



Axel Rahmstorf

Die kontinuierliche Suche nach Optimierungspotenzialen auf Ebene der Gebäude, der Grundstücke und des Stadtraums

Ein Blick in den Werkzeugkasten des Portfoliomanagements der BIM



Das Immobilienportfolio der BIM Berliner Immobilienmanagement GmbH (BIM) zeichnet sich durch einige Besonderheiten aus. Zum einen ist seine Brutto-Grundfläche innerhalb von nur zehn Jahren auf eine beachtliche Größe von rund 4,9 Millionen Quadratmetern angewachsen. Zum anderen weist der Bestand eine außergewöhnliche Heterogenität seiner Eigenschaften und Nutzungen auf. Und nicht zuletzt verteilen sich die Liegenschaften nahezu über die gesamte Fläche des Stadtstaates. Um stets die notwendige Transparenz zu wahren, wurden von der BIM diverse Instrumente zur laufenden Bestandsanalyse entwickelt. Auf Basis der damit gewonnenen Erkenntnisse verfolgen die Portfoliomanager ihr wesentliches Ziel: Die Identifikation von Optimierungspotenzialen!

Seit dem Jahr 2003 ist die BIM für das ganzheitliche Management eines Teils der Berliner Landesimmobilien zuständig. Die Fläche dieses Portfolios ist seither auf mehr als die fünffache Größe gewachsen und umfasst ein überaus breites Spektrum an Immobilien-, Lage- und Nutzerkategorien. Die nahezu 1.700 landeseigenen bzw. vom Land Berlin angemieteten Gebäude verteilen sich auf rund 500 Liegenschaften und werden überwiegend von der Hauptverwaltung Berlins sowie ihren nachgeordneten Behörden und vergleichbaren Einrichtungen genutzt. Unter ihnen befindet sich neben den „klassischen“ Bürodienstgebäuden ein sehr großer Anteil an Spezialimmobilien wie z.B. Theater, Museen, Schulen, Polizei- und Feuerwehreinrichtungen, Gefängnissen, Gedenkstätten, Wasserrettungsstationen und weiteren Sonderbauwerken sowie prominente Hauptstadtobjekte wie die Philharmonie, das „Rote Rathaus“ oder das Brandenburger Tor.

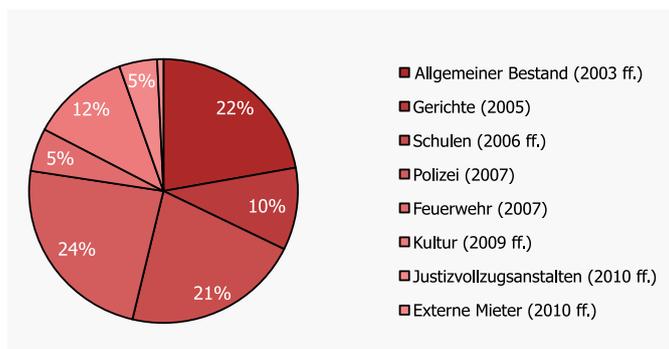


Abb. 1: Die Übernahmetranchen bzw. Teilportfolios des Immobilienportfolios der BIM

Um bei dieser Vielzahl und Vielfalt der Grundstücke, Gebäude und Nutzer ihrem Leitbild treu zu bleiben und immer das „Ganze“ im Blick zu behalten, betreibt die BIM einen relativ hohen analytischen Aufwand. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass sämtliche strategischen Planungen, Entscheidungen und Berichterstattungen des Unternehmens grundsätzlich auf fundierten Kenntnissen des Status quo basieren. Zudem ist die BIM als öffentlicher Immobilienbestandhalter in hohem Maße zu einem verantwortungsvollen und transparenten Handeln verpflichtet. Jeglicher Einsatz von Haushaltsmitteln muss daher – insbesondere vor dem Hintergrund der notwendigen Konsolidierungsanstrengungen der Hauptstadt – für die politische Öffentlichkeit jederzeit nachvollziehbar und durch seinen jeweiligen erzielten Nutzen gerechtfertigt sein. Eine detaillierte, fortlaufende Analyse der Ist-Situation ist also unverzichtbar, damit die vorhandenen Mittel so zielgerichtet und effektiv wie möglich eingesetzt werden können.

