

Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor des Portfolio Managers

Autorinnen: Dr. Marion Peyinghaus, pom+International AG und
Prof. Dr. Regina Zeitner, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin

Sustainability as competitive factor in Portfolio Management

The all over topic sustainability developed into central issues for investors and asset managers. Sustainability demands on the one hand an additional effort in real estate management but offers on the other side additional business areas. This paper shows, based on a practical project from the logistic industry and on scientific research data, how sustainable issues can be used in the portfolio management. The solutions are analysed by economic aspects to keep sustainability as a competitive factor.

Keywords: Nachhaltigkeit, Portfolio Management, Wettbewerbsfaktor

1. Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor im Portfolio Management

Nachhaltigkeit, Green Building, Zertifizierungen, Lebenszykluskosten sind Schlagwörter mit denen Investoren wie Dienstleister nahezu täglich konfrontiert werden. Welches sind jedoch die richtigen Zertifizierungslabels für die eigenen Immobilien? Welche Investitionen in die Nachhaltigkeit lohnen sich? Noch konnte nicht nachgewiesen werden, dass ein Mieter oder ein Käufer bereit ist, eine höhere Nettokaltmiete oder einen höheren Kaufpreis aufgrund einer Zertifizierung zu akzeptieren. Allerdings zeigt sich im Markt, dass insbesondere für Prestigebewusste Mieter und Käufer die fehlende Zertifizierung ein Ausschlusskriterium bedeutet. Mit Nachhaltigkeit lässt sich daher nicht direkt der Ertrag optimieren, jedoch bildet sie die Eintrittskarte in einen exklusiven Mieter- und Käufermarkt. Investoren sind daher vor die Frage gestellt, wie sie unter den wirtschaftlichsten Konditionen diesen Markt erreichen können. Für Portfolio Manager ergeben sich daraus ein neues Dienstleistungsfeld und ein Differenzierungsmerkmal. Am Beispiel eines international agierenden Immobilieneigentümers und Asset Managers wird dargestellt, wie die eigenen Prozesse und Kompetenzen für diese zukünftigen Anforderungen neu aufgestellt wurden und wie nachhaltiges Portfoliomanagement umgesetzt wird.

2. Neue Geschäftsfelder der Nachhaltigkeit

Asset Manager, als Eigentümervertreter für die Entwicklung und Steuerung des Immobilienportfolios verantwortlich, haben aus dieser Fragestellung der Investoren

für sich ein neues Geschäftsfeld erschlossen. Die betreuten Immobilien und Immobilienportfolien werden unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit entwickelt, bewertet und geplant. So werden Investoren Empfehlungen für die Auswahl eines adäquaten Zertifizierungssystems unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit gegeben. Die anerkannten Zertifizierungssysteme gleichen sich zwar in ihrer Grundstruktur, haben jedoch in der Detaillierungsebene Unterschiede. So bewertet bspw. das Zertifizierungssystem DGNB (Deutsche Gütesiegel für Nachhaltiges Bauen) die ökologische Nachhaltigkeit mit den Kriterien ‚Primärenergie‘ und dem ‚Anteil an Erneuerbaren Energien‘, wobei das Label LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) dieses Thema mit Anforderungen zur ‚Optimierten Energieeffizienz‘, ‚Erneuerbare Energie vor Ort‘ und ‚Grüner Strom‘ behandelt.

Ein anderes Geschäftsfeld ergibt sich aus der Bewertung. Für die offenen Publikumsfonds ergeben sich ohnehin Anpassungen in den Bewertungsprozessen und Systemen aufgrund der Veränderungen des Investmentgesetzes. Bei dieser Anpassung wird der Aspekt der Nachhaltigkeit oftmals gleich mit in die Bewertungsthematik integriert. Immobilien werden unter Einbezug von Nachhaltigkeitskriterien bewertet, so dass sich ein Zu- oder Abschlag auf den errechneten Marktwert ergibt (vgl. ESI-Faktor ETH-Zürich)¹. Diese Methodik zeigt den wirtschaftlichen Effekt der Nachhaltigkeit in der Wertentwicklung einer Immobilie auf.

