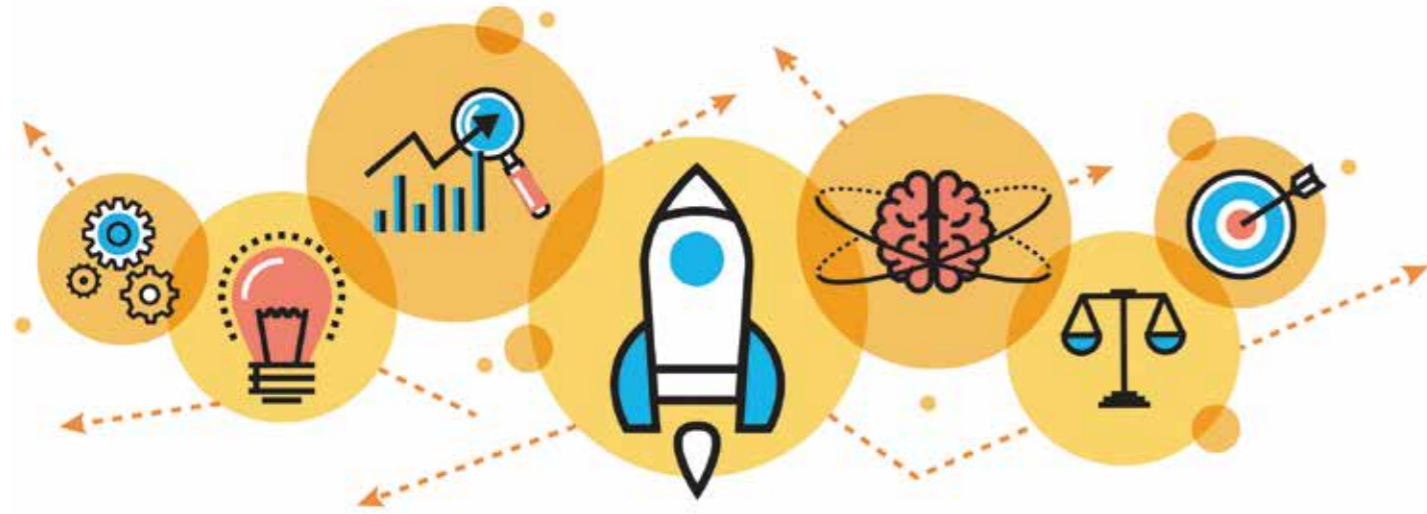


Transaktionsprozesse nach Mass

Transaction-Manager unternehmen weit mehr, als eine Renditeliegenschaft am Markt zu vermitteln. Sie sind Lead Advisor und unterstützen den Verkäufer dabei, ein attraktives Investmentprodukt zu schaffen und dieses am Markt zu platzieren.



Jeder Transaktionsprozess ist ein geführter Ablauf mit klaren Meilensteinen (Symbolbild, 123rf.com)

BÉATRICE GOLLONG*
ZUNEHMENDE PROFESSIONALISIERUNG. In der Schweiz wechseln Jahr für Jahr Renditeliegenschaften im Gesamtwert von zwischen 30 bis 50 Mrd. CHF den Eigentümer. Was nach Massengeschäft tönt, ist in Tat und Wahrheit ein Markt mit hochgradig individualisierten und anspruchsvollen Transaktionsprozessen, zu dem Verkäufer und Käufer mittlerweile fast ausnahmslos spezialisierte Unternehmen mit interdisziplinär ausgebildeten Mitarbeitern beiziehen.

In der allgemeinen branchenweiten Spezialisierung der Dienstleistungsanbieter hat die Entwicklung im Bereich Capital Markets am frühesten eingesetzt, dürfte auch am weitesten fortgeschritten sein und mittlerweile internationales Niveau erreichen. Als «Capital Markets» wird heute im Immobiliensektor der Bereich der «Real Estate Investments» bezeichnet. Aber nicht nur die Dienstleister, die als Verbindungsglied zwischen Verkäufer und Käufer agieren, haben sich professionalisiert, auch die Eigentümer selbst. Wenn sie nicht ihrerseits Immobilienspezialisten in den verschiedensten Disziplinen beschäftigen, so ziehen sie entsprechende Dienstleister bei. Ausdruck dieser Entwicklung ist der unbändige Hunger der Immobilienwirtschaft nach Talenten,

der wiederum im rasanten Wachstum der Ausbildungslandschaft sichtbar wird.

