigkeit in eine von der Baugrund verwaltete Wohnung ein. „Ich wollte wissen, was ein Mieter erlebt, der bei uns Kunde ist“, begründet er diesen Schritt. Seither gibt es keine Mietersprechstunden mehr, sondern einen 24-Stunden-Service.

Diese und viele andere Maßnahmen brachten die Baugrund auf Kurs und etablierten das Unternehmen im Markt. In der aktuellen Property Management Studie von Bell Management Consultants findet sich das Unternehmen in der Kategorie „Ruf“ unter den auf das Segment Wohnen spezialisierten Property Managern auf Rang drei. Die Studie basiert auf den Bewertungen von Property-Management-Dienstleistungen und hat sich dadurch als Benchmark der Branche etabliert.

Eine zweite Zahl dokumentiert den Erfolg der Neuorientierung noch eindrücklicher. Der pro Mitarbeiter erzielte Umsatz der deutschen Wohnungsmanager lag 2009 im Durchschnitt bei 71.219 Euro. Das Baugrund-Team schafft 80.987 Euro.

Die Wirtschaftskrise hat auch im Baugrund-Umsatz Spuren hinterlassen. Im ersten Halbjahr 2010 kamen keine neuen Aufträge hinzu. Fischer ist trotzdem guter Dinge. Nicht weil er auf Fire Sales und die Veräußerung größerer Teilportfolios setzt: „Die normale Grunderneuerung laufender Verträge führt derzeit zu zahlreichen Anfragen.“

Property Management Index: Finale Rangliste

Platz	PIX SCORE „BÜRO“		PIXSCORE „HANDEL“		PIX SCORE „WOHNEN“	
	Unternehmen	Score (max. 100)	Unternehmen	Score (max. 100)	Unternehmen	Score (max. 100)
1	HIH	745	ECE	793	Bay. Hausverw.	761
2	Strabag	684	Hahn AG	753	Gestrim	665
3	EPM	638	Goldbeck	729*	Treureal	439
4	PropertyOne	636*				
5	GGM	621				

- Die Asset-Klassen-spezifischen Gesamt-Ranglisten „Markenstärke“ und „Kompetenz“ werden von der HIH Property Management, der ECE Projektmanagement sowie der Bayerischen Hausverwaltung angeführt.
- Besonders dicht liegt das Feld der Dienstleister mit dem Fokus auf Einzelhandelsimmobilien zusammen.

* Dieser Property Manager war 2009 mangels ausreichendem Kundenfeedback nicht in der Auswertung vertreten.

Quellen: Bell Management Consultants/immobilienmanager

In einem durch Konzentrationsprozesse geprägten Markt für Property-Management-Dienstleistungen fährt die Baugrund eine zweigleisige Strategie. Einerseits sucht sie nach kleineren Unternehmen, die übernommen werden können. Andererseits ist die Muttergesellschaft auch für das Gegenteil offen. Anfragen in dieser Richtung kommen offensichtlich nicht nur von den „üblichen Verdächtigen“, den großen Mitbewerbern, sondern auch von Family Offices mit Streubesitz.

Der Margendruck ist im Property Management nach wie vor ein ständiger Begleiter. Einen möglichen Ausweg sieht Fischer in Co-Investments. Er glaubt, dass durch die Übernahme von Investi-

tionsrisiken angemessene Gebühren leichter durchzusetzen sind. So oder so soll die Restrukturierung der Baugrund 2011 abgeschlossen sein. Dann werde das Unternehmen auch die Vorgabe des Aareal-Konzerns an seine Beteiligungen erreichen – eine Rendite von 13 Prozent auf das eingesetzte Eigenkapital.