Durch die breit abgestützten Themenstellungen, die im Rahmen der Nachhaltigkeit betrachtet werden, eignen sich die Nachhaltigkeitskriterien insbesondere für das Risikomanagement. Objektspezifische Risiken, aber auch Risiken hinsichtlich der Marktnachfrage oder gesellschaftlichen Entwicklungen werden in den Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigt. So sichert bspw. der Punkt Nutzungsflexibilität die Drittverwendungsfähigkeit der Immobilie und steigert somit die langfristige Marktattraktivität auch in einem sich ändernden Marktumfeld.

3. Von der Zielsetzung zur Umsetzung: Ein Praxisbeispiel im Logistikbereich

Ein international agierender Investor und Asset Manager im Bereich von Gewerbe- und Logistikimmobilien hat sich zum Ziel gesetzt, die Nachhaltigkeit in den Unternehmensgrundsätzen zu verankern. Das Tätigkeitsfeld des Unternehmens ist geprägt von umfassenden Kapazitätsausbauten und kontinuierlich Maßnahmen zur Erschließung zusätzlicher Retail-Flächen. Die jüngsten Bauprojekte und Sanierungen werden unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit geplant, entwickelt und bewertet. So rücken Zertifizierungssysteme in den Vordergrund, die Aussagen zur Qualität der Bauprojekte zulassen. Zum Anderen stellt sich die Frage nach einer umfassenden Bewertung des Portfolios unter Einbezug von Nachhaltigkeitsaspekten, so dass Risiken frühzeitig erkannt und abgewendet werden können.

Mit dem Leitsatz „Wir verankern Nachhaltiges Bauen in unseren Unternehmensgrundsätzen“ hat sich der Investor zum Ziel gesetzt, nicht nur in Ihren Projektentwicklungen und Neubaubauprojekten zu integrieren, sondern sämtliche Prozesse auf den Prüfstein der Nachhaltigkeit zu stellen. Betroffen ist das gesamte Leistungsspektrum: von der Projektentwicklung, über den Bau bis zum Betrieb der

¹ Infos und Bezug zur „ESI Immobilienbewertung“:
<http://www.ccrs.uzh.ch/index.php/component/content/article/13/106-esi-nachhaltigkeit-inklusive>

Immobilien. Mit dazu zählen somit auch die Mieterbetreuung und das Mietvertragsmanagement sowie das Controlling und die Steuerung der Dienstleister. Sämtliche Prozesse wurden sukzessive analysiert und auf Fragen geprüft, an welcher Stelle Nachhaltigkeitskriterien greifen und mit welchen Maßnahmen ein Mehrwert für die Beteiligten erwirtschaftet werden kann. Die größten Potenziale liegen in der Projektentwicklung, der Steuerung von Neubauprojekten und bei der Sanierungen. Um diese Potenziale sicher zu heben, wurde bspw. festgelegt, welche Nachhaltigkeitsfaktoren in der Due Diligence aufgenommen werden. Neben der technischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Due Diligence wird somit zusätzlich geprüft, welche Nachhaltigkeitskriterien das Objekt zum aktuellen Planungsstand erfüllt und welche Investitionen getätigt werden müssen, um diese Kriterien erfüllen zu können.

Die Festlegung der einzelnen Ziele, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten in den Prozessen wurden unter dem Stichwort ‚Handlungsbezogene Ziele der Nachhaltigkeit‘ für das Unternehmen definiert. Parallel dazu fanden verschiedene Workshops statt, die zur Konkretisierung der ‚Objektbezogenen Ziele‘ dienen (vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Für die Festlegung der objektbezogenen Ziele wurde das Portfolio in einem ersten Schritt in Objekt-Cluster unterteilt. Unterschieden wurden somit Gebäudetypen wie Terminal, Verwaltungsgebäude oder Infrastrukturimmobilien.

