

## CEO im FOKUS

Prof. Max W. Twerenbold fragt nach...

Das Management-Interview mit  
**CEO Oliver Hofmann**  
Wincasa AG, Winterthur

# «Neue Welt» im Property Management

Wincasa ist als führender integraler Immobilien-Dienstleister (Property Manager) in der gesamten Schweiz mit 31 Standorten und rund 1000 Mitarbeitenden in jeder Region vertreten. Bewirtschaftet wird ein Immobilienvermögen von rund 74 Mrd. Franken, hauptsächlich für institutionelle Kunden (Immobilienfonds, -anlagestiftungen, -aktiengesellschaften oder grosse Firmen). CEO Oliver Hofmann gibt hier Einblick in das Unternehmen und sein Marktumfeld.

### Herr Hofmann, wie präsentiert sich das Wincasa Liegenschafts-Portfolio?

Etwa 70% des Immobilienwerts des von uns betreuten Portfolios gehören institutionellen Anlegern, 30% gehören Firmen. Der Wohnanteil beträgt 34%, auf Retail-Nutzung entfallen 14% und der Büroanteil beläuft sich auf 52%. Insgesamt betreuen wir 68 000 Wohnungen, 1,5 Mio. m<sup>2</sup> Shopping-Center-Fläche sowie Areale im Umfang von 625 000 m<sup>2</sup>. Regional verteilen sich gut 2/3 des Portfolios auf die Deutschschweiz, 1/3 auf die Romandie und das Tessin.

### Und welche Wettbewerbsposition hat Wincasa?

Mit unserem Know-how können wir uns entlang des gesamten Immobilien-Lebenszyklus positionieren: So begleiten unsere Bauexperten ein jährliches Bauvolumen von rund 2 Mrd. Franken. Zudem ist Wincasa, nebst klassischen Wohn- und Büroflächen, spezialisiert auf das Betreiben von Shopping Centern, gemischt genutzten Arealen (Mixed-Use Site Management), Logistik- und Freizeitimmobilien. Des Weiteren verfügen wir intern über eine grosse Expertise in den Bereichen Nachhaltigkeit sowie digitale Transformation und realisieren mit unserer Tochterfirma streamnow auch die Digitalisierung von Customer Journeys in Wohn- und Büroimmobilien.

### Welche Trends im Liegenschafts- und in der Liegenschaftsbewirtschaftung spüren Sie als CEO besonders?

Gesellschaftlich spielen die Überalterung, neue Wohnformen und standort-beziehungsweise zeitunabhängigeres Arbeiten kontinuierlich eine grössere Rolle im Bau- und Immobilienmarkt. Technologisch verschieben sich Aktivitäten in Richtung der digitalen Transformation – im Baubereich (z.B. BIM Building Information Modeling), in den Bestandsphasen einer Immobilie (z.B. mehr Sensorik) und bei Dienstleistungen in die Cloud oder auf digitale Portale (z.B. Mieterportale wie Wincasa Home). Dadurch werden auch mehr Daten generiert, die ihrerseits wiederum mehr Nutzen stiften oder für die vorausschauende Planung genutzt werden können. Aufgrund der langanhaltenden Tiefzinsphase steigen bei attraktiven Immobilien die Preise weiter und führen bei vielen Anlageinvestoren zu stärkerem Performance-Druck. Dieser Druck wird als Umsatz- aber vor allem auch als Kostendruck für die ganze Branche spürbar. Daher ist die Suche nach Mehrwert für die Kunden und Effizienz in den Organisationen und Prozessen ebenso ein Trend. Auch der Trend zur Regulierung geht konstant weiter. War es nach der globalen Finanzkrise eher eine finanzmarktgetriebene Regulierung, kamen später raumplanerische und nun umweltspezifische Aspekte dazu.

