

Umsetzung der neuen Immobilienstrategie

Die ASGA Pensionskasse investiert seit ihrem Bestehen direkt in Wohnliegenschaften. Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen musste nun die Liegenschaftenstrategie bei der ASGA neu definiert werden. Das Qualitätsmanagement bekam dabei eine neue, tragendere Rolle.

Welche Rolle spielen Immobilien in der Anlagepolitik der ASGA?

Marcel Berlinger: Immobilien haben bei der ASGA aufgrund ihrer Diversifikationseigenschaften eine grosse Bedeutung. Die ASGA hat seit Jahren einen strategischen Immobilien-Anteil von 12 Prozent. Die Neugelder mussten wir in den vergangenen Jahren vermehrt indirekt investieren. Wir möchten aber den Anteil der direkten Immobilien verstärken.



Marcel Berlinger: «Heute investieren wir bereits im Projektentwicklungsstadium»

Viele Kassen wollen zwar direkt in Immobilien investieren, finden jedoch nicht die geeigneten Objekte, weil der Schweizer Markt ausgetrocknet ist.

Berlinger: Seit der Börsenbaisse interessieren sich mehr Anleger für Immobilien. Heute haben wir eine gewisse Überhitzung auf dem Schweizer Immobilienmarkt. Für gute Renditeobjekte bezahlt man hohe Preise.

Was bedeutet das für die Umsetzung Ihrer Immobilienstrategie?

Berlinger: Unsere bisherige Immobilienstrategie lautete «vollvermietete Liegenschaften kaufen». Dieser Auftrag ist nicht mehr umsetzbar. Deshalb investieren wir heute bereits im Projektentwicklungsstadium.

Steigen dadurch auch die Risiken?

Guido Messmer: Die baulichen wie auch die finanziellen Risiken sind durch die göseren Bauprojekte gestiegen. Folgerichtig benötigte die ASGA im Sinne eines Investitionsschutzes ein Qualitätsmanagement. Dieses stellt sicher, dass das Werk wie bestellt geliefert wird. Worauf letztlich die Renditeberechnungen basieren.

Andere Pensionskassen haben ihre direkten Immobilien aufgegeben, weil sie dieses Geschäft als zu aufwändig und nicht zur Kernkompetenz gehörend betrachten.

Berlinger: Strategisch betrachtet ist es wichtig, dass wir eigene Liegenschaften haben. Der Aufwand ist sicher grösser, als bei einem Kauf von Anteilen eines Immobilienfonds oder einer Anlagestiftung. Aufgrund des Wachstums unserer Vorsorgeeinrichtung erscheint uns ein Outsourcing die falsche Option zu sein. Wir haben unsere Organisation konsequent nach Kosten/Nutzen Kriterien auf die Wertschöpfungskette der Liegenschaften ausgerichtet.

Messmer: Die kaufmännische Führung ist gesamthaft bei der ASGA. Die technische Bewirtschaftung geben wir auswärts, wenn es sich aus Distanzgründen aufdrängt. Outsourcing als ganzes wäre zu kostenintensiv, denn auch in diesem Fall braucht die Vorsorgeeinrichtung Mitarbeiter, die die Prozesse überwachen und allenfalls Massnahmen treffen können.

Welche Auswirkungen hat die neue Organisationsform auf die ASGA?

Messmer: Die ganze Plan- und Baubegleitung leiten wir in enger Zusammenarbeit mit externer Unterstützung. Dadurch stellen wir sicher, dass unsere Kriterien in die Verträge einfließen und umgesetzt werden.

Kurt Geser: Sämtliche Projekte müssen einem ASGA-Kriterienkatalog entsprechen. Es werden zudem Drittbeurteilungen gemacht.

Berlinger: Diese Prozesse, die bei je dem Projekt laufen, haben wir professionalisiert. Wir haben eine aufwändige Projektprüfung und – sobald das Projekt gestartet wurde – eine neutrale Qualitätskontrolle. Dies um sicherzustellen, dass die ASGA-Kriterien umgesetzt werden und das Produkt Marktkonformität erreicht.

Messmer: Was vorhin erwähnt wurde, sind heute unsere Immobilien-Richtlinien. Erste Erfahrungen zeigen deutlich, dass unsere Organisationsform und das dazu gehörende Qualitätsmanagement ohne weiteres auch Investitionen in direkte Immobilien-Anlagen zulassen. Dies nicht zuletzt auch zum Vorteil unserer Versicherten.



Guido Messmer: «Die ASGA und ihre Bauprojekte sind grösser geworden»

Sind die erwähnten Richtlinien Teil Ihrer Immobilienstrategie?

Geser: Diese wurden konsequent von der Strategie abgeleitet und operativ umgesetzt. Zum Beispiel baut die ASGA grundsätzlich mit Generalunternehmern (GU). Dies bedingt aber aus unserer Sicht eine Begleitung durch eine neutrale und unabhängige Firma. Der GU wird dabei nicht aus seiner Verantwortung genommen, sondern seine Arbeiten werden im Sinne des Werkbestellers von aussen reflektiert und allfällige Korrekturen frühzeitig eingeleitet.

Wie gehen Sie mit Ihrem bestehenden Liegenschaftenbestand um?

