



Berlins Verwalter müssen sich auf völlig neue Eigentümergruppen einstellen

Was ausländische Investoren verlangen

Die Eigentümerstrukturen auf dem Berliner Immobilienmarkt haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Das heißt für Immobilienverwalter auch, neue Wege zu gehen. Welche besonderen Anforderungen stellen ausländische Investoren an Berliner Hausverwaltungen? Welche Gesichtspunkte sind von einer Hausverwaltung, die Bestände eines ausländischen Investors betreut, besonders zu beachten?

Von CARSTEN B. LOTH, DOMIZIL Property Management GmbH

Die Struktur des Marktes für professionelle Hausverwaltungen ist stark von der Eigentümerstruktur geprägt. Bis vor wenigen Jahren waren am Markt im Wesentlichen vier Eigentümergruppen vorherrschend. An erster Stelle standen dabei (1) Immobiliengesellschaften mit eigener Verwaltungskapazität, wie städtische oder ehemals städtische Wohnungsbaugesellschaften sowie klassische Wohnungsbaugenossenschaften. Des Weiteren agierten (2) institutionelle Anleger mit eigener Verwaltungskapazität, also große Industrieunternehmen, Eigenbetriebe des Landes, Versicherungen oder Banken. An dritter Stelle zu nennen sind (3) geschlossene Immobilienfonds ohne eigene Verwaltungskapazitäten aus der Zeit der Berlinförderung bzw. der Sonderabschreibung nach Fördergebietsgesetz. Diese wickelten ihre Verwaltung meist über kleinere und mittlere Verwaltungsgesellschaften mit einer starken Nähe zur ursprünglichen Bauträgergesellschaft ab. An vierter und letzter Stelle fand man (4) Privatanleger, ebenfalls ohne eigene Verwaltung, die oftmals ein ererbtes oder zur eigenen Alterssicherung erworbenes Vermögen zumeist durch externe kleine Verwaltungsgesellschaften abwickeln ließen. Festzuhalten ist, dass sich diese Struktur in den letzten fünf Jahren deutlich verändert hat; bei den einzelnen Eigentümergruppen aus unterschiedlichen Gründen und auch mit unterschiedlichen Folgen:

Zu 1.: Die Folgen des Makro Trends, indirekt zu investieren, waren ausschlaggebend für den Erwerb von Immobilien mit Entwicklungspotential („under managed properties“). Dies führte zu hohem Erfolgsdruck bei Fondsmanagern und stellte die vorhandenen Strukturen generell in Frage. Käufe von Gesellschaftsanteilen („Share deals“) führten dazu, dass ausländische Investoren deutsche Gesellschaften übernahmen und plötzlich Einfluss auf die Geschäftspolitik und auch die betrieblichen Strukturen nehmen konnten.

Zu 2.: Da die Immobilienbestände entweder nicht betriebsnotwendig waren

oder mit anderen Vermögensanlagen höhere Renditen erzielt werden konnten, teilweise auch schlechtere Liegenschaften zu guten Preisen abgestoßen wurden, weil Käufer ihren Wert nicht sorgfältig genug geprüft hatten, nutzte man die gestiegene Nachfrage zur Bereinigung des Vermögensbestandes, während gleichzeitig die eigenen Verwaltungsabteilungen aufgelöst wurden.

Zu 3.: Bei geschlossenen Immobilienfonds, die entweder die notwendigen Mindestlaufzeiten erreicht hatten oder bei denen der wirtschaftliche Druck entsprechend hoch war, wurde die Gelegenheit zum Verkauf ebenfalls genutzt.

Zu 4.: Für private Anleger ergab sich durch die gestiegenen Marktpreise die Chance einer oft steuerfreien Realisierung deutlicher Gewinne. Die einzelnen Immobilien wurden strategisch zu möglichst gleichmäßigen Vermögensbeständen zusammengefasst.