### Was erwarten institutionelle Liegenschaftseigentümer (Banken, PKs, Stiftungen)?

Institutionelle Immobilieninvestoren unterscheiden sich gegenüber Privaten dadurch, dass sie nicht nur innerhalb des rechtlichen, sondern auch innerhalb der vorgegebenen regulatorischen und Anlagevehikel getriebenen Rahmens agieren müssen. So bestehen bereits beim Aufsetzen eines Immobilien-Anlagegefässes, der Einwerbung von Kapital als auch der Akquisition von Immobilien diverse Rahmenbedingungen. Je nach Vehikel gibt es mehr oder weniger Freiheiten in Bezug auf den Einsatz von Fremdkapital, Möglichkeiten für Projektentwicklungen oder Abweichung von klassischer Nutzung, d.h. bis hin zu Betreiber-Immobilien oder beispielsweise Wasserwelten. Alle diese Faktoren erhöhen das Risiko, was den Anlegern in

■ 14% Retail im Portfolio.



einem Prospekt transparent dargelegt werden muss. Ebenso gibt es wiederkehrende Reporting-Auflagen. In Abhängigkeit des unterschiedlichen Risikos und der Vehikel-Strategien resultieren andere Renditen.

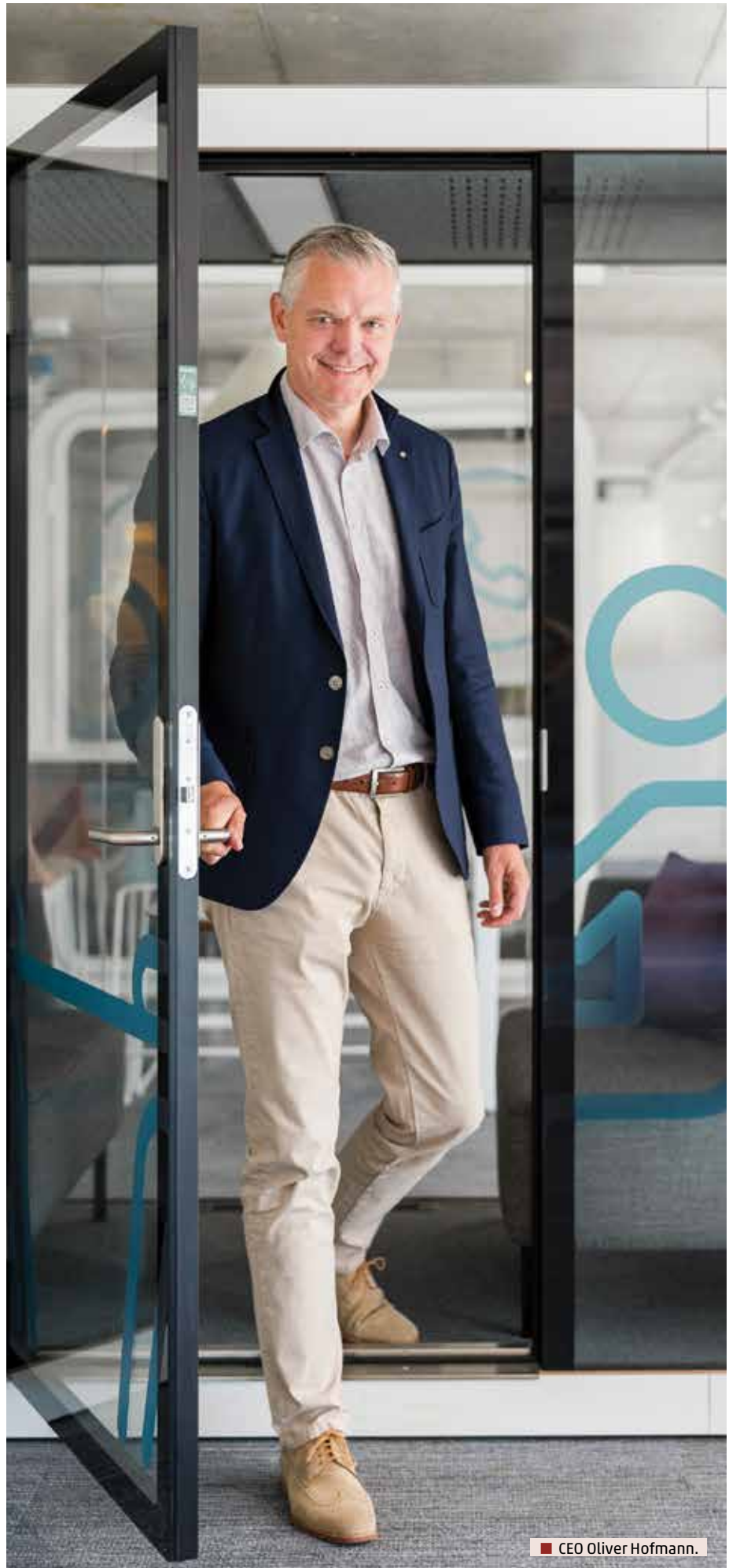
Die Vertreter dieser Anlagevehikel, die so genannten Portfolio- oder Asset Manager, erwarten vom Property Manager transparente Budgetierung sowie korrekte finanzielle Abschlüsse pro Liegenschaft und Vehikel. Auch sollen die Liegenschaften aus der Sicht des Baus und des Unterhalts als auch der Optik der Mieterbetreuung einwandfrei gemanaged werden. Leerstände sind zu vermeiden, Mietermix, Laufzeiten und Kosten zu optimieren. Die dadurch generierten Gewinne (Rendite) werden alsdann den Anlegern wiederum ausgeschüttet und/oder ein Teil davon ins Portfolio investiert.

