

Alles ist Eines.

Der Paradigmenwechsel im Immobilien-Asset-Management aus der Sicht eines Headhunters.

Oktober 2014, von Bertrand Skarmeta

Solidität und Stärke der deutschen Immobilienwirtschaft werden traditionell mit der marktbestimmenden Präsenz der großen Kapitalsammelstellen, den offenen Immobilienfonds und den klassischen Spezialfonds, in Verbindung gebracht. Fraglos zu Recht, ist doch deren Liquidität, trotz der immensen, zurückliegenden Krise der erstgenannten Anlageform, bis heute nichts weniger als der Treibstoff des Ganzen. Maßgebliche Perspektivwechsel in der Personalpolitik dieses bzw. dieser Anbieter sind darum gute Gradmesser für den Wandel im Marktgeschehen generell.

Unsere eigenen Anfänge als reine Real-Estate-Headhunter datieren auf ebender Zeit der Hegemonie der großen offenen Immobilienfonds, die vor subprime praktisch nach Belieben – weltweit - einkauften, ihre Vehikel diversifizierten und Mittelzuflüsse hierzu einsetzten, solange ausnehmend gesunde eigen- und gesamtwirtschaftliche Umstände der Anlageform zusprachen und diese in der Gunst der privaten Sparsäcke hochhielten. Was als ausnehmend sichere Anlageform gut 10 Jahre lang mit einem konstant dominierenden Marktanteil durchging, erwies sich mit subprime und den nachfolgenden Wertberichtigungsturbulenzen als weniger valides Konstrukt. Die Folge der übermäßigen Mittelabflüsse, Liquiditätsprobleme und Fondschließungen bedingten eine strukturelle Krise, die fraglos bis heute fortwährt, obschon inzwischen (ab Juni 2013) der Marktanteil der offenen Immobilienfonds sich wieder den Rekordwerten vom Frühjahr 2007 nähert. Das Gesamtvolumen an Einlagen in offenen Immobilienfonds der vergangenen 6 Jahre hat sich auf rund 88 Mrd. € gesteigert, ein klares Indiz auch für eine partielle geglückte Reparatur in den Managementrichtlinien bei der Zukunft an sich.

Nach unserer Wahrnehmung sind sowohl die strukturelle Krise als auch die gelungene, teilweise Begradigung sehr gut an den veränderten workstreams und an den sektionalen Trennlinien abzulesen, die in den Jobs vormaliger und heutiger Asset- und Transaktions-Manager zum Vorschein treten. Das zuvor starke Aufkommen der regulierten offenen Fonds und Spezialfonds förderte ausgewachsene Personalapparate, die eine starke Segmentierung der Wertschöpfungsabfolge im Generieren, Managen und Traden von Immobilieninvestments (jeglicher Erwerbs- und Halterstruktur) vergegenständlichen. So konnte der Transaktionsspezialist sich in der Regel auf das Sourcing, Initiieren und

Durchführen der Produktbeschaffung konzentrieren, hiernach übernahm ein weitgehend statischer Bestandsmanager, für das nachmalige Verwertungsgeschäft und den voraussichtlichen Exit war wiederum ein anderer Spezialist bzw. ein anderes Team zuständig – und keiner von ihnen besorgte eine adäquate Finanzierungsstruktur, geschweige denn das performende Objekt als Development in Eigenägide. Ganz zu schweigen von der großen Schere zwischen Strategy und Operations und der Gewichtung des originären Nahkampfs Property Management just innerhalb der Sektion Bestandswesen/ Assetmanagement. Bis heute, im Übrigen, ist die Befüllung dieser Begrifflichkeit(en) so diffus, ja spielerisch, wie nur vorstellbar in Deutschland. Führt man sich hingegen vor Augen, was hochprofessionelle, global operierende Real Estate Asset Manager in Paris, New York oder London unter „Asset Management“ verstehen, ist zu folgern, dass diese Spezies in Deutschland erst noch auf ihre Feuerprobe zugeht, reell noch nur in ambitionierten jüngeren Jahrgängen nachempfunden wird.