Eine solche laufende Untersuchung muss zwingend daten- und systemgestützt erfolgen, sobald der Immobilienbestand ebenso wie das mit dem Immobilienmanagement betraute Unternehmen eine gewisse kritische Größe überschritten hat. Während es in kleineren Firmen noch möglich und teilweise durchaus üblich ist, die Entscheidungen über eine überschaubare Anzahl von Objekten auf der Grundlage des Wissens von Einzelpersonen zu fällen, ist es bei einem Portfolio wie dem des Landes Berlin unerlässlich, das weitere strategische Vorgehen auf eine zentrale, objektivierbare Basis zu stellen. Erst eine einheitliche und konsequente Erfassung aller relevanten Informationen in leistungsfähigen Datenbanken sowie deren



Auswertung mittels geeigneter Methoden und Werkzeuge ermöglichen ein wirkungsvolles Portfoliomanagement.

Im Folgenden werden drei Instrumente vorgestellt, welche die BIM zum Zweck der laufenden Bestandsanalysen konzipiert und implementiert hat. Alle beantworten auf unterschiedlichen Wegen verschiedene Fragestellungen bei der Suche nach den vorhandenen Optimierungspotenzialen im Portfolio. Sie alle vereint ihr gemeinsames Ziel, welches darin besteht, für jede Immobilie des Landes Berlin eine individuelle und zweckmäßige Handlungsempfehlung zu formulieren.



Abb. 2: Schematische Darstellung von Optimierungsansätzen im Immobilienportfolio der BIM

Die Portfolioanalyse

Halten, Investieren, Verwerten – individuelle Handlungsempfehlungen für jede Immobilie

Um die richtigen Entscheidungen über den weiteren strategischen Umgang mit einem großen und stetig wachsenden Portfolio treffen zu können, muss eine transparente und möglichst objektive Entscheidungsgrundlage existieren. Die immobilienwirtschaftlich relevanten Eigenschaften jeder Immobilie müssen also bekannt und vergleichbar gemacht worden sein, um eine relative Einschätzung ihrer Attraktivität aus der Sicht

eines externen Marktteilnehmers zu erhalten. Zudem muss die Kenntnis darüber vorhanden sein, welche Einschränkungen aus Eigentümer- oder Nutzersicht bei möglichen Optimierungsmaßnahmen bestehen. Erst dann zeichnen sich die realen Potenziale und die geeigneten Optionen zu deren Verwirklichung ab.

Zu diesem Zweck hat die BIM Ende des Jahres 2009 ein Modell zur laufenden Analyse ihres Immobilienbestands konzipiert und rund ein Jahr später technisch umgesetzt. Mit Hilfe dieses Instruments wird seither jede einzelne Liegenschaft einer Bewertung nach einer Vielzahl vorab definierter und unterschiedlich gewichteter Kriterien unterzogen. Das Ergebnis gibt Aufschluss über die Markt-, Standort-, Grundstücks- und Objektqualität jeder Liegenschaft. Diese Analyse stellt somit den Blick eines Dritten – z.B. eines potenziellen Investors – auf das Portfolio dar und wird daher als Marktperspektive bezeichnet.

Im Jahr 2011 wurde das Analysemodell um die sogenannte Landesperspektive, den internen Blick des Landes Berlin auf seine Immobilien, erweitert. Diese ergänzende Untersuchung trägt der Besonderheit Rechnung, dass das Land Berlin sowohl Eigentümer als auch Nutzer bzw. „Vermieter“ und „Mieter“ nahezu aller betrachteten Immobilien ist. Im Unterschied zu privaten Bestandhaltern am freien Markt muss das Land bzw. die BIM daher im Umgang mit ihren Gebäuden und Grundstücken zwingend gewisse Einschränkungen beachten. So sind einige Landesnutzer an die Lage ihrer Standorte im Stadtgebiet gebunden (z.B. Polizeiabschnitte, Feuerwachen oder Finanzämter) und können im Rahmen von Optimierungsmaßnahmen daher nur innerhalb eines bestimmten Bezirks oder Einsatzgebietes umgezogen werden.