Aus dieser Situation heraus wurde schnell deutlich, dass es nur in sehr begrenztem Umfang Verwaltungsgesellschaften gab, die auf die neue Situation vorbereitet waren. Etablierte mittelständische Gesellschaften hatten sich entweder auf den WEG-Bereich konzentriert oder standen in Abhängigkeit zu Bauträgern oder Investoren. Kleine Gesellschaften verfügten nicht über die notwendigen Kapazitäten, um die zusammengefassten Bestände betreuen zu können. Immobiliennahe Investoren haben dabei teilweise versucht, eigene Verwaltungsstrukturen aufzubauen. Allerdings gestaltete sich sowohl die Organisation als auch die Personalbeschaffung oft schwierig, außerdem konnte in kurzer Zeit kein Investitionsvolumen aufgebaut werden, das die Kapazität einer eigenen Organisation rechtfertigte. Große international tätige Verwaltungsgesellschaften hatten diese Lücke erkannt und begannen, kleinere lokale Verwaltungsgesellschaften aufzukaufen und in die eigenen Strukturen zu integrieren, was jedoch oft auch mit erheblichen

Widerständen seitens der übernommenen Gesellschaften verbunden war, zumal die Übernahmen zu einem erheblichen Teil fremdfinanziert waren, was den Druck auf einen schnellen Kapitalrückfluss mit sich brachte. Gleichzeitig spielt bei diesen Gesellschaften regelmäßig der Marktwert des Eigenkapitals („shareholder value“) eine große Rolle, der mit einem schnellen Wachstum gesteigert werden sollte. Dafür wurden teilweise Aufträge angenommen, für die notwendige Kapazitäten nicht vorhanden waren und mit den verhandelten Vergütungen auch nur schwer aufgebaut werden konnten.

Gleichzeitig wurden neue Verwaltungsgesellschaften gegründet, die sich ganz bewusst auf das Geschäft mit ausländischen Investoren konzentrieren sollten. Diese Gesellschaften entstanden meist im Umfeld international tätiger Makler- und Beratungsunternehmen, die schnell erkannten, dass die von ihnen im Ankauf betreuten Kunden nicht ohne Weiteres einen passenden lokalen Partner finden konnten. Darüber hinaus entstanden Gesellschaften im Umfeld professioneller Vermögensmanagement-Gesellschaften, die ein eigenes Interesse daran hatten, unabhängige Partner zu finden, deren Arbeitsweise auf ihre spezifischen Anforderungen abgestellt war, um die eigene Arbeit auch effizient gestalten zu können. Diese haben dann auch direkt auf die betriebliche Organisation – bis hin zur Entscheidung darüber, welche EDV-Systeme zum Einsatz kommen – Einfluss genommen.

Dieser Entwicklungsprozess ist nicht allen, die sich darum bemüht haben, in gleicher Weise gelungen. Solange sich die Investoren auf den Ankauf konzentriert haben, ist dies oft nicht in seiner ganzen Tragweite aufgefallen. In Anbetracht der weltweiten Erschütterungen der Finanzmärkte findet nunmehr aber eine stärkere Konzentration auf die Bewirtschaftungsphase der Investitionen statt, so dass Defizite und Fehlentwicklungen deutlicher zutage treten. Die Folge ist unter Umständen eine Marktberreinigung auch bei den Verwaltungsgesellschaften. Gleichzeitig ist mit weiteren Käufen und Verkäufen zu rechnen, die ggf. wiederum einen Verwalterwechsel mit sich bringen. Somit ist es an der Zeit, sich noch einmal bewusst zu machen, welche besonderen Anforderungen es eigentlich zu erfüllen gilt, wenn eine Immobilienverwaltung dauerhaft für einen ausländischen Investor arbeiten will.