Die Asset Manager der Zukunft sind in ihrer „Welt“ Gesamtwissenschaftler und haben zudem den Schlüssel zu einem individuellen Allheilmittel am Gegenstand, den sie behandeln – wie vormals die eingeweihten Schüler des Paracelsus. Der komplette o.g. Leistungskatalog, mit stringenter Vergabe lediglich der lokalen Property-Dienstleistungen, wird im hochprofessionellen globalen Metier schon seit vielen Jahren gelebt. Profiteure sind die vermögsten Privaters und *institutionals* auf dem Planeten . . . Wir sagen unseren Kunden: Wie sollten diese auf Dauer ein anderes Arbeiten *in Deutschland* respektieren? – Dennoch muss ein guter Headhunter den fachlichen Genotyp seines Kandidaten erkennen, *otherwise you got the tiger by the tail*: gerade selbsterklärte Generalisten müssen sich vor ihm gewissermaßen ausziehen und ihre fachliche Mitte definieren, um einen außergewöhnlichen Wertschöpfungsbeitrag in der offerierten Herausforderung verheißen zu können.

Just die mangelnde direkte Einblicknahme und der unmittelbare Bezug zum Liegenschaftswesen und – zweifellos Rückgrat der Fonds – der Mieterbindung und lokalen Vermietung – erwies sich in den kritischen Zeiten als struktureller Nackenschlag sowohl für die offenen Immobilienfonds, als auch für den frequentierten institutionellen Immobilien-Spezialfonds. Sicherlich ist der Motor der gesamten Veranstaltung Deutsche Immobilienwirtschaft unverändert die ausgelagerte Vermögensverwaltung der großen Versorger (Assekuranzen, berufsständische Versorgungswerke, Pensionskassen). Die stetige Professionalisierung des Business bedingte auch die Spiegelung, ja zunehmend den Seitenwechsel der Kompetenzbilder bei Primärinvestor und Fondunternehmen. Dies

summiert mit den bitteren Lehren der schlechten Jahre um und nach subprime bedingt, dass heute die besten und komplettesten Professionals auf Seiten eben der marktbelebenden institutionellen Investoren in Verantwortung der Anlagestrategien und -strukturen wirken. Diese Akteure kennen die wechselseitige Bedingtheit der verschiedenen wertbildenden Disziplinen wie auch der lokalen jeweiligen Marktbegebenheiten sehr gut, sie wissen genauestens, was sie an *operations* in den Köpfen *und* an der Basis fordern müssen, um die fondsseitigen Gebührenstrukturen gerechtfertigt zu sehen.

In der Summe dieser Entwicklungen sind die adaptierten Jobprofile im Fond- und Assetmanagement, wie sie seit 5 Jahren an uns mandatiert werden, Ausdruck einer Wunschhaltung und Notwendigkeit, die der nachmaligen, erneuten Professionalisierung und Präzisierung des richtiggehenden Asset Managements zu Gute kommt. In den Fokus des Interesses beider Anbieterseiten rückt ein Typus, der dem universellen Immobilienmanager, der professionellen Anfänge der deutschen Immobilienwirtschaft ähnelt, mit dem gravierenden Unterschied der unterdessen eingetretenen massiven Professionalisierung in allen operativen Segmenten – aber eben um das Konzert des Ganzen geht es heute und allein dieser Anspruch geht vor. Sicherung, Identifizierung und Realisierung von Ertrags- und Wertsteigerungspotentialen eines Immobilienportfolios appelliert zugleich an ein direktes, an der Basis stattfindendes Mietermanagement inkl. der Thematik Bauprojektmanagement, Bauadaptierung, in direkter Korrelation mit dem Vermietungsmanagement. Neuvermietung und Prolongation sind zwingenderweise originäres Thema des value creators Asset Manager. Die Entscheidung des *make or buy* hinsichtlich dieser Vergabemöglichkeiten wird – bei gleichzeitigem erheblichen Aufleben der großen Service-Gesellschaften – mehr und mehr zu Gunsten des *make* entschieden, um sich nicht etwa vom selbstbewussten Broker oder Center Manager entmündigen zu lassen. Auch die Service-Gesellschaften müssen sich komplettieren zum verallheitlichten Full-Servicer, gleichwohl in klarer Spartenaufteilung, zudem eigentümerseitige prozessuale Vorgaben implementieren oder nachbilden. Das hat zuletzt wiederum erheblichen Personalaufbau bei diesen Marktteilnehmern ausgelöst. Gleichwohl ist der betreffende Typus des ASM finanzmathematisch absolut firm und vermag key performance indicators für einen Fondsmanager gleich welchen Vehikeltyps prognostizierend aufzubereiten. Letzterer wiederum fokussiert sich mehr und mehr auf Client Relations und eine unmittelbare (resale-basierte) strategische Consultancy-Funktion bei den og. Primärinvestoren. Er sitzt diesen gewissermaßen auf dem Schoß und muss sich dennoch in Themen der Individualisierung, Allokationsplanung und Themen-strategischen Portfoliobildung originell vom Wettbewerb abheben. Die investorenseitig geforderte Effizienz, kommodere Flexibilität (in Individualfondsstrukturen) und Wirtschaftlichkeit mündet