Andere Landesnutzer sind sogar an konkrete Immobilien gebunden (z.B. Gedenkstätten, Justizvollzugsanstalten oder Theater), so dass ihr Umzug in der Regel gar nicht in Frage kommt. Es besteht außerdem die Möglichkeit, dass bestimmte Landesimmobilien lediglich eine eingeschränkte Drittverwendungsfähigkeit aufweisen (z.B. Laboratorien, Museen und Schulen), so dass ihr Umbau zur Aufnahme einer anderen Nutzungsart mit einem sehr großen Aufwand verbunden und daher nicht wirtschaftlich wäre. Und nicht zuletzt befinden

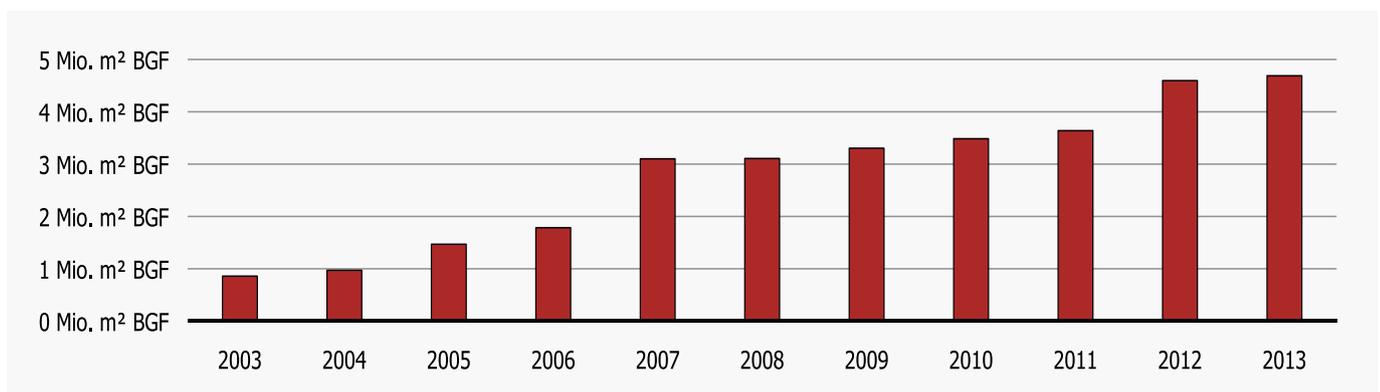


Abb. 3: Die Entwicklung des Immobilienportfolios der BIM innerhalb der vergangenen zehn Jahre

