

A person with their back to the camera, wearing a grey t-shirt and dark shorts, stands on a light-colored mat in front of a large, colorful climbing wall. The wall is covered in various shaped and colored holds (red, green, blue, purple, orange, black, white) and features large, abstract geometric shapes in orange and grey. The person appears to be looking at the wall, possibly planning a route.

EY Real Estate

Asset-Management-Studie 2023

Asset Management in der VUCA-Welt
(volatile, uncertain, complex, ambiguous)

Mai 2023

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. A yellow chevron shape is positioned above the 'Y'.

Building a better
working world

Inhalt

1. Kernergebnisse
2. Studienteilnehmer
3. Trends im Asset Management
4. Fokus Energiewende/
energetische Transformation
5. Experteninterviews
6. Kontakt

Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

in unserer Real-Estate-Asset-Management-Studie, die wir dieses Jahr zum 14. Mal durchführen, steht das Thema „Asset Management in der VUCA-Welt“ im Vordergrund. Durch hohe Inflation, Transaktionsstarre, steigende Energie- und Baupreise wie auch Nachhaltigkeitsanforderungen befinden sich Asset Manager in einem Umfeld, das sich mit „volatile, uncertain, complex, ambiguous“, kurz VUCA, treffend beschreiben lässt.

Unsere diesjährige Asset-Management-Studie steht daher ganz im Zeichen der Herausforderungen in der VUCA-Welt. Welche Themen bewegt das Asset Management gerade am stärksten? Wie gehen Asset Manager mit den aktuellen Herausforderungen um? Was braucht es für ein erfolgreiches Asset Management? Wie in jeder Asset-Management-Studie versuchen wir die aktuellen Fragen zu beantworten und die wichtigsten Kernaussagen abzuleiten. Dazu haben wir Asset Manager verschiedener Asset-Klassen befragt.

Aufgrund der aktuellen Inflations- und Zinsentwicklung sind die Einschätzungen der Asset Manager in Bezug auf den Transaktionsmarkt und das aktuelle Mietumfeld besonders relevant. Daneben steht das Themenfeld ESG weiterhin ganz oben auf der Prioritätenliste der Branche. In diesem Kontext haben wir die Asset Manager auch zu den bereits umgesetzten und mittelfristig geplanten Maßnahmen im Hinblick auf die energetische Transformation befragt.

Fest steht: Die VUCA-Welt stellt Asset Manager vor neue Herausforderungen. Gleichzeitig verschiebt sich der Fokus zunehmend auf das Themenfeld ESG. Unsere Interviews mit den Asset Managern der alstria office REIT-AG, der Commerz Real AG, der LBBW Immobilien Management Gewerbe GmbH und der Pimco Prime Real Estate GmbH geben wertvolle Einblicke in die steigende Komplexität ihres Aufgabengebiets und liefern interessante Denkanstöße.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine informative Lektüre und sind sicher, dass die Erkenntnisse unserer Studie Sie bei der Umsetzung Ihrer Vorhaben unterstützen werden.

Ihre
Christina Angermeier
Direktor

Oliver Schweizer
Partner



Unsere Kernergebnisse

EY

Building a better
working world

Kernergebnisse: Trends im Asset Management

01

Asset Manager sehen die Umsetzung von ESG-Themen als größte Herausforderung.

02

Steigende Finanzierungszinsen führen zu Preiskorrekturen und einem Rückgang der Transaktionen im Jahr 2023.

03

Durch die Transaktionsstarre liegt der Fokus auf der Optimierung des Portfolios.

04

ESG-Kriterien etablieren sich und werden bei Ankäufen immer öfter geprüft.

05

In Krisenlagen ist eine enge Zusammenarbeit mit den Mietern das Gebot der Stunde.

06

Technisches Know-how und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ist für das Asset Management essenziell.

Kernergebnisse

Fokus Energiewende/energetische Transformation

01

Die energetische Transformation ist kein „Nice-to-have“, die Dringlichkeit dieses Themas ist bei den Asset Managern angekommen.

02

Vermieter und Mieter kooperieren bei der energetischen Transformation.

03

Green-Lease-Verträge sind ein beliebtes Instrument, um die Datentransparenz zu verbessern.

04

Die Reduktion des Energieverbrauchs und die Prüfung des Portfolios auf Energieeinsparpotenziale rücken in den Fokus.

05

Smarte Gebäudetechnik hat eine hohe Aufmerksamkeit und ist oft Teil künftiger Planung, wobei umfassende Anwendungen noch eher selten sind.

06

Anstehende Herausforderungen in der Energiewende werden meist mit dem bestehenden Personal angegangen.

Herausforderungen in jedem Bereich

“

Im Moment finden wir in fast jedem Themenbereich echte Herausforderungen – und auch signifikante Veränderungen. Das betrifft sowohl das Mietermanagement und die Vermietung, Instandsetzungsthemen, die Steuerung von Property Managern und Facility Managern als auch die strategische Ausrichtung von Objekten.



Heike Beyer

Head of Asset Management Germany bei der Commerz Real AG

Das vollständige Interview finden Sie ab Seite 28.





Unsere Studienteilnehmer



EY

Building a better
working world

Design der Studie



Die Ergebnisse der Studie beruhen auf einer Online-Umfrage, die im Zeitraum von Februar bis März 2023 durchgeführt wurde. Die Fragebögen wurden anonym erfasst und ausgewertet.



Es wurden rund 40 Teilnehmer (Geschäftsführung, oberes Management) aus den Bereichen Immobilienfonds- und Investmentmanagement sowie Asset Management befragt. Sie repräsentieren einen Querschnitt der in Deutschland aktiven Asset-Management-Unternehmen verschiedener Größenordnungen hinsichtlich der Mitarbeiterzahl, des betreuten Investitionsvolumens und der Eigentümerstruktur.



Themengebiete des Fragebogens:

- ▶ Der Fragebogen befasst sich mit allgemeinen Trends und Herausforderungen im Asset Management in einer zunehmend komplexer werdenden Welt („VUCA“ für „volatile, uncertain, complex, ambiguous“), insbesondere mit den Herausforderungen der Energiewende/der energetischen Transformation und der erwarteten Veränderung des Immobilienmarktes in Deutschland.



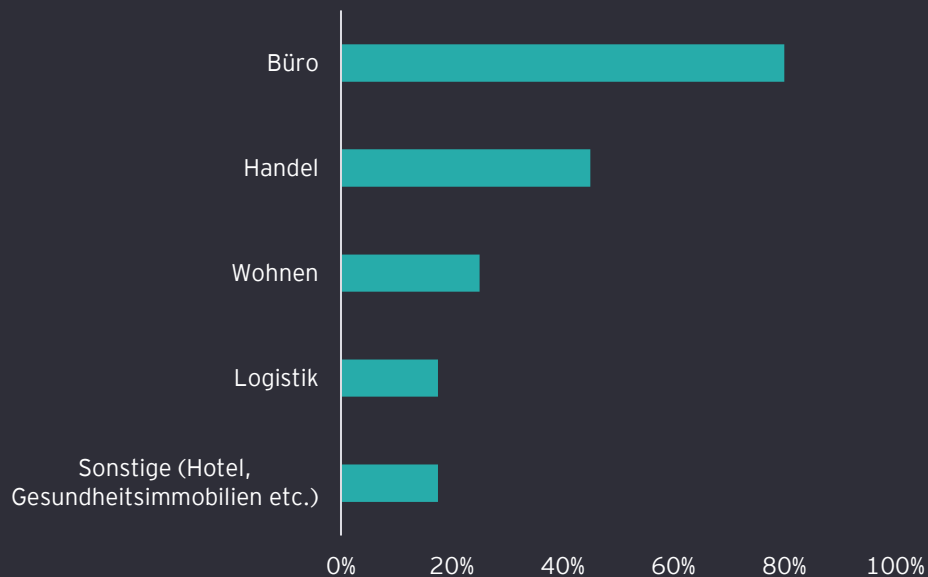
Experteninterviews:

- ▶ Zusätzlich zur Umfrage haben wir Experteninterviews mit hochrangigen Vertretern der alstria office REIT-AG (S. 32), der Commerz Real AG (S. 28), der LBBW Immobilien Management Gewerbe GmbH (S. 37) und der Pimco Prime Real Estate GmbH (S. 40) zu den aktuellen Herausforderungen im Asset Management geführt.

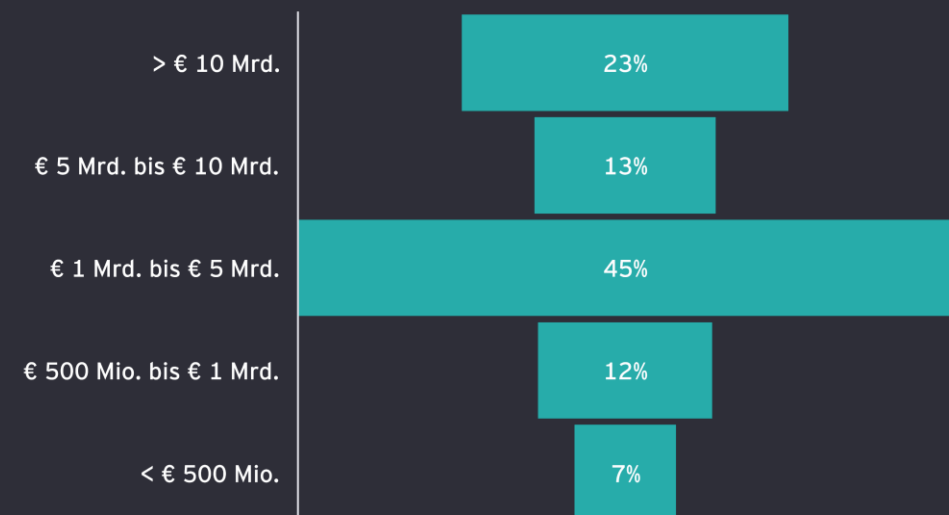
Wer sind unsere Studienteilnehmer?

- ▶ Der Großteil aller Befragten (80 %) gab an, Büroimmobilien zu betreuen, gefolgt von der Asset-Klasse Handel (45 %).
- ▶ Rund 40 % der Befragten betreuen Immobilien mehrerer Asset-Klassen.
- ▶ Für einen repräsentativen Querschnitt der Befragten wurden Asset Manager unterschiedlicher Größenordnungen mit Assets und Management zwischen 500 Millionen bis über 10 Milliarden Euro befragt.
- ▶ Die Mehrzahl der Teilnehmer betreut Immobilien mit einem Marktwert zwischen 1 und 5 Milliarden Euro.

Betreute Asset-Klasse



Wie hoch ist der Marktwert der von Ihnen betreuten Immobilien?

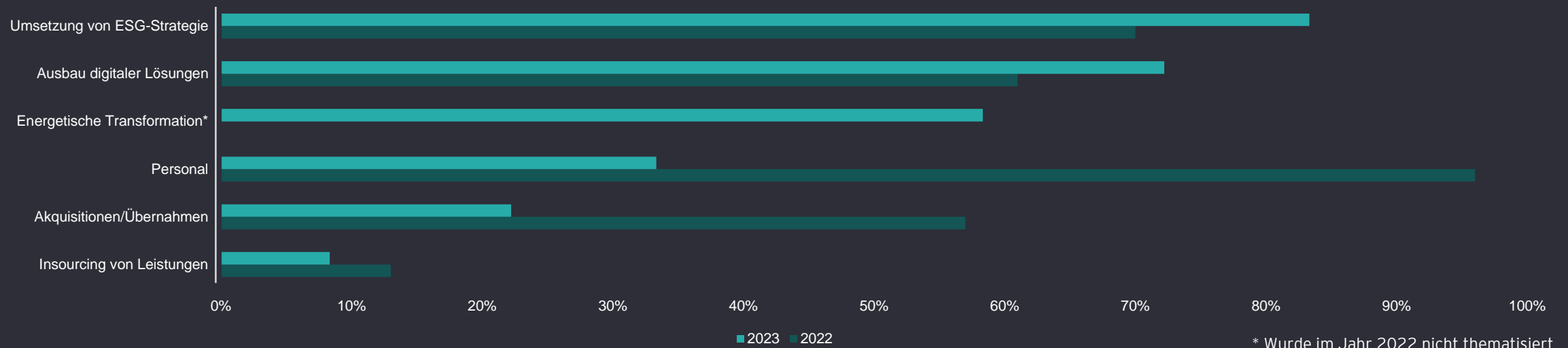


Wortlaut der Fragen: „Auf welcher Asset-Klasse liegt Ihr Fokus?“ (Mehrfachnennungen möglich) | „Wie hoch ist der Marktwert der derzeit von Ihrem Unternehmen betreuten Immobilien?“

Asset Manager investieren in ESG und digitale Lösungen

Asset-Management-Investitionen 2023

- ▶ Lag in der letztjährigen Befragung der Fokus noch auf Investitionen in die Mitarbeitenden, sind für 2023 insbesondere Investitionen in die Umsetzung der ESG-Strategie (83 %) geplant.
- ▶ Die Digitalisierung ist mit 72 % weiterhin ein Dauerthema bei der Investitionsstrategie der Asset Manager und im Vorjahresvergleich wieder stärker in den Fokus gerückt.
- ▶ Investitionen in die energetische Transformation sind neu auf die Agenda gekommen und bei 58 % der Befragten in diesem Jahr relevant.
- ▶ Nur ein Drittel der Befragten plant auch dieses Jahr Investitionen in den Ausbau von Asset-Management-Teams bzw. in Personal. Das ist ein drastischer Rückgang im Vergleich zum Vorjahr, als dies noch fast alle Befragten angegeben hatten.
- ▶ Am wenigsten Aufmerksamkeit erhalten derzeit die Akquisition/Übernahmen und das Insourcing von Leistungen.