### Inwiefern wird Nachhaltigkeit im institutionellen Kontext thematisiert?

Nicht nur generiert der Immobilienpark rund 45% aller CO<sub>2</sub>- und Energie-Ausstöße – das Thema wird auch zusehends zum Auswahlkriterium bei der Geldanlage von Investoren. Wer keine Nachhaltigkeit in der Strategie verankert oder bereits zu Teilen umgesetzt hat, wird zukünftig von vielen Investoren nicht mehr berücksichtigt werden. Beim Gebäudepark ist ein klar definiertes Ziel die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstosses. Hierzu können Absenk-Strategien mit Ersatz fossiler Brennstoff-Träger, besserer Isolation oder Einbringung von Photovoltaik-Anlagen entworfen werden. Wincasa hat bereits vor fast 10 Jahren Dienstleistungen im Bereich Nachhaltigkeit aufgebaut, welche wir heute unseren Eigentümer-Kunden aktiv anbieten. Nebst Absenkpfeilen geht es auch um strukturierte Energiebeschaffung, Elektromobilität im Immobilienumfeld, Smart Buildings oder Zertifizierungen. Nachhaltigkeit reicht aber viel weiter und geht über in Zirkulär-Ökonomie (Vermeidung Abfall/Wiederverwendung von Materialien). Wincasa ist dazu vor kurzem eine Partnerschaft mit «Madaster» eingegangen.

### Wie wird sich Ihrer Einschätzung nach die Liegenschaftsbewirtschaftung generell entwickeln?

Der renditegetriebene Marktdruck, Einsatz neuer Technologien, Weiterentwicklung der Regularien sowie die Nachhaltigkeit (ESG) werden den Immobilienpark und die bisherigen Berufsbilder verändern. Die Branche wird aus der Nachhaltigkeit abgeleitet neu strukturiert werden. Es ergeben sich Fragen, wie: Wo wohne und wo arbeite ich künftig? Müssen wir noch so viel pendeln? Brauchen wir weiterhin gleich viel Fläche pro Kopf? Sind die eingesetzten Baumaterialien nachhaltig? Können wir einfacher, energieeffizienter und über den Lebenszyklus hinweg kostengünstiger bauen



■ CEO Oliver Hofmann.

und Liegenschaften betreiben? Muss jede Immobilie ein «Unikat» sein oder können wir mehr industrialisieren? Schaffen wir Immobilien, die eine negative CO<sub>2</sub>-Bilanz haben und einen wesentlichen Beitrag in den Bestrebungen gegen den Klimawandel beisteuern? Wie weit soll Digitalisierung gehen, wo dringt sie ungerechtfertigt in unsere tiefste Privatsphäre ein? Kann das aktuelle Datenschutz-Gesetz dabei helfen?