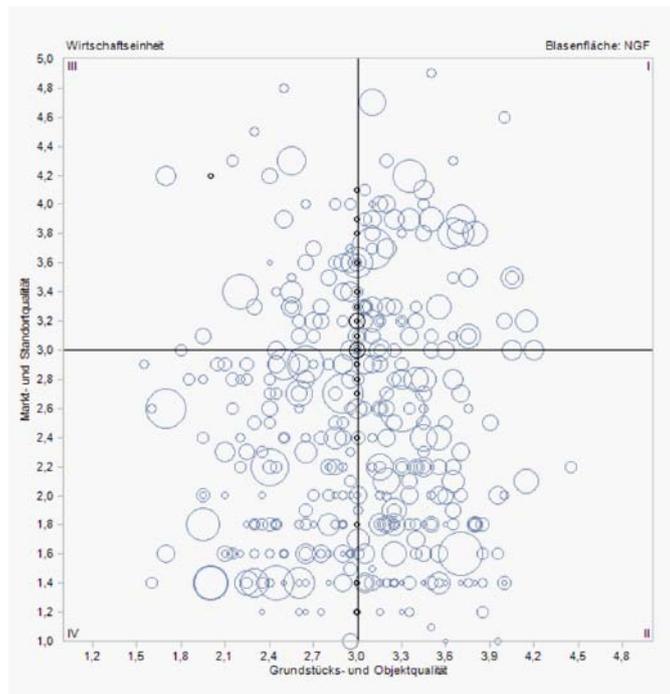


Abb. 4: Die Portfolioanalyse der BIM aus der Marktperspektive

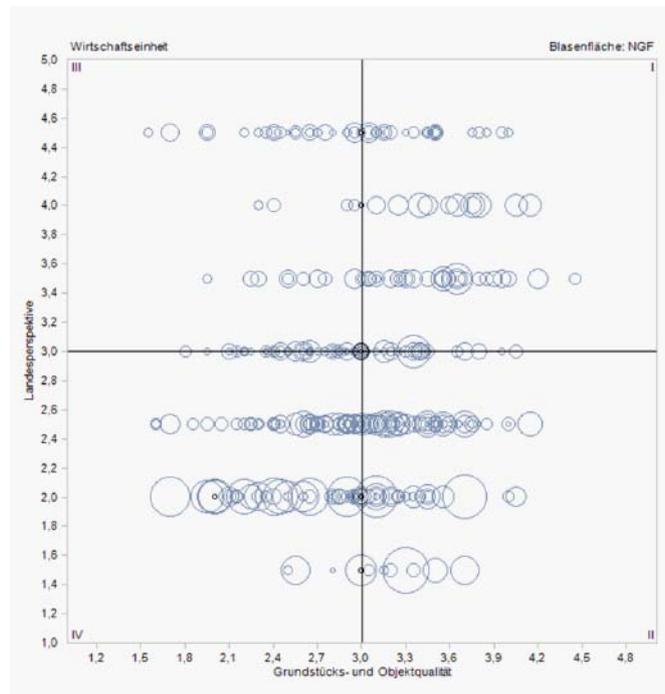


Abb. 5: Die Portfolioanalyse der BIM aus der Landesperspektive

sich im Bestand ebenso diverse Objekte, welche für das Land Berlin von politischer und/oder kultureller Bedeutung sind und daher nur in sehr geringem Maße Handlungsoptionen zulassen (z.B. die Nikolaikirche oder das Konzerthaus am Gendarmenmarkt).

Beide Analyseperspektiven sind demnach unerlässlich, um sinnvolle und effektive Optimierungsmaßnahmen durchführen zu können. Aus diesem Grund werden die Ergebnisse der beiden entwickelten Analysematrizen überlagert und interpretiert. Für jede theoretisch mögliche Kombination der Analyseergebnisse aus Markt- und Landesperspektive werden schließlich Empfehlungen für den weiteren strategischen Umgang mit den einzelnen Immobilien formuliert. Diese Handlungsempfehlungen treffen grundsätzliche Aussagen darüber, ob die jeweilige Immobilie langfristig im Bestand gehalten und ihre Nutzung optimiert oder ob die Möglichkeit einer Verwertung durch Vermietung oder Verkauf geprüft werden soll. Zudem wird empfohlen, entweder wertsteigernd oder lediglich werterhaltend in die Bausubstanz zu investieren.

Die Grundstückspotenzialanalyse

Teilen, Verdichten, Vermarkten – Möglichkeiten zur Realisierung planungsrechtlicher Reserven

Ende des Jahres 2012 wurde mit der Grundstückspotenzialanalyse ein weiteres Instrument zur laufenden Bestandsuntersuchung eingeführt. Im Gegensatz zur qualitativen Portfolioanalyse, welche sich auf die Eigenschaften der Gebäude und deren Nutzer fokussiert, zielt diese separate Untersuchung darauf ab, speziell und ausschließlich auf Ebene der Grundstücke

nach Möglichkeiten zur Optimierung zu suchen. Konkret werden dabei diejenigen Liegenschaften identifiziert, bei denen das zulässige Maß der baulichen Nutzung gemäß geltender Bauleitplanung noch nicht vollständig ausgeschöpft ist.

Hierbei handelt es sich demnach um eventuell vorhandene Spielräume bei der Grundflächenzahl (GRZ) und/oder der Geschossflächenzahl (GFZ), welche als die wesentlichen planungsrechtlichen Maßzahlen der Steuerung und Sicherung einer bestimmten städtebaulichen Ordnung dienen. Sofern tatsächlich existent, könnten bislang ungenutzte Flächenpotenziale durch die Verpachtung oder den Verkauf von Grundstücken bzw. real geteilten Grundstücksteilflächen oder durch eine bauliche Nachverdichtung gehoben werden.

Sowohl die Portfolioanalyse als auch die Grundstückspotenzialanalyse werden von der BIM eingesetzt, um die bestehenden Optimierungspotenziale ausfindig zu machen. Die aus den verschiedenen Analyseergebnissen resultierenden individuellen Handlungsempfehlungen werden mit unterschiedlichen Prioritäten versehen und anschließend teilweise einer manuellen Prüfung unterzogen. In dieser Phase geht also der systemtechnisch unterstützte und teilautomatisierte Teil der laufenden Bestandsuntersuchung in eine umfassendere, händische Einzelfallbetrachtung über. Im Rahmen dieses „2. Blicks“ des Analyseprozesses der BIM wird der Detaillierungsgrad der Untersuchung deutlich erhöht; die jeweiligen Handlungsempfehlungen werden nun entsprechend ihrer Priorisierung systematisch und strukturiert präzisiert. Idealerweise münden die so gewonnenen Erkenntnisse in Ideen und Konzepte für konkrete Optimierungsprojekte.

