

# Technisches Asset Management gewinnt an Bedeutung

## Wachsen Facility, Property und Asset Management zusammen?

Seit nunmehr zwei Jahren ist der Transaktionsmarkt drastisch eingebrochen. Die Zeiten, in denen ganze Portfolios nur mit dem Ziel gekauft wurden, sie baldmöglichst durchzuhandeln, sind längst vorbei und werden auf absehbare Zeit – wenn überhaupt – wohl auch nicht mehr kommen. Bestandsmanagement oder Asset Management – man nenne es wie man will, kurz: die klassische Arbeit mit und an der Immobilie selbst gehört

„Der Wunsch der Investoren, die laufenden Kosten für Immobilien zu senken, steigert die Nachfrage nach professionellen Asset Managern. Dabei rücken vor allem Dienstleistungen im technischen Asset Management als neue Schlüssel-dienstleistungen der Immobilienbranche stärker in den Fokus“, beschreibt Thomas Herr, Geschäftsführer der TH-Projektmanagement, die aktuelle Entwicklung. „Immobilienbestandshalter werden in den nächsten Jahren überwiegend

haben, Wertsteigerungen der Bestände zu generieren.“

Aufgabe des technischen Asset Managements sind die Kontrolle und Steuerung von Kosten und technischen Risiken in der Haltephase einer Immobilie. Ziele sind die optimale, nachhaltige Bewirtschaftung und die Verbesserung der wirtschaftlichen Performance durch höhere Qualität bei sinkenden Kosten, womit die Grundlagen für höhere Einnahmen gelegt werden. Dazu gehören

vereinheitlichter, workflow-orientierter und EDV-basierter Umgang mit den technischen Aspekten des Immobilienbestandes“, erläutert Herr. Den technischen Asset Manager sieht er daher als fachlich versierten Vermittler zwischen dem Eigentümer einerseits und Versorgungsunternehmen, Facility Management-Dienstleistern, Planern und Baufirmen andererseits. Durch ihn erfolgt eine Trennung von Management-, Entscheidungs- und Planungsfunktionen von den Lieferungs-, Ausführungs- und Dienstleistungsfunktionen.

„Bestandshalter geht es um die Prüfung des Ist-Zustandes eines Objekts sowie um die Initiierung zielführender Maßnahmen, die den Bestand zukünftig wieder rentabel machen“, sagt Herr. „Gerade jetzt reicht es nicht mehr aus, nur Businesspläne und Reportings erstellen zu können, sondern ein professioneller technischer Asset Manager muss in der Lage sein, Objektstrategien zu erarbeiten und diese mit dem Ziel der Bestandsoptimierung umzusetzen.“ Neben einer exzellenten Marktkenntnis seien dazu Querschnittskompetenzen notwendig. Insbesondere durch eine profunde Informationsbeschaffung und Informationsaufbereitung könnten technische Asset Manager Mehrwert generieren.

„Die Übertragung von immobilienbezogenen Dienstleistungen an erfahrene Partner ermöglicht es Immobilienunternehmen, sich noch stärker zu profilieren. So können zum Beispiel das technische Asset Management sowie das Facility Management aufgrund des hohen Spezialisierungsgrades und der Expertise entsprechender Fachunternehmen deutlich kostengünstiger und effizienter erbracht werden“, erklärt Christian Lewandowski, Vorsitzender des Vorstandes der Gegenbauer Holding, einem der führenden Facility-Management-Dienstleister Deutschlands. „Immobilienunternehmen können auf diese Weise den Verwaltungsaufwand verringern und zugleich die Standards verbessern. Diese Konzentration auf das Kerngeschäft verbessert deren Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig.“

Den Trend zur Vergabe von Leistungen an Dritte bestätigt Michael Zahn, der als Vorstandsvorsitzender der bör-

sennotierten Deutsche Wohnen für über 50.000 Wohneinheiten verantwortlich zeichnet. „Um den Fokus auf unser Kerngeschäft richten zu können, setzen wir auf langfristige, qualitative Partnerschaften mit professionellen Dienstleistern. Unsere Erfahrungen zeigen, dass diese Art der Kooperation nicht nur zu einer signifikanten Effizienzsteigerung führt, sondern auch eine Optimierung der Qualitätsstandards bewirkt. Dar-

der Königsweg der Bestandshaltung ist. Sichtbar ist dies unter anderem an Ausschreibungen von Property-Management-Dienstleistungen, die noch vor 24 Monaten 90 Prozent Basisleistungen und 10 Prozent optionale Services gefordert haben. Seit zwölf Monaten sind nun fast durchgängig die Steuerung von Facility-Management-Dienstleistern und die Betriebskostenanalyse in den Leistungskatalog aufgenommen worden.