Margendruck ist der ständige Begleiter

Langfristiges Denken und Erfahrung sind Werte, mit denen nicht nur die Baugrund reüssieren will. Die Treureal aus Mannheim betont derzeit gern ihre 20-jährige Marktgeschichte. Im zitier-

ten Property Management Report kommt das Unternehmen gut weg. Im Urteil der Auftraggeber erreicht Treureal im Segment Wohnen im Gesamtranking Rang drei, ebenso bei der Kategorie „Bekanntheit“, der Kategorie „allgemeine Zufriedenheit“ und in der Kategorie „kaufmännische und technische Kompetenz“. Nach Umsatz gemessen war das Unternehmen 2009 der zehntgrößte Anbieter von Property-Management-Dienstleistungen. Der pro Mitarbeiter erzielte Umsatz lag 2009 mit 71.429 Euro allerdings nur im Branchendurchschnitt.

Treureal-Chef Wolfgang Wingendorf stellt aktuell einen Wechsel der Kundengruppen fest. Im Kommen sind seiner

Einsparpotenziale, die sich sehen lassen können!



Nur was gemessen wird, kann auch optimiert werden. Mit Techem Energiemonitoring.

Die Zukunft beginnt jetzt: Starten Sie Ihr professionelles Energiemanagement mit Techem Energiemonitoring. Durch die ständige Erfassung und regelmäßige Bewertung des energetischen Zustandes Ihrer Gewerbeimmobilie lässt sich deren Energiebilanz dauerhaft optimieren. So können wir Einsparpotenziale erkennen und geeignete Maßnahmen entwickeln, mit denen wir Ihren Energieverbrauch und Ihre Kosten nachhaltig senken. Sehen Sie selbst! Rufen Sie uns an: 06196/522-1900





Property Management ist ihr Metier (v.l.n.r.): Wolfgang Wingendorf, Treureal; Wolfgang Egger, Patrizia Immobilien; Michael Wintzer, Bayerische Hausverwaltung, und Niels Fischer, Baugrund.

Meinung nach Banken und Investoren, die neue Fonds insbesondere im Wohnsegment aufbauen. Auch das sogenannte Trouble Shooting sei mehr und mehr gefragt, also das Management von problematischen Beständen. Neue Aufträge wittert er zudem bei der Veräußerung von Teilportfolios durch Bestandshalter, die sonst ihre Refinanzierung nicht mehr stemmen können. Als erklärter Zykliker ahnt Wingendorf auch, wer in Zukunft anfragen könnte: „Die Insolvenzverwalter kommen noch.“

Der wunde Punkt zahlreicher Bestände ist die Vermietung – „ein schwieriges Thema“, meint Wingendorf. Seiner Beobachtung nach können viele Haushalte die Miete nicht mehr aufbringen. Andererseits steckt gerade im Abbau von Leerständen der größte Hebel für eine Steigerung des Cashflows. Um hier erfolgreich zu sein, müssten einige Bestandshalter allerdings auch bei der Behandlung ihrer Dienstleister umdenken: „15 Besichtigungen bis zur Vermietung lohnen nicht, wenn dafür nur zwei Monatsmieten gezahlt werden.“ Ohne Investitionen in betagte Objekte sei eine Neuvermietung oftmals allerdings auch mit 15 Besichtigungen nicht mehr zu erreichen. „Wenn dazu die Mittel fehlen, können wir in der Regel auch nicht helfen.“

Die nach angelsächsischem Muster vom deutschen Markt nachvollzogene Trennung von Property und Asset Management sieht er im Schwinden begriffen. „Die Qualität des Property Management ist dank des internationalen Einflusses stark gestiegen.“ Dem Asset Management blieben deshalb oft nur noch wenige sinnvolle Aufgaben. Die unterschiedlichen Vergütungsniveaus beider Bereiche bleiben allerdings ein Pfahl im Fleisch der Property Manager. Der Überraschungssieger im Property Management Report, Segment Wohnen, ist die Bayerische Hausverwaltung. Der

Ableger der Bayerischen Bau und Immobilien Gruppe führt die Gesamtwertung ebenso an wie die Kategorien „Ruf“, „Erwartungserfüllung“, „Allgemeine Zufriedenheit“ und „Kaufmännische und technische Kompetenz“. Der 2009 pro Mitarbeiter erzielte Umsatz des Unternehmens beträgt 93.000 Euro – satte 30 Prozent besser als der Durchschnitt.