Die Geodatenanalyse

Lage, Lage, Lage – Aktive stadträumliche Steuerung im Umfeld der Immobilien

Zur Unterstützung bei der Konzeption von Maßnahmen zur Portfoliooptimierung wurde im Geschäftsjahr 2011 eine daten- und systembasierte Geodatenanalyse entwickelt. Mit Hilfe dieser wird den analyserelevanten Eigenschaften des bewirtschafteten Portfolios eine räumliche Dimension hinzugefügt. Dazu werden sämtliche Liegenschaften der BIM auf einer Vielzahl verschiedener Basiskarten geografisch verortet und mit ausgewählten Attributen wie z.B. ihrer Leerstandsquote oder ihren aktuellen Bodenrichtwerten verknüpft. Durch dieses visuelle Hilfsmittel ist es möglich, einen schnellen und detaillierten Überblick u.a. über die nähere Umgebung einer Liegenschaft zu bekommen, um bei Bedarf z.B. Ausweichflächen in einem bestimmten Radius oder Bezirk identifizieren und entsprechende Umzugsszenarien simulieren zu können.

Darüber hinaus können im Rahmen der Geodatenanalyse die Daten aus den Quellsystemen der BIM mit dem umfassenden Kartenmaterial der Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung verknüpft werden. Auf diese Weise werden wertvolle Informationen u.a. über die Flächennutzungsplanung, soziale Prägung, Lärmimmission oder Bodenbelastung bestimmter Standorte gewonnen. Das Bewusstsein über die jeweilige Situation führt folgerichtig zu einer höheren Verantwortung beim eigenen Handeln, denn jegliche immobilienbezogene Veränderung stellt unter Umständen einen Eingriff in die bestehende Stadtstruktur dar. Schlimmstenfalls kann es sich dabei um ungewollte Einschnitte mit negativen Auswirkungen handeln. Idealerweise können die durchgeführten Projekte aber auch zu einer Stärkung ausgewählter Lagen und einer Aufwertung des Stadtbildes führen.

Die diesbezüglichen Einflussmöglichkeiten der BIM sind relativ groß – immerhin befinden sich ihre Liegenschaften in 89 der 95 Ortsteile Berlins. Diese flächendeckende Verteilung birgt die große Chance, auch auf stadträumlicher Ebene Optimierungsansätze zu entwickeln und zur Lösung stadtentwicklungspolitischer Problematiken beizutragen. Perspektivisch gilt es also, die Projekte der BIM auch als Präventions- bzw.

Interventionsmaßnahmen zur Stärkung der jeweiligen Planungsräume zu begreifen. Hierzu müssen grundsätzlich sowohl die wirtschaftlichen Zielsetzungen des Landes Berlin als auch die Aspekte des Umweltschutzes und die Bedürfnisse der Bevölkerung berücksichtigt werden. Durch die Umsetzung langfristig ausgelegter, quartiersverträglicher – besser noch quartiersbelebender Maßnahmen können nachhaltig positive Effekte erzielt werden. Die Aufgabe der BIM besteht somit immer mehr darin, die sozialen, ökologischen und ökonomischen Belange in Einklang zu bringen. Ein erfolgreicher Beitrag zu einer Verbesserung des Umfelds führt in der Regel zudem zu einer positiven Wechselwirkung mit der Attraktivität der eigenen Immobilien. Ein bedachter Umgang mit dem Stadtraum sichert oder steigert sogar den Wert des Immobilienvermögens des Landes.

Mittlerweile steht der BIM also eine Reihe von Instrumenten für ihr strategisches Immobilien-Portfoliomanagement zur Verfügung. Das Repertoire an Methoden und Technologien ist aber noch lange nicht ausgeschöpft. Aufgrund sich ständig verändernder Ausgangssituationen und Fragestellungen werden in der Zukunft gewiss weitere Modelle zur Analyse des Immobilienbestands entwickelt und eingesetzt.