Wortlaut der Frage: „In welchen Bereichen/Prozessen streben Sie 2023 Investitionen an?“ (Mehrfachnennungen möglich)



Was sind die Trends im Asset Management?

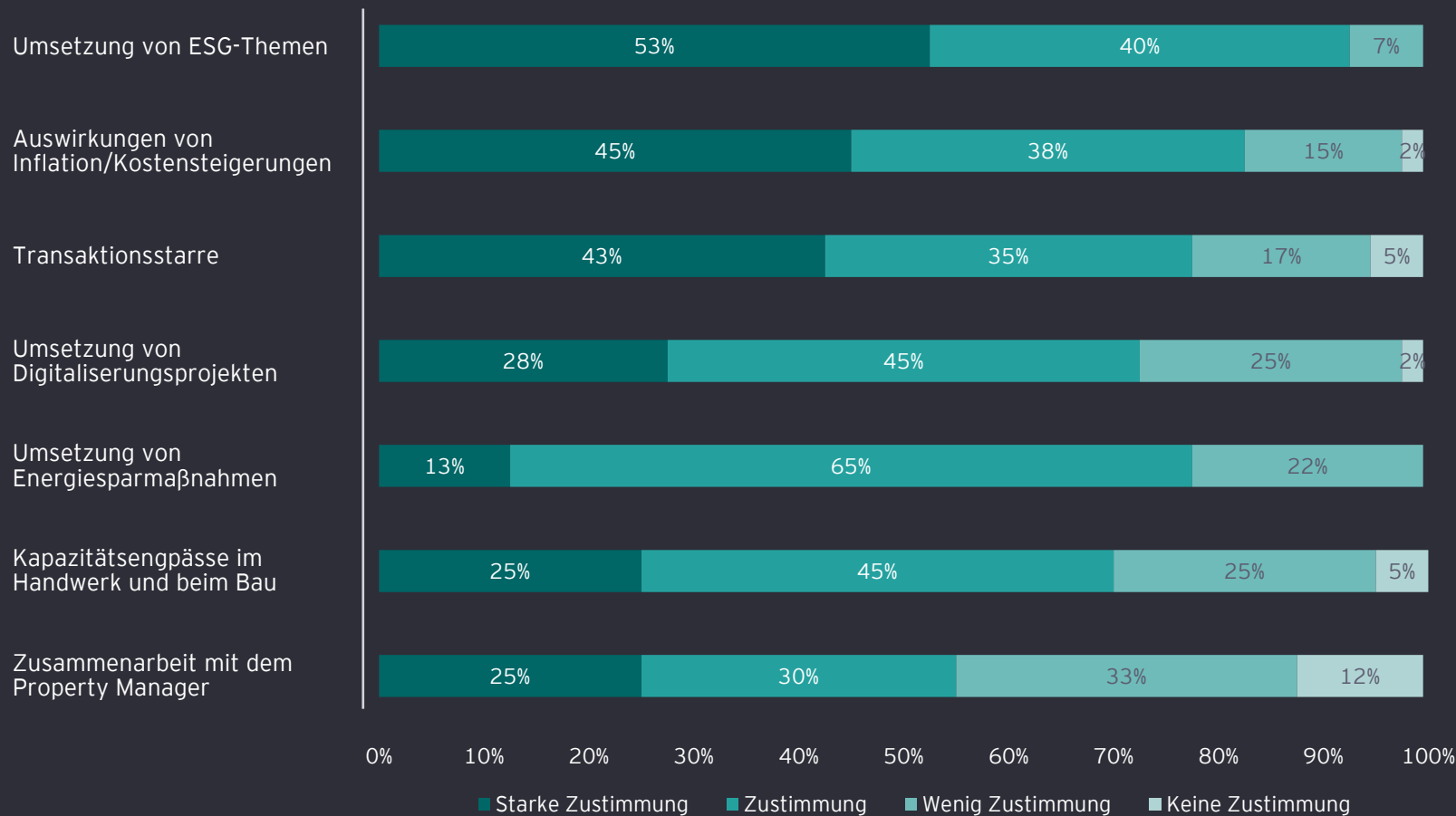


EY

Building a better
working world

Die Umsetzung von ESG-Themen ist die größte Herausforderung

Was sind aus Ihrer Sicht derzeit die größten Herausforderungen im Asset Management Ihres Portfolios?



Kernaussagen

- ▶ Für mehr als 90 % der Befragten stellt die Umsetzung von ESG-Themen die größte Herausforderung im Jahr 2023 dar.
- ▶ Die Auswirkungen von Inflation und Kostensteigerungen sowie die Zurückhaltung bei Transaktionen aufgrund des veränderten Marktumfelds wird von ca. 80 % der Teilnehmer als große Herausforderung bewertet.
- ▶ Die Optimierung des Portfolios und von Abläufen durch die Umsetzung von Energiesparmaßnahmen und Digitalisierungsprojekten und ist für die Teilnehmer ebenfalls eine große Herausforderung.
- ▶ Im Gegensatz zu 2022 werden Kapazitätsengpässe im Handwerk und beim Bau als eher nachrangige Herausforderungen bewertet.

Preiskorrekturen und Transaktionsrückgang im Jahr 2023

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Transaktionen zu?

Durch die steigenden Finanzierungszinsen erwarten wir Preiskorrekturen bei unseren Transaktionen.



Wir erwarten, dass 2023 weniger Transaktionen umgesetzt werden als im Jahr 2022.



Deutschland bleibt für uns weiterhin ein sehr attraktiver Investitionsstandort.



Wir können unsere Objekte weiterhin verkaufen wie geplant.



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

■ Starke Zustimmung ■ Zustimmung ■ Wenig Zustimmung ■ Keine Zustimmung

Kernaussagen

- ▶ Fast alle Befragten sind sich einig (92 %/86 %), dass sich durch die steigenden Finanzierungszinsen Preiskorrekturen bei den Transaktionen einstellen und im Jahr 2023 weniger Transaktionen umgesetzt werden als im Jahr 2022.
- ▶ In Verbindung mit den Preisanpassungen und dem Transaktionsrückgang können Objekte häufig nicht wie geplant verkauft werden.
- ▶ Dennoch bleibt Deutschland für die Mehrheit (92 %) weiterhin ein sehr attraktiver Investitionsstandort.

Risikoappetit geht zurück

“

Früher nahm man vielleicht noch das ein oder andere Asset-Risiko mit und preiste es ein. Bei einem Zins von vier Prozent und mehr ist das nicht mehr der Fall. [...] Sowohl Banken als auch Investoren schauen noch mal stärker in die Details der betreffenden Liegenschaften. Fehlende Unterlagen und weitere Schwächen in der Due Diligence werden zum Thema und individueller eingepreist als bislang oder führen zum Scheitern der Transaktion.



Ingo Schierhorn FRICS

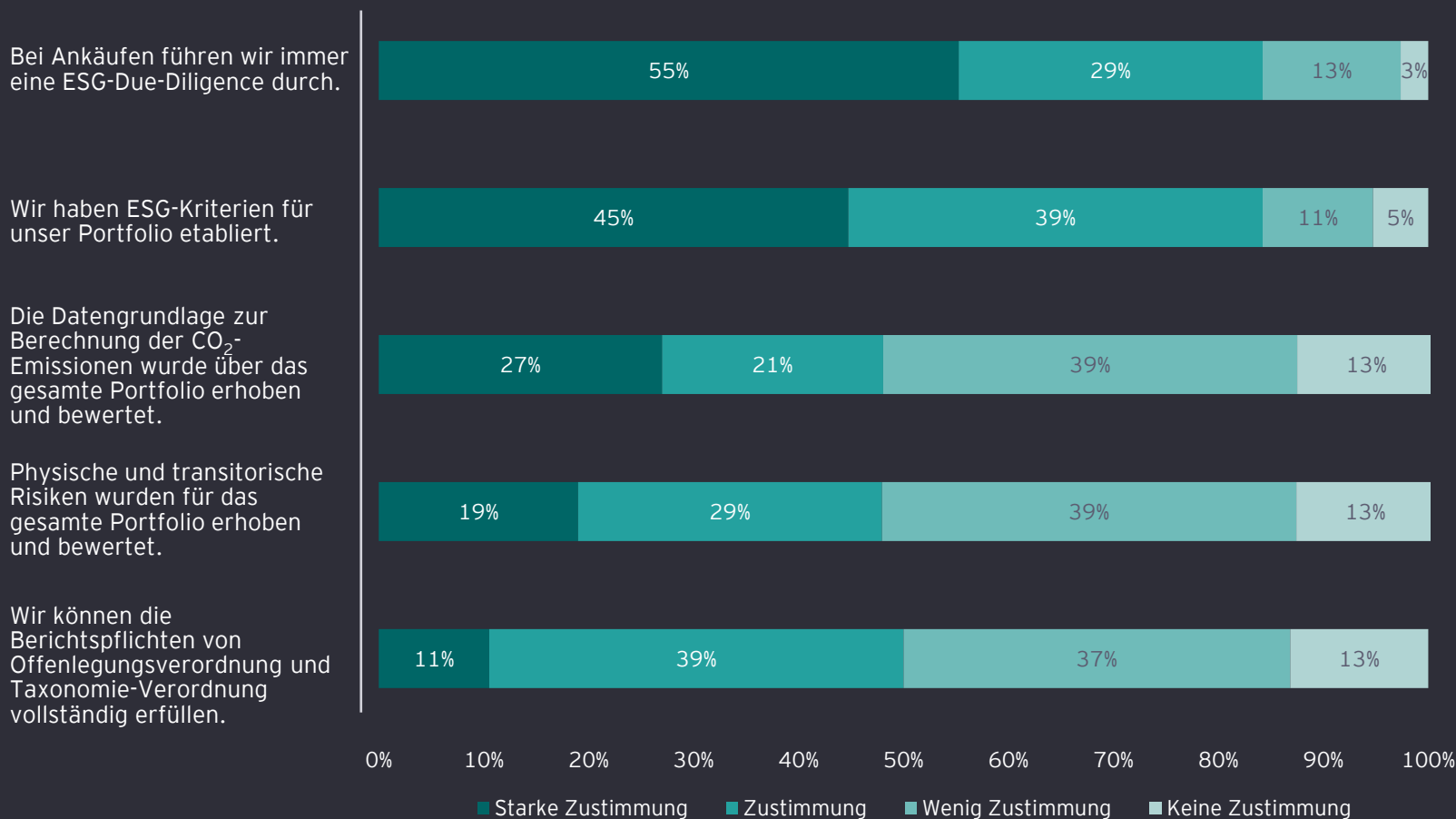
Head of Real Estate Operations bei der alstria office REIT-AG

Das vollständige Interview finden Sie ab Seite 32.



ESG-Kriterien etablieren sich und werden bei Ankäufen geprüft

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zum Thema ESG zu?



