

# Leistungsbild Asset Management

# Definition des modernen Real Estate Asset Management

Im angelsächsischen Raum ist das Real Estate Asset Management seit langem diskutiert und in Einklang mit den Anforderungen des Kapitalmarktes gebracht.

„Real Estate Asset Management is the general process of managing all aspects of real estate assets, including acquisition and disposition, devising management strategies, management of building /facility operations, financial management, and all aspects of accounting and reporting on real estate held.“ (Seldin, 1980)

„Asset Management is defined as the process of maximizing value to a property or a portfolio of properties from acquisition to disposition within the objectives defined by the owner. This concept uses strategic planning, which includes investment analysis and operation and marketing analysis, as well as the positioning of a property in the market place in accordance with market trends and conditions.“ (Dubben und Sayce, 1991)

Die europäischen Marktteilnehmer, insbesondere die deutschen, haben sich lange mit der Nähe zum Kapitalmarkt und den dort üblichen Gepflogenheiten schwer getan. Doch die zunehmende Internationalisierung der Immobilienmärkte und die weiter voranschreitende Verknüpfung mit dem Kapitalmarkt macht eine behutsame Weiterentwicklung der europäischen / deutschen Sichtweise notwendig, um im internationalen Kontext zu bestehen und zugleich die gewachsenen Strukturen behutsam anzupassen.

Real Estate Asset Management kann wie folgt definiert werden, um ein Leistungsbild zu erzeugen, dass den geänderten Anforderungen der Marktteilnehmer, den geänderten Rahmenbedingungen der Märkte und den gesetzlichen Grundlagen entspricht.

Das *Real Estate Asset Management* übernimmt die Gesamtverantwortung für alle Belange, die mit der Anlage von Kapital in die Assetklasse Immobilien verbunden sind. Es umfasst das Organisieren des Zusammenspiels der Leistungen auf Objekt- und Bestands-Ebene, sowohl taktisch wie strategisch und beinhaltet explizit das Managen von immobilien-spezifischen Risiken sowie das Financial Engineering. Das *Real Estate Asset Management* erfolgt an der Schnittstelle zu Kapitalmarkt und Finanzmarkt. Es findet in Eigentümervertretung nach den Vorgaben des Eigentümers statt. Es erstreckt sich ausdrücklich nicht auf Prozesse des Asset Liability Management, sondern ist Teil desselben und erhält aus diesem die Vorgaben – z.B. hinsichtlich absoluter Performance, Risiko-Ertragsrelationen, gebundenem Kapital, Risikoprämien etc.

Das *Real Estate Asset Management* kann intern oder extern erbracht werden. Berichtet wird für das Asset Liability Management in der Regel an das (Gesamt-) Portfolio Management, welches sich über alle vorhandenen Assetklassen erstreckt. (Göötz, 2010)

Dieser Definition schloss sich 2012 auch die Royal Institution of Chartered Surveyors („RICS“) an. Die RICS Deutschland definiert verkürzt: „Asset Management ist das verantwortliche strategische und operative Management sämtlicher rendite- und risikobeeinflussenden Maßnahmen auf Objekt-, Portfolio- und Gesellschaftsebene bezogen auf den gesamten Lebenszyklus der Immobilie(n).“

## Asset Management als dynamischer, re-volvierender Prozess

- Schritt 1: Erstellung des Investorenprofils (Erarbeiten der Investorenziele, Risikobereitschaft, Rendite-Erwartung, ...)
- Schritt 2: Darstellung des Ist-Bestandes und Darstellung des Soll-Bestandes
- Schritt 3: Bestands- und Potenzialanalyse durch z.B. Audit, SWOT-Analyse
- Schritt 4: Ableiten des Investitionsprofils
- Schritt 5: Abgleich Investorenprofil / Investitionsprofil, ggfls. Korrektur / Anpassung
- Schritt 6: Erzeugen einer Risk-Map; Festlegen von Risiko-Strategien
- Schritt 7: Zukunftsprognosen durch z.B. Szenariotechnik, Sensitivitätsanalysen, Monte-Carlo-Simulation
- Schritt 8: Strategiefestlegung z.B. durch Aufstellung eines Aktionsplans/Planung der Maßnahmen
- Schritt 9: Umsetzung der Maßnahmen begleitet von Benchmarking, KPIs etc.
- Schritt 10: Erfolgsüberprüfung durch Anpassung der Strategie

Zu den typischen Aufgaben des Real Estate Asset Management zählen:

- treuhänderische Eigentümerversretung (in enger Zusammenarbeit mit dem Property Management)
- Markt- und Standortanalyse
- Formulierung der Bestands-Strategie
- Bestandsaufnahme und Analyse der IST-Situation
- Strategievorschlag und -formulierung (insbesondere Definition der Zielstruktur für den Bestand und die Bestandsplanung inkl. Immobilienfinanzierung und -investition)
- Festlegung der Modalitäten der Immobilienbewertung
- Formulierung der Immobilien- bzw. Objektstrategie (Erstellung von immobilien-spezifischen Business-Plänen, Wertmanagement und -entwicklung, Immobilieninvestition und -finanzierung, Identifikation und Ausnutzung von Potenzialen, Performance Management etc.)
- Wertorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilien
- Transaktionsmanagement (Akquisitions-, Exit- und Mietmanagement; Initiierung, Steuerung und ggf. Durchführung von Due Dilligence und Immobilienbewertungen)
- Projektentwicklung/Projektmanagement (Identifikation Initiierung und ggf. Steuerung von geeigneten Projektentwicklungen, Redvelopments und Refurbishments)
- Strategische Vorgaben und Steuerung der operativ ausgerichteten Immobilienbewirtschaftung (Gebäude-/Objektmanagement)
- Auswahl, Steuerung und Kontrolle des Property Managements
- Immobilienmarketing
- Immobiliencontrolling und Risikomanagement
- Research und Reporting

# Leistungskatalog Asset Management

Zielsetzung des Leistungskataloges Real Estate Asset Management ist es, die definitorischen Grundlagen, den prozessualen Ansatz und die typischen Aufgaben abzubilden und vergleichbar zu machen. Hierzu gibt es verschiedene Ansätze. In der (internationalen) Praxis hat sich die nachstehende Gliederung als tauglich erwiesen. Diese wurde zuletzt durch die RICS Deutschland weiter verbessert und konkretisiert.