Die Portfoliostrategie

Immobilienmanagement zwischen Liegenschaftspolitik, Einsparvorgaben und Nutzerwünschen

Dieses im Vorangegangenen skizzierte Verfahren beschreibt den idealtypischen Prozess von der laufenden Bestandsanalyse über die detaillierten Einzelfallprüfungen bis zur Realisierung der erkannten Optimierungspotenziale durch die Umsetzung konkreter Portfolioprojekte. Dieses Vorgehen ist zwar weitestgehend allgemeingültig, die einzelnen Schritte und Parameter jedoch orientieren sich grundsätzlich an den spezifischen Strategien und dem Auftrag des jeweiligen Immobilienbestandshalters. So wird der gesamte Ablauf des Portfoliomanagements der BIM natürlich maßgeblich geprägt durch die Vorgaben der Liegenschaftspolitik des Landes Berlin, welche ihrerseits unmittelbare Auswirkungen auf die strategischen Zielvorgaben des Unternehmens haben. Da um die stadtent-

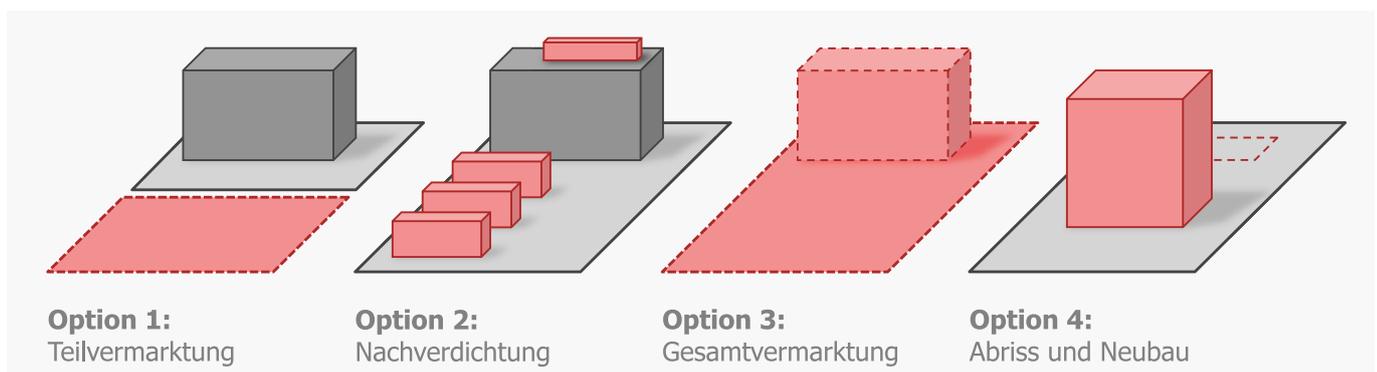


Abb. 6: Schematische Darstellung der Handlungsoptionen auf Basis der Grundstückspotenzialanalyse der BIM



wicklungs- und liegenschaftspolitische Ausrichtung Berlins seit jeher eine nahezu ständige Diskussion in der Politik und der Öffentlichkeit besteht, unterliegt auch die Portfoliostrategie der BIM einem stetigen Wandel. Allerdings kann die Meinungsbildung der Entscheidungsträger wiederum durch die aktiv kommunizierten Optimierungserfolge beeinflusst werden. Dies unterstreicht die Bedeutung eines leistungsfähigen, strategischen Berichtswesens als weitere elementare Komponente des Portfoliomanagementprozesses.

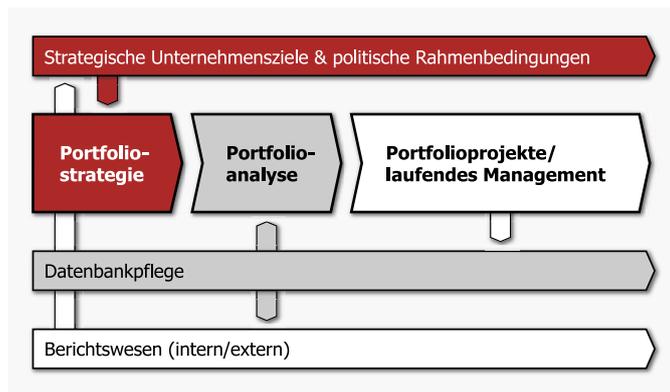


Abb. 7: Schematische Darstellung des Prozesses des strategischen Immobilien-Portfoliomanagements der BIM