Kernaussagen

- Die Mehrheit der Befragten (84 %) stimmt zu, dass bei Ankäufen inzwischen eine ESG-Due-Diligence durchgeführt wird und ESG-Kriterien für das Portfolio etabliert wurden.
- Nur jeweils etwa die Hälfte der Teilnehmer (48 %) gibt an, dass die Datengrundlage zur Berechnung der CO₂-Emissionen sowie physische und transitorische Risiken für das gesamte Portfolio erhoben und bewertet wurden.
- Im Zusammenhang mit der unvollständigen Datengrundlage und Risikobewertung können die Berichtspflichten von Offenlegungsverordnungen und Taxonomie-Verordnung nur bei der Hälfte der Teilnehmer vollständig erfüllt werden.

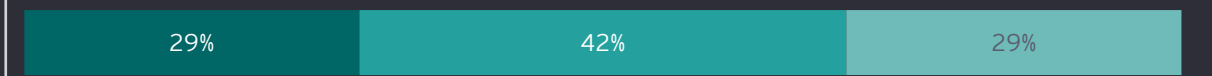
Indexierung bei Mietverträgen wird stärker verhandelt

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf das aktuelle Mietumfeld zu?

Bei neuen Mietverträgen werden die Indexierungsklauseln stärker verhandelt.



Mietverträge mit „grünen Klauseln“ sind inzwischen Standard.



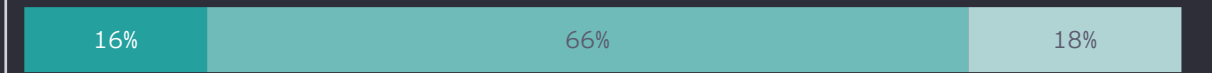
Wir sehen Flächenreduktion oder Filialschließungen als Nachwirkungen der Corona-Pandemie.



Flächen mit schlechter Energieeffizienz sind immer schwerer zu vermieten.



Wir sehen derzeit vermehrt Zahlungsausfälle.



Kernaussagen

- ▶ Im Kontext der hohen Inflation stimmen die Teilnehmer fast vollständig (98 %) zu, dass sie bei neuen Mietverträgen Indexierungsklauseln stärker verhandeln.
- ▶ Dennoch sehen 84 % der Befragten eher keine vermehrten Zahlungsausfälle der Mieter.
- ▶ Die Etablierung von ESG-Kriterien für das Portfolio wird in Form von „grünen Klauseln“ in Mietverträgen weiter fortgesetzt.
- ▶ Zwei Drittel der Teilnehmer sehen Flächenreduktion oder Filialschließungen als Nachwirkungen der Corona-Pandemie und stellen fest, dass Flächen mit schlechter Energieeffizienz schwerer zu vermieten sind.

Zunehmende Bedeutung von Nebenkosten und Energiesparmaßnahmen

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Inflation/Kostensteigerungen zu?

Wir erwarten verstärkte Diskussionen mit Mietern zu Nebenkostenabrechnungen.



Dienstleister reichen ihre Preissteigerungen an uns durch.



Wir sind mit den Mietern im Austausch in Bezug auf Energiesparmaßnahmen.



Wir setzen Indexierungsklauseln in Mietverträgen ein zu eins um.



Preise bei Handwerkern und im Bau werden weiter steigen.



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

■ Starke Zustimmung ■ Zustimmung ■ Wenig Zustimmung ■ Keine Zustimmung

Kernaussagen

- ▶ Mehr als 80 % der Befragten erwarten verstärkte Diskussionen mit Mietern zu Nebenkostenabrechnungen.
- ▶ Die zunehmende Bedeutung von Nebenkostenabrechnung spiegelt sich auch im Austausch mit den Mietern in Bezug auf Energiesparmaßnahmen wider.
- ▶ Fast alle Befragten (89 %) geben an, dass Dienstleister ihre Preissteigerungen weitergeben.
- ▶ Trotz der steigenden Kosten der Mieter, insb. bei den Nebenkosten, setzen mehr als 80 % der Teilnehmer die Indexierungsklauseln in Mietverträgen ein zu eins um.
- ▶ Mehr als die Hälfte der Befragten (58 %) stimmt zu, dass die Preise bei Handwerkern und im Bau weiter steigen werden.

A low-angle, upward-looking shot of a rope bridge in a lush green forest. The bridge is made of wooden planks and ropes, stretching across the frame. Two people are visible on the bridge, one in the foreground and one further away. The sun is shining through the trees, creating a bright, dappled light effect. A large, semi-transparent white arrow points upwards from the bottom left towards the top right, partially overlapping the text.

Fokus Energiewende/energetische Transformation



EY

Building a better
working world

Hands-on-Mentalität für resiliente Objekte

“

Es braucht neue Nutzungsbausteine, einen neuen Mix, um die Standorte zukunftsfest zu machen. [...] In der Realität können das auch strukturell gut aufgestellte Gebäude in guter Lage sein, bei denen wir die Ärmel hochkrepeln und durch einen Manage-to-Green-Ansatz Wertschöpfungspotenziale heben können.



Christian Sailer

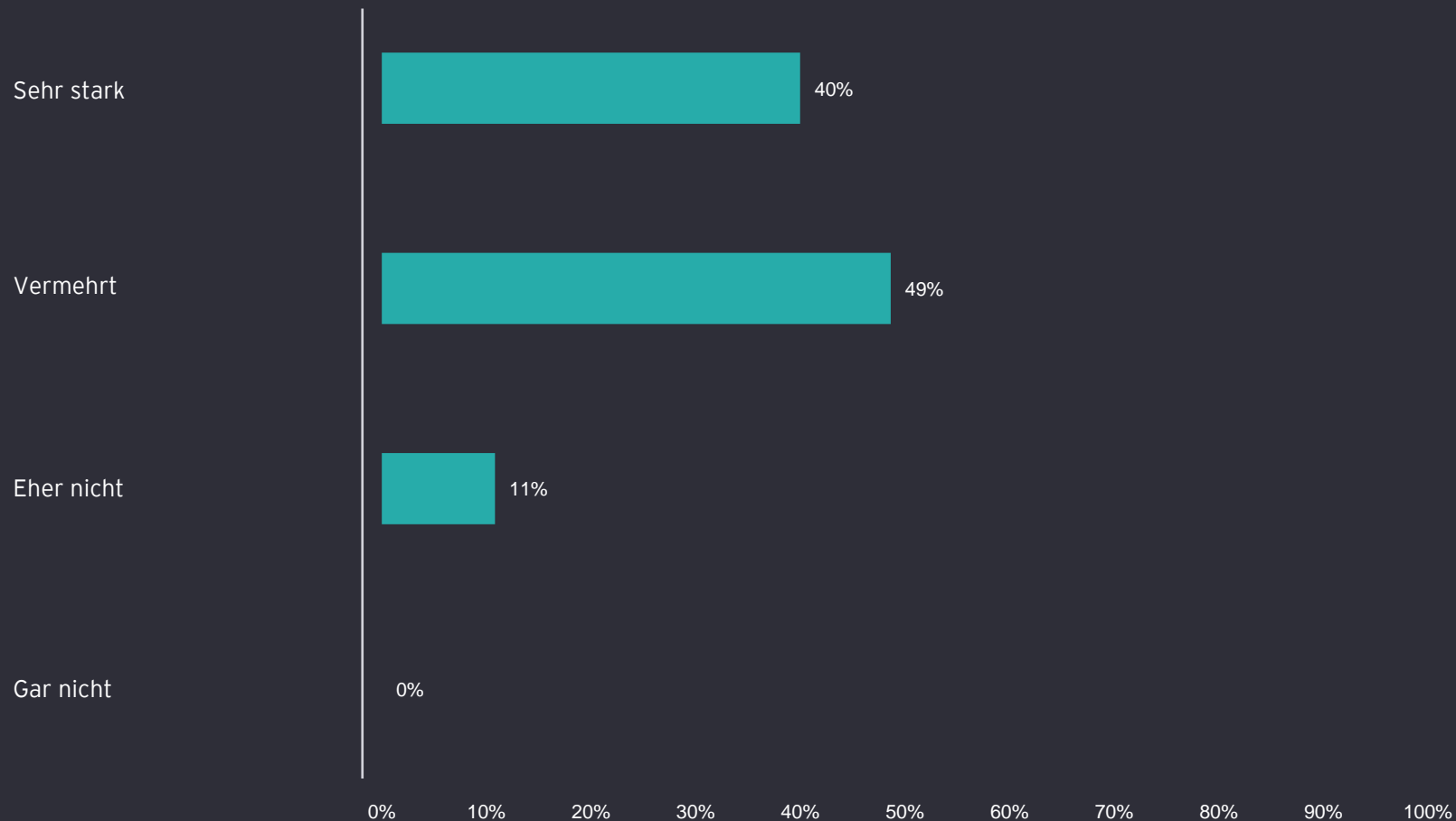
Geschäftsführer der LBBW Immobilien Management Gewerbe GmbH

Das vollständige Interview finden Sie ab Seite 37.



Energetische Transformation ist im Fokus der Asset Manager

Wie stark beschäftigen Sie sich aktuell mit dem Thema „Energetische Transformation“ für Ihr Portfolio?

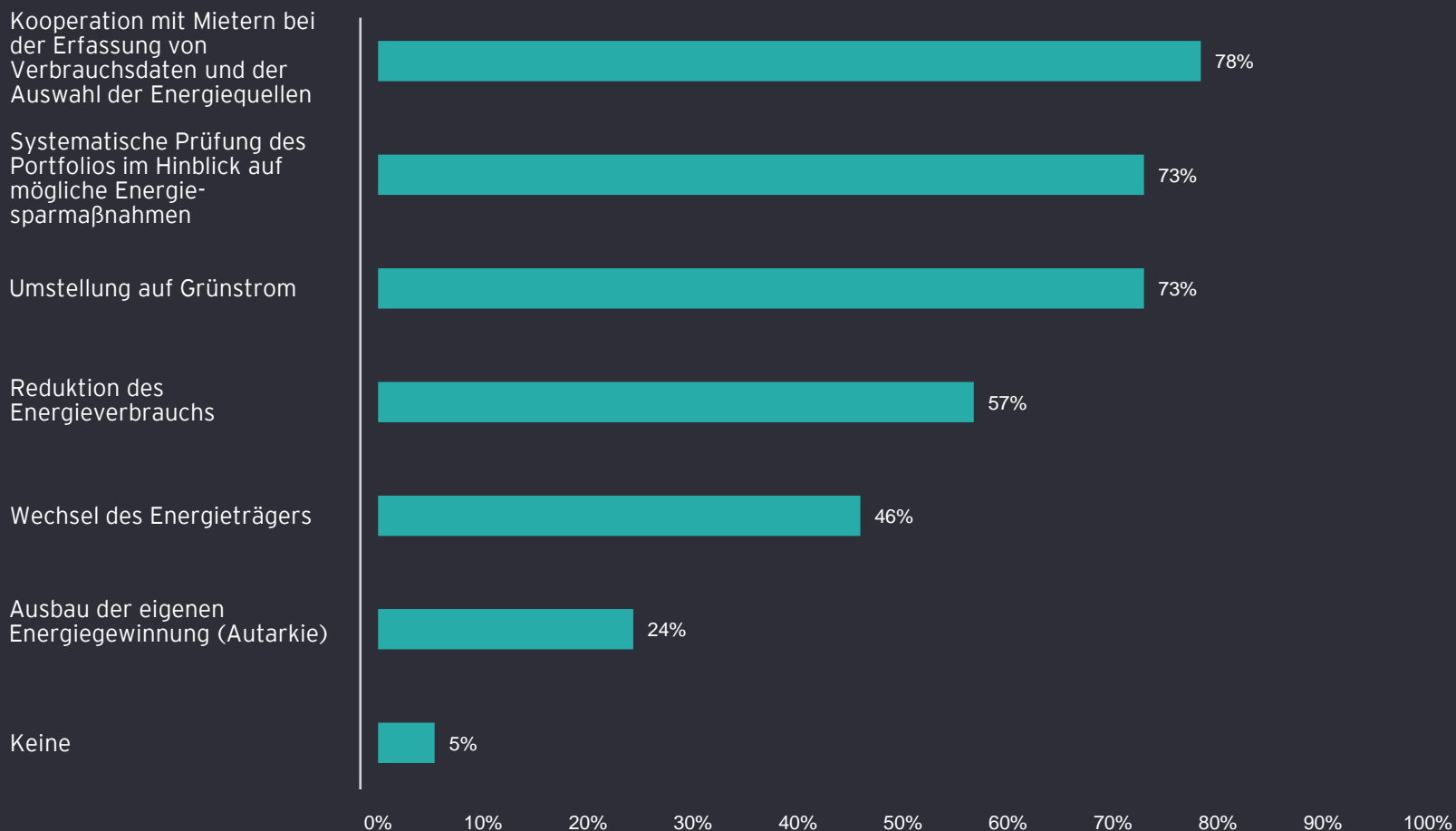


Kernaussagen

- ▶ Alle Befragten beschäftigen sich mit der energetische Transformation ihrer Portfolios.
- ▶ 40 % der Teilnehmer befassen sich sogar sehr stark mit diesem Thema, knapp die Hälfte (49 %) der Befragten vermehrt.
- ▶ Das zeigt, dass das Thema kein „Nice-to-have“ ist. Die Dringlichkeit ist bei den Asset Managern angekommen.

