

«Der Druck hat zugenommen»

Facility Management – Die Anforderungen steigen stetig, die Margen sinken seit Jahren, keine Frage: Die Immobilienbewirtschafter stehen unter Druck. IMMOBILIEN Business sprach mit Andreas Ingold, CEO von Livot, über die Zukunft der Branche, das Berufsbild der Bewirtschafter und seine künftige Rolle als Präsident des SVIT Schweiz.

Interview: Jürg Zulliger, Bild: Livot AG

IMMOBILIEN Business: Herr Ingold, angesichts sinkender Renditen wächst der Druck in der Immobilienbranche. Braucht es künftig eine engere Kooperation zwischen Portfolio Management und den Bewirtschaftern?

Andreas Ingold: Das stimmt tatsächlich. Beide Seiten rücken enger zusammen. Viele Investoren haben realisiert, dass die Bewirtschaftung einen direkten Einfluss auf die Performance hat.

Inwiefern?

Die Bewirtschaftung bestimmt massgeblich die Ertragslage, etwa durch die Orientierung an orts- und quartierüblichen Mieten; zudem hängt die Performance von der Optimierung von Kosten ab. Das Portfolio Management reagiert insofern, als heute die Bewirtschafter früher in Entscheidungen einbezogen sind, etwa wenn es um die strategische Planung für eine Liegenschaft geht.

Welches sind die Schnittstellen zwischen Facility und Portfolio Management?

Die meisten Investoren legen Wert auf eine Trennung zwischen strategischer und operativer Ebene. Aber es ist natürlich klar, dass viele Aspekte aus der Bewirtschaftung ins Portfolio Management einfließen – etwa Budgetierung der einzelnen Liegenschaften, Orts- und Quartierüblichkeit der Mieten, Instandhaltung und Sanierungen, Zustandsanalysen, Leerstandsbewirtschaftung. Die grossen Investoren wollen aber nicht mit 10 oder 20 verschiedenen Bewirtschaftern zu tun haben. Deshalb führen und betreuen auf unserer Seite Key Account Manager diese Mandate.

2014 kaufte Swiss Life den deutschen Portfolio Manager Corpus Sireo – gibt dies frischen Wind innerhalb des Konzerns, zu dem auch Livot gehört?

Wir sehen diesen Zukauf als grosse Chance. Corpus Sireo zählt zu den führenden deutschen Immobilien-Asset-Managern und ist in Deutschland stark positioniert. Wir pflegen daher einen Erfahrungsaustausch, etwa in Fragen der Markt- und Kundenbetreuung und der Ausbildung.

Gibt es keine Konkurrenz innerhalb des Konzerns?

Nein, schon allein deswegen nicht, weil Corpus Sireo in Deutschland tätig ist und wir in der Schweiz. Auch die Dienstleistungen sind unterschiedlich.

Könnte die Akquisition von Corpus Sireo als Signal interpretiert werden, die Dienstleistungspalette mehr in Richtung Portfolio Management zu erweitern?

Nein, im Schweizer Markt ist bisher die Praxis üblich, die Eigentümergebietung und unsere Rolle als Property Manager organisatorisch auseinanderzuhalten. Der überwiegende Teil der Schweizer Investoren ist so aufgestellt, dass die Bereiche Strategie einerseits und operatives Tagesgeschäft andererseits getrennt sind.

Gute Bewirtschafter sind immer sehr nahe dran, sie antizipieren Probleme oder auch Chancen mit bestimmten Objekten, sie haben ein Sensorium für den lokalen Markt usw. Spricht dies nicht für eine noch engere Verzahnung von Portfolio Management und Bewirtschaftung?

Natürlich muss dieser Austausch zwischen den Bewirtschaftern, dem Key Account Manager und dem Portfolio Management heute sehr intensiv geführt werden. Dieser Informationsfluss schliesst aber nicht aus, dass beide Bereiche organisatorisch getrennt sind.

Vor allem im Büromarkt, teils auch bei Wohnungen, rechnen wir mit steigenden Leerständen. Muss man nicht einwenden, dass sich Nachteile schlechter Objekte und schlechter Lagen nicht übers Marketing ausbügeln lassen?

Es ist richtig, dass der Druck bei der Leerstandsbeurteilung zunimmt. Richtig ist aber auch, dass man es bei der Vermarktung nicht damit bewenden lassen kann, einige klassische Werbemittel einzusetzen. Es ist sehr entscheidend, in der Vermarktung innovativ zu sein und auch neue Ideen zu erproben.

Vielleicht ein Beispiel?

Wir haben bereits sehr gute Erfahrungen gesammelt, wenn wir beim Abschluss eines Mietvertrags iPads verschenken. Guten Anklang bei den Mietern fand auch das Angebot einer Gratis-Miete oder ein Essen mit einer prominenten Person.

Wie gross ist der Druck speziell bei Büroimmobilien – angesichts steigender Leerstände und sinkender Renditen?

Im Bürobereich sehe ich mittelfristig einige Wolken am Himmel. Schon wenn ich daran denke, dass allein im Raum Zürich für die nächsten zwei Jahre noch einmal 400.000 Quadratmeter neue Büroflächen in der Pipeline sind.



