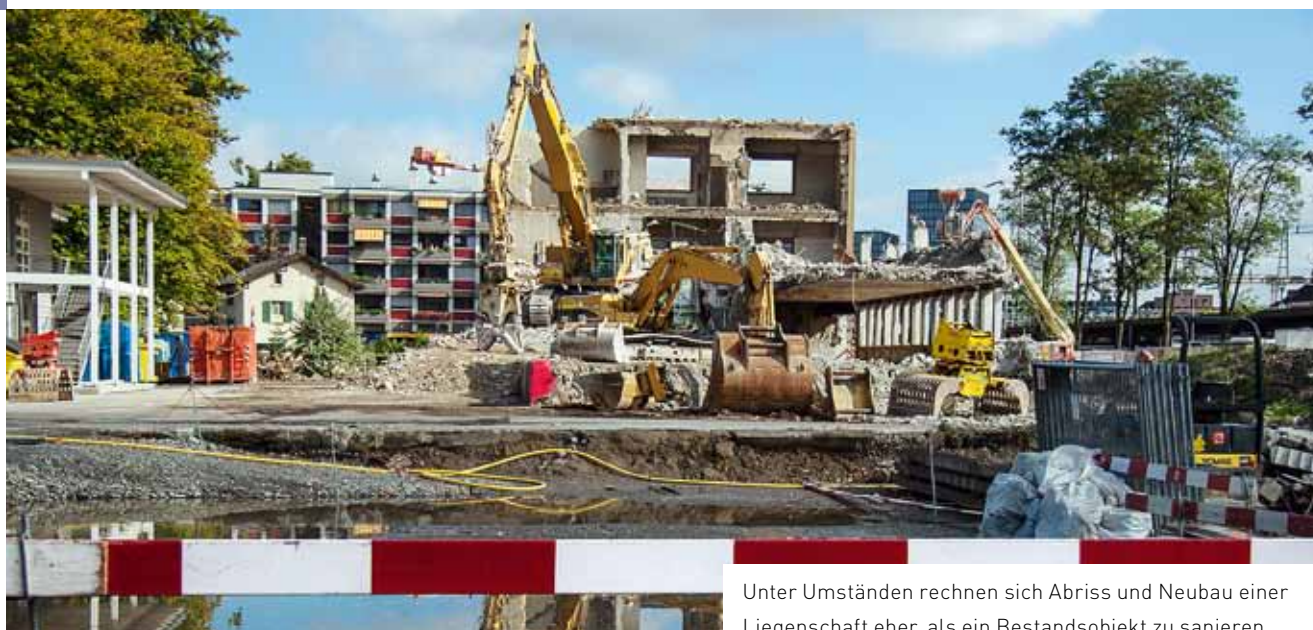


Eine Frage der Strategie

Assetmanagement – Ob Immobilieninvestments nachhaltig rentieren, hängt von vielen Faktoren ab, insbesondere bei Portfolios. Professionelle Immobilienstrategien sind ratsam, doch noch wenig verbreitet.

Von Peter Gallmann; Teil 1 der Serie, Bilder: PD



Unter Umständen rechnen sich Abriss und Neubau einer Liegenschaft eher, als ein Bestandsobjekt zu sanieren.

Der Immobilienmarkt ist ein Teil des Rückgrates jeder Wirtschaft. Läuft es bei den Immobilien schlecht, leidet die Gesamtwirtschaft – das ist hinlänglich bekannt. Ein gigantischer Markt: In Liegenschaften werden Jahr für Jahr Milliardenbeträge investiert. Dieses Kapital sollte in Immobilien fließen, die strategisch für Eigen- und Dritt-nutzung, sprich: richtig, nachhaltig und ertragsichernd, eingesetzt werden müssten – denkt man. Denn kaum eine Investition ist so kostenintensiv und bindet so langfristig Kapital wie der Kauf von Liegenschaften. So läge die Vermutung nahe, dass die Entwickler, Erwerber oder Eigentümer von gewerblich genutzten Immobilien eine klare Strategie verfolgen; schliesslich geht es um sehr viel Geld. Die Realität sieht anders aus: Schaut man sich am Markt um, ist bei einzelnen Objekten das verfolgte Investitionsziel zwar

nachvollziehbar, doch der Blick auf grössere Immobilienportfolios ergibt ein anderes Bild.