„Jeder Transaktionsprozess im Bereich Commercial Markets ist unterschiedlich, weil jedes Mal die Auftraggeber, die Liegenschaft und die Investoren andere sind.“

VIelfältige Kompetenzen im Verkauf. Angesichts sinkender Anfangsrenditen von erstklassigen Liegenschaften und Divergenz der Marktsegmente kalkulieren Käufer scharf und achten akribisch auf Risiken. Das stellt ein Capital-Markets-Team vor besondere Herausforderungen, zumal zum Verkauf stehende Liegenschaften selten Tripple-A-Objekte sind. Solche werden nur selten angeboten, etwa, weil der Eigentümer sein Portfolio neu ausrichtet oder abstösst. Der Verkauf eines Renditeobjektes – ob eine Wohnliegenschaft oder ein Geschäftsgebäude – ist nie ein 08/15-Prozess. Meist stellt das Objekt eine oder gleich mehrere Herausforderungen, beispielsweise Leerstände, Sanierungsbedarf, Lagedefizite oder eine nicht mehr bedarfsgerechte Nutzung.

Aufgabe des Capital-Markets-Teams ist es, ein Produkt zu schaffen, welches das Interesse einer potenziellen Käuferschaft weckt – dies ist also meilenweit davon entfernt, ein bestehendes Objekt zu fotografieren, eine Dokumentation zu erstellen und aufs

Netz zu stellen. Diese Vorstellung über die Tätigkeit von Maklern im Investmentbereich ist weit verbreitet, aber ebenso überholt. Bereits im Wettbewerb um ein Verkaufsmandat müssen eine fundierte Bewertung der Liegenschaft erstellt, erste Überlegungen zum Potenzial angestellt, potenzielle Käufer identifiziert und schliesslich eine Einschätzung über den zu erwartenden Verkaufspreis abgegeben werden. Liegt das Team mit den Analysen falsch, erhält es das Mandat nicht oder – schlimmer – weckt unrealistische Erwartungen. Wurde der Auftraggeber überzeugt, werden während der Strukturierung des Verkaufsmandates sämtliche Bereiche vertieft. Kernstück der Mandatsstrukturierung ist die «Vendor Due Diligence». Hierin werden Analysen von raumplanerischen, archi-

tektischen, technischen, juristischen, finanziellen und umweltrechtlichen Aspekten durchgeführt, welche die Rahmenbedingungen für Nutzungen und die Potenziale der Liegenschaft aufzeigen.

Die Ergebnisse der «Vendor Due Diligence» münden in vielen Fällen in eine Potenzialstudie, die wiederum die Grundlage für die Entwicklung des zu verkaufenden Objekts bildet. Um dieses neu kreierte Produkt marktfähig zu machen, spielen ökonomische Betrachtungen und die Erstellung von verschiedenen Businessplan-Szenarien eine bedeutende Rolle. Auch gegenüber den Investoren hat das Capital-Markets-Team einen guten Ruf zu verlieren. Unseriöse Angebote, falsche Berechnungen oder rechtlich unzutreffende Schlussfolgerungen können einen nicht wiedergutzumachenden Schaden verursachen – bis hin zur Haftung für finanzielle Schäden.

Eine hohe, breit abgestützte Immobilienkompetenz ist darum unerlässlich. Die wichtigste Grundlage ist eine interdisziplinäre Ausbildung und der sichere Umgang mit Bewertungen von Liegen-

„Es kommen immer wieder neue Herausforderungen auf einen Transaktionsmanager zu – um diese zu bewältigen, braucht es interdisziplinäre Kompetenz und Kommunikationsgeschick.“

schaften. Nur so lassen sich am Ende Potenziale in Frankenbeträgen ausdrücken. Das zweite ist ein bautechnisches Grundverständnis, das in der Regel durch einen externen Fachplaner ergänzt wird. Und drittens bedarf es einer ausgeprägten Marktkompetenz, einer sehr guten Vernetzung sowie hoher Sozial- und Verhandlungskompetenz. Insgesamt ist ein erfolgreiches Capital-Markets-Team typischerweise breit und interdisziplinär aufgestellt.