Die originären Zielvorgaben der BIM sehen insbesondere vor, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Berliner Hauptverwaltung optimal und bedarfsgerecht in geeigneten Landesimmobilien unterzubringen und diese baulich zu unterhalten. Der Abbau des bestehenden Sanierungsstaus hat effizient und priorisiert zu erfolgen. Zudem sollen nicht betriebsnotwendige Flächen identifiziert bzw. durch Nutzerverlagerung und -verdichtung geschaffen werden, welche anschließend an Dritte vermietet, verpachtet oder verkauft werden. Auf der einen Seite verfolgt die BIM also eindeutig wirtschaftliche Interessen, indem sie die Einsparvorgaben der Senatsverwaltung für Finanzen in Bezug auf die Immobilienkosten und -erlöse umsetzt. Auf der anderen Seite müssen selbstverständlich die Bedürfnisse der Nutzer berücksichtigt werden, welche eine funktionsfähige, sichere und gepflegte Immobilie voraussetzen. Das Immobilienmanagement des Landes ist also gleichermaßen den Zwängen des Haushalts als auch den Ansprüchen der Bewohner und Besucher Berlins verpflichtet.

Durch ihre Anstrengungen und Erfolge seit ihrer Gründung 2003 hat die BIM einen großen Anteil an der öffentlichen Aufklärung und dem aktuellen politischen Diskurs über das Immobilienvermögen des Landes. Noch nie zuvor war in der Hauptstadt das Bewusstsein so ausgeprägt, dass die „Resource Raum“ Kosten verursacht und daher mit Bedacht eingesetzt werden muss.

Die BIM kann nach den ersten zehn Jahren ihres Wirkens auf eine Erfolgsgeschichte zurückblicken. Es wurden bislang rund 50 Portfolioprojekte durchgeführt, welche über den Zeitraum der Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen von meist 20 Jahren ein

Einsparvolumen von insgesamt rund 460 Millionen Euro erzielen. Eine Vielzahl weiterer Projekte und Maßnahmen befindet sich gegenwärtig in der Planung bzw. Umsetzung. Das Gesamtbauvolumen der BIM beträgt gegenwärtig mehr als 570 Millionen Euro. Die realisierten Verkaufserlöse belaufen sich auf rund 50 Millionen Euro. Die wesentliche Erkenntnis, die sich aus der Befassung mit den vorgenannten Analysemodellen ergibt, ist die Feststellung, dass die Anzahl der identifizierten Optimierungspotenziale offenbar mit der Anzahl der analysierten Liegenschaften korreliert: Je größer die schieere Menge der untersuchten Immobilien, desto mehr Ansätze zur Optimierung bieten sich und desto höhere Einsparerfolge lassen sich erzielen. Aus diesem Grund muss der nächste logische Schritt in der Berliner Liegenschaftspolitik darin bestehen, sämtliche Immobilienvermögen des Landes Berlin, d.h. ebenso die Fach- und Finanzvermögen der zwölf Bezirksverwaltungen, das Treuhandvermögen des Liegenschaftsfonds sowie weitere Landesbestände in die portfoliostrategischen Überlegungen mit einzubeziehen. Das Ergebnis wäre eine umfassende Bestandsuntersuchung in Form einer zentralen, landesweiten Portfolioanalyse.

Wichtige Grundlagen hierfür wurden bereits geschaffen. Der Werkzeugkasten des strategischen Immobilien-Portfoliomanagements der BIM wurde in den vergangenen Jahren nach und nach gefüllt, die erforderliche technische Infrastruktur wurde in großen Teilen implementiert und das interne Know-how ist vorhanden. Einer umfänglichen, vermögensübergreifenden Analyse des Immobilienvermögens Berlins steht also nichts im Wege – und auch die „im kleinsten Winkel“ verborgenen Optimierungsansätze würden so nicht länger unentdeckt bleiben.

Axel Rahmstorf

Referent für Portfoliostrategie, BIM Berliner Immobilienmanagement GmbH

Quellen:

Allesamt unternehmensinterne Erhebungen und Darstellungen