Strategische Ansätze sind eher selten

Doch zunächst zu Grundsätzlichem. Was beinhaltet eine «Immobilienstrategie»? Sicher zunächst einmal eine Entscheidung darüber, welches Marktsegment der Anlagefokus sein soll – will heissen: eine Klärung der Frage, ob in Wohnimmobilien oder Geschäftsliegenschaften, Logistikbauten, in Hotelanlagen oder in Industrieimmobilien und/oder an welchen Standorten investiert werden soll. «Strategische Überlegungen» betreffen ferner die Ertragsersparungen, die Handelbarkeit und das Image eines Objekts sowie die Frage, wie finanziert werden soll, um handlungsfähig zu bleiben und die

Eigenkapitalrendite attraktiv zu gestalten. Nicht zuletzt geht es auch um die Entscheidung, mit welchem Risiko investiert und entwickelt wird. Zu den Kernelementen einer Strategie, die mit Blick auf viele Einzelaspekte entwickelt werden muss (s. Kastentext 1), zählt ferner das «aktive Assetmanagement», sprich die Entscheidung, wann welche Objekte gekauft und ob und warum andere verkauft werden sollen. Mag die Definition einer Immobilienstrategie für Wohnportfolios (s. Kastentext 2) noch relativ einfach erscheinen, gestaltet sie sich bei Geschäftsimmobilien oder Industriearealen deutlich komplexer. Unterdessen stellt sich in jedem Segment, insbesondere bei Projekten, die Frage, ob der Markt alles aufnimmt, was geplant ist, oder wann etappiert werden muss. Ferner, was geschieht, wenn der nächste Abwärts-Zyklus im Immobilienmarkt kommt und welche Segmen-



Klinikneubau und/oder -sanierung: eine grosse Herausforderung für viele Kommunen

te dann besonders kritisch sind sowie welche Abwehrmechanismen ergriffen werden könnten.

In der Praxis gibt es sicher gute Strategieansätze – doch sind diese am ehesten bei den professionellen Immobilieninvestoren wie Immobilienaktiengesellschaften oder -fonds anzutreffen. Allerdings entfällt auf die Immobilien-Anlage-Professionals am Schweizer Immobilienmarkt gerade einmal ein Anteil von rund drei Prozent. Ausserhalb dieser Gruppe sind ausformulierte Immobilienstrategien eher selten zu finden.

Wie Immobilienexperten leicht feststellen können, gibt es gerade für bedeutende Immobilienportfolios oft keine umfassende oder überhaupt keine Immobilienstrategie, so etwa bei den Liegenschaften der öffentlichen Hand (Bund, Kantone, Städte, Gemeinden) und der Industrie – oder, um aus aktuellem Anlass ein konkretes Beispiel zu nennen, bei den Spitälern.

Strategien für Spitalimmobilien

Der Gesundheitsmarkt der Schweiz befindet sich im Umbruch. Seit dem 1. Januar 2012 besteht das neue Krankenversicherungsgesetz KVG mit dem Prinzip der Fallpauschalen und der Gleichbehandlung der Entschädigung für die Behandlungen in allen Spitälern der Schweiz. Gleichzeitig ist der bauliche Investitionsbedarf durch anstehende Neu- und Umbauten gewaltig gross. Die öffentlichen Spitäler wurden und werden in neue Rechtsformen entlassen und sehen sich aufgrund der neuen Spitalfinanzierung gefordert, ihre Kernstrategien und die Ökonomie neu auszurichten und dabei auch Immobilieninvestitionen strategisch nachhaltig zu tätigen. Es geht um enorme Investitionen, deren Finanzierung oft noch nicht geregelt ist. Umso wichtiger also, dass nicht nur politische und kerngeschäftorientierte Faktoren zählen, sondern dass diese Investitionen auch