Natürlich gelten auch hier erst einmal die Grundsätze einer ordnungsgemäßen Be-



wirtschaftung, die in dieser Form schon bisher Gültigkeit hatten:

- eine werterhaltende laufende Bestandspflege (Instandhaltung, Instandsetzung, Erneuerung) zu angemessenen Kosten
 - eine schnelle Vermietung zu Marktbedingungen
 - marktkonforme Ausschöpfung von Mieterhöhungspotentialen
 - Geltendmachung berechtigter Eigentümeransprüche gegenüber den Mietern, insbesondere aller Zahlungsansprüche.
- Um darüber hinaus erkennen zu können, welche besonderen Anforderungen gestellt werden, sind grundlegende Fragen zu beantworten:

1. Welchen Investmentansatz verfolgen die Auftraggeber?

Man unterscheidet grundsätzlich drei verschiedene Anlagestrategien, die je einen anderen Bewirtschaftungsansatz verfolgen und sich auch durch unterschiedliche Haltedauern auszeichnen:

■ **Core Investoren** bevorzugen ein geringes Risiko. Sie investieren in stabile, ertragreiche Immobilien, die typischerweise fünf bis zehn Jahre gehalten werden.

Solche Immobilien befinden sich meist in sehr guten Lagen, die einen hohen und langfristigen Vermietungsgrad versprechen.

Core Investitionen zeichnen sich durch eine stabile, langfristige Haltedauer mit sicherer Rendite und geringem Kapitalzuwachs aus.

Core Plus Investitionen sind ähnlich definiert, unterscheiden sich aber durch einen aggressiveren Managementstil.

■ **Value added Investitionen** beinhalten ein erwartetes Wertsteigerungspotential und zeichnen sich demnach durch ein höheres Risiko aus. Bei solchen Vermögensanlagen wird ein größeres Investitionsvolumen vorausgesetzt. Modernisierungsmaßnahmen und eine aktive Vermögensverwaltung sind notwendig.

■ **Opportunistische Investoren** rechnen mit dem größten Risiko. Sie steuern den Erwerb von gefallenem Vermögenswerten an, kaufen Entwicklungsvorhaben ohne Vorvermietungsvereinbarungen oder betreiben sogar die Neuverteilung großer Portfolios in kleinere Fonds. Opportunistische Anlagen haben generell eine kürzere Haltedauer für Vermögenswerte.

2. Direkte oder indirekte Investments? Deutsche Objektgesellschaften? Wo liegt die Betriebsstätte? Wo müssen formal Entscheidungen getroffen werden?

Die Beantwortung der vorgenannten Fra-

gen hat Einfluss sowohl auf die Organisation der Zusammenarbeit als auch auf ganz alltägliche Entscheidungen im Rahmen der laufenden Bewirtschaftung. Je besser das Verständnis über den Hintergrund des Investors ist, desto reibungsloser funktioniert die Verständigung, und es braucht keinen unnötigen Aufwand, um Entscheidungen vorzubereiten, die von vornherein wenig Aussicht auf Akzeptanz hätten.

Eine Grundvoraussetzung ist die *Überwindung sprachlicher Hürden*. Als *Verständigungssprache* muss Englisch vorausgesetzt werden. Ob jedoch auch Verträge in Englisch abgeschlossen werden sollten, ist im Einzelfall zu entscheiden. Deutsch als *Vertragssprache* durchzusetzen und dabei ggf. eine professionelle Übersetzung in Anspruch zu nehmen, ist in der Regel ratsam. Hilfreich ist es darüber hinaus, Listen, Tabellen, Auswertungen, Abrechnungen usw., also Dinge, die einen immer gleichen Aufbau haben, mit Beschriftungen in der jeweiligen Landessprache zu versehen. Es gibt Programme, die dies durch einfache Änderung des Ländercodes ermöglichen, sofern die Begriffe einmalig hinterlegt sind.