Der Leistungskatalog Real Estate Asset Management gliedert sich in 19 Leistungsbereiche, die wiederum weiter untergliedert sind:

1. Strategie
2. Ankauf
3. Finanzierung
4. Business Plan, Budget, Controlling
5. Reporting
6. Research
7. Daten- und Dokumentenmanagement und Datensicherheit
8. Risikomanagement und Compliance
9. Auswahl und Steuerung von Dienstleistern
10. Gesellschaftsmanagement
11. Objektmanagement
12. Forderungsmanagement
13. Liquiditätsmanagement
14. Rechnungswesen
15. Baumanagement
16. Refurbishment und Projektentwicklung
17. Vermietung
18. Objektbewertung
19. Verkauf

Diese Leistungsbereiche sind im Zuge der o.g. Aufgabenerfüllung in Form des genannten dynamischen Prozesses abzuarbeiten. Dazu müssen diverse Teilleistungen erbracht und zuarbeitende Dienstleister beauftragt, koordiniert, gesteuert und überwacht werden.

## Literaturhinweise

- Dubben, Nigel / Sayce, Sarah* (1991): Property Portfolio Management: An Introduction, Routledge.
- Gessner, Peter* (1978): Überschusskraft und Gewinnbeteiligung in der Lebensversicherung, Verlag Versicherungswirtschaft.
- Gessner, Peter* (1979): Ein integriertes Gesamtmodell eines Lebensversicherungsunternehmens – Ansatz zur Unternehmensplanung in der Lebensversicherung – Übersichtsartikel in: Zeitschrift für Operations Research, Band 23, S. B67-B87, Physica-Verlag.
- Gessner, Peter* (1986): Zahlungsströme als Grundlage der Planung bei Lebensversicherungsunternehmen, in: ZOR Zeitschrift Operations Research, Vol. 30, S. B147-B168, Physica-Verlag.
- Gessner, Peter* (1987): Gesamtkonzept eines ergebnisorientierten integrierten Planungssystems in der Versicherungswirtschaft, in: ZOR Zeitschrift Operations Research, Vol. 31, S. B55-B69, Physica-Verlag.
- gif* – Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (2004): Richtlinie Definition Real Estate Investment Management.
- Göötz, Robert* (2000): Steuern von Immobilienrisiken, in: Der Langfristige Kredit, Heft 11/ 2000, S. 380ff., Verlag Helmut Ricardi.
- Göötz, Robert* (2010): Neue Anforderungen an Asset Manager durch den Kapitalmarkt, in: Immobilien & Finanzierung, Heft 21/2010, S. 764ff., Verlag Helmut Ricardi.
- Göötz, Robert* (2013): Cutting the Cake, in: Nach der Wirtschafts- und Finanzkrise: Neue Ansätze für eine erfolgreiche Geld-, Finanz- und Immobilienpolitik, Ducker & Humblot, Berlin 2013.
- Göötz, Robert* (2013): Asset Management im Wandel – ein Ausblick, in: Real Estate Asset Management, Studie 2013 von Ernst & Young Real Estate und Corpus Sireo, Eschborn 2013.
- Gondring, Hanspeter* (2009): Immobilienwirtschaft, Vahlen-Verlag, München, 2. Auflage.
- Gondring, Hanspeter / Wagner, Thomas* (2010): Real Estate Asset Management, Vahlen-Verlag, München.
- Hicks, John* (1939): Value and Capital, Oxford University Press; New York.
- Kämpf-Dern, Annette* (2010): Organisation des Immobilienmanagements als Professional Service, Immobilien Manager Verlag.
- Markowitz, Harry S.* (1952): Portfolio Selection, in: The Journal of Finance, Vol. VII, No. 1.
- Morawski, Jaroslaw / Rehkugler, Heinz* (2006): Anwendung von Downside-Risikomaßen auf dem deutschen Wohnungsmarkt, in: Kredit und Kapital, 39. Jg., Heft 1/2006, S. 11-42.
- Müller, Moritz / Lausberg, Carsten / Lee, Stephen* (2011): Why volatility is an inappropriate risk measure for real estate, Working Paper, Geislingen 2011.
- Quante, Rainer* (2011): Praxishandbuch Immobilien Asset Management, Immobilien Manager Verlag.
- Redington, Frank M.* (1952): Review of the Principles of Life-Office Valuations; in: Journal of the Institute of Actuaries, Vol. 78.
- RICS* – Royal Institution of Chartered Surveyors (2012): Leistungsbild Asset Management in Deutschland, RICS Deutschland.
- Seldin, Maury* (1980): The Real Estate Handbook, Dow Jones-Irwin.
- Schulte, Karl-Werner* (2008): Immobilienökonomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, Band 1; 4. Auflage, Oldenbourg Verlag.

*Teichmann, Sven A. (2007):* Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements, in: Zeitschrift für Immobilienökonomie, Heft 2 / 2007, S. 5ff., Wiesbaden.

*Wilkie, David A. (1986):* A stochastic investment model for actuarial use, in: Transactions of the Faculty of Actuaries, Bd. 39, S. 341-403.

*Williams, J.B. (1938):* The Theory of Investment Value, Harvard University Press, Cambridge.