„Wir sehen eher die Tendenz, dem Asset Manager die Verantwortung und Steuerung für die nachfolgenden Leistungsstufen zu übertragen“, meint Wolfgang Wingendorf, Vorsitzender der Geschäftsführung der Treureal. Es würde auch den Marktentwicklungen auf der Eigentümerseite entsprechen, dass sie sich wieder zunehmend auf die Perspektive der Investoren konzentrieren. „Außerdem gehen wir davon aus, dass demnächst wieder Non-Performing Loans-Portfolios zu bearbeiten sind“, sagt Wingendorf. Hier würde es mehr auf die strategische Steuerungskompetenz als auf die Leistungstiefe in den eigenen Reihen ankommen.

Auch versteht sich die größte Gruppe (46 Prozent) der 60 im Juni 2009 für den Property-Management-Report der Kölner Strehle & Bell Managementberatung befragten Dienstleister immer noch als reine Property-Management-Spezialisten. 33 Prozent haben neben dem Property-Management auch Asset-Management-Dienstleistungen in petto, 16 Prozent stehen für eine Kombination aus Property- und Facility-Management-Dienstleistungen, und nur 5 Prozent sehen sich bislang tatsächlich auf allen drei Feldern kompetent und tätig.

Dennoch erwartet Markus Bell, Geschäftsführer der Kölner Strehle & Bell Managementberatung, bereits für die nähere Zukunft das stärkere Zusammenwachsen von Property-, Asset- und Facility-Management-Mandaten. „Aus unserer Sicht geht der Trend zukünftig in Richtung integrierte Dienstleistungspakete.“ Der Vorteil für Investoren und Bestandshalter liegt seiner Ansicht nach auf der Hand: Mit einer höheren operativen Leistungsfähigkeit und Einsparungen in den Beratungskosten würden die Bestände rentabler.



Attraktive Immobilien müssen auch technisch in Schuss gehalten werden, immer öfter übernehmen das externe Dienstleister.

längst wieder zu den Tugenden der Immobilienwirtschaft.

Selbst internationale Fondsmanager nehmen sich jetzt die Zeit, sich hinsichtlich der Optimierung der laufenden Einnahmen und Ausgaben ihrer Bestände beraten zu lassen. Sie stehen unter Druck und müssen entsprechende Empfehlungen auch umsetzen, um Wertzuwächse über neue Kanäle zu generieren.

auf der Kostenseite durch die Optimierung von Instandhaltung und Betrieb versuchen, annehmbare Renditen zu erzielen, da stagnierende Mieten und Transaktionspreise die Erfüllung der Businesspläne auf der Einnahmenseite erschweren. Als technische Asset Manager stehen wir dem strategischen und operativen Asset Management daher mit Spezialleistungen zur Seite, die das Ziel

bei Bedarf auch Modernisierungsmaßnahmen.

„Technisches Asset Management ist Bestandteil eines transaktionsorientierten Immobilienmanagements – die Bestände werden in einem jederzeit funktionsfähigen Zustand gehalten, in dem die Prozesse klar strukturiert und die erforderlichen Informationen stets verfügbar sind. Die Voraussetzung dafür ist ein

# Hauptquartier für ökonomische Feldzüge

## Das bauliche Aushängeschild eines Unternehmens stellt hohe Anforderungen

Headquarters, zu Deutsch „Hauptquartiere“, haben Einzug in die zivile Gesellschaft und die ökonomische Welt gehalten. Analog zu ihrer sonst militärischen Bestimmung dienen sie den Unternehmen als Planungs- und Koordinationszentren. So laufen hier gleichfalls die Fäden zusammen, und weitreichende Entscheidungen werden getroffen.

Für die ökonomischen „Feldzüge“ müssen auch diese Gebäude daher mit der nötigen Infrastruktur und Kommunikationsmitteln ausgestattet sein. Eines aber hat sich in der Evolution von der militärischen zur zivilen Nutzung eines Hauptquartiers verändert. Nicht mehr im Verborgenen und möglichst unscheinbar will man seiner Arbeit nachkommen, „Sehen und gesehen werden“ lautet vielmehr die Devise mit allen Konsequenzen für den Bau. Denn Headquarters als Zentrale oder wesentlicher Firmensitz sind das bauliche Aushängeschild eines Unternehmens.

### Immobilie als Teil der Identität

„Der Standort und das äußere Erscheinungsbild spielen eine wesentliche Rolle, dass diese Gebäude neben ihrer Funktion als Büroimmobilien eben auch einen repräsentativen Zweck erfüllen sollen“, sagt Rainer Eichholz, Sprecher der Geschäftsführung von Hochtief Projektentwicklung. Er spricht aus Erfahrung, hat Eichholz doch mit der Hochtief-Tochter einer ganzen Reihe von Unternehmen oder Institutionen ein neues Zuhause gegeben.