GESCHLOSSENER TRANSAKTIONSPROZESS. Weil geschlossene Transaktionsprozesse mit einer begrenzten Zahl der Teilnehmer am Markt für Investmentlie-

genschaften weit verbreitet sind und öffentliche Publikationen der Liegenschaften eher eine Seltenheit darstellen, muss der Transaction-Manager über ein weites Netzwerk potenzieller Käufer verfügen und deren Anlagekriterien kennen. Aus diesem Netzwerk ist sein Team in der Lage, eine «Longlist» mit Investoren zu erstellen, die über einen strukturierten Weg in Verhandlungen und schliesslich zum Abschluss geführt werden. Der Ablauf aus Strukturierung, Marketing, Evaluation und Due Diligence sowie Verhandlung ist ein straff geführter Prozess mit vorgegebenen Meilensteinen, während dem regelmässig und intensiv mit Interessenten kommuniziert wird. Im Durchschnitt werden für eine Transaktion 150 bis 200 Investoren angesprochen. Davon fordern 50 bis 60 nach Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung ein Investment-Memorandum an. In der Regel gehen daraufhin 10 bis 20 indikative Offerte ein. Die Konversion von Interessensbekundung zum Angebot ist ausschlaggebend. Je professioneller und erfolgreicher der Transaction-Manager die Bedürfnisse und Anfrägen der Interessenten bearbeitet, umso aussichtsreicher ist der Verkauf.

Der Erfolg im Verkauf schlägt sich auch im Honorar nieder. Über ein vorgängiges sogenanntes Strukturierungshonorar hinaus ist das Team mit einer Basis-«Fee» am Verkaufserfolg beteiligt. Meist wird ausserdem eine Preismarke festgelegt, ab der eine Bonus-«Fee» zur Anwendung gelangt. Potenzialanalyse, Bewertung, Beratung und Netzwerk gibt's praktisch «gratis» dazu. Das Geschäftsmodell des Transaction-Managers ist damit ausschliesslich erfolgsgetrieben. Dieser Erfolg ist aber das Ergebnis intensiver Arbeit und langjähriger Erfahrung.



*BÉATRICE GOLLONG, MRICS, ist Head Investment and Consulting sowie Stv. CEO SPG Intercity Zurich AG.

ALTSTADTLIEGENSCHAFTEN MIT POTENZIAL



Die beiden Liegenschaften an der Kramgasse und Rathausgasse fanden das Interesse eines institutionellen Investors.

Der Eigentümer zweier herrschaftlicher Altstadtliegenschaften in Bern wollte diese in einem Asset Deal veräussern und zog SPG Intercity Zurich hinzu. Die Berater schlugen verschiedene Szenarien vor und konnten schliesslich einen Käufer vom Potenzial des Ensembles überzeugen.

● Kramgasse und Rathausgasse gehören zu den bevorzugten Lagen in der Berner Altstadt. Der Verkäufer der beiden Liegenschaften in direkter Nachbarschaft zum Zygglogge-Turm durfte sich also einen attraktiven Verkaufspreis erhoffen. Der Nutzungsmix aus Kino, Verkaufs- und Gastronomieflächen sowie Wohnen versprach einen breit abgestützten Cashflow. Mittelfristig war der Betrieb des grossen Kinosaals jedoch infrage gestellt. Damit war das Capital-Markets-Team gefordert, über den Status quo hinaus alternative Nutzungen und die dadurch ausgelösten Investitionskosten zu errechnen.

Zusammen mit einem Planerteam wurde die Substanz und alle rechtlichen Rahmenbedingungen in der denkmalgeschützten Altstadt analysiert. Auf dieser Grundlage erarbeiteten die Planer verschiedene Alternativen für die künftige Nutzung; das Capital-Markets-Team bewertete diese nach Marktpotenzial und Ertragsaussichten. Daraus leitete es einen optimalen Nutzungsmix ab.

Die umfassende Dokumentation und der Architektorentwurf wurde schliesslich potenziellen Käufern unterbreitet, von denen man wusste, dass die beiden Liegenschaften in ihr Portfolio passen würden. Am Ende des intensiven Verhandlungsprozesses wurden die Objekte an einen institutionellen Investor veräussert, der diese in Anlehnung an das Konzept des Capital-Markets-Teams entwickeln wird.