Berlinger: Wir haben im vergangenen Jahr einige Liegenschaften verkauft, die nicht mehr in unser Portefeuille passten.

Sie verfolgen keine buy and hold-Strategie?

Geser: Nein. Wir haben eine buy and manage-Strategie. Wir möchten die Entscheidungsschritte, welche direkten Einfluss auf unseren Cash Flow haben, selber steuern.



Kurt Geser: «Wir haben eine buy and manage-Strategie»

Berlinger: Weiter haben wir zwischen der strategischen Ebene, dem Verwaltungsrat und der rein operativen Ebene neu eine Immobilienkommission. Hier sind Fachleute, welche die Taktik beschliessen müssen.

Wenn nun die Immobilien-Kommission ein Projekt bewilligt hat, wie läuft nun die Qualitätssicherung weiter?

Berlinger: Kaufen wir bestehende Liegenschaften auf, kommt unser Qualitäts-Controller bereits in der Vorprüfungsphase zum Zug. Bei Neubauten findet die Vorabklärung inhouse statt. Die GU-Verträge werden vor der Unterschrift von unserem externen Partner geprüft.

Messmer: Die Baubeschriebe sind voll von technischen Details. Diese machen es einer Pensionskasse – die ein anderes Kerngeschäft hat – schwierig, Feinheiten zu lesen. Für uns ist es wertvoll diese mit demselben Partner besprechen zu können. Unabhängig

davon, ob es bauliche oder betriebswirtschaftliche Fragestellungen sind.

Rolf Truninger: Die Verträge müssen die vom Kunden vorgegebenen Kriterien baulich formuliert enthalten. Werden diese korrekt ausgeschrieben, hilft dies, viele Probleme in der Schlussabnahme zu vermeiden. Wir erleben leider noch zu oft das Gegenteil.

Worin besteht nun die Qualitätskontrolle?

Truninger: Sind die Verträge mit dem GU unterzeichnet, setzt dieser die Verträge um und erstellt das Werk. Was er verspricht, muss er liefern. Die ASGA schenkt in dieser Phase dem GU ihr Vertrauen. Demzufolge ist die Bauprozess-Begleitung sehr dosiert. Mit vier bis fünf Baustellenrundgängen informieren wir uns über die bauliche Qualität. So können wir sicherstellen, dass die Verträge auch eingehalten werden und allfällige Abweichungen frühzeitig erkannt werden.



Rolf Truninger: «Eine saloppe Gebäude-Abnahme hat rasch einen negativen Einfluss auf die Objektrendite»

Diese zusätzliche Dienstleistung hat sicher auch ihren Preis. Stimmt für Sie der Kosten/Nutzen-Effekt?

Messmer: Wenn der GU seriös und sauber arbeitet, sind die Kosten für die Qualitätskontrolle tief. Arbeitet der GU nicht wie wir es erwarten, ist es für die ASGA doppelt wichtig, eine Qualitätssicherung zu haben, damit das Werk trotzdem in einem einwandfreien und fertig gebauten Zustand abgenommen und in die Bewirtschaftung überführt werden kann. Ein GU ist manchmal

verständlicherweise versucht, in dieser Phase etwas «abzukürzen».

Truninger: Es fehlt häufig ein sauberes Abnahmeprozedere. Unklarheiten über die Garantiansprüche, unzufriedene Mieter oder bauliche Probleme aus der Erstellungszeit sind häufig die Folgen und werden über das Unterhaltsbudget gelöst. Solche Themen haben sehr rasch einen negativen Einfluss auf die Gesamtrendite des Objekts.

Mit Swiss GAAP FER 26 kam die Forderung, Immobilien zu Marktwerten zu bilanzieren. Wie handhaben Sie dies bei ihren direkten Immobilien?

Messmer: Bei richtiger Vorbereitung ist dies problemlos. Wir haben die Immobilien-Richtlinien überarbeitet und bewerten unsere Immobilien zum ersten Mal per 31.12.05 nach den neuen gesetzlichen Vorgaben. Wir mussten an unserer bisherigen Bewertung gewisse Korrekturen vornehmen. Zukünftig scheint es uns wichtig zu sein das gesamte Basiszahlenmaterial, welches für die externe Schätzung nötig ist, nach unseren eigenen Vorstellungen strategisch aufzubereiten.

War Ihre frühere Bewertung nicht nahe genug am Marktwert?

Messmer: Die Korrektur hat nicht nur mit der neuen Bewertungsmethode zu tun. Ganz generell haben wir durch die geänderten Rahmenbedingungen und die Professionalisierung unser Immobilienanlagen griffigere interne Kriterien, Vorschriften und Vorgaben, welche die Bewertung beeinflussen. Dies führte zu mehr Transparenz und besseren Ergebnissen, was für die Qualität unseres Immobilien-Portefeuilles spricht. ■

Interview: Peter Schnider

Die Teilnehmer

- Marcel Berlinger:
Geschäftsführer ASGA Pensionskasse
- Guido Messmer:
Leiter Finanzen, ASGA Pensionskasse
- Kurt Geser:
Leiter Immobilien, ASGA Pensionskasse
- Rolf Truninger:
Geschäftsführer QualiCasa AG