Strategien für Wohnimmobilien

Ist die Entscheidung hinsichtlich des Marktsegments gefallen, besteht je nach Immobiliensektor weiterer Abklärungsbedarf. Wie umfangreich dieser sein kann, zeigt sich schon beim «Brainstorming» im Segment «Wohnimmobilien», einer relativ «einfach» zu handhabenden Anlageklasse. So wäre etwa abzuklären, welche Wohnungstypen man gezielt sucht und warum. Ist es das teurere, das mittlere oder das günstige Wohnsegment und wie werden diese definiert? Oder geht es auch nach Opportunitäten – im aktuellen Angebotsmarkt und bei dem nach wie vor stark gesuchten Anlagetypus Immobilien wohl auch ein Thema. Ferner sollte geklärt werden, wie sich denn ein Wohnungstypus des mittleren Segments, für das ja wohl der grösste Bedarf in der Bevölkerung besteht, definiert und ob damit auch absehbar eine breite Basis für gesicherte Erträge besteht (zumindest dort, wo Wohnungen auf eine stabile Nachfrage treffen).

Was macht eine erfolgreiche Wohnimmobilie überhaupt konkret aus? Welche Grösse, welche Grundrisse, Infrastrukturen, Preissegmente, Einrichtungstypen, Anforderungen an die Lage und Architektur gibt es dafür? Warum ist welcher Typ erfolgreicher als der andere? Wie viele Wohnungen in welchem Segment können an welcher Lage nachhaltig vermietet werden? Welche Rolle spielt die ökologische Nachhaltigkeit wirklich und welche Leistungen/Angebote werden vom Markt und den Nutzern auch tatsächlich als Vorteil anerkannt und bezahlt? Welche Anforderungen lösen diese Erkenntnisse an die Bewirtschaftung der Objekte und an den Betrieb/Unterhalt aus? Ist betreutes Wohnen die Zukunft und wenn ja in welchem Umfang? Wie viele Objekte gehören sinnvollerweise in ein Neubauprojekt? Oder wird nach Opportunität das überbaut, was gerade dasteht?

ANZEIGE

IMMOBILIEN Business goes social ...

twitter

facebook

IMMOBILIEN
BUSINESS

Das Schweizer Immobilien-Magazin

Liken – folgen
und ein Jahresabo
gewinnen!

Die wichtigsten Nachrichten der Schweizer und der internationalen Immobilienszene direkt und in Realtime. Machen Sie mit. Mit unseren Social-Media-Kanälen sind Sie jederzeit und überall im Immobilien-Business ganz vorn dabei.

Reden Sie gleich heute mit:

Facebook: www.facebook.com/immobilienbusiness
Twitter: www.facebook.com/immobilienbiz

IMMOBILIEN
BUSINESS

Das Schweizer Immobilien-Magazin

Was beeinflusst die Immobilienstrategie?

Allgemeine Faktoren:

- Kerngeschäft-Strategie
- Datenlage, Ist-Zustand, Erfahrungswerte
- Multifunktionalität – Flexibilität der bestehenden und geplanten Bauten (für heutige Nutzung und für Plan B)
- Flächenbedarf, Flächenmanagement
- Bewertung des Immobilienbestandes
- Betriebskosten
- Lage
- Entwicklungsmöglichkeit auf eigenen Grundstücken und in der Umgebung
- Entwicklung in der Region
- Verkehr (öffentlich, privat)
- Nachhaltigkeit, Umwelt
- Finanzierung – Immobilien als Finanzierungssicherheit oder als Geldanlage
- Voraussetzungen für M&A
- Steuern
- Recht, Haftung, Verantwortlichkeit
- Baustrukturen – Normen, industrielle Bauweise
- Markt
- Nutzerverhalten, Ansprüche
- Infrastrukturen
- Baubewilligungen, Zonierungen
- Erschliessung
- Sicherheit
- Investitionsplanung, Unterhalt + Reparaturen
- Marketing – Image der Immobilien

Individuelle Ziele:

- Flächenbedarf Veränderung (mehr oder weniger)
- Eigentum versus Miete
- Eigener Betriebsdienst (make or buy)
- Immobilienziele als Teil der Gesamtstrategie

einer Immobilienstrategie folgen: Das Risiko für Fehlinvestitionen ist sonst sehr hoch.

