



P.I.M. Performance Interim Management

Potentiale der Performancesteigerung
gewerblicher Immobilien in der Phase als NPL

P. I. M. Performance Interim Management.
Wertsteigerung durch P.I.M.. Erweiterter Hand-
lungsrahmen für P.I.M.. P. I. M. bei Vermietung.
P.I.M. bei Verkauf der Immobilie. Closing.

P. I. M. Performance Interim Management

Heute liegt die durchschnittliche Dauer der Immobilienvermarktung nicht selten zwischen 12 und 24 Monaten. Hinzukommt, dass in dieser Zeit die Performance der Immobilie eher sinkt als steigt, für den Verkäufer bzw. Vermieter eine sich eher verschlechternde Ausgangssituation.

Um die Vermarktung mit einem Optimum an Verkaufspreis bzw. Mietzins abschließen zu können, wird eine längerfristig angelegte Zukunftsperspektive mit Analyse, Bewertung und strategischen Gestaltungsalternativen erforderlich. Für die heute erkennbare Marktsituation des Käufer- und Mietermarktes haben wir ein drei entscheidende Ziele zur Verbesserung der Immobilienperformance herausgearbeitet:

- aktuelle Ertragssituation steigern,
- Zeit der Vermarktung verringern,
- zukünftige Erträge erhöhen.

Kern der Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele ist der Aufbau eines umfassenden Supports durch die Brüggemann GmbH. Wie kann das erfolgreich umgesetzt werden?

Wertsteigerung durch P.I.M.

In aller Regel wird die Schieflage der Immobilie durch eine progressive Unterschreitung der geplanten Mieterträge ausgelöst. Die Ertragsschwäche aus sinkenden Mieteinnahmen setzt sich aus wachsendem Leerstand durch fehlende Bestandsmieterpflege, fehlende Nachvermietung sowie in der Vergangenheit nicht durchgesetzte Mietsteigerungen und Mietminderungen zusammen. Die Ursachen dafür sind vielschichtig.

Unsere erste Aufgabe ist es, die Ursachen der Ertragsschwäche systematisch zu untersuchen. Mitunter sind es wenige, aber entscheidende Maßnahmen, die dazu beitragen, die Attraktivität der Immobilie wieder anzuheben. Umbauten der Eingangssituation, in der Vergangenheit ausufernde, bunte, sich beeinträchtigende Werbeschilder entlang der Fassade, aber auch schlichtweg ein allgemein ungepflegtes Erscheinungsbild bis hin zu mangelnder Pflege der Außenanlagen haben entscheidenden Einfluss auf die Auslastung der Mietfläche und Mietertraghöhe. Nach wissenschaftlichen Untersuchungen können die ersten 7 Sekunden des Erscheinungsbildes entscheidend für den nachhaltigen Eindruck einer Immobilie sein.

Allgemein gilt es, die gesamte Checkliste des Refurbishments der Immobilie in die Untersuchung einzu beziehen. Dies muss unter dem Gesichtspunkt der Gesamtstrategie und der Zielsetzung des Auftrages erfolgen. Demzufolge geht dem Interim Management zur Steigerung der Performance voraus, gemeinsam mit dem Auftraggeber eine möglichst detaillierte Strategie der Vermarktung und Weiterentwicklung des Bestandes zu erarbeiten.

Für die Vermarktung spielt die Gewichtung der Faktoren Zeit und Erlöserwartung eine entscheidende Rolle. Eine schnelle Vermarktungsvorgabe erfordert mehr Preisflexibilität als eine langfristig orientierte Vorgehensweise, die darauf abzielt, den relativ höchsten Preis zu erreichen. Beide Strategien sind in ihren Auswirkungen auf Liquidität, Bilanz und Unternehmensstrategie zu bewerten.

Mit dem Performance Interim Management gehen wir über den üblichen Handlungsrahmen von Facility Management, Hausverwaltung oder Architektur hinaus, auch wenn deren Teile darin enthalten sind. In ihrer Grundstruktur sind diese Teile nicht ausreichend integriert, die Performance als oberstes Ziel, also die Steigerung der Gesamtertragsrate, wird häufig nicht ausreichend in den Teilzielen abgebildet. Nur ein "Global Management Approach" kann aus der Verantwortung für die Gesamtsicht heraus die komplexen Aufgaben nach Zielen und Zielhierarchie beschreiben, ordnen, bewerten und in kompetentes, erfolgreiches Wirken umsetzen. Unser Ansatz des Performance Interim Management sichert diesen Prozess zwischen Zielfindung, Maßnahmenplanung und Ziel orientierter Umsetzung bei optimalem Ressourceneinsatz ab.

Erweiterung Handlungsrahmen für P. I. M. Performance

Für die Umsetzung und Durchsetzung von Maßnahmen gemäß der vereinbarten Ertragsziele bedarf es eines erweiterten Handlungsrahmens für den Performance Interim Manager. Er ist entscheidend für den Erfolg. Da Maßnahmen zur kurzfristigen Erhöhung von Erlösen aus Kaufpreis oder Vermietung Situationen vergleichbar sind, denen ein Konkursverwalter ausgesetzt ist, muss in analogen, bewährten Methoden und Verfahren gedacht und gehandelt werden. Die Verantwortung für eine solche Tätigkeit setzt deshalb ein weit überdurchschnittliches Vertrauen des Auftraggebers in die Sachkompetenz und Loyalität des Dienstleisters voraus.