Der Überraschungssieger

Diesen Erfolg führt Geschäftsführer Michael Wintzer auf die Nähe zum Objekt und zum Kunden zurück: „Jede Immobilie wird von einem ganzheitlich verantwortlichen Objektmanager betreut.“ Die Bayerische Hausverwaltung verzichtete bewusst auf unpersönliche Callcenter: „Unsere Berater kennen nicht nur die Kunden persönlich, sondern auch die Immobilien, die sie betreuen.“

Neben dem Hauptsitz München unterhalten die Bayern Niederlassungen in Frankfurt am Main, in Düsseldorf und Berlin sowie zwei Geschäftsstellen

in Dresden und Leipzig. Diese Verteilung im Raum erklärt sich durch die Aktivitäten der Schwestergesellschaft Bayerische Hausbau. Der Bauträger erstellt und veräußert Wohnungen, die Bayerische Hausverwaltung übernimmt das Property Management für die Käufer – Wohnungseigentümergeellschaften und Investoren.

So erklärt sich wohl auch, warum die Bayerische Hausverwaltung an allen ihren Standorten solide punkten kann. „Die Eigentümer wissen, dass eine Immobilie regelmäßiger Investitionen bedarf, um sie als Produkt marktgerecht zu halten“, berichtet Wintzer. Mit problematischen Beständen muss er sich offensichtlich nicht herumschlagen. Trotzdem sind die Vergütungsstrukturen auch für ihn eine „knifflige Frage“. Grundsätzlich seien die Vergütungen im Property Management in den vergangenen Jahren unter Druck geraten. „Erste Signale lassen jedoch erkennen, dass die Eigentümer und Asset Manager eine Korrelation zwischen guter Dienstleistung und höheren Honoraren erkennen.“

Was den guten Property Manager in der aktuellen, wieder an langfristiger Werterhaltung orientierten Marktphase auszeichnet, bringt ein anderer Altmeister des Metiers auf den Punkt. „Er muss verstanden haben, dass eine Wohnung weder ein Konsumgut noch ein Investitionsgut ist. Sie ist ein organisches Gut, weil darin jemand lebt“, meint Wolfgang Egger, Vorstandsvorsitzender der Patrizia Immobilien AG. „Wer sich von Mieterbeschwerden belästigt fühlt, sollte augenblicklich den Job wechseln.“

Neue Messlatte

Nach dem Property Management Report legen Bell Management Consultants nun mit „BAMBI Residential“ ein Organisations-Benchmarking im Asset- und Property Management für den Bereich Wohnen auf. Der Fokus liegt auf den Themen Portfolio-Komplexität, Personal- und Sachkosten sowie der Performance beispielsweise in der Vermietung der teilnehmenden Dienstleister und Bestandshalter. Ziele sind die Verbesserung der Transparenz sowie ein einheitliches Verständnis von Definitionen und Standards.

Mit dieser Initiative greift BMC auf die fast dreijährige Erfahrung von „BAMBI Commercial“ zurück und überträgt die methodische Erfahrung auf die Asset Klasse Residential. Dort treffen sich

exklusiv die Geschäftsführer und Vorstände der 22 größten Immobilienhalter und Dienstleister Deutschlands bereits seit 2008.

Bisher bestätigte Teilnehmer bei „BAMBI Residential“ sind die Bestandshalter Colonia Real Estate, Deutsche Wohnen, GSW, LEG und Pirelli RE. Als Dienstleister nehmen Alt + Kelber, Centerra, Gebau Vermögen, Gestrim, Hermes sowie Treureal teil. Die ersten Interviews zur Vorbereitung des Kick-off laufen derzeit. Der erste Workshop findet Anfang September statt. In den darauf folgenden Monaten werden die für das Benchmarking relevanten Daten der Teilnehmer erhoben und der Gruppe voraussichtlich zum Ende des Jahres präsentiert.