

PROF. DR. CARSTEN LAUSBERG

Beratung – Forschung – Lehre

Aktuelle Beispiele für Beratungsprojekte

in Zusammenarbeit mit I.C.M.E. Management Consultants, Bulwien Gesa AG
u.a. Gesellschaften

Stand Oktober 2009

Aufnahme aller weltweiten marktfähigen Immobilien und Implementierung eines Portfoliomanagementsystems

Unternehmerisches Umfeld

Der Kunde ist einer der führenden globalen Konzerne mit Standorten in mehr als 100 Ländern. Das Immobilienportfolio besteht aus mehreren tausend Wirtschaftseinheiten, davon rund 1.000 im Eigentum des Kunden. Bisher verfügte der Kunde zentral nur über Finanz- und Flächendaten. Daher wurde beschlossen, das Portfolio weltweit aufzunehmen und die Daten in ein parallel zu bauendes Portfoliomanagementsystem zu integrieren.

Leistungen und Kundennutzen

Einteilung des Portfolios nach verschiedenen Kriterien in vier Cluster. Vorbereitung von rd. 450 Begehungen der A- und B-Objekte durch interne Begeher.

Erstellung von Standard-Begehungsprotokollen und Objekt-/Marktscoreings.

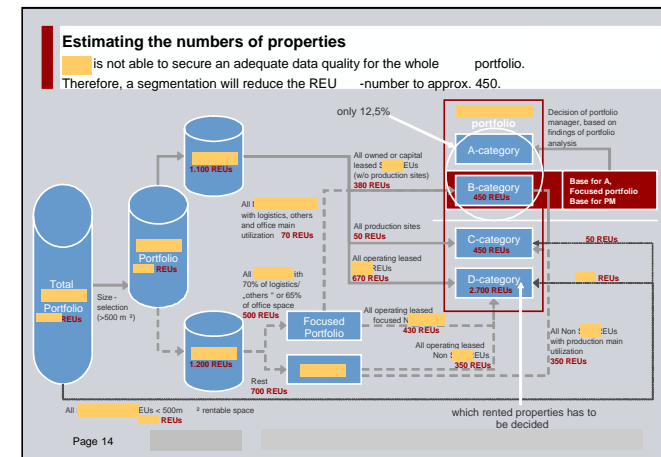
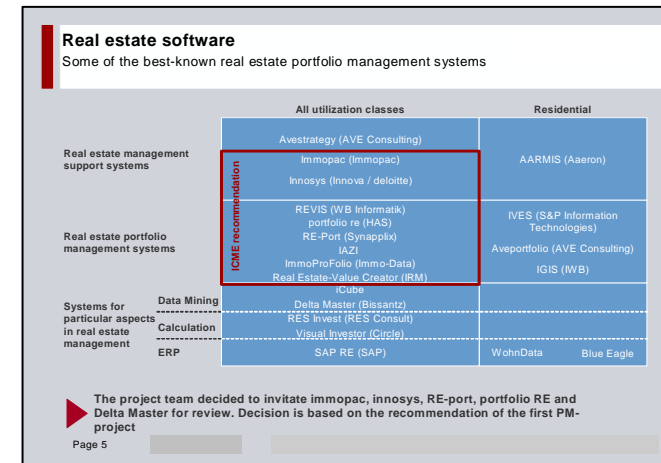
Koordination und Sicherstellung der Qualität der Begehungen durch Mitarbeiter des Kunden. Testbegehungen in USA, Europa und Asien.

Auswahl eines geeigneten Portfoliomanagementsystems.

Koordination und Know-How-Input für Aufbau und Integration des Portfoliomanagementsystems. Durchführung der benötigten Tests und Daten-Inputs.

Durchführung von Portfolioauswertungen und Erarbeitung von Teilportfoliostrategien.