So empfiehlt sich etwa für ein Spital oder einen Spitalverbund, eine professionelle Immobilienstrategie zu entwickeln. Doch leichter gesagt als getan – zumal für Laien. Aus Expertensicht wäre der erste Schritt in die richtige Richtung für das Spital, einen Businessplan zu entwickeln respektive an die neuen/geänderten Gegebenheiten anzupassen. Der Businessplan – eine grundsätzliche Voraussetzung – bildet das Kerngeschäft für eine überschaubare Zeit ab, etwa für die kommenden fünf Jahre. Aus diesem Überblick über die wirtschaftlichen Ziele des Spitals geht unter anderem auch hervor, wie viel freier Cashflow nach Abzug von Erneuerungsbedarf entsteht. Diese Zahl ist entscheidend für die Investitionshöhe, die das Spital aus dem Betrieb refinanzieren kann.

Eine weitere Grundvoraussetzung, um einen zielführenden – sprich: kosten- und ressourcensparenden sowie lukrativen – «Immobilienplan» zu entwickeln, sollte ebenfalls am Beginn der Überlegungen stehen: die Klärung der Frage, ob sich die bestehenden Betriebsgebäude überhaupt am «richtigen Standort» befinden. Wichtige Faktoren in diesem Zusammenhang: die Erreichbarkeit, die Grösse des Einzugsgebiets sowie die Entwicklungsmöglichkeit. Auch könnte es sich lohnen, abzuklären, wo der «ideale Standort» wäre und/oder ob aus den bestehenden Immobilien eventuell etwas «Besseres» gemacht werden könnte. Hierzu zählen unter anderem die detaillierte Analyse/

Bewertung der bestehenden Immobilien hinsichtlich ihrer Flächen, Betriebskosten, ihrer Struktur, ihres Investitionsbedarfs aufgrund von Renovierungs-/ Sanierungsstaus sowie die Abklärung der Finanzierung (Grundpfandbuch), Hypotheken sowie eventuell vorhandener Einträge zu Lasten und Pflichten im Grundbuch etc. Aus der Untersuchung sollte auch deutlich werden, wie geeignet die Flächen für die künftige Ausrichtung sind; Stichworte in diesem Zusammenhang wären u.a. Flächennutzung, zu erwartender Flächenverbrauch, Flexibilität der Flächen sowie Optimierung der Abläufe und Prozesse.

Eingeschränkte Funktionalität schlägt hoch zu Buche

Diese Analyse sollte übrigens nicht mit der Frage beginnen, was man in den bestehenden Räumen wie unterbringen kann. Sinnvoller erscheint, das Raumkonzept aus einer Vision der für den Betrieb idealen Raumstruktur zu entwickeln: Wie wäre es, wenn alles neu gestaltet werden könnte – was würde man dann räumlich wie lösen? Eingeschränkte Funktionalität kostet sonst täglich, jahrelang und irreversibel viel Geld. Immobilien müssen multifunktional gebaut werden, um veränderte Raumbedürfnisse und Abläufe flexibel abzubilden.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, Immobilien – ob bestehende oder neue – darauf hin zu prüfen, ob diese auch für einen Plan B oder C tauglich wären. Sprich: ob sie in Bezug auf Raumstrukturen, Flächenflexibilität, Ausstattung