zwingenderweise in das einheitliche Arbeiten quantitativ weniger, kompetitiverer, qualitativ vollständigerer Portfolioexperten, die den Gesamtprozess und die gesamte Struktur der betreuten Investments in eigener Person supervidieren und (nur) dadurch ambitionierte Anlegerversprechen einlösen können. Recht vielsagendes Resultat dieser Entwicklung ist beispielsweise, dass die im Gesamtvolumen an Asset Managements größten offenen Immobilienfonds hierzulande eigene Sektionen der Bereiche Projects bzw. Relocation aufzubauen sich bemüht haben, in denen im Grunde klassische Developer mit nachhaltiger Erfahrung im Bauprojektmanagement zum Zuge kommen - oder dass das ursprünglich abgegebene Vermietungsgeschäft durch Heranbildung eigener internationaler Abteilungen des Vermietungsmanagements zurückgefahren wurde, in welchen letzteren den eingeführten deutschen und europäischen Lead Brokern sehr klar strategische Fondsziele diktiert werden. Die Projektentwicklung (im High End-Segment bzw. wenn wahrhaftig und die nämliche) ist per se ein gelungenes Konzert der verschiedensten fachlichen Wechselwirkungen (und Rücksichten), von der Arrondierung bis zum Endinvestor sieht und durchdringt sie praktisch alles, sie muss zudem ihr Vorhaben gesamtwirtschaftlich legitimieren. Sie vor allem liefert das Leitbild für den neuen Typus des Asset Managers. Und oft stellt sie ihn demzufolge auch ...

Für den gesuchten Recruitment-Spezialisten unserer Branche hat dies alles auch und vor allem zur Folge, dass Besonderheiten der Veranlagung und Neigungen dieses kompletten oder universellen Asset Managers – und damit das Individuum, der Mensch an sich – einen beträchtlichen Zulauf erleben. Identität, Leidenschaft und fachlich-intellektuelle Durchdringungsfähigkeit, die der Komplexität der skizzierten ganzheitlichen Steuerungskomponenten gerecht werden, sind ebenso rar gesät, wie ausdrücklich gewollt. Die entscheidenden Kriterien eines geglückten Placements im oberen und mittleren Management in der deutschen Immobilien(fonds)wirtschaft entscheiden sich heute über reelle Erfahrungswerte, die sich in die Darstellungsform eines normalen Lebenslaufes gar nicht gießen lassen, so auskunftsfreudig dieser auch hinsichtlich der faktischen work experience daherkommt. Getreu zu kommunizieren, wie jemand Werte geschaffen oder Werte faktisch maximiert hat, erfordert auch und vor allem einen regen persönlichen Austausch im Spannungsfeld beauftragende (Fond-)Gesellschaft, moderierender Berater, Akteur/Anwärter, einen Schulterschluss, den in dieser Form die meisten Auftraggeber in früheren Tagen eher vermieden, um das baldige Optimum in ihren Bewerbungsprozessen zu erzielen.