Als Kriterienkatalog wurden die Messgrößen der verschiedenen anerkannten Zertifizierungssysteme herangezogen. Jeder Objekttyp wurde dabei einzeln durchleuchtet. So hat der Faktor Tageslicht bei dem Objekt-Cluster Verwaltung eine viel höhere Bedeutung als in den Retail-Flächen des Terminals oder in den Frachtbereichen. Zudem wurde bei der Prüfung differenziert, ob es sich um objekt- oder um portfoliobezogene Kriterien handelt. Auf Ebene des Portfolios stehen beispielsweise Faktoren zur Steuerung der Dienstleister oder zur Positionierung in der Gesellschaft stärker im Vordergrund als bei Einzelobjekten.

Die Verankerung der Nachhaltigkeit in die Unternehmensgrundsätze und die dazu durchgeführten Projekte haben insbesondere für die Sensibilisierung der Mitarbeiter gesorgt. Die systematische Überprüfung der Prozesse und der konsequente Einsatz von Instrumenten und Systemen unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitskriterien haben das Denken der Beteiligten geschult und die Grundlage für eine differenziertere, nachhaltigere Betrachtungsweise der Objekte und Portfolien geschaffen.

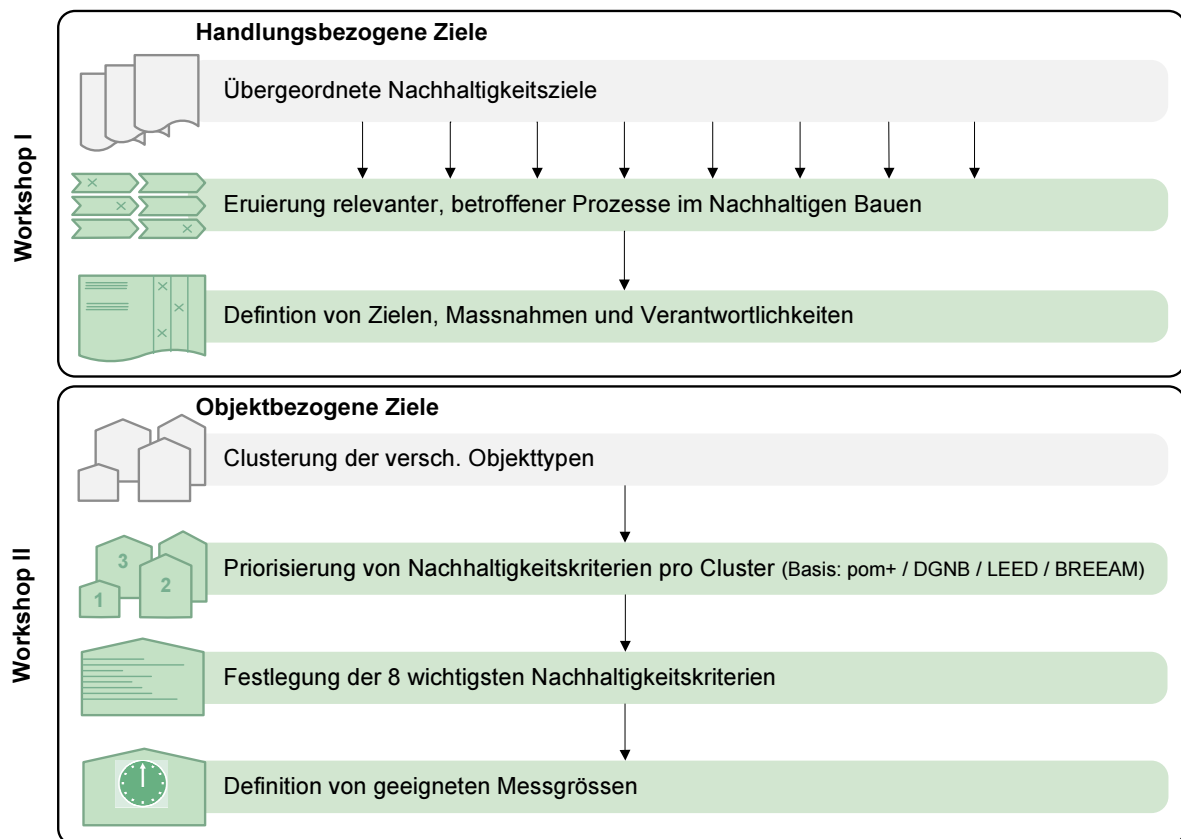


Bild 1: Vorgehen zur Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie Bildunterschrift