© Lausberg, 2009



Immobilienportfolioanalyse und Erarbeitung einer Portfoliostrategie für einen Industriekonzern

Unternehmerisches Umfeld

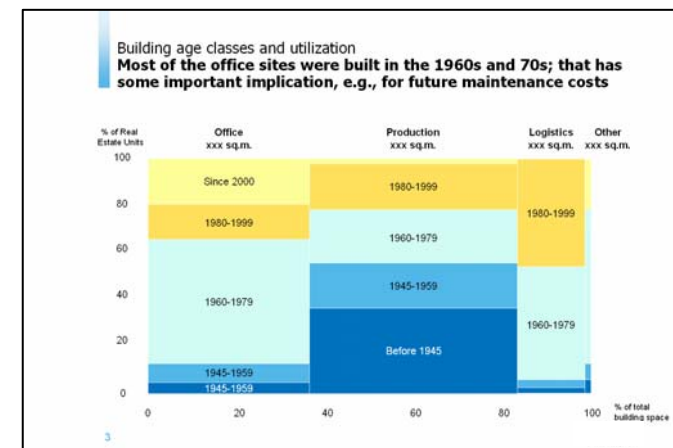
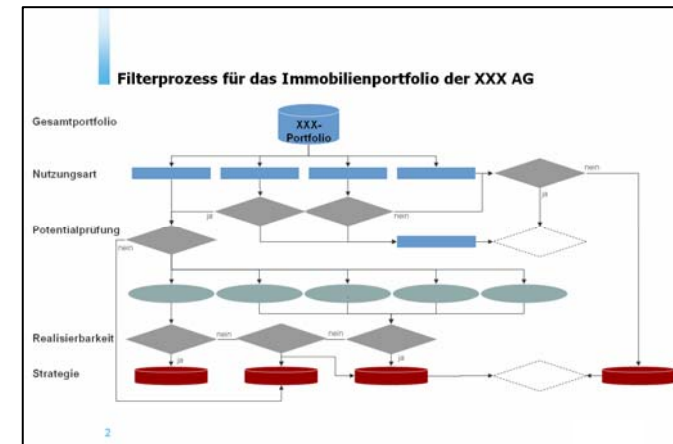
In einem der größten deutschen Industriekonzerne nimmt eine Tochtergesellschaft die Eigentümerfunktion für die eigenen und eine Beraterfunktion für die angemieteten Immobilien wahr. Neben der Steuerung des Portfolios und der Senkung der Flächenkosten gehören zu ihren Aufgaben der Verkauf nicht- betriebsnotwendiger und die Entwicklung untergenutzter Liegenschaften.

Leistungen und Kundennutzen

Am Anfang des Projekts wurden zunächst die Rahmenbedingungen für die Portfoliostrategie entwickelt. Da sich die Gesellschaft zum Analysezeitpunkt im Umbruch befand, standen dabei auch so grundlegende Dinge wie der Geschäftsauftrag, die Kompetenzen und die Kapazitäten zur Disposition.

In mehreren Workshops wurden die Eckpfeiler der Portfoliostrategie erarbeitet. In der folgenden Portfolioanalyse wurde zunächst der Immobilienbestand auf Basis der vorhandenen Daten nach vorher festgelegten Kriterien priorisiert und gefiltert. Als Kernergebnis des Projekts bestehen nun klare strategische Vorgaben für die verschiedenen Teilportfolios. Ferner wurden auf Basis einer Stichprobe Möglichkeiten für Wertsteigerungen identifiziert und quantifiziert.

Schließlich erstreckte sich das Projekt auf die Konzeption eines neuen Portfoliomanagementsystems, einschließlich einer Marktanalyse, dem Formulieren von Anforderungen und dem Aufstellen eines Datenkatalogs.



Risikoanalyse und Value-at-risk-System für das Immobilien-Investmentmanagement eines deutschen Industriekonzerns