Bei der Vertragsverhandlung muss man sich darauf einstellen, dass einige Punkte eine größere Bedeutung haben, als dies bei einem konventionellen Auftraggeber der Fall ist. Zwingend wird ein *Sonderkündigungsrecht für den Verkaufsfall* vereinbart werden müssen. Ziel muss sein, das damit verbundene Risiko durch die Vereinbarung von Implementierungsgebühren oder einer Entschädigung bei vorzeitiger Beendigung einzugrenzen. Grundsätzlich steht bei der Vertragsverhandlung die Gleichschaltung der Interessen im Vordergrund. Eine Vergütung erfolgt selten über Pauschalen oder als Prozentsatz von Soll-Mieten; eine Kopplung mit den tatsächlich eingegangenen Mieten ist Standard. Häufig steht man vor der Herausforderung, dass die Auftraggeber über zahlreiche Investments in reifen Märkten verfügen. Da dort die erzielbaren Mieten noch immer deutlich über den bei uns erzielbaren Sätzen liegen, sind die dortigen Verwaltungsgesellschaften oft in der Lage, ihre Leistung für geringere Prozentsätze anzubieten. Hier ist ggf. Überzeugungsarbeit zu leisten.

Die Vergütungsstruktur sollte auch einfach und übersichtlich gehalten werden. Zusatzvergütungen für Wohnungsabnahmen, -übergaben, Vertragsausfertigungen usw. sollten vermieden werden, auch wenn dadurch die vereinbarte Vergütung optisch gesenkt werden könnte. Bei Zusatzvergütungen ist es ratsam, diese auf aktive

Vermietungsleistungen und vielleicht die Betreuung von größeren Baumaßnahmen zu beschränken. Bei den Vergütungen für Vermietungsleistungen ist eine Aufteilung einer Provision sinnvoll, die eine schnelle Vermietungsleistung honoriert, aber gleichzeitig eine Restrate auf die Provision nur für den Fall zur Auszahlung bringt, dass das Mietverhältnis nach einer angemessenen Zeit noch störungsfrei besteht.

Ein wesentlicher Bestandteil der zu erbringenden Leistungen bezieht sich auf das laufend zu führende Berichtswesen. Neben einer gemeinsamen Budgetierung und einem monatlichen Budgetabgleich werden Monats-, Quartals- und Jahresreports gefordert, die in Form und Inhalt stark variieren können. Auch wenn ein erfahrener Verwalter über gut durchdachte und aussagekräftige Reports verfügt, muss er davon ausgehen, dass er das Berichtswesen auf den Plattformen des Auftraggebers erstellen muss. Für diesen ist es unentbehrlich, ggf. sogar weltweite Vergleiche herstellen zu können. Diese Anpassung kann in Einzelfällen sicher mal manuell in einer Tabellenkalkulation vorgenommen werden. Auf Dauer ist eine kundenspezifische Programmierung jedoch nicht zu vermeiden. Dies ergibt sich auch aus den notwendigen Zeitachsen. Bisher ist es üblicherweise so, dass zwischen dem 10. und 15. eines Monats dem Kunden der Report des Vormonats zur Verfügung gestellt wird. Auch der internationale Auftraggeber benötigt diese Informationen spätestens zur Mitte des Folgemonats – dann aber konsolidiert für alle Investitionen, also ggf.

SACH- VERSTÄNDIGE

Dipl.-Ing. Martin Neumann

Sachverständiger für Schäden an Gebäuden

von der IHK Berlin öffentlich bestellter und vereidigter
Sachverständiger für Feuchtigkeitsschutz und Abdichtungen

Untersuchungen, Gutachten und Beratung
bei Schäden, Mängeln und Sanierung und Auseinandersetzungen

- Undichtigkeiten, Schäden oder Mängel an Dach, Fassade, Fenstern, Balkon, Terrasse oder Keller
- Schimmel
- Feuchtigkeitsschäden
- Wasserschäden
- Wärmebrücken
- Energieberatung
- Sanierungsberatung

Hertzstr. 23
13158 Berlin-Rosenthal
Tel.: (030) 330 91 96 3
Fax: (030) 330 91 96 4

Buero@SachverstaendigenbueroNeumann.de



durch alle Stufen hindurch. Angefangen bei den örtlichen Objektgesellschaften bis hin zur Muttergesellschaft können dabei leicht vier oder fünf Konsolidierungsstufen notwendig sein. Entsprechend früh – also i.d.R. bis zum 3. des Folgemonats, mitunter aber sogar direkt am Ultimo des Berichtsmonats – müssen die Zahlen geliefert werden. Dies ist nur mit automatisierten Verfahren möglich. Da die Anforderungen einer stetigen Anpassung unterliegen, ist es fast unvermeidlich, eigene Programmierkapazitäten vorzuhalten, da die Reaktionszeiten der Anbieter entsprechender Branchensoftware zu lang sind. Außerdem müssen die Informationen regelmäßig in zwei Formen zur Verfügung gestellt werden:

