



Dietmar Fischer

Immobilien und Asset Management: Wachstum über M&A

Die Nachfrage nach Leistungen rund um das Asset Management von Immobilien nimmt stetig zu. Zwei wesentliche Gründe gibt es hierfür. Zum einen boomt die Immobilie als vergleichsweise risikoarme und dennoch renditestarke Anlageklasse. Zum anderen haben sich die Strategien der Immobilien-Anleger geändert – weg vom passiven Buy-and-Hold, hin zur Arbeit mit den Beständen, um Wertpotenziale zu heben. Und dies ist wiederum Aufgabe des Asset Managers. Entsprechend groß ist das Potenzial für Neugeschäft. Nur zeigt eine Umfrage unseres Hauses: Personelle Ressourcen und der Mangel an Opportunitäten erschweren den Geschäftsausbau. Entsprechend sind Zukäufe oft die einzige Möglichkeit, um die steigende Nachfrage nach immobilienbezogenem Asset Management zu bedienen. Jeder dritte Befragte hat im vergangenen Jahr mindestens ein konkretes Kauf- beziehungsweise Übernahmeangebot erhalten. Wachstum ohne M&A scheint im Asset Management rund um die Immobilie derzeit nur bedingt darstellbar.

Kein Selbstläufer

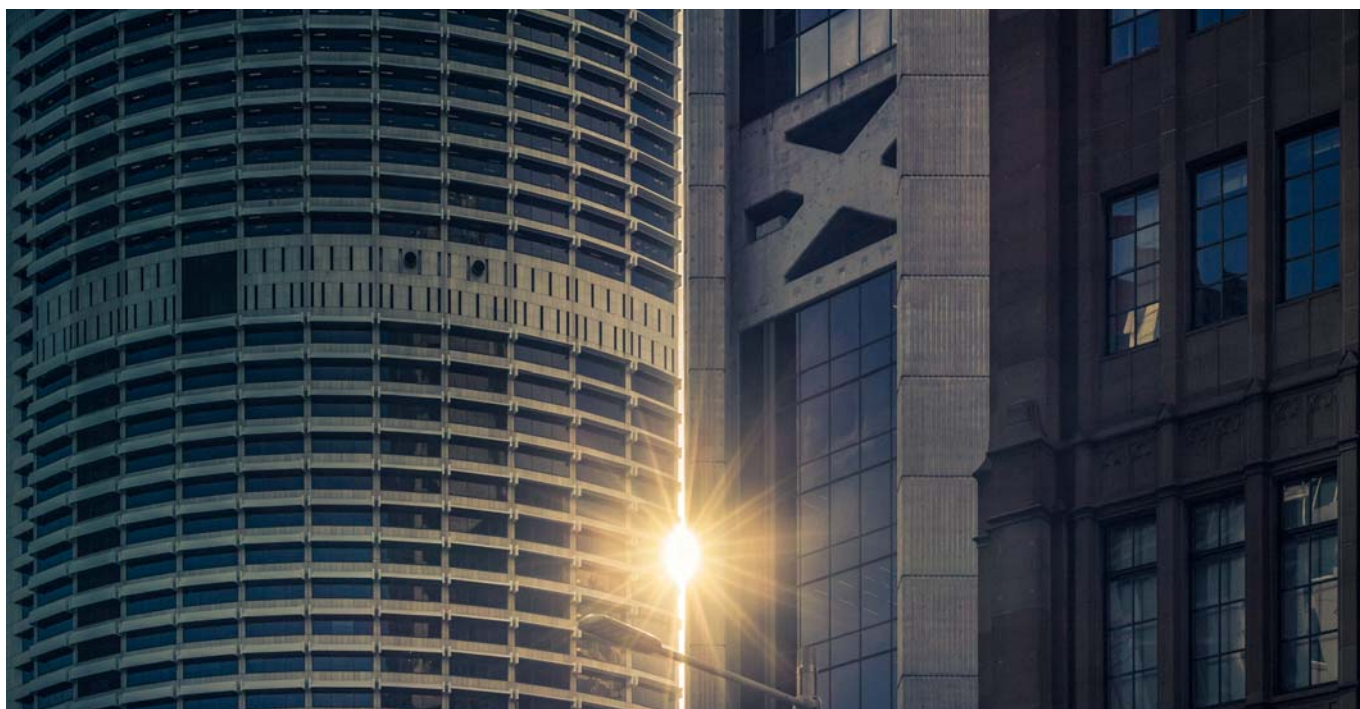
Allerdings gilt: Zusammenschlüsse und Übernahmen sind – wie in anderen Branchen auch – keineswegs Selbstläufer. Von Kompatibilitätsproblemen der IT-Landschaften über unternehmenskulturelle Gegensätze bis zur erforderlichen Bereitschaft der Mitarbeiter, sich der neuen Situation zu stellen: Die Liste an Hürden ist im Allgemeinen lang. Hinzu kommt eine Reihe von branchenspezifischen Besonderheiten. In der Pre-Sale-Phase (im Verkaufsfall) beziehungsweise in der Due Diligence (im Akquisefall) betrifft dies unter anderem die Qualität der Objektdaten, die Ausgestaltung der entsprechenden Dienstleisterverträge, die Personalstrukturen sowie die Plausibilität des Businessplans.