Unternehmerisches Umfeld

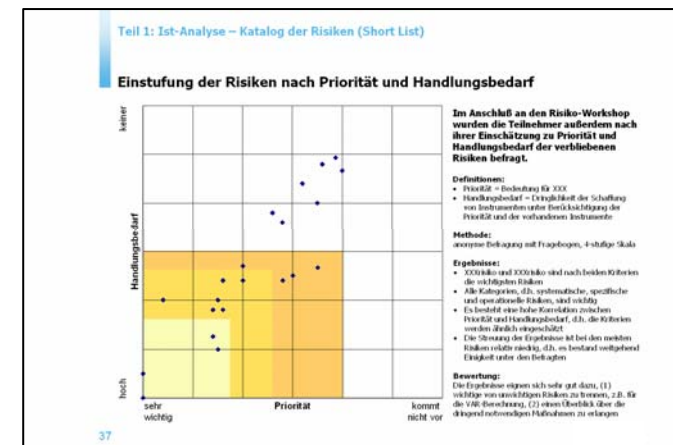
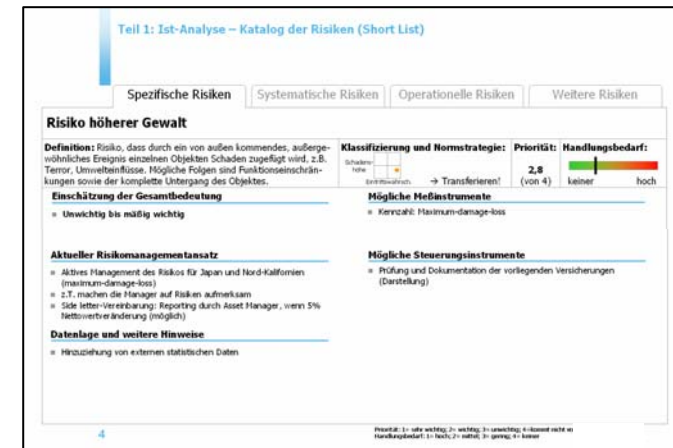
Eines der größten deutschen Unternehmen hat seine Investmentimmobilien – ausschließlich indirekte Beteiligungen an Fonds u.ä. Strukturen – in einen Dachfonds eingebracht. Die konzerneigene Investmentmanagement-Abteilung bzw. -Gesellschaft ist für die Wertoptimierung des Portfolios zuständig.

Leistungen und Kundennutzen

Ziele des Projekts waren (1) die Erstellung eines Risikokatalogs für die indirekten Immobilienanlagen und (2) die Entwicklung einer mit anderen Kapitalanlagen vergleichbaren Risikokennzahl für das Immobilienportfolio und diverse Teilportfolios.

Durch den Risikokatalog (Long List und Short List) wurden erstmals alle Risiken der Immobilienanlagen systematisch untersucht und bewertet. Ein direktes Ergebnis waren u.a. Empfehlungen zur Verbesserung der internen Risikoprozesse.

Die wichtigsten Risiken wurden im zweiten Projektteil aufgegriffen und in das Cash Flow-Modell zur Berechnung des DCF-at-risk einbezogen. Der Prototyp wurde mit MS Excel und einem Add-in für die Monte Carlo-Simulation erstellt, die weitere Umsetzung in die hauseigene IT-Struktur wurde von uns begleitet.



Detailanalyse des Portfolios und Erarbeitung einer Portfoliostrategie für eine Immobiliengesellschaft

Unternehmerisches Umfeld

Die Immobiliengesellschaft verwaltet den gesamten Liegenschaftsbestand einer deutschen Gewerkschaft, einschließlich der angemieteten Objekte. Im Fokus der Gesellschaft steht die Unterstützung der Ziele der Gewerkschaft durch die wertorientierte Steuerung des Portfolios.

Leistungen und Kundennutzen

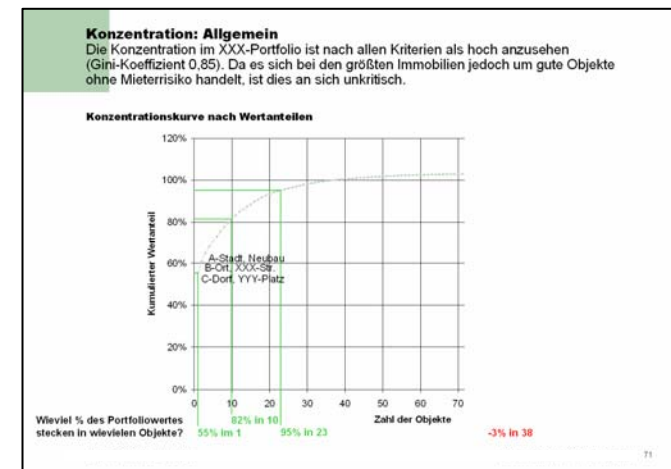
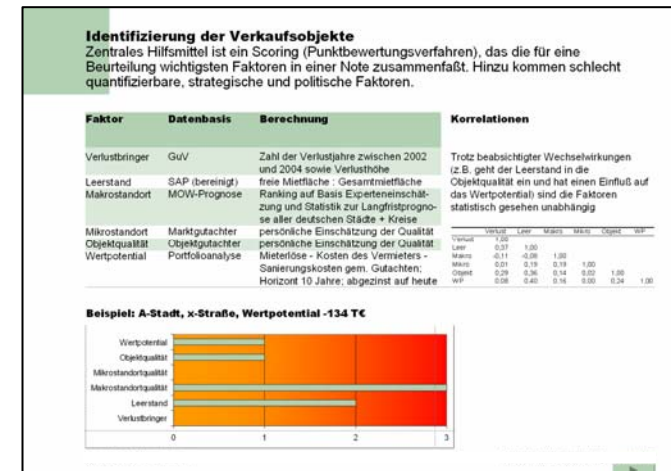
Zu Beginn wurde gemeinsam mit dem Kunden eine Portfoliostrategie erarbeitet, die von den Rahmenbedingungen ausging, die optimale Wertschöpfungsbreite und -tiefe umfaßte, verschiedene Handlungsoptionen beleuchtete und schließlich Wege zur Erreichung des Zielfortfolios enthielt.