Vermieter und Mieter kooperieren bei der energetischen Transformation

Welche Maßnahmen wurden im Hinblick auf die energetische Transformation von Ihnen bereits umgesetzt?*



Kernaussagen

- ▶ Im Fokus der energetischen Transformation steht die Kooperation mit den Mietern bei der Erfassung von Verbrauchsdaten und der Auswahl von Energiequellen, wie 78 % der Befragten angeben.
- ▶ Dies ist nicht nur für ein umfassendes Datenreporting notwendig, sondern unterstützt auch die systematische Prüfung des Portfolios auf mögliche Energiesparmaßnahmen, die von 73 % der Befragten bereits umgesetzt wurde.
- ▶ Als „Quick Win“ stellten 73 % der Teilnehmer auf Grünstrom um. Zudem konnten 57 % den Energieverbrauch reduzieren.
- ▶ Am wenigsten Aufmerksamkeit im Maßnahmenkatalog erhielt bislang der aufwendige Ausbau der autarken Energiegewinnung.

*Mehrfachnennungen möglich

Erfolgsrezept Datentransparenz

“

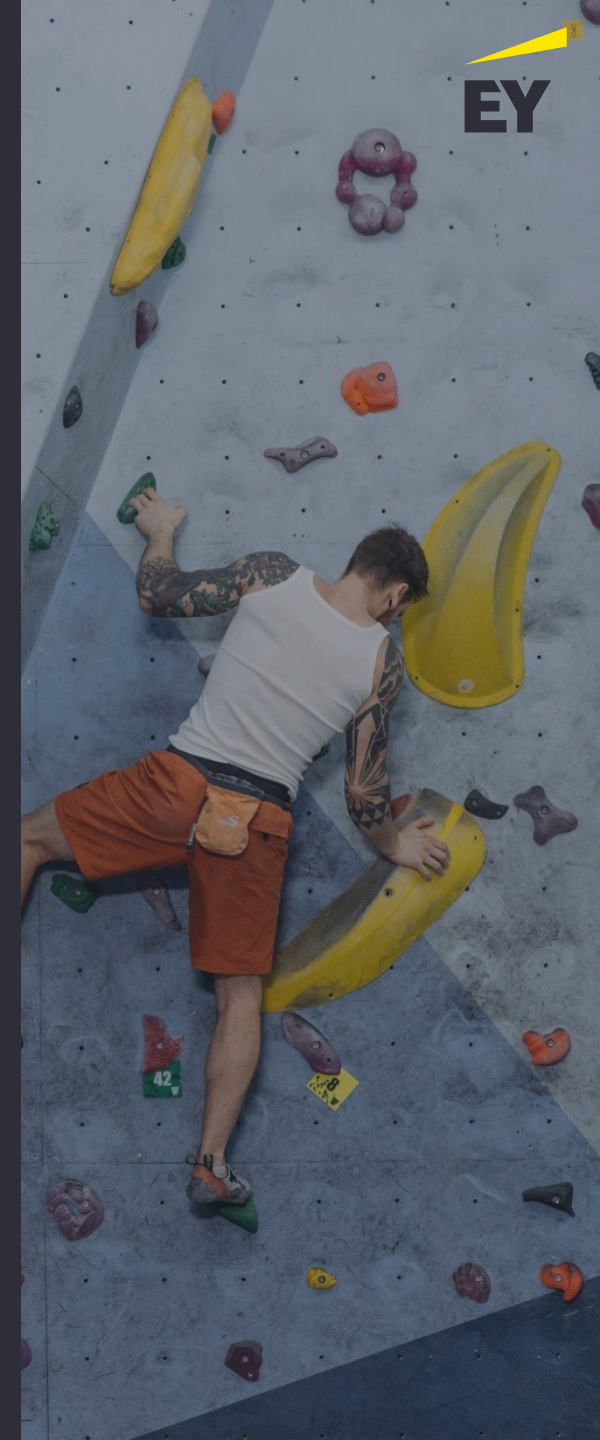
Die Antwort lautet: Wir brauchen transparente Immobilien. Damit lassen sich nicht nur Reportinganforderungen einfacher und besser bedienen, sondern das ist – und hier schließt sich der Kreis – auch der Schlüssel zum Erfolg in der VUCA-Welt.



Lars Fröhling

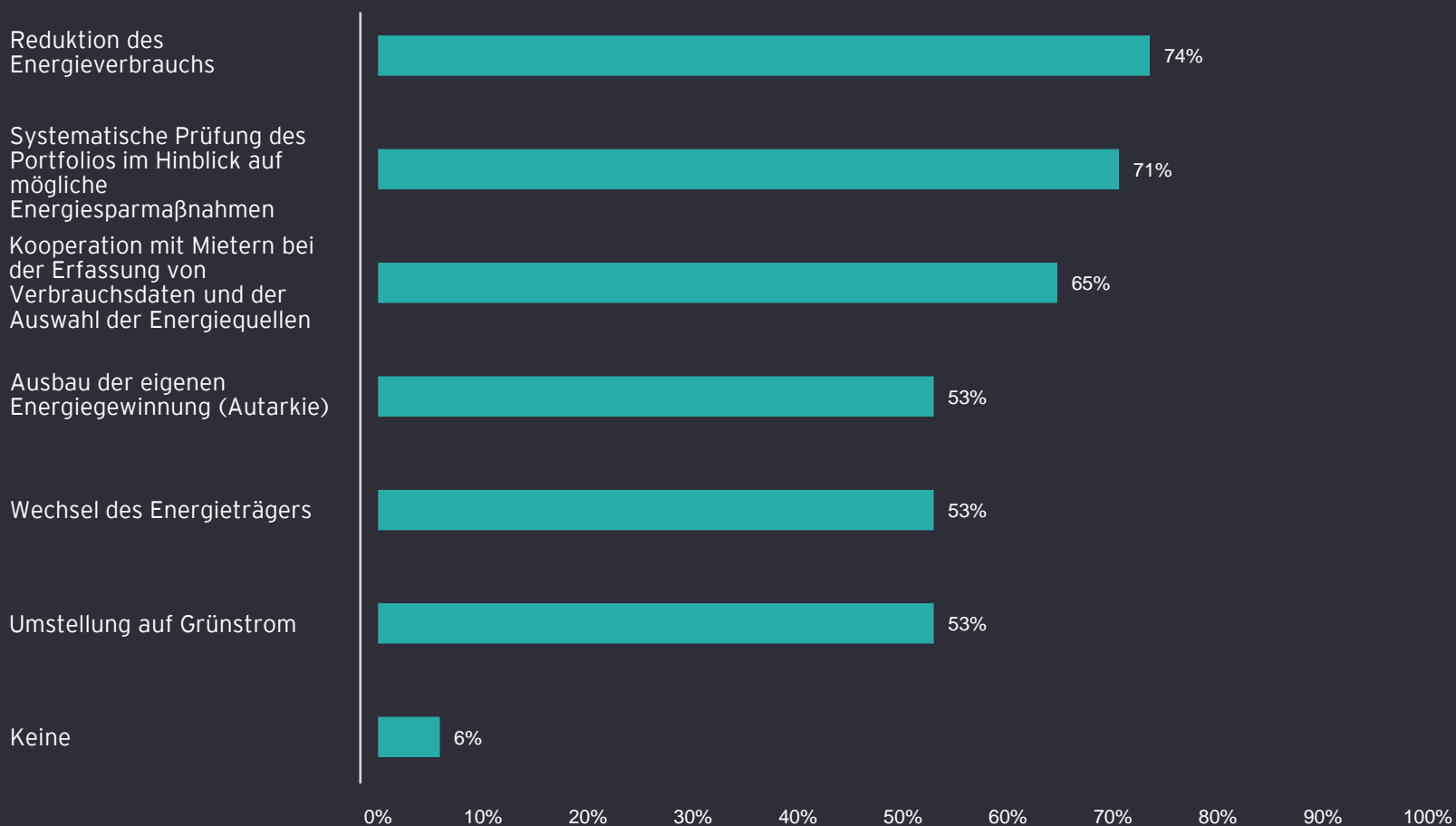
Country Head Germany und Co-Head of Asset Management Europe der Pimco Prime Real Estate GmbH

Das vollständige Interview finden Sie ab Seite 40.



Reduktion des Energieverbrauchs als mittelfristiges Ziel

Welche Maßnahmen im Hinblick auf die energetische Transformation streben Sie mittelfristig an?*



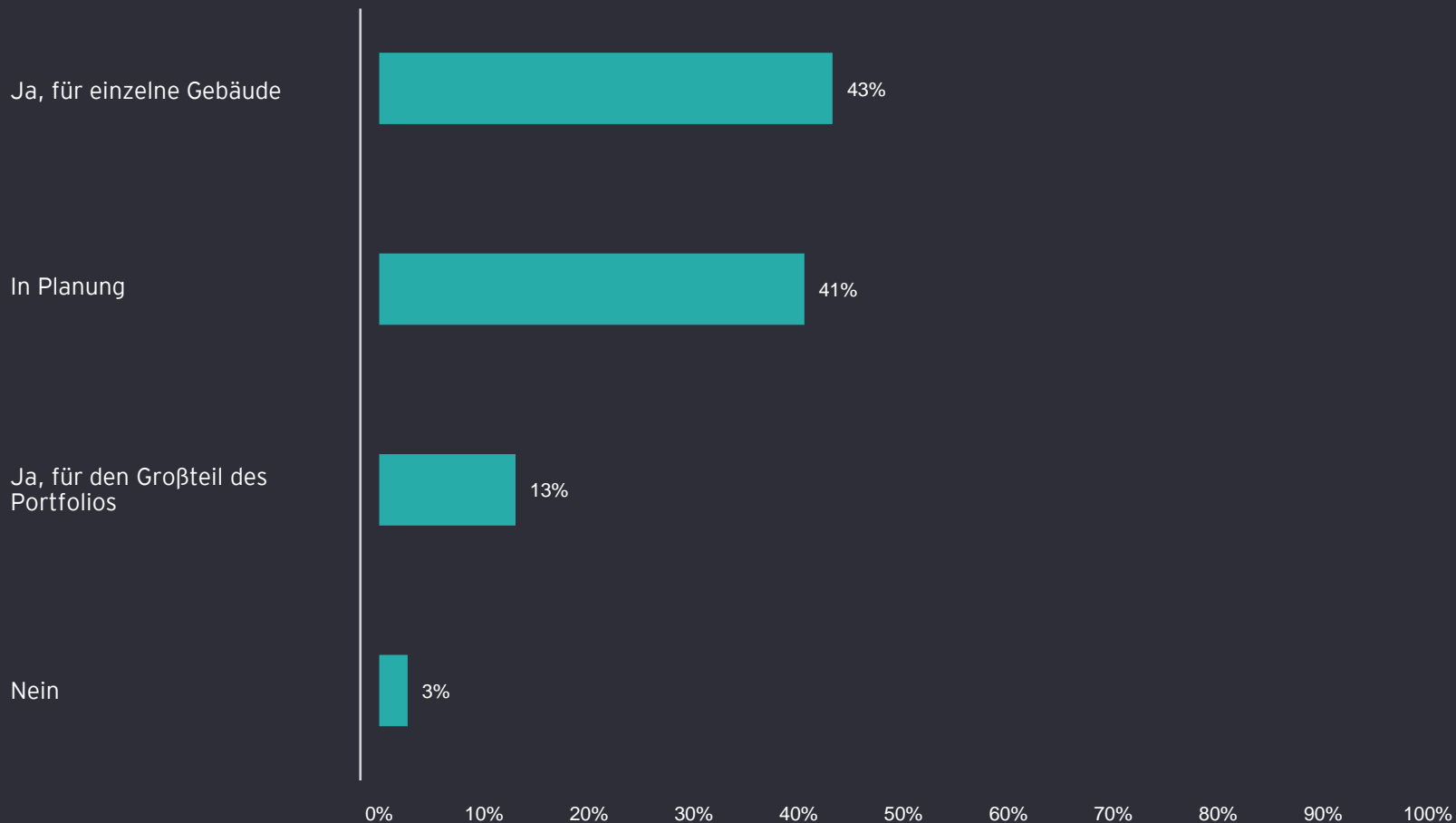
Kernaussagen

- ▶ Die Reduktion des Energieverbrauchs wurde von 57 % der Teilnehmer bereits umgesetzt. Mittelfristig streben 74 % weiterhin Reduktionen an.
- ▶ Die Identifikation von Energiesparpotenzialen im Portfolio bleibt auch weiterhin eine Maßnahme, die 71 % der Asset Manager vorrangig anvisieren.
- ▶ Ebenso ist die Kooperation mit Mietern bei der Erfassung von Verbrauchsdaten und der Auswahl der Energiequellen bei zwei Dritteln der Befragten mittelfristig ein Thema.
- ▶ Ein Viertel der Befragten gibt an, dass der Ausbau der eigenen Energiegewinnung bereits umgesetzt wurde. Mittelfristig will mehr als die Hälfte (53 %) diese Maßnahmen umsetzen.