■ im Rahmen der vereinbarten Reports mit den jeweiligen Auswertungen, Beurteilungen und Kommentierungen

■ in Form eines weiterverarbeitbaren Datenexports, da anderenfalls auf der Ebene des Auftraggebers eine Datenkonsolidierung praktisch nicht möglich ist.

Vor diesem Hintergrund kommt man nicht umhin, bereits bei der Auswahl des EDV-Systems auf eine möglichst hohe Flexibilität zu achten und gleichzeitig eigene Kapazitäten vorzuhalten. Dies trifft sowohl auf den IT-Bereich als auch auf Mitarbeiter zu, die sich ausschließlich mit den Bereichen Reporting und Controlling beschäftigen.

Dadurch wird deutlich, dass zwingend eine bestimmte kritische Masse überschritten werden muss, anderenfalls ist es wirtschaftlich praktisch nicht möglich, die notwendigen Ressourcen aufzubauen und zu halten.

Damit das Berichtswesen in der notwendigen Geschwindigkeit zuverlässig funktionieren kann, ist es notwendig, bezüglich der zu betrachtenden Kennzahlen eindeutige Definitionen zu vereinbaren. Darauf zu vertrauen, dass man unter einem Wert schon das Gleiche verstehen werde, kann fatale Folgen haben. Ein Beispiel:

Eine praktisch immer abgefragte Kennzahl ist die Rückstandsquote. Aber wie wird diese wirklich ermittelt? Hier muss sowohl definiert werden, was überhaupt zu den Rückständen gerechnet wird als auch, zu welchen Zahlen dieser Rückstand ins Verhältnis gesetzt wird. Betrachtet man nur die Nettokaltmieten? Wie werden Rückstände ehemaliger Mieter behandelt? Werden Nebenkostenabrechnungsergebnisse berücksichtigt? Welche Periode wird für die Betrachtung zugrunde gelegt? Alles ist hier möglich und richtig, es kommt letztendlich nur darauf an, was wirklich betrachtet werden soll und ob alle Beteiligten das gleiche Verständnis davon haben, was eine be-

stimmte Kennzahl tatsächlich ausdrückt. Je nachdem, welchen Hintergrund der ausländische Investor hat, kann dies u. U. Auswirkungen auf die gesamte betriebliche Organisation der Verwaltungsgesellschaft haben. Sofern der Auftraggeber selbst umfangreichen Prüfungs- und Kontrollverfahren unterliegt, werden diese auf die Verwaltungsgesellschaften ausgedehnt. So kann es ohne Weiteres sein, dass eine kleine oder mittelständische lokal tätige Verwaltungsgesellschaft der Organisationsprüfung einer der großen international tätigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften unterworfen wird, einer Prüfung, die eigentlich in keinem Verhältnis zu der eigenen Unternehmensstruktur und -größe steht. Hier muss nachgewiesen werden, dass die eigene Organisation nachhaltigt Fehler und gar Missbräuche verhindert. Dafür ist ein Aktenordner mit den gesammelten Arbeitsanweisungen der letzten Jahre nicht geeignet. Minimum ist ein thematisch geordnetes Operating Manual („Bedienungsanleitung“) oder besser ein professionelles Prozessmanagement. Beide Instrumente müssen dabei nachweislich laufend gepflegt und die Einhaltung der Festlegungen im täglichen Geschäftsbetrieb regelmäßig überprüft werden.

Auch die Vorbereitung und Dokumentation von Entscheidungen unterliegt besonderen Anforderungen, die im Einzelnen davon abhängig sind, wie der Auftraggeber selbst strukturell aufgestellt ist. Verfügt er selbst über einschlägige Immobilienerfahrung? Hat er Lokalkenntnis? Hat er entscheidungsfähige Vertreter in Deutschland?