Im Rahmen eines Vermarktungsauftrags nach unserem Konzept "Performance Interim Management" sieht unsere Leistung vor, ein Gesamtkonzept zur Erreichung des definierten Zieles vorzulegen, und dieses abschnittsweise in einem systematischen Abstimmungsverfahren durch Gremien beschließen zu lassen. In diesem Verfahren werden die Immobilien Objekte in homogene, marktfähige Cluster gegliedert, Wert erhöhende Maßnahmen be-

schrieben, die damit verbundenen Erfolgsaussichten prognostiziert und zur Genehmigung vorgelegt.

Die Um- und Durchsetzung der verabschiedeten Maßnahmen erfolgt weitgehend in eigener Regie und Verantwortung der Brüggemann GmbH. Die Kostenkontrolle der Maßnahmen unterliegt den üblichen Richtlinien der Drittmittelverwendung. Die Voraussetzung der Kostengenehmigung ist eine detaillierte Renditeprognose. Kosten und zu erzielende Teilerträge einschließlich der prognostizierten Zeiträume sind Bestandteil dieser Vorausschau. Neben dem reinen Refurbishment bietet es sich von Fall zu Fall an, eine begleitende Projektentwicklung durchzuführen. Es werden drei Stufen der Projektentwicklung untersucht:

- Analyse der Entwicklungspotentiale der Liegenschaft und der Immobilie.
- Durchführung der Planung und des Genehmigungsverfahrens.
- Umsetzung der Entwicklung.

In aller Regel kommen die Schritte eins bis zwei zum Tragen. Für den Schritt drei sind gesonderte Vereinbarungen zu treffen.

Entscheidend ist, dass diese Potentiale erkannt und konsequent bei Bedarf mit ins Kalkül einer Performanceverbesserung einbezogen werden. Die darin enthaltenden Wertsteigerungspotentiale sind nicht selten entscheidend für die Vermarktung und bieten Spielraum bei der Angebotsgestaltung.

P. I. M. bei Vermietung

Die vorangegangenen Maßnahmen können die Nachhaltigkeit der Vermietung sichern, sie können aber auch die Immobilie wieder in die Lage versetzen, durch die neue oder wieder gewonnene Attraktivität sich im Wettbewerb erneut besser zu behaupten. Ein Benchmarking muss aufzeigen, wie realistisch mit dieser Immobilie ein wettbe-

werbsfähiges Angebot im Markt offeriert wird.

Je nach Standort können lokale Makler, die durch ihr Insiderwissen die Mieterpotentiale auch in der Nische besser vermitteln, einbezogen werden. Allerdings muss der Eigentümervertreter stets vor Ort präsent sein, er sollte Verhandlungsvollmacht besitzen und kompetent im Sinn der gesetzten Ziele entscheiden können. Der Makler hat auch dann Erfolg, wenn er einem Interessenten eine andere Immobilie vermietet. Der von uns eingesetzte P.I.M. Manager muss deshalb den unmittelbaren Kontakt zum Interessenten erhalten, um auf das individuelle Anforderungsprofil eines Interessenten die Anpassungsspielräume des Eigentümers voll mit einspielen zu können. Mit dieser kombinierten Vorgehensweise steigt der Abschlusserfolg deutlich an.

Komplexere Immobilien sind nicht durch Mailing-Aktionen oder einfache Anzeigen im Internet zu vermieten. Es bedarf eines abgestimmten und koordinierten Verfahrens, in dem die Aktivitäten Zielgruppen orientiert abgestimmt werden können und im Einzelfall sichergestellt wird, dass der Wert der Immobilie durch „Überverkauf“ systematisch nach unten rutscht und nachhaltig „verbrannt“ wird. Eine umfassende Koordination und laufende inhaltlich Abstimmung sowie Wissens- und Motivationsupport der eingeschalteten Vermietungsmakler ist Bestandteil unserer Leistung.

P. I. M. bei Verkauf der Immobilie

Erfolgreiche Vermarktung ist das Ziel aller Maßnahmen. Auf der vorangegangenen Basis der Datenerfassung und Generierung einer Werterhöhung der Immobilie erfolgt unsere professionelle an der Nachhaltigkeit orientierte Vermietung. Soll die Immobilie veräußert werden, müssen die unterschiedlichen Vorstellungen von Verkäufer und potentielltem Käufer berücksichtigt werden. Wir erstellen hierfür eine Wirtschaftlichkeitsprognose, die am Markt abgeprüft wird.

Die Einzelimmobilie oder das Teilportfolio sind als Produkt mit ihren quantitativen und qualitativen Eigenschaften umfassend beleuchtet und eingehend beschrieben, ggf. wurde in einem Updating Prozess die Marktfähigkeit verbessert. Die verdeckten Potentiale wurden aufgespürt und aktiviert. Die dafür erforderlichen Daten liegen vor und können jetzt in einer abgesicherten, fachgerechten Präsentation der Renditepotentiale ausgewählten Interessenten vorgestellt werden.