Die Gründe für die Zusammenarbeit mit einem Projektentwickler sieht Eichholz in der Möglichkeit, alles aus einer Hand realisieren zu können: „Unternehmen haben weder die Zeit noch das Knowhow, das richtige Grundstück, den passenden Architekten und die geeigneten Bauunternehmen zu finden. Gleichzeitig definieren sie aber ihre eigene Bedeutung und Professionalität zu einem Großteil eben über Immobilien“, hält Eichholz fest. Unternehmen wünschen sich etwas Individuelles.

Hier setzen Projektentwickler mit ihrer Beratungsqualität an und ihrem Können, die Immobilie von A bis Z zu realisieren. Dafür sind klare Vorgaben im Rahmen der Baubeschreibung zu definieren, schließlich gilt es, eine maßgeschneiderte Lösung zu finden. Dabei werden mit dem Unternehmen dessen Profil, Ansprüche und Unternehmenskultur in das zukünftige Gebäude übersetzt, denn die Identifikation mit der neuen Adresse muss stimmen. Letztend-

lich bestimmt der Nutzer, wie seine Zentrale aussehen und ausgestattet sein soll. Bei einer Immobilie mit mehreren Nutzern werden hingegen im Vorfeld Standards festgelegt und auf größtmögliche Flexibilität geachtet. Aus diesem Grund sind die Anforderungen an Headquarters sehr viel komplexer. „So müssen zum Beispiel Mitarbeiterrestaurants, Konferenzräume, eindrucksvolle Eingangsbereiche, Serverzentralen, Bibliotheken oder nutzerspezifische und sensible Bereiche wie Forschungslabore eingerichtet werden“, verdeutlicht Eichholz den Unterschied zu einer Multi-Tenant-Nutzung. Das erklärt die Beteiligung einer Vielzahl von Unternehmensbereichen, aber auch externer Planer bei dem Bau von Headquarters.

Die Vorteile einer solchen monostrukturellen Immobilie liegen auf der Hand. „Eigennutzer oder Single-Tenants haben konkrete Vorstellungen für das Fit-out und die äußere Erscheinung“, sagt Eichholz. So könnten Projektentwickler diese Immobilien zu meist frühzeitig durchplanen. Einen Wermutstropfen aber bringen Single-Tenant-Immobilien mit sich: Die Drittverwendbarkeit ist eingeschränkt. „Projektentwickler müssen wegen der erforderlichen maßgeschneiderten Anfertigung oft von Standards und Normen abweichen, die bei einem Mixed-Tenant-Use die nötige Flexibilität sicherstellen. Daher ist es wichtig, schon bei der Planung für den Einzelnutzer darauf zu achten, dass eine nachträgliche Teilbarkeit der Flächen mit separaten Zugangsmöglichkeiten und Versorgungseinrichtungen möglich ist“, weiß Eichholz.

### Mieter im „eigenen“ Haus

Im Gegensatz zu der Annahme, dass gerade Konzernzentralen gerne im Eigentum sitzen, geht der Trend dahin, Mieter im „eigenen“ Haus zu sein. Unternehmen wie Versicherungen, die früher traditionell als Eigentümer aufgetreten sind, wollten jetzt und künftig nur noch mieten, meint Eichholz. Angesichts geschmälerter Kassen können und wollen sich die Unternehmen mit diesen Investitionskosten nicht belasten und ihr Kapital nicht binden. Daher schließen sie mit dem Projektentwickler langfristige Mietverträge ab. Fälle, in denen zunächst eine Eigennutzung vorgesehen war, später jedoch ein Sale-and-leaseback-Modell gewählt wird, kommen ebenfalls immer wieder vor.

Grundsätzlich ist vor allem in volatileren Branchen oder bei Firmen mit

mehr als einem Hauptsitz eine Mietkultur zu beobachten. Unternehmen mit langfristiger Tradition oder hoher Standortaffinität hingegen setzen mehr auf Eigentum. Für Institutionen wie Verbände oder politische Stiftungen, die in der Regel Zugang zu staatlichen Fördermitteln haben, rechnet sich eher eine eigene Immobilie.