4. Nachhaltigkeit auf Portfolio- und Objektebene

Am Praxisbeispiel des Investors zeigt sich, dass Nachhaltigkeit nicht nur auf die Ebene von Einzelobjekten fokussiert ist. Neben den objektbezogenen Tätigkeiten müssen auch Leistungen auf Portfolio-Ebene untersucht werden. Dazu zählen bspw. die Leistungen in den Bereichen Planung, Controlling und Reporting. Im Rahmen der Erstellung des Kompendiums Nachhaltigkeit² für den Schweizerischen Immobilienmarkt wurden verschiedene Investoren und Asset Manager in ihren Tätigkeitsfeldern durchleuchtet. Auf der Portfolioebene wurde im Controlling von einzelnen Vorreitern der Branche das Risikomanagement der Immobilien erweitert. Bisher wurden Mieter hinsichtlich ihrer Zahlungsmoral und Bonität geprüft. Neu werden weitere Informationen zur Mieterstruktur bspw. hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit bei Gewerbeimmobilien oder hinsichtlich demographischer Faktoren bei Wohnimmobilien erfasst und ausgewertet. Ziele sind einerseits die Erkennung von Diversifizierungsrisiken als auch die Identifikation von Wertsteigerungspotenzialen bei Projektentwicklungen oder Sanierung wie bspw. durch Berücksichtigung von altersgerechten Baumaßnahmen.

Zur Ausrichtung auf die Nachhaltigkeit wurden von den Investoren und Asset Managern auch die im Einsatz stehenden Instrumente und Systeme angepasst. Zu diesen Anpassungen zählte unter anderem die Adaption des Standard-Leistungsverzeichnisses für die Ausführung von Facility Management Leistungen, im

² „Nachhaltiges Immobilienmanagement“, Info und Bezug: <http://www.bundespublikationen.admin.ch>, (Bestellnummer: 620.001.d bzw. 620.002.d).

dem bspw. die Verwendung von Verbrauchsmaterialien und Anreiz-Modelle bei Energieeinspareffekten festgelegt wurden. Die Anpassungen haben sich auf die Dokumente, insbesondere aber auf die im Einsatz stehenden IT-Systeme bezogen. Dabei erfolgte bspw. eine Erweiterung der Datenfelder zur Abbildung der Nachhaltigkeitskriterien und eine Berücksichtigung dieser Daten in den einzelnen Funktionalitäten des Systems. Diese neuen Datenfelder wurden dann zur Bewertung der Immobilien, zur Erstellung von Portfolioanalysen oder eines Scorings eingesetzt.

5. Vielfältige Einsatzmöglichkeiten für zukünftigen Erfolg

Nachhaltigkeit ist heute kein Mode-Trend mehr, der in ein paar Jahren seine Attraktivität verliert. Nachhaltigkeit ist und wird zunehmend in den Unternehmensprozessen der Immobilienmanager verankert. Anhand von konkreten Beispielen aus der Praxis wurde gezeigt, dass die Nachhaltigkeit auch mehr beinhaltet als die reine Zertifizierung eines Gebäudes. Voll integriert in das Immobilienmanagement bietet sie vielfältige Einsatzmöglichkeiten und Potenziale zur Steigerung des Immobilien- und Unternehmenserfolgs. Die Verankerung in die Immobilienbewertung oder in das Risikomanagement sind nur zwei Beispiele um auch zukünftig erfolgreich im Immobilienmarkt zu bleiben.