Letztgenannte erforderliche Widmung und „Denke“ ist fraglos auch von dem zeitweiligen, zum Teil vandalierenden Vorgehen der weniger gemäßigten Opportunisten aus dem Ausland negativ beeinflusst worden. Um und noch direkt nach der Krise, als die größten deutschen Portfolien fremdpilotiert oder regelrechten Schlächtern in die Hände fielen, zählten nur Stückzahl und Humanrendite. Die Gehälter der hiesigen *smashing guys* und *tough girls* schossen zwar in fabelhafte Höhen, wer jedoch dieser Verlockung nicht widerstand, erlitt in zwei von drei Fällen binnen zwei Jahren einen energetischen Zusammenbruch. Zeitweilig betreute in zwei- bis vierköpfigen halbinternationalen hiesigen Assetmanagement-Teams jeder Akteur mitunter über 300, im Gipfel (sage und schreibe) 500 Liegenschaften. Ob da der einzelne Mieter - das Rückgrat auch dieser zulängenden Fonds - „seinen“ Bestandsmanager je zu Gesicht bekommen hat? Ausgeschlossen.

Leider nicht nur Residuum, sondern fortlebende Nährbrut dieser mehr und mehr abtretenden Investorenschaft sind Personaldienstleister und auslandsbasierte Headhunting-Firmen, die jegliche persönliche Bindung ihrer Besetzungsanwärter vermissen lassen. und völlig mechanisch verfahren. Nach unserem Verständnis und dem unserer etablierten Beauftragter ist das zwar der Form nach Personalberatung, aber nicht im Sinne des Erfinders. Was den konsensual beratenden und menschlichen Aspekt unseres Business anbelangt, müssen wir Puristen bleiben, um uns von dieser Version des Geschäftes klar abzusetzen – um Berater zu bleiben, und nicht gesichtslose Lieferanten zu werden. Betrüblich ist auch Umstand, dass diese Recruiter u.a. durch das notorische Schalten großflächiger Anzeigen persönlich nicht verifizierte bzw. nicht durch authentische Direktkontakte hinterlegte Pools aufbauen mit eben den Akteuren, zu denen die eingeführten hiesigen Branchen-Headhunter in mühseligster Logistik und unzähligen persönlichen Beratungskontakten tatsächliche Beziehungen aufgebaut haben – über 15, 20 Jahre.

Sehr kritisch zu sehen ist in diesem Zusammenhang selbstverständlich der hypertrophe Einsatz der angesagten Social Media in sogar hochwertigen Besetzungsprozessen. Telefonie, Internetkommunikation und virtuellen Begegnungsportale werden nie den Stellenwert einer persönlichen, menschlich und fachlich qualifizierten Begegnung und Beratung einnehmen. Immobiliengeschäfte – vielleicht mehr denn jede andere Art von Geschäft – werden zwischen Menschen gemacht, die ihre Identität und ihr auch außerfachliches Format dabei geltend machen. Sie werden nicht von Rechnern oder Rechenmaschinen gemacht und auch nicht an diesen. Ausnehmend gute Geschäfte werden zwischen fähigen (insoweit „ausnehmend guten“) Menschen getätigt. Deren eigene Motivationsquellen und Leistungsspitzen werden nur aufgerufen, wenn ein unternehmerisches Set-up und fachlich-außerfachliches Ambiente sich mit eben diesen

individuellen Befähigungen *matchen*. Vermag eine Sequenz knackiger E-Mails und ein Dossier mit einem operativen Track Record diese fachliche Größe „Erfahrung“ zu annoncieren? - Placements, die so angebahnt werden, werden im nachfolgenden eingenommenen Posten und Miteinander allenfalls für das repetitive und mechanische Geschäft ausreichen. Wertzuwachs, Identifikation, und länger währende Freude werden dann ein potentieller Beifang sein, nicht jedoch die Grundlage des gemeinsamen Arbeitens bilden und nicht die Motivation eben zur Bekleidung der betreffenden Stelle.

Wen man wirklich verstehen will, den muss man bekanntlich kennen; und wenn man verstehen will, was einen *professional* einzigartig macht, muss man zugleich erkennen, was ihn als Mensch unwiderstehlich treibt. Vor 6-7 Jahren haben wir allenfalls zu träumen gewagt, dass unsere Kunden uns auf diese Erkundung ansetzen würden (bzw. auch auf sie). Heute ist diese Anforderung die alles Entscheidende. Wenn wir es mit der erforderlichen rapiden Weiterentwicklung auch bei uns selber ernst nehmen.

Bertrand Skarmeta (48) ist Gründungspartner und Leiter des immobilienwirtschaftlichen Beratungsbereiches der von Arnim Personalberatung, Berlin, Kernbereich des Unternehmens seit 1998.