Andreas Ingold (53)

ist CEO der Livit AG. Die 100-prozentige Tochter von Swiss Life ist der zweitgrösste Dienstleister und Bewirtschafter im Immobilienbereich der Schweiz – mit insgesamt neun Niederlassungen, 450 Mitarbeitenden und 150.000 Mietobjekten. Ingold ist Immobilienbewirtschafter und Schätzer SVIT; er absolvierte die betriebswirtschaftliche Ausbildung an der St. Galler Business School. Ausserdem ist er Verwaltungsratspräsident der SVIT Real Estate School und der designierte neue Präsident des Branchenverbandes SVIT.

Machen die Investoren Druck?

Es ist klar, dass der Abbau von Leerständen sowohl bei bestehenden als auch bei neu gebauten Objekten letztlich an der Bewirtschaftung hängt. Als relativ neues Phänomen ist zu beobachten, dass einzelne Investoren die Vermietung aus der Bewirtschaftung auslagern.

Aus welchem Grund?

Sie vergeben die Vermietung an Dritte und schauen, ob sie so zu besseren Resultaten kommen. Deutlich spürbar ist weiter, dass die Investoren-Bewirtschafter viel mehr fordern, etwa mit verstärkten Kontrollen und Reportings über getroffene Massnahmen. Hinzu kommt, dass die Honorare in den letzten Jahren wegen tieferer Referenzzinsen gesunken sind.

Verändert sich das Berufsbild des Bewirtschafters?

Ja, sicher! Heute stellen die Investoren hohe Anforderungen. Der Bewirtschafter muss bau- und betriebswirtschaftliche Kenntnisse einbringen, Vermarktung und Mietrecht beherrschen, er muss ein Stück weit Mediator sein, einen Hauswart führen können etc. Den Herausforderungen müssen wir mit mehr Effizienz und Innovationen begegnen. Aus meiner Sicht könnte es künftig auch vermehrt in Richtung Spezialisierung gehen. Wenn sich bestimmte Teams beispielsweise in erster Linie mit der Vermarktung oder der anspruchsvollen Beratung für den Kunden befassen, haben wir einfach eine ganz andere Ausgangslage.

Wie sieht die Personalrekrutierung heute aus – finden Sie genügend Leute?

Der Arbeitsmarkt ist ausgetrocknet. Es ist nicht einfach, gut qualifizierte Leute zu finden. Wir legen daher Wert darauf, dass wir eine gewisse Kultur als Livit pflegen und nach aussen tragen, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein.

Das heisst konkret?

Wir pflegen zwar einerseits eine Leistungskultur, dazu stehen wir. Andererseits ist uns ein guter, respektvoller Umgang wichtig. Der einzelne Mitarbeiter ist für uns nicht einfach irgendeine Nummer. Dazu gehören auch unsere eigenen Schulungen innerhalb der Livit-Akademie. Damit bieten wir gezielt eine Ausbildung und eine Laufbahnplanung.

Sie werden auf die Delegiertenversammlung 2017 hin das Präsidium des SVIT übernehmen. Welches sind die wichtigsten Veränderungen beim Verband?

Der SVIT ist in den letzten zehn Jahren stark gewachsen. Es geht darum, die Strukturen diesen Veränderungen anzupassen und zu professionalisieren. Es wird ein neues, übergeordnetes Präsidium geschaffen.

Verträgt sich all dies mit Ihrem Pensum bei Livit?

Dank neuer Strukturen wird das Präsidium künftig nicht mehr wie bisher einem Pensum von 40 bis 50 Prozent entsprechen müssen. Aber natürlich kann ich mich dieser Aufgabe nur dann widmen, wenn ich sie auch in der Freizeit und vor allem an Abendveranstaltungen wahrnehme.

Wie oder als was soll der SVIT künftig wahrgenommen werden?

Wir wollen als wesentlicher Player in der Branche wahrgenommen werden. Ein ganz wichtiger Pfeiler ist die Ausbildung, die SVIT Swiss Real Estate School. Der SVIT will ganz allgemein einen Beitrag zur Professionalisierung und Weiterentwicklung der Branche leisten. Hinzu kommt der Bereich Politik.

Also mehr Gehör in Bundesbern?

Sicher. Die geldwerten Leistungen aus der Immobilienwirtschaft entsprechen 18 Prozent des BIP. Doch die Branche wurde in den vergangenen Jahren mit Regelungen überhäuft, die fundamental in den Markt eingreifen. Gemessen an der Beschäftigtenzahl und an der volkswirtschaftlichen Bedeutung ist die Immobilienbranche in Bern untervertreten, vor allem im Vergleich zu anderen Branchen oder Berufsgruppen. Dass die Branche politisch zu wenig wahrgenommen wurde, ist zumindest zum Teil selbst verschuldet. Unser Ziel ist, uns politisch künftig mehr einzubringen und uns vermehrt vernehmen zu lassen. Wenn wir zusammen mit dem HEV, VII, VZI und anderen Verbänden auftreten, haben wir ein grösseres Gewicht. ▲