„Headquarters geben uns Projektentwicklern frühe Gewissheit in der Planung und Ausführung. Als langfristig vermietete Immobilien erhöhen sie zudem die Chancen auf einen schnellen Verkauf“, sagt Eichholz. Allerdings lässt sich keine Allgemeingültigkeit ableiten, dass sich Headquarters besser verkaufen lassen als „normale“ Immobilien. Hier kommt es darauf an, welche Interessen der Investor verfolgt. Vertritt er eine konservative, auf dauerhafte Renditeerzielung angestrebte Strategie, ist ein Headquarter ein geringes Investment. Ein langfristiger Mietvertrag – von zumeist zehn bis 15 Jahren – bedeutet für den Investor Sicherheit.

Ferner muss er keine Vermietungsaktivitäten entwickeln, und seine Aufgaben für die Immobilie sind von vornherein klar definiert. Das vereinfacht die Immobilienverwaltung. Im Hinblick auf einen Wiederverkauf jedoch kann ein höheres Risiko bestehen, da Objekte mit nur einem Mieter in Abhängigkeit der Mietvertragsrestlaufzeit gegebenenfalls mit Preisabschlägen bedacht werden. Zieht der einzige Mieter nämlich aus, so kann es zum kompletten Mietausfall kommen. Bei Objekten mit mehreren Mietern können Mieterhöhungen schneller durch Neuvermietungen realisiert werden. Bei einem Single-Tenant ist diese im Regelfall nur über den Weg der inflationsabhängigen Indexierung möglich.

In Zeiten wie den gegenwärtigen ist ein sicherer Mieter wie ein Großkonzern ein Pluspunkt in der Entwicklung und Vermarktung einer Immobilie, da Vollvermietung und langfristiger Mietvertrag schon bestehen – das meint zumindest Eichholz. Für den Projektentwickler ergebe sich daraus der Vorteil, dass er ein vollständiges Produkt verkaufen kann und keine Mietgarantien geben müsse. Doch die Fragen, ob ein Unternehmen, ein Verband oder eine Institution der bessere Mieter ist, ob ein oder mehrere Mieter für einen Projektentwickler einfacher zu handhaben sind und ob Investoren lieber solche oder jene Immobilien kaufen, lassen sich nicht pauschal beantworten. Denn Headquarters sind eben Immobilien mit hoher Individualität.

### ANZEIGE

**300**  
Mit einem Investitionsvolumen von rund 300 Mio. Euro ist das Neue Thier-Areal in Dortmund eines der größten privat finanzierten Bauvorhaben, die aktuell in Europa realisiert werden. Der Baustart erfolgte im Juli 2009 – und wir planen schon weiter: Auf der EXPO REAL stellen wir das Forum Mittelrhein Koblenz vor. Besuchen Sie uns am Stand B2.340 oder unter [www.ece.de](http://www.ece.de)



über hinaus konnten wir unsere vielschichtigen Geschäftsprozesse in Abstimmung mit unseren Partnern transparenter und flexibler gestalten.“

Immer gefragter werden dabei Dienstleister, die Leistungen wie Facility Management-Consulting, technisches Asset Management und Green Building-Optimierung bündeln. Experten gehen sogar davon aus, dass sich die vom Markt geforderte Bündelung noch verstärkt, so dass die Integration des Know-hows aus Asset, Property, Facility und Gebäude-Management künftig

Europa wächst.

Mit unseren Finanzierungskonzepten.

Besuchen Sie uns auf der EXPO REAL Stand C 1.432

**Saski Crescent + Europolis Park**  
Warschau

Typ: Bürogebäude und Logistikzentrum  
Größe: 169.300 m<sup>2</sup>  
Sole Arranger · Lender

**HighLight Towers**  
München

Typ: Bürogebäude und Hotel  
Größe: 71.200 m<sup>2</sup> Bürofläche plus Hotel mit 160 Zimmern  
Arranger · Underwriter · Agent

**Eden**  
High Wycombe, Buckinghamshire

Typ: Regionales Einkaufszentrum  
Größe: 76.673 m<sup>2</sup>  
Agent · Co-Arranger · Co-Underwriter · Hedge Counterparty

**Tuchlauben**  
Wien

Typ: Bürogebäude mit Einzelhandel und Wohnungen  
Größe: 19.100 m<sup>2</sup>  
Arranger · Underwriter

**T1, Building B + Parkfläche in La Défense**  
Paris

Typ: Bürokomplex  
Größe: 92.000 m<sup>2</sup>  
Mandated Joint Lead Arranger · Agent

**Immobilien-Geschäft.** Wir sind Ihre Experten für optimale und maßgeschneiderte Finanzierungen auf nationalen und internationalen Märkten. Durch individuell auf Sie abgestimmte Lösungen, eine schlanke Unternehmensorganisation und kurze Entscheidungswege sind wir auch langfristig der zuverlässige Partner für Ihre Projekte. [www.helaba.de](http://www.helaba.de)

**Helaba** Landesbank Hessen-Thüringen