Nach einem abschließenden Strategiegespräch werden basierend auf der Definition des Zielverkaufspreises und des maximalen Vermarktungszeitraumes die entsprechenden Käufer mit ihren einzelnen Anforderungsprofilen am freien Markt kontaktiert. Wir bringen hierfür unsere langjährigen Erfahrungen des Portfoliomanagement und der permanenten Marktrecherche ein. Unsere Marktkontakte zu den relevanten Playern bestehen über Jahre hinweg.

Es ist stets zu prüfen, in welcher Form das Produkt platziert werden kann, zum Beispiel als stille Vermarktung, Bieterverfahren oder offene, breite Vermarktung. Vor Erstellung einer Expertise, ist eine mediale Präsentation des Produktes mit aufbauenden Stufen und zunehmender Detaillierung vorgesehen. Es werden in der ersten Stufe, stets in enger Abstimmung mit unserem Klienten, erste Strukturdaten - nur nach dessen Freigabe - weitergegeben. Ziel ist es, bereits im Vorfeld zu ermitteln, ob sich bei einem potentiellen Käufer ein ernsthaftes Interesse entwickeln kann.

Hohes fachliches Know How und Erfahrung sind Voraussetzung für eine erfolgreiche Vermarktung. Aber selbst bei einer noch so perfekten Vorbereitung heißt Vermarktung stets die psychologische Komponente zu erkennen und in ihrer Auswirkung auf die Entscheidungen zu prognostizieren. Unsere Erfahrung als Consultant ist in vielen Jahren aus der Auseinandersetzung mit diesem Markt gewach-

sen. Durch die Kombination aus systematisch recherchiertem Datenmaterial, Einsatz einschlägiger Verfahren und Methoden in Form eines ganzheitlichen Ansatzes werden Beurteilung, Strategie und Umsetzung professionell unterstützt. Übersicht, Sorgfalt, Geduld sowie Beharrlichkeit sind eine Mischung dieser Qualifikation, an der wir uns messen lassen.

Closing

Der Verkaufsabschluss, das Closing, ist nicht selten die spannungsreichste und schwierigste Aufgabe bei der Vermarktung. Buchstäblich alles kann jetzt in der letzten Minute noch platzen. Neben der Problematik, die Deckung zwischen Angebots- und Gebotspreis zu erzielen, fällt der Vertragsgestaltung die entscheidende Rolle zu. Nicht die Perfektion der vertraglichen Ausgestaltung allein ist entscheidend (wenn auch unabdingbare Voraussetzung), sondern die Qualifikation, in der Schlussphase in schwieriger Verhandlungssituation das Gespräch zwischen beiden Parteien bis zur Unterschrift nicht abreißen zu lassen.

Bei berechtigten Einwänden und Vorstellungen kann meistens mit Fingerspitzengefühl moderierend eine Lösung vermittelt werden. Hier ist Beratung im besten Sinne ein vermitteln (makeln) ohne seine relative Neutralität und die Bindung zu seinem Auftraggeber zu verlieren. Unsere Kernkompetenz ist deshalb immer wieder, durch Moderation das gemeinsam mit dem Auftraggeber zu Beginn formulierte Ziel zu erreichen. Wir sind Teil dieses Erfolges und sind diesem verpflichtet. Daran lassen wir uns messen.

Die Maßnahmen zur Koordination des Gesamtprozesses werden oft unterbewertet. Dies erfordert Zeit, die der Auftraggeber oft nicht ausreichend aufbringen kann, die erforderlich ist, um eine erfolgreiche Vermarktung durchführen zu können. Unsere Leistung substituiert genau diesen Umstand. Hinzukommt, dass wir uns ausschließlich den einzelnen Problemfall konzentrieren können und so-



P.I.M. Performance Interim Management

mit im Prozess erlebte Erfahrung sammeln und in Form neuer verkaufsfördernder Argumente einsetzen können. Unser Erfolg ist diese sachgerechte Koordination, Delegation und Steuerung im Sinne des Treuhänders.

Auch wenn jedes Projekt unterschiedlich ist, bleibt unternehmerisches Denken und Beurteilungsvermögen stets unsere Aufgabe. Wir sind als Treuhänder mit unserem Performance Interim Management Garant für die optimale Umsetzung des Vermarktungsprozesses von der Analyse über die Entwicklung alternativer Strategien bis zur operativen Umsetzung mit dem Miet- bzw. Kaufvertrag am Schluss des Geschäftes.

den Restrukturierungsprozess persönlich. Sie finden in uns einen aufrichtigen und verlässlichen Partner, der Ihre Sache zu der seinen macht.



P.I.M. Performance Interim Management



BRÜGGEMANN GMBH
Consultancy & Development

Keithstraße 2/4
10787 Berlin

Fon +49 30 688 346 070
Fax +49 30 688 346 099
info@brueggemanngmbh.de

www.brueggemanngmbh.de