Qualität von Objektdaten

Informationen sind ein kostbares Gut – gerade im Asset Management. Denn Daten sind der Schlüssel, um die Immobilie als Anlageklasse adäquat steuern zu können. Sind die Mietvertragslaufzeiten richtig erfasst, so dass rechtzeitig ein Verlängerungsangebot gemacht werden kann? Bei vielen Asset Managern gibt es Mängel hinsichtlich des Detailgrads und der Vollständigkeit von immobilienbezogenen Daten. Das nachträgliche Erheben von Daten ist aber gerade bei großen Immobilienportfolios mit einem enormen Aufwand verbunden, so dass die Güte der beim Asset Manager bereits vorliegenden Daten für die Preisfindung höchst relevant ist.

Ausgestaltung von Verträgen mit Dienstleistern

Dem Asset Management obliegt eine übergeordnete



Steuerungsfunktion. Operative Aufgaben werden, soweit sinnvoll, ausgelagert. Wichtige Felder sind hier vor allem das Property Management, dessen Fokus auf der kaufmännischen Verwaltung inklusive beispielsweise der Mietzahlungsbuchung liegt, sowie das Facility Management, das die technische Gebäudeverwaltung bis hin zur Heizungsreparatur umfasst. Die Leistungsverzeichnisse, die den jeweiligen Verträgen zugrunde liegen, können Risiken (aber auch Optimierungspotenziale) mit sich bringen.

Personalstrukturen

Personalausstattung und Vergütungsstrukturen werden üblicherweise bei M&A-Prozessen jeglicher Art in Augenschein genommen. Bei Unternehmen, die auf das Asset Management von Immobilien abzielen, ist das nicht anders. Allerdings ist hier eine besondere Branchenkenntnis unter Zuhilfenahme der entsprechenden Benchmarks erforderlich, um eine belastbare Einschätzung über Chancen und Risiken abgeben zu können. Analog gilt dies für die Aufbau- und Ablauforganisation: Ineffiziente Personalstrukturen und Abläufe zu erkennen, erfordert Branchenerfahrungen aus anderen Immobilienunternehmen. Die jeweiligen Optimierungspotenziale sollten je nach Konstellation vor einem Verkauf oder nach einem Kauf gehoben werden.

Plausibilität des Businessplans

Ist der Businessplan plausibel? Ist die Prognose realistisch? Die Antworten bauen in besonderem Maße auf den Spezifika der Immobilien, den jeweiligen Immobilienmärkten sowie den lokalen und globalen Marktteilnehmern auf. Ohne immobilienwirtschaftliches Know-how ist keine qualifizierte Einschätzung darüber möglich, ob die gesetzten Ziele erreichbar sind. Neben der Marktentwicklung sowie der Analyse von Geschäftsmodellen der Wettbewerber spielt

hierbei auch die Regulatorik durch den Gesetzgeber eine Rolle – Stichworte sind beispielsweise die Mietpreisbremse oder auch die Restriktionen im Bau- und Planungsrecht.

Fazit

Insgesamt gilt: Entsprechende Kenntnis nicht nur hinsichtlich der M&A-Methodik, sondern auch mit Blick auf die Branchenspezifika kann sowohl für Verkäufer als auch für Käufer vorteilhaft sein. So kann ein Unternehmen im Fall eines angestrebten Verkaufs gezielt vorbereitet und der Verkaufspreis optimiert werden. Im Fall eines Kaufs können die spezifischen Risiken und Optimierungspotenziale besser identifiziert werden. In jedem Fall erhöht sich die Chance auf eine reibungsarme Integration, wenn im M&A-Prozess eine Kommunikation auf fachlicher Augenhöhe möglich ist.



Dietmar Fischer

Partner
Ernst & Young Real Estate GmbH

Weitere Angaben zum Autor S.44
Weitere Angaben zum Unternehmen S.72