*Mehrfachnennungen möglich

Smarte Gebäudetechnik in Anwendung oder Planung

Verwenden Sie moderne Technologien zum Monitoring und Auslesen des Energieverbrauchs bzw. der Energiegewinnung?



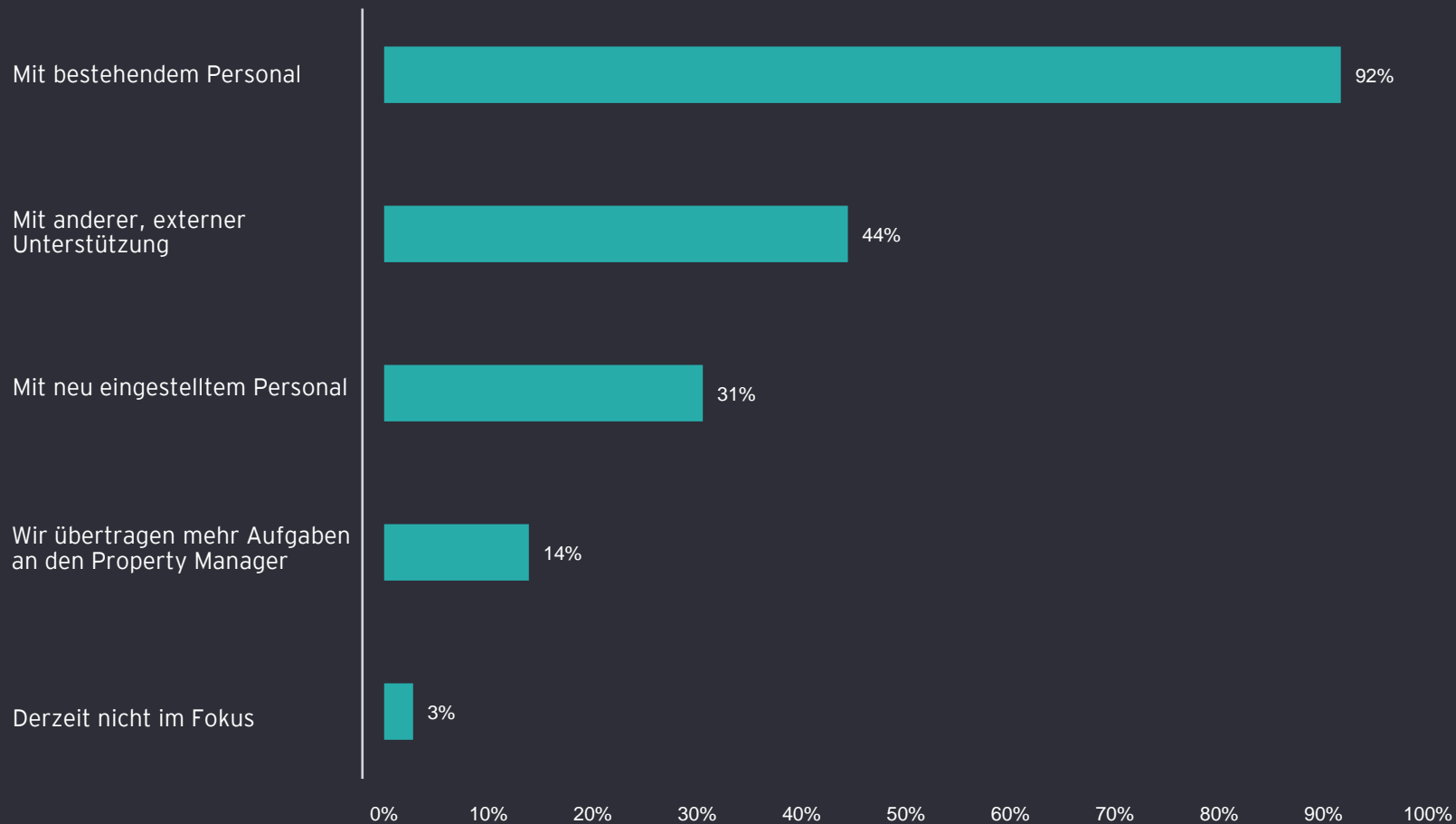
Kernaussagen

- ▶ Für einzelne Gebäude ist smarte Gebäudetechnik bei 43 % der Befragten bereits ein integriertes Instrument im Asset Management.
- ▶ Auf Portfolioebene verwenden aber nur wenige Teilnehmer bereits moderne Technologien zum Monitoring und Auslesen (13 %).
- ▶ 41 % der Befragten planen aber den Einsatz digitaler Tools auf dem Weg zur Energiewende.

Wortlaut der Frage: „Verwenden Sie moderne Technologien zum Monitoring und Auslesen des Energieverbrauchs bzw. der Energiegewinnung?“

Herausforderungen werden mit bestehendem Personal gemeistert

Wie stellen Sie sich für die kommenden Herausforderungen auf?*



Kernaussagen

- ▶ Den kommenden Herausforderungen planen fast alle Befragten (92 %) mit dem bestehenden Personal zu begegnen.
- ▶ Daneben greift etwa die Hälfte (44 %) der befragten Asset Manager auf die Expertise von externer Unterstützung zurück.
- ▶ Rund ein Drittel planen zusätzlich Neueinstellungen.
- ▶ Die Energiewende bleibt ein Kernthema der Asset Manager: Eine stärkere Einbindung des Property Managers steht jedoch lediglich bei 14 % der Befragten im Fokus.

*Mehrfachnennungen möglich

A photograph of a rock climber on a steep, grey rock face. The climber is wearing a yellow helmet, a blue backpack, and black gear. They are secured by a thick orange rope that runs diagonally across the frame. In the foreground, a metal chain and a carabiner are visible, slightly out of focus. The background shows more of the rocky cliff and some sparse vegetation.

Was haben unsere
Experten dazu zu sagen?



EY

Building a better
working world

Interview: „Flexibilität ist das Zauberwort“



Heike Beyer
Head of Asset Management Germany der
Commerz Real AG

Asset Manager sind derzeit mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert: hohe Inflation, steigende Energie- und Baupreise, Nachwirkungen der Corona-Pandemie etc. Wie wirkt sich das auf das Aufgabenprofil und auf Ihr Portfolio aus?

Der Beruf des Asset Managers ist meiner Meinung nach einer der vielfältigsten überhaupt. Wir sprechen in meiner Abteilung über ein gewerbliches Portfolio mit hohem Büroanteil und ungefähr 90 Prozent der rund 5 Milliarden Euro Assets under Management in 1A-Lagen der DACH-Region. Im Moment finden wir in fast jedem Themenbereich echte Herausforderungen - und auch signifikante Veränderungen. Das betrifft sowohl das Mietermanagement und die Vermietung, Instandsetzungsthemen, die Steuerung von Property

Managern und Facility Managern als auch die strategische Ausrichtung von Objekten. Nehmen wir als Beispiel Mietermanagement und Vermietung: Als Commerz Real waren und sind wir sicherlich weniger von den Auswirkungen der Pandemie betroffen als andere. Flächenreduktionen sind die absolute Ausnahme. Im Gegenteil, viele unserer Mieter wollen ihre Angestellten motivieren, zurück ins Büro zu kommen. Das gelingt meist schon durch die Mikrolage ganz gut. Die Unternehmen wollen aber zusätzlich ihre Mietflächen attraktiver machen. Alles, worüber wir schon seit Jahrzehnten sprechen, Kommunikationszonen, flexible Arbeitsplätze, Collaboration Areas usw., das wird jetzt endlich umgesetzt.

Die aktuellen Entwicklungen waren also auch eine Chance ...

Richtig. Viele Mieter kommen auf uns zu und wollen in ihre Flächen investieren. Das wiederum lohnt sich nicht, wenn der Mietvertrag nur noch ein oder zwei Jahre läuft. Während wir unsere Mieter also dabei unterstützen, die Mietflächen so herzustellen, wie sie es jetzt brauchen, können wir sehr häufig Mietverträge verlängern.

Das klingt fast zu einfach. Welche Rolle spielt dabei der Asset Manager?

In der aktuellen Marktphase geht es um die Optimierung der Bestände. Man muss sich intensiv mit seinen Gebäuden, aber auch mit den Mietern beschäftigen.



Interview: „Flexibilität ist das Zauberwort“

Und da reicht es nicht, dass der Property Manager regelmäßig mit den Mietern im Gespräch ist. Das muss der Asset Manager auch selbst machen, um übergeordnet Möglichkeiten identifizieren zu können. Was Vermietungen betrifft, konnten wir diese Chancen sehr gut nutzen. Aber es bleibt natürlich herausfordernd, weil in Summe sehr viel zu tun ist - mehr als im Regelbetrieb der vergangenen Jahre.

Der Aufwand ist also insgesamt gewachsen?

Das ist so, aber mit einem deutlich positiven Effekt. Ein aktives Asset Management lohnt sich einfach. Das beschränkt sich nicht nur auf die Vermietung, sondern betrifft mit der Steuerung der Dienstleister einen weiteren großen Aufgabenbereich. Zum einen haben hier die hohen Energiepreise dafür gesorgt, dass der effiziente Betrieb der Objekte noch stärker in den Fokus gerückt ist. Sind die Anlagen richtig eingestellt? Wo können wir gegebenenfalls Energieverbräuche optimieren, ohne die Qualität zu beeinflussen? Fragen wie diese zu beantworten erfordert wiederum eine sehr enge Abstimmung mit den Mietern. Wir sehen hier aber auch ein starkes Momentum. Gerade zu Beginn des Winters, als die Preise hoch waren und die Energieversorgung keineswegs gesichert schien, war die Bereitschaft bei allen Beteiligten groß, diese wichtigen Themen anzugehen.

Konnte Commerz Real das Momentum nutzen?

Wir haben 2022 unser Property Management über das Portfolio komplett neu ausgeschrieben und neu vergeben. Bei der Gelegenheit haben wir die Leistungen und Anforderungen an die neuen Gegebenheiten angepasst und beispielsweise Elemente aus dem Bereich ESG sehr viel stärker in den Verträgen berücksichtigt und dafür etwa erstmalig eine Qualitätskontrolle und Bonusregelung aufgenommen. Eine der größten Herausforderungen, die wir im Moment bei der Steuerung der Dienstleister sehen, ist der extreme Personalmangel. Es gibt kaum mehr ein Unternehmen, was nicht Probleme bei der Rekrutierung hat.

Ähnliches gilt für das Facility Management. Wenn ich sage, dass die Zeit des Asset Managements gekommen ist, dann gilt das mindestens genauso für die Facility Manager. Anlagentechnik, technische Neuerungen und digitale Lösungen, etwa der Einsatz von künstlicher Intelligenz oder von Smart Metern - das alles hängt mit dem Facility Management zusammen und bedeutet für uns alle neue Herausforderungen.

Das heißt, es braucht mehr technische Expertise?