In der Regel gestaltet sich die Arbeit dann am effektivsten, wenn der Auftraggeber durch ein in Deutschland ansässiges professionelles Vermögensmanagement vertreten wird. Dabei ist es zunächst nebensächlich, ob es sich um eine Eigenleistung des Auftraggebers oder um eine eingekaufte Dienstleistung handelt. Wichtig ist es, dass gewährleistet werden kann, dass ein kompetenter und mit lokalen Besonderheiten vertrauter Ansprechpartner zur Verfügung steht, der aber gleichzeitig die übergeordneten Anlagestrategien bei Einzelentscheidungen im Auge behält. Es sei auch davor gewarnt, als Verwaltungsgesellschaft originäre Leistungen des Vermögensmanagements mit anbieten zu wollen, auch wenn es durchaus Auftraggeber gibt, die dies aus Kostengründen wünschen. Es handelt sich bei einem professionellen Vermögensmanagement um eine hoch spezialisierte Leistung, die auch mit nicht unerheblichen Haftungsrisiken verbunden ist. Außerdem wird durch eine

saubere Trennung dieser Leistungen einer Interessenkollision vorgebeugt.

Es bleibt die Frage, welche Gesellschaften aufgrund der genannten Voraussetzungen geeignet sind, für ausländische Investoren zu arbeiten. Offensichtlich ist eine gewisse Mindestgröße notwendig, um die notwendigen Spezialleistungen vorhalten zu können. Mit einem Verwaltungsbestand von weniger als 5.000 Einheiten wird dies nur schwer darzustellen sein. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die Auftraggeber bei aller Standardisierung und Konzentration auf Zahlen großen Wert auf die dauerhafte Einbindung einzelner Personen legen. So wurde im vergangenen Jahr bei einer Gesellschaft mit immerhin 50 Mitarbeitern ein Sonderkündigungsrecht für den Fall vereinbart, dass bestimmte Personen nicht mehr bestimmenden Einfluss auf die Gesellschaft ausüben. Hintergrund ist die Befürchtung, dass bei einem Verkauf von Gesellschaftsanteilen an eine der großen, teilweise sogar international aufgestellten Verwaltungsgesellschaften, die selbst als Beteiligungsgesellschaften geführt werden, nicht überschaubare Interessenkollisionen auftreten. Insofern werden sich in Zukunft auch bestimmte maximale Größen herausbilden, die vielleicht in einer Größenordnung von 20.000 bis 30.000 Verwaltungseinheiten liegen. Entscheidende Bedeutung kommt auch der Frage zu, ob und in welcher Organisationsform eine Verwaltungsgesellschaft bereit und in der Lage ist, mit einem Auftraggeber zu wachsen. Das betrifft sowohl das reine Volumen, das Leistungsspektrum als auch die regionale Ausrichtung.

Als Fazit ist festzuhalten, dass die Arbeit für ausländische Investoren enorme Chancen bietet, die aber auch mit erheblichem Aufwand, der weit über eine herkömmliche Verwaltungstätigkeit hinausgeht, verbunden ist. Es ist nicht möglich, diese Leistung quasi nebenbei zu erbringen. Stellt man sich andererseits in der genannten Weise darauf ein, führt dies zu einer deutlichen Erweiterung der eigenen Arbeitsqualität. Gleichzeitig bereitet man sich auf einen Markt vor, der auch im Falle eines eventuellen Rückzugs ausländischer Investoren aus Deutschland nicht mit dem früheren Stand vergleichbar sein wird. Das Ergebnis wird eine deutliche Professionalisierung einer Branche sein, die in der Vergangenheit oft zu sehr von eigenen Einschätzungen, persönlichen Verbindungen und auch „Bauchentscheidungen“ geprägt war. Die Leistung wird durchsichtiger und überprüfbarer sein. Letzteres kommt allen Beteiligten und dem Ruf eines ganzen Berufsstandes zugute.