Ferner wurde ein Tool zur systematischen Erfassung der Einzelobjekte und zur Analyse des Portfolios erstellt.

Gemeinsam mit Markt- und Objektgutachtern wurden die Immobilien nach vorher definierten Regeln und Prioritäten erfaßt und bewertet. Bei wichtigen Objekten fanden Einzelanalysen mit Begehungen statt; bei Objekten, die für eine Projektentwicklung in Frage kamen, wurden Entwicklungsideen erarbeitet.

Auf dieser Basis wurde eine ausführliche Portfolioanalyse erstellt. Als Ergebnis lagen u.a. eine Einteilung des Portfolios, Teilstrategien (z.B. „Entwickeln“) und Verkaufsempfehlungen für einzelne Objekte vor. Daneben wurden Empfehlungen zur Organisation, zur Kostensenkung und zu anderen wertsteigernden Maßnahmen erarbeitet.

© Lausberg, 2009



Weitere Projektbeispiele

Basel-II-Ratings für das gewerbliche Immobilienkreditgeschäft einer Bankengruppe

- Kunde: Bankenverband zusammen mit seinen Zentralbanken
- Ziel: Schaffung von Ratings für das Segment Specialized Lending Real Estate, d.h. die Finanzierung von Bauträgern, Investoren, Wohnungsgesellschaften, Fonds, Projektentwicklern u.a. – unter Beachtung der Bestimmungen zum sog. Advanced Approach der neuen Eigenkapitalvorschriften für Banken („Basel II“)
- Leistungen: Ratingkonzeption, Risikokatalog, Datenerhebung (einschl. Aufbau einer Datenbank), Prototyp eines Cash Flow-Tools mit Monte Carlo-Simulation (MS Excel, @risk), statistische Analysen, Tests, Validierung, Kalibrierung.

Aufbau des Risikomanagements für einen Projektentwickler

- Kunde: Immobilienprojektentwickler, Tochtergesellschaft eines Baukonzerns
- Ziel: Etablierung eines einfachen, aber umfassenden Risikomanagements, um die steigenden internen und externen Anforderungen – v.a. der Banken angesichts der Bestimmungen von Basel II – erfüllen zu können
- Leistungen: Ist-Analyse, Risikostatus, Risikokatalog, Risikoprozesse, diverse Risikoinstrumente für Immobilien- und andere Risiken

Immobilienfinanzierungsstrategie für eine Landesbank

- Kunde: Landesbank, Bereich inländische Immobilienfinanzierung (Privatkunden und Firmenkunden)
- Ziel: Neuausrichtung des Immobiliengeschäfts der Landesbank vor dem Hintergrund geänderter Rahmenbedingungen durch neue Wettbewerber, Vertriebswege und Kundenpräferenzen
- Leistungen: Ist-Analyse insb. der Strategie, Aufbau-/Ablauforganisation und Personalausstattung; Benchmarking; Marktanalyse einschließlich Identifizierung potentialstarker neuer Märkte; Erarbeitung von strategischen Zielen und Maßnahmen zu ihrer Erreichung; Konzepte für Vertriebswege-, Produkt- und weitere Teilstrategien; Abschätzung der Effekte; Vorschläge für aufbau- und ablauforganisatorische Verbesserungen