Genau, die Anforderungen steigen übergreifend und zeigen auch sehr viel stärker in Richtung technisches Asset Management. Wir haben zwar eine Abteilung Technisches Asset Management, dieses Team unterstützt den Asset Manager aber vor allem bei großen Themen wie



Interview: „Flexibilität ist das Zauberwort“

einem Anlagentausch oder einem anspruchsvollen Mieterausbau. Das Tagesgeschäft im technischen Bereich, etwa was Instandhaltungsmaßnahmen betrifft, steuert der Asset Manager zusammen mit dem Property und Facility Management. Durch die ESG-Anforderungen ist das komplexer geworden. Hier braucht es ein solides Wissen – schon allein, um Angebote von Dienstleistern plausibilisieren oder energetische Maßnahmen auf ihre Eignung bzw. im Hinblick auf ein taxonomiekonformes Ergebnis hin bewerten zu können. In Summe kann man festhalten, dass es nicht mehr darum geht, irgendwelche Finanzmodelle mit dem Kauf und Verkauf von Immobilien zu rechnen, sondern darum, an der Immobilie und mit den Mietern zu arbeiten.

Welche Themen priorisieren Sie, um die Nachhaltigkeits-Performance Ihrer Immobilien zu erhöhen?

Das wichtigste Thema ist im Moment die Datenermittlung, um eine solide Grundlage der Ist-Verbrauchsdaten auf Objektebene zu schaffen. Besonders herausfordernd ist das deshalb, weil wir dazu auch Mieterdaten benötigen. Das beschränkt sich nicht nur auf Verbräuche, sondern meint beispielsweise auch Emissionsfaktoren. Das heißt, wir müssen etwa auch wissen, welcher Strom verwendet wird. Mit solchen Angaben tun sich derzeit auch viele Mieter noch schwer. Das führt uns wieder zur Relevanz des persönlichen Kontakts – ein Anruf bringt hier weit mehr als ein Rundschreiben. Darüber hinaus versuchen wir, über

Green-Lease-Ansätze und Regelungen zum Datenaustausch Transparenz zu schaffen. Obwohl wir auf diesen Wegen von Jahr zu Jahr besser werden, fehlen nach wie vor verlässliche Benchmarks unter Immobilieneigentümern.

Wenn wir noch einmal auf das Marktgeschehen und die Rahmenbedingungen schauen, wie schätzen Sie den Markt derzeit ein?

Was uns natürlich auch betrifft, ist die Ungewissheit und die allgemeine Zurückhaltung. Niemand will zu früh handeln und dann womöglich zu viel gezahlt haben. Ein wirklich großes Thema ist nach unserer Beobachtung momentan auch, wie man mit Objekten umgeht, die möglicherweise nicht dem 1,5-Grad-Ziel der EU bzw. anderen lokalen Gesetzen entsprechen. Sicherlich wird es Akteure geben, die sich darauf spezialisieren. Aber auch sie müssen Erfahrungen sammeln: Welcher Abschlag ist gerechtfertigt und welche Investitionen sind zu tätigen, um die Objekte wieder marktgängig zu machen? Ich bin jedenfalls sehr gespannt, wie das in der Realität aussehen wird und wie hart die Vorgaben sein werden.

Wie können sich Asset Manager darauf vorbereiten?

Sie sollten vor allem flexibel bleiben und in der Lage sein, aus einem Büro eine Wohnung zu machen oder umgekehrt. Shopping-Center müssen vielleicht multifunktionale Objekte werden, zum Beispiel auch mit einer medizinisch ausgerichteten Nutzung. Flexibilität ist das Zauberwort.



Interview: „Flexibilität ist das Zauberwort“

Und auch die Lage wird noch wichtiger, um einen Anreiz zu schaffen, dass die Leute gerne ins Büro kommen. Vor allem solche Mikrostandorte, die eher peripher gelegen sind, müssen etwas bieten - mindestens eine gute Anbindung, was ja auch unter ESG-Gesichtspunkten relevant ist. Wenn wir von Lage sprechen, schließt das - anders als früher - auch die Frage nach Klimarisiken ein.

Neben all dem müssen Asset Manager wie erwähnt aufgeschlossen gegenüber technischen Themen sein. Wer heute nur kaufmännischer Asset Manager sein will, wird damit nicht weit kommen. Das spiegelt sich auch bereits in neuen Studiengängen wider, wo die technischen Komponenten deutlich auf dem Vormarsch sind.



Interview: „Die Zusammenarbeit zwischen Mieter und Vermieter ist erfolgsentscheidend“



Ingo Schierhorn FRICS
Head of Real Estate Operations der alstria office REIT-AG

Asset Manager sind derzeit mit verschiedensten Herausforderungen konfrontiert, insbesondere der hohen Inflation, steigenden Energie- und Baupreisen und den Nachwirkungen der Corona-Pandemie. Welche Themen wirken sich am signifikantesten auf Ihr Portfolio aus?

Wir nehmen es als einen bunten Strauß an Herausforderungen wahr. Manche Unternehmen sind weniger, andere gleich mehrfach abgestraft. Für das Asset Management ist das komplex, spannend, aber auch herausfordernd. Jede Generation hat wohl gesagt, dass sie in einer schnelllebigen Zeit lebt. Neu ist aber sicherlich, dass sich alle Akteure fast monatlich auf Änderungen einstellen müssen, ganz gleich ob diese aus Berlin, Brüssel oder der globalen politischen Situation getrieben sind.

Wie gehen Sie im Asset Management mit den Kostensteigerungen um?

Bei den Baukosten hat sich die Lage mittlerweile wenigstens in Teilen etwas entspannt und einige Branchen und Unternehmen haben inzwischen wieder Kapazitäten. Anders sieht es bei der Knappheit an Material aus. Das Entscheidungsdilemma besteht zwischen der Sicherung von knappen Gütern wie Wärmepumpen, Lampen oder „allem mit Mikrochips“ und dem Bedarfskauf. Bei den Bewirtschaftungskosten verhält es sich bei Gewerbiemietern wie bei Wohnungsmietern: Es besteht ein großer Informations- und Kommunikationsbedarf. Hinsichtlich der Vorauszahlungen zeigt sich beispielsweise ein sehr heterogenes Bild. Es reicht von Mietern, die von sich aus darum bitten, die Vorauszahlung anzupassen, bis zu solchen, die lieber auf das Abrechnungsergebnis warten wollen. Auch durch die sich stetig ändernden Voraussetzungen durch politische Entscheidungen steigt der Informationsdurst unserer Mieter stetig. Hier sollte der Vermieter klar kommunizieren und es braucht jemanden, der sich um dies komplexe wie auch schnelllebige Thema kümmert. Insbesondere Nutzer mit CREM-Abteilungen fragen beispielsweise nach dem Umgang mit den Preisbremsengesetzen und den entsprechenden Verrechnungen bzw. Gutschriften aktiv nach.



Interview: „Die Zusammenarbeit zwischen Mieter und Vermieter ist erfolgsentscheidend“

Kostensteigerungen sind das eine – welche weiteren Herausforderungen beschäftigen Sie derzeit?

Momentan sehen wir Nachwirkungen der Pandemie oft in Form eines erneuten Aufflackerns. Gerade Unternehmen, die bei einem normal verlaufenden „Regeljahr“ 2022 eigentlich wieder gut auf die Beine gekommen wären, sind nun in eine erneute Delle hineingelaufen: Die Kosten sind in der Breite gestiegen, auch auf der Personalseite, die Verbraucher sind zögerlicher. Durch den erneuten Schock ist da noch einmal viel Gesprächsbedarf entstanden.

Hinzu kommt der Dauerbrenner: Wie gestaltet sich das New Work aus Desksharing, Homeoffice und virtuellen Welten? Da sehen wir unterschiedliche Entwicklungen. Mieter denken über Flächenverkleinerungen oder gar Umzüge nach. Genauso gibt es aber auch Mieter, die sich noch mal mehr um ihr Kerngeschäft kümmern wollen bzw. müssen. Man kann zwar theoretisch fast kostenneutral in eine innerstädtische, zentrale Lage ziehen, wenn man seine Fläche verkleinert. Vergessen darf man dabei aber nicht den hiermit verbundenen finanziellen Aufwand (CapEx), von Ausbausonderwünschen und den Umzugskosten bis hin zu neuem Mobiliar und IT-Ausstattung. Auch die notwendigen Abstimmungen mit den internen Interessenvertretern (insbesondere über Desksharing und „Arbeiten an einem anderen Ort“) dürfen dabei nicht unterschätzt werden. Manches Gespräch, das proaktiv vom Mieter mit der Tendenz zum Umzug begonnen wurde, wird am Ende eine Verlängerung im Bestand.

Wenn über veränderte Flächenbedarfe gesprochen wird, sollten Äpfel nicht mit Birnen verglichen werden. Denn eine Flächenanpassung mit einem damit einhergehenden Personalabbau ist nun einmal anders zu bewerten als eine Verkleinerung aufgrund extensiver Homeoffice-Regelung. In unserem Bestand sehen wir ein sehr vorsichtiges und überlegtes Agieren unserer Mieter. Natürlich möchte der ein oder andere Flächen zurückgeben und oft gibt es auch schon ganz konkrete Vorschläge seitens der Mieter, wie beispielsweise eine Verkleinerung der Mietfläche in Verbindung mit einer Laufzeitverlängerung der übrigen Flächen. Richtige Ausreißer haben wir allerdings noch nicht erlebt.

Mit der Inflation kommen auch Indexierungsmöglichkeiten zurück aufs Tableau. Welche Erfahrungen machen Sie damit?

Investoren frohlocken nach langer Durststrecke einerseits über die Indexierungsmöglichkeiten, und ärgern sich ggf. über die eine oder andere Staffelmietvereinbarung in diesen Tagen. Andererseits stockt einem auch ein wenig der Atem, weil man weiß, was in diesen Zeiten die (manchmal auch mehrfache) Indexierung für das ein oder andere Unternehmen bedeutet. Als Asset Manager sollte man eine enge Abstimmung mit seinen Investoren und dem Property Management suchen: Gibt es bei den derzeitigen Indexierungen einen Handlungsspielraum und überschreitet die (ggf. mehrfache) Erhöhung sogar die heutige Marktmiete? Das Asset Management ist gefragt,



Interview: „Die Zusammenarbeit zwischen Mieter und Vermieter ist erfolgsentscheidend“

dies abzuwägen, ein Verweis auf die „trockenen Jahre“ wird Mieter nicht überzeugen. Und auch hier hilft es, klar und ehrlich zu kommunizieren.

Was bedeutet das konkret im Umgang mit den Mietern?

Indexerhöhungen waren lange Zeit ein Automatismus und kaum jemand hat das hinterfragt. Aber die Zeiten sind heute andere und wenn der Vermieter in diesen Tagen automatisch und ohne nachzudenken, Indexerhöhungen vollzieht und vergessen hat, dass in den Folgewochen Gespräche über eine Mietvertragsverlängerung anstehen, na, dann hat er einen negativen Trigger gesetzt. Dann wäre es wohl besser gewesen, die Indexierung in das Verlängerungsgespräch mitzunehmen und in einem Paket mit anderen Themen ausgewogen zu vereinbaren.

Beeinflussen die gestiegenen Finanzierungszinsen Ihr Transaktionsgeschäft?

Natürlich haben die höheren Zinsen Einfluss, dies verändert das Verhalten aller Investoren, denn die Realisierung von Renditen ist noch schwieriger als in den Jahren zuvor. Investoren sind vorsichtiger geworden und rechnen noch schärfer, ob sich eine Transaktion rechnet oder nicht. In diesem Zuge ist auch der Risikoappetit zurückgegangen. Früher nahm man vielleicht noch das ein oder andere Asset-Risiko mit und preiste es ein. Bei einem Zins von 4 Prozent und mehr ist das nicht mehr der Fall. Auch die Risikobrille der finanzierenden Institute ist eine andere. Sowohl Banken

als auch Investoren schauen noch mal stärker in die Details der betreffenden Liegenschaften. Fehlende Unterlagen und weitere Schwächen in der Due Diligence werden zum Thema und individueller eingepreist als bislang oder führen zum Scheitern der Transaktion. Auch die ESG-Thematik wirkt sich auf Transaktionen aus, und zwar nicht nur hier und jetzt, sondern insbesondere auch zum Ablauf der Zinsbindung. Zwar helfen zum Ankaufszeitpunkt die bewährten Gebäudezertifikate oder eigens erstellte ESG-Pässe, aber wie sieht es in fünf oder zehn Jahren bzw. zum Ende der Zinsbindung aus? Wird das Gebäude die erwarteten ESG-Anforderungen der nächsten Dekade erfüllen (können)? Neben Antworten auf diese Fragen, Lösungen und einer Road Map muss natürlich auch bzw. insbesondere das nötige Funding vorhanden sein.

Stichwort ESG: alstria gilt in der Branche als Vorreiter. Was setzen Sie konkret um? Welchen Herausforderungen sind Sie schon begegnet?