ANZEIGE



Der Autor

Peter Gallmann arbeitete 40 Jahre in führenden Positionen bei Immobilieninvestoren und Immobiliendienstleistungsunternehmen in der Schweiz. Er verfügt über eine sehr breite, praxisgestützte Erfahrung in der Entwicklung, Vermarktung und Bewirtschaftung von Immobilien. Heute arbeitet er als selbstständiger Immobilienexperte im Einzelunternehmen immexpert (www.immexpert.ch) und stellt sein Wissen als strategischer Partner in den Dienst von grossen Immobilienbesitzern. Daneben ist Gallmann Stiftungsrat in der zu sanierenden Hochgebirgsklinik Davos, Partner im Expertennetzwerk SeestattExperts sowie Vizepräsident der FM-Kammer des SVIT.



multifunktional auch für andere Nutzungen marktgängig wären, falls die geplante Nutzung aus heute unerkannten Gründen plötzlich nicht mehr gegeben ist. Ferner wäre zu klären, wie die bestehenden oder geplanten Bauten er-

Serie «Immobilienstrategien»

Im Teil 2 der dreiteiligen Serie «Immobilienstrategien» von Peter Gallmann werden Industrieimmobilien im Fokus stehen. Er erscheint in der April-Ausgabe des IMMOBILIEN Business. Autor und Redaktion würden sich freuen, mit der «Strategie-Serie» eine breitere Diskussion zu diesem komplexen Thema anzuregen. Leserbriefe werden auf der Homepage des IMMOBILIEN Business sowie auszugsweise im Magazin veröffentlicht.

weitert werden können, ohne dass sich dabei die Abläufe verschlechtern. Oder ob das Spital aufgrund von Marktberichtigungen auch anders, z.B. spezialisiert und reduziert, genutzt werden kann und wie in diesem Fall die nicht mehr benötigten Restflächen verwendbar wären. Schliesslich entwickelt sich die moderne Medizin rasant weiter – und so liegt es nahe, dass die Eigentümer von Gesundheitsimmobilien auf allfällige Veränderungen schnell reagieren können sollten.

Fest steht: Die vorstehenden Themen müssen schlüssig bewertet und beantwortet werden. Die Details dazu können – wie Immobilien nun einmal sind – recht individuell sein; doch um die Grundlagen für die Strategie zu erarbeiten, ist eine zu tiefe Detailgenauigkeit nicht einmal erforderlich; sie kann für die strategische Übersicht sogar störend sein. Die Analyse der bestehenden Daten braucht zwar nicht bis ins letzte Detail zu erfolgen; wichtig

ist allerdings, dass keine wesentlichen Teile vergessen werden und der Überblick über alle relevanten Faktoren gegeben ist. Und eines ist unerlässlich: Es muss bewusst und messbar sein, von wo aus zahlenmässig gestartet wird und welche Auswirkungen die Entscheidungen/geplanten Veränderungen haben werden; d.h. die Auswirkungen der Immobilienstrategie sind unternehmerisch auszuwerten.

Fazit: Immobilien, vor allem grosse Objekte und Portfolios, sind höchst komplex und sehr individuell. Es erfordert viel Fachwissen und Erfahrung, um verlässliche Grundlagen für die strategischen Entscheide zu erarbeiten. Der weitverbreitete Mangel an systematisch erarbeiteten Immobilienstrategien ist vermutlich auf Zeit- und Kostengründe zurückzuführen. Das Erarbeiten einer Immobilienstrategie muss nicht viel Geld kosten – doch das Fehlen einer Immobilienstrategie kann sehr teuer werden. ▲

ANZEIGE

Einfach vielseitig. Ein Servicepartner für alle Marken.

Lifthersteller gibt es viele. Lifttypen noch viel mehr. Wenn es aber um den richtigen Partner für den Unterhalt und die Modernisierung Ihres Aufzugs geht, fällt die Entscheidung leicht. AS Aufzüge entstand einst aus dem Zusammenschluss namhafter Hersteller. Darin



Erfahren Sie mehr über unsere Vielseitigkeit:
www.lift.ch/vielseitig7

gründet unsere Multimarken-Kompetenz und macht uns zum erfahrenen Servicepartner für alle Marken.



AS Aufzüge

einfach näher

VAUHEY-LIFT