Wir sind sehr stolz auf unser Sustainability-Team um Robert Kitel, das seit Jahren hervorragende Arbeit leistet. Seit jeher haben wir schon geschaut, ob eine Reparatur oder eine Sanierung die bessere Alternative ist. Gerade bei technischen Anlagen gibt es große Spielräume, mit denen eine Verbrauchswertoptimierung erreicht werden kann. Der Eins-zu-eins-Tausch ist dies sicherlich in den seltensten Fällen. Und Fachplaner, früher gerne mal eingespart, zeigen einem heute, selbst bei vermeintlich einfachen Maßnahmen, die richtigen Wege in den



Interview: „Die Zusammenarbeit zwischen Mieter und Vermieter ist erfolgsentscheidend“

komplexen Gebäudetechnikstrukturen auf. Grundsätzlich schauen wir – wie mittlerweile wohl fast alle Investoren –, ob beispielsweise Photovoltaik, Wärmepumpen oder Hybridsysteme eingesetzt werden können. Die Erfassung von Verbrauchswerten über Smart Meter und angebundene Tools gibt uns einen sehr guten Überblick darüber, wo wir unseren Fokus im Gebäude, aber auch im Portfolio setzen müssen. In welchem Asset wäre eine Maßnahme eher ein Nice-to-have und in welchem ein Must-have? Unumstritten ist: Mit einer guten und vollständigen Datenlandschaft lässt sich das Gesamtportfolio um ein Vielfaches besser steuern, auch und gerade im Hinblick auf die Erreichung der ESG-Ziele.

Mindestens ebenso wichtig ist aber, dass alle Beteiligten über das notwendige Fachwissen rund um ESG verfügen und am gleichen Strang ziehen. Property Manager und Asset Manager entwickeln eigene Ideen, was sie bei ihrem Objekt noch verbessern können: Gasthermen gegen Fernwärme austauschen ist fast schon trivial, Biodiversität für einige noch Neuland. Generell dürfen aber auch das S und das G nicht vergessen werden: Vieles macht man vielleicht sogar schon intuitiv, ohne wahrzunehmen, dass es in den ESG-Bereich gehört. Viele Investoren sind heute sehr glücklich über Kitas oder Gastronomie im Gebäude – hätte man vor zehn Jahren gefragt, wäre die Resonanz vielleicht anders ausgefallen.

Welche Rolle spielen die Mieter auf diesem Weg?

Die Zusammenarbeit zwischen Mieter und Vermieter ist erfolgsentscheidend. Nur durch allseitige Transparenz lässt sich ein Gebäude nachhaltig bewirtschaften. Je weniger Technik in einem Gebäude verbaut ist, desto stärker ist der Vermieter auf das Mitwirken der Mieter bei Energiesparmaßnahmen angewiesen. Pragmatismus ist da manchmal sogar kontraproduktiv, da auch hier beispielsweise datenschutzrechtliche Themen zu beachten sind. Wir brauchen den Schulterschluss zwischen Vermieter und Mieter. Allerdings erleben wir in Gesprächen mit unseren Mietern auch, dass sie dies zunehmend einfordern. Allein um eigenen ESG-Anforderungen gerecht werden zu können, benötigen sowohl Mieter als auch Vermieter alle Verbrauchsdaten des Gebäudes mit all seinen Flächen und von allen Nutzern. Es gilt aber auch zu bedenken, dass unsere Dienstleister solche Datenerfassungen nicht einfach nebenbei erledigen können, sondern dass das auch mit zum Teil erheblichen Kosten und Zeitaufwand verbunden ist.

Zum Abschluss: Wie müsste ein Immobilienportfolio aussehen, um in einer VUCA-Welt gut aufgestellt zu sein?

Wir glauben nicht an DAS perfekte Portfolio und VUCA gab es eigentlich schon immer. Wir glauben aber an ein gutes Team. Mit einem schlechten Team wird ein gutes Portfolio über den Zeitverlauf immer schlechter.



Interview: „Die Zusammenarbeit zwischen Mieter und Vermieter ist erfolgsentscheidend“

Ein schlechtes Portfolio wird mit einem guten Team hingegen immer besser. Themen wie Asset-Klassen, Lagen, Laufzeiten oder der Mietermix sind sicher wichtig, aber möglicherweise auch nachrangig, wenn Sie ein gutes Team mit den richtigen Experten haben.



Interview: „Wertschöpfung ist die Daseinsberechtigung des Asset Managements“



Christian Sailer
Geschäftsführer der LBBW Immobilien Management
Gewerbe GmbH

Asset Manager waren zuletzt mit verschiedensten Herausforderungen konfrontiert. Welche Themen wirken sich am signifikantesten auf Ihr Portfolio aus?

In der Tat sind uns in der jüngsten Vergangenheit viele Herausforderungen begegnet. Die Corona-Zeit etwa war sehr kräfteaubend. Unser Portfolio, das sich sowohl aus eigenem Bestand als auch aus drei Fonds zusammensetzt, ist sehr gewerblich geprägt. Der Office-Anteil ist relativ hoch, aber auch Retail ist vorhanden.

Während wir in der Pandemie mit unserem Nahversorgerfonds recht gut unterwegs waren, haben insbesondere die Lockdowns den Einzelhandel und die Gastronomie in den Highstreet-Lagen hart getroffen, zumal der Einzelhandel vorher schon teilweise angeschlagen war, Stichwort E-Commerce. In dieser Zeit

haben wir viele Gespräche mit den Mietern geführt, um Lösungen zu suchen und zumeist auch zu finden. Allerdings sehen wir nun, dass die Reserven der Betroffenen oft aufgebraucht sind. Und auch wenn uns beispielsweise die Probleme, die derzeit im Schuh- und Textilhandel aufbrechen, nicht immer unmittelbar im Portfolio betreffen, so machen sich solche Themen „auf der anderen Straßenseite“ natürlich auch bei uns bemerkbar.

Und Corona war ja nur der Anfang. Seither segelt den Mietern ein schwarzer Schwan nach dem anderen ins Haus. Neben Corona sind Inflation, Energiekosten, gestörte Lieferketten wie auch die Personalknappheit zu nennen.

Was bedeutet das für das Asset Management, wenn wir beispielsweise auf Themen wie Mietersuche oder Risikoanalyse schauen?

Zunächst einmal gehören wir zu der Art von Unternehmen, die immer auf der Suche nach partnerschaftlichen Lösungen sind. Wir segeln nicht ganz hart am Wind, sondern wollen ermöglichen, dass der Mieter sein Geschäftsmodell fortführen oder entwickeln kann. Mieter zu halten steht für uns grundsätzlich in der Priorisierung vor der Neuvermietung. Um die Frage in einem größeren Kontext zu beantworten, bietet sich der Blick auf unser Schlossgartenquartier in Stuttgart an. In dem vom Einzelhandel geprägten Areal an der Königstraße kommt



Interview: „Wertschöpfung ist die Daseinsberechtigung des Asset Managements“

viele zusammen. Wir haben dort Hertie gesehen und Karstadt Sport als großflächigen Einzelhandel über mehrere Etagen. Im Zuge der Revitalisierung des Bestands werden wir unter anderem die Nutzungsmischung verändern, denn in der aktuellen Ausprägung funktioniert es nicht mehr. Was ich damit sagen will: Das Asset Management geht hier fließend in die Projektentwicklung über.

Das klingt sehr fordernd und nach weit mehr als ein paar Stellschrauben am Gebäude ...

Ja, die Aufgabe ist sehr umfassend. Wir können hier die gesamte Wertschöpfungsbreite unseres Hauses ausnutzen und haben eigens ein interdisziplinäres Projektteam mit Kollegen aus dem Asset Management und der Projektentwicklung zusammengestellt, um nicht nur den erhöhten kapazitären, sondern auch den inhaltlichen Anforderungen gerecht zu werden. In dieser Quartiersentwicklung sehe ich zugleich einen Trend für innerstädtische Lagen, die momentan noch sehr einzelhandelslastig sind. Hier braucht es neue Nutzungsbausteine, einen neuen Mix, um die Standorte zukunftsfest zu machen.

Inwieweit sind ESG-Themen schon operativ bei Ihnen angekommen und wo sind Sie noch mit strategischen Fragestellungen befasst?

Einerseits sind wir noch dabei, strategische Konzepte zu entwickeln, andererseits ist ESG aber auch schon im Operativen verankert. Wir sind etwa Mitglied in der

Initiative ECORE und arbeiten seit kurzem auch mit der ESG-Plattform Quantrefy, um einen Datenpool aufzubauen. In diesem Kontext schauen wir auch auf Fragen rund ums Reporting. Das Schlossgartenquartier ist zudem auch hier wieder ein gutes Beispiel, denn wir nutzen es, um Leitlinien für die Bestandsentwicklung zu formulieren. Überall dort, wo es sinnvoll ist, wollen wir den Bestand erhalten. Ergibt das im Einzelfall keinen Sinn, kann zum Beispiel ein sanfter Teilrückbau mit anschließender Ergänzung in Holzhybridbauweise ein Ansatz sein. Ziel ist es, die Flächenbilanz konstant zu halten, aber am Ende qualitativ besser dazustehen.

Die Herausforderung liegt nun darin, Lösungen in der Breite in den Bestand hineinzutragen. Wir sprechen ja trotz des gewerblichen Schwerpunkts von einem sehr heterogenen Portfolio, was etwa das Gebäudealter, Größe und Mieterstruktur betrifft. Dem wollen wir mit einer Cluster-Strategie begegnen – also Lösungen erarbeiten, die wir dann flächendeckend in einzelnen Bereichen umsetzen.

Sie erwähnten die Datenerhebung. Sie muss bekanntermaßen der erste Schritt sein, den viele aber noch nicht gemacht haben. Wie weit sind Sie hier?

Ein Grundset an Daten haben wir bereits erhoben, was einen recht hohen händischen Aufwand erzeugt hat. Gerade sind wir dabei, Smart Meter auszurollen, um künftig automatisiert an Daten zu kommen und



Interview: „Wertschöpfung ist die Daseinsberechtigung des Asset Managements“

Datenserien aufwandsarm fortschreiben zu können. Außerdem führen wir überall dort, wo es sich anbietet, Green Leases ein, auch in Form von Nachträgen. Auch das Facility Management spielt eine wichtige Rolle. Das ist heute schon sehr professionell. Im Sinne eines grünen Facility Managements und einer lückenlosen Datenerfassung lässt es sich aber sicherlich strukturierter und standardisierter angehen. Derzeit fokussieren wir uns dabei auf Themen wie Strom, Gas und Fernwärme. Als Nächstes werden wir uns auch Wasser und Müllentsorgung anschauen.

Wie schauen Sie momentan auf das Transaktionsgeschehen und wie gehen Sie mit den veränderten Konditionen um, insbesondere mit den gestiegenen Zinsen?

Transaktionen sind aktuell in der Tat spannend und auch herausfordernd. Aus Käufersicht darf man sicherlich eine berechtigte Hoffnung haben, dass sich Chancen ergeben, obwohl ich denke, dass sich in nächster Zeit noch nicht so viel auf den Märkten tun wird. Wir halten Ausschau nach Kaufgelegenheiten, haben aber keinen Druck, etwas kaufen zu müssen. Ohnehin schlägt bei uns in Menge und Qualität nur Überschaubares auf - und oft mit Preiserwartungen einer „alten Welt“. Bei unserem Bestandsportfolio haben wir das Zinsumfeld zwar immer im Blick, da wir aber grundsätzlich langfristig finanziert haben, entsteht hier kein akutes Thema. Insgesamt glaube ich, dass sich die Zinsen nicht

so bald wieder in die Richtung bewegen werden, aus der wir kommen. Die niedrigen Zinsen waren eher die Ausnahme - jetzt sehen wir wieder die Regel und das finde ich auch grundsätzlich nicht verkehrt. Negativzinsen schaffen Fehlanreize und das ist nicht gesund für den Markt. Die aktuellen Bedingungen sind zwar nicht neu, wohl aber das Tempo, in dem sie uns erreicht haben - damit müssen wir jetzt erst einmal umgehen.

Wie müsste ein Immobilienportfolio aussehen, um in einer VUCA-Welt gut aufgestellt zu sein?

Die Lage war schon immer ein maßgebliches Kriterium für gute Objekte, die auch krisenresistent sind. Das bestätigt sich nun beispielsweise bei Büros: Eine zentrale Lage, gute Anbindung und urbane Aufenthaltsqualität erfahren immer Aufmerksamkeit seitens der Mieter. Nun kommt noch das Thema ESG dazu. Ich würde also sagen, dass es ESG-konforme Objekte in guter Lage braucht, um gerüstet zu sein. In der Realität können das auch strukturell gut aufgestellte Gebäude in guter Lage sein, bei denen wir die Ärmel hochkrepeln und durch einen Manage-to-Green-Ansatz Wertschöpfungspotenziale heben können. Das ist schließlich unsere Daseinsberechtigung als Asset Manager - und Spaß macht es obendrein.



Interview: „Letztlich wird es auf die transparente, grüne Immobilie hinauslaufen“



Lars Fröhling

Country Head Germany und Co-Head Asset Management Europe der Pimco Prime Real Estate GmbH (vormals Allianz Real Estate)

Asset Manager sind derzeit mit verschiedensten Herausforderungen konfrontiert: hohe Inflation, steigende Energie- und Baupreise, Nachwirkungen der Corona-Pandemie etc. Welche Themen wirken sich am signifikantesten auf Ihr Portfolio aus?

All die erwähnten Herausforderungen wirken unterschiedlich intensiv auch auf unser Portfolio, entscheidend ist, wie wir mit diesen Herausforderungen umgehen. Das ist Gegenstand unserer täglichen Arbeit.

Wie erleben Sie die Inflation und das veränderte Zinsumfeld?

Das veränderte Zinsumfeld trifft die gesamte Branche. Wir selbst haben als Asset Manager der Allianz-Versicherungen und anderer Investoren das Glück, dass

ein großer Anteil der Portfolios gar nicht fremdfinanziert ist oder mit einem hohen Eigenkapitalanteil finanziert wurde. Für unsere Kollegen aus dem Finanzierungsgeschäft stellen die höheren Zinsen sogar eine positive Wendung dar. Auf die Immobilienbranche insgesamt wirkt es sich dagegen sehr einschlägig aus – nicht nur bei der Finanzierung eines Einfamilienhauses, sondern auch auf große Investoren. Für uns als Asset Manager ist eine frühzeitige Absicherung der Finanzierungen relevant. Gleichzeitig haben sich aber auch die Cap Rates erhöht. Derzeit ist noch nicht absehbar, ob dieser Trend bereits gebrochen ist oder ob sich das Umfeld weiter verändern wird. Vor diesem Hintergrund ist 2023 für uns ein Jahr des Übergangs. Angesichts der anhaltenden Preisfindung prüfen wir genau, wann wir unseren Kunden empfehlen, wieder zu investieren. Aktuell nehmen wir daher vornehmlich eine beobachtende Stellung ein. Nach Jahren geringer Inflationswerte sind diese nun sehr stark angezogenen und für viele ebenfalls eine Herausforderung, auf die man sich neu einstellen muss.

Und die teils explodierten Kosten?

Die höheren Inflationswerte bedeuten auch deutlich höhere Kosten, denken Sie etwa an Baukosten. Bereits auf hohem Niveau liegend sind diese in den letzten zwölf Monaten aus den bekannten Gründen noch weiter gestiegen. Das trifft uns überall dort, wo wir neu bauen und modernisieren, aber etwa auch bei Mieterausbauten.



Interview: „Letztlich wird es auf die transparente, grüne Immobilie hinauslaufen“

In diesen Fällen sind wir letztlich auch Verbraucher, vom Teppich bis zur technischen Gebäudeausrüstung sind die Kosten oft sogar stärker gestiegen als die Inflationsraten. Das Gleiche gilt für Energiepreise. Hier ist es umso wichtiger, mit den Mietern im Gespräch zu sein, um gemeinsam eine tragbare Gesamtkostenbelastung zu erreichen.

Wie haben Sie auf die Energiekrise reagiert?

Wir haben frühzeitig eine Taskforce eingesetzt, um uns auf den Fall vorzubereiten, dass Energieträger wie z. B. Gas nicht mehr oder nur eingeschränkt verfügbar sind. Das betrifft übrigens auch Fernwärme, die oft aus Gaskraftwerken gespeist wird. Zum Glück ist es nun anders gekommen, obschon die Preise gestiegen sind. Wir hatten jedoch frühzeitig für unser Portfolio langfristige Verträge mit Energieversorgern abgeschlossen, die sehr weitsichtig eingekauft haben und uns daher zu anderen Preisen beliefern, als sie heute vorherrschen. Wir waren in den vergangenen Jahren ohnehin stets darauf bedacht, die Verbräuche in unseren Gebäuden zu reduzieren. Mit dem E aus ESG im Fokus haben wir unser Portfolio konstant optimiert und Maßnahmen frühzeitig eingeleitet.

ESG ist ohnehin nicht mehr wegzudenken. Wie betrifft der Dreiklang Ihre Mitarbeitenden im Tagesgeschäft?

Aus meiner Sicht erleben wir aktuell ein Momentum: Das generelle Bewusstsein und die Regulatorik unterstützen

uns gewissermaßen auf unserem Weg. Neben die Renditeziele sind CO₂- und Energieeffizienzanforderungen getreten. Asset Manager müssen ESG als weiteres Ziel voranbringen. An entsprechenden Optimierungen arbeiten unsere Asset Manager tagtäglich. Beim Thema Energieeffizienz kommt es besonders auf das Zusammenspiel der unterschiedlichen Akteure an: der Asset Manager, der Property Manager, auch der Facility Manager und nicht zuletzt auch der Mieter.

Sie heben das Facility Management und Mieter besonders hervor?

Während wir sprechen, sitze ich in einem Multi-Tenant-Gebäude in Frankfurt. Hier gibt es einerseits sehr viele technische Anlagen und zu beachtende Details beim Betrieb dieser Anlagen wie Laufzeit, Einstellung, Dimensionierung - das ist das Metier des Facility Managers und unheimlich wichtig dahin gehend, Energie effizient einzusetzen. Darüber hinaus investieren wir auch beispielsweise in Predictive-Gebäude-Technologie, um technische Anlagen auf der Basis von Wettervorhersagen optimal einzustellen. Als Eigentümer - und nun kommt das „andererseits“ - können wir aber immer nur einen Teil beeinflussen, für den wir alles Erforderliche angehen. Den Großteil der Nutzfläche bewirtschaften aber die Mieter selbst. Und um deren Engagement, bestimmte Maßnahmen zu tätigen, zu erreichen, setzen wir auf Dialog. So haben wir früh angefangen, Strom aus regenerativen Quellen einzukaufen, aber noch nicht alle



Interview: „Letztlich wird es auf die transparente, grüne Immobilie hinauslaufen“

Mieter tun dies gleichermaßen. Zur Aufgabe gehört es auch, die Mieter davon zu überzeugen, dies auch zu tun. In Deutschland wählen die Mieter ihre Energieversorger bekanntermaßen selbst. Nur in wenigen Ausnahmefällen akzeptieren wir Abweichungen, etwa in Ländern, deren Strommix das schlicht nicht hergibt. Insgesamt finden wir aber gemeinsam mit den Mietern gute Wege.

Welche Rolle spielen Daten und Transparenz auf diesem Weg?

Auch hier geht es in erster Linie um einen transparenten Austausch. Wenn wir ein CO₂-Reporting vorbereiten, ist der Gesamtverbrauch eines Gebäudes relevant. Wir benötigen also auch die Mieterdaten. Gleichzeitig wollen wir – abseits des reinen Reportings – natürlich auch wissen, welche Verbrauchsstelle wie viel verbraucht, um darauf basierend Optimierungsmaßnahmen zu diskutieren und bestenfalls gemeinsam umzusetzen. Zudem wollen wir unsere Flächen mehr und mehr mit smarter Sensorik ausrüsten, was wiederum Optimierungspotenziale etwa bei Nutzung und Energieverbräuchen aufzeigt, um auch hier wieder in den Dialog mit unseren Mietern treten zu können.

Sind grüne Mietverträge, sogenannte Green Leases, für Sie vor diesem Hintergrund ein Thema?

Ja, wir haben vor Jahren damit angefangen, Green Leases abzuschließen. Kern ist natürlich, die Mieter vom Energiebezug aus regenerativen Quellen zu überzeugen,

aber auch Auskunftsrechte, Dialogformate und weitere Klauseln für mehr Nachhaltigkeit.

Wie müsste also ein Immobilienportfolio aussehen, um in einer VUCA-Welt gut aufgestellt zu sein? Welche ESG-Themen drängen dabei am stärksten?

Risikodiversifizierung spielt eine noch stärkere Rolle. So sind unsere Investoren nicht nur regional diversifiziert, sondern auch in unterschiedlichen Asset-Klassen investiert. Ihr Portfolio umfasst in erster Linie Büro-, Logistik-, Wohn- und Retail-Immobilien. Hierfür haben wir eine interne Scoring-Matrix entwickelt: Wo stehen unsere Gebäude heute? Und wo können wir ganz gezielt investieren, um einerseits Top-Produkte zu kreieren und andererseits den Gesamtportfoliowert zu steigern?

Neben den Bereichen Social und Governance steht die Einhaltung des Dekarbonisierungspfades in der Tat oben auf der Agenda und damit die Frage, wie wir das weiter erreichen. Die Antwort lautet: Wir brauchen transparente Immobilien. Damit lassen sich nicht nur Reportinganforderungen einfacher und besser bedienen, sondern das ist – und hier schließt sich der Kreis – auch der Schlüssel zum Erfolg in der VUCA-Welt. Denn nur wenn Sie auf Knopfdruck Transparenz über Ihre Immobilie, Ihr Portfolio erlangen können, sind Sie in der Lage, bei Unsicherheit auch kurzfristig und flexibel zu reagieren. Natürlich ist noch nicht jedes unserer Gebäude heute vollständig transparent, aber das ist das Ziel.




Interview: „Letztlich wird es auf die transparente, grüne Immobilie hinauslaufen“

Neben der Datensammlung, der Datenanalyse und abgeleiteten Maßnahmen, etwa zur Energieeinsparung, gibt es aber noch eine weitere Dimension: nämlich wie Immobilien in der Zukunft aussehen müssen, um attraktiv für die Nutzer zu sein. Letztlich wird das auf die transparente, grüne Immobilie hinauslaufen, die idealerweise noch am richtigen Standort steht und ansprechende Flächen für Nutzer bereitstellt. Als Investor mit Core- und Core-Plus-Fokus konzentrieren wir uns genau darauf. Dabei spielen urbane Repositionierungsvorhaben und die „green transition“ eine zunehmende Rolle, und das möglichst mit Erhalt der Bausubstanz.

Nehmen Sie die Repositionierung selbst in die Hand oder sind auch Verkäufe Teil Ihrer Strategie?

Wir managen ein sehr werthaltiges Core- und Core-Plus-Portfolio. Wenn wir ein Gebäude repositionieren, dann so, dass es mindestens für die nächsten 25 bis 30 Jahre den Ansprüchen gerecht wird. Entsprechend planen wir unsere Investitionen. Oft machen wir das selbst, gern aber auch in Kooperationen oder Joint-Ventures. Natürlich haben wir aber auch in Abstimmung mit unseren Investoren einen regelmäßigen Austausch zu Portfoliostrategien, in deren Rahmen wir auch einmal ein Objekt veräußern, wenn es außerhalb dessen steht, wohin unsere Investoren ihr Gesamtportfolio entwickeln möchten.





Wie kann man uns
erreichen?



EY

Building a better
working world

Ihre Kontakte

Wir freuen uns auf Ihr Feedback und stehen Ihnen für Fragen zur Verfügung



Oliver Schweizer

Partner, Leiter Immobiliensektor in Deutschland bei EY

E-Mail: oliver.r.schweizer@de.ey.com



Christina Angermeier

Direktor

E-Mail: christina.angermeier@de.ey.com



Moritz Gehre

Consultant

E-Mail: moritz.gehre@de.ey.com



Sophie-Helen Nicolaus

Consultant

E-Mail: sophie-helen.nicolaus@de.ey.com

Die globale EY-Organisation im Überblick

Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch *Building a better working world*.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen dazu, wie EY personenbezogene Daten erhebt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Personen gemäß des Datenschutzgesetzes haben, sind über ey.com/privacy verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter ey.com.

In Deutschland ist EY an 20 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2023 Ernst & Young Real Estate GmbH
All Rights Reserved.

ED None
Bildmaterial: Pexels

Diese Präsentation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Präsentation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

ey.com/de