## All diese Fragen beschäftigen die Branche zunehmend ...

Ja, bei vielen Fragen stehen wir zwar noch am Anfang. Die Property Manager setzen aber stark auf neue Technologien, wie digitale Portale, effiziente Software zur Abwicklung von Bauprojekten, Finanzprozesse in der Bewirtschaftung und sie arbeiten zusehends in Ökosystemen mit Drittpartnern. Wincasa hat aus diesem Anlass vor wenigen Jahren das PropTech-Unternehmen «streamnow» gekauft.

Der persönliche Kontakt – wo es nicht das Massengeschäft betrifft – wird weiterhin ein zentrales Element des Berufs bleiben. Eine Wohnungsübergabe schafft noch kein Roboter. Der Mieterkontakt in einem Shopping-Center mit der Centerleitung gibt täglich Aufschlüsse für beide Seiten und wird geschätzt. Die hierarchische, regionale Organisation über klassische Filialen wird jedoch auch dynamischeren, selbstorganisierten Arbeitsformen weichen. Mitarbeitende wollen mehr standortbezogene und zeitliche Flexibilität im Tagesablauf.

Eigentümer und Mietende wünschen vermehrt zeitnahe und transparente Daten zur



### CEO Oliver Hofmann

Seit 1. Januar 2013 Chief Executive Officer des Immobiliendienstleistungsunternehmens Wincasa AG; seit 1. Juni 2013 Mitglied der Gruppenleitung der Swiss Prime Site AG. Neben einigen Berufsjahren in der Finanzabteilung der IBM (Schweiz) AG, war Oliver Hofmann zuvor mit Unterbrüchen über 15 Jahre bei der UBS AG tätig (Anlageberatung im Wealth Management, Corporate Finance, Aufbau einer schweizweiten Immobilienberatung). Von 2007 bis 2012 leitete er das Real Estate Advisory Switzerland bei der UBS AG. Von 2010 bis September 2013 amtierte er als Chairman der RICS Switzerland (Royal Institution of Chartered Surveyors). Er ist zudem Mitglied der «G15 – Group of Fifteen».

### Wincasa AG

Wincasa ist der führende integrale Immobiliendienstleister der Schweiz. Rund 1000 Spezialisten bieten ihren Kunden ein breites Dienstleistungsportfolio entlang des gesamten Lebenszyklus von Immobilien, von der Planung über den Bau und die Bewirtschaftung bis hin zur Revitalisierung und Repositionierung einer Liegenschaft. Das Unternehmen bewirtschaftet rund 234 000 Objekte mit einem Anlagewert von rund 74 Mrd. Franken und ist mit 31 Standorten in allen Landesteilen präsent. Wincasa ist eine Gruppengesellschaft von Swiss Prime Site.

Steuerung und Überwachung ihrer Immobilien und Mietobjekte. Der Property Manager wird so stets «gläserner» und genauer messbar. In einer konstruktiven Partnerschaft kommen solche Mehrwerte allen Parteien alsdann auch zugute.

## Zur Zukunft: Wohin steuert Wincasa?

Wincasa hat im Jahr 2019 die Strategie «Wincasa2025» definiert, die auf die oben genannten Trends eingeht und aktiv das Organisationsmodell, die technologische Infrastruktur, Prozesse und Jobprofile der Zukunft ändert. Die Vision und das Zielbild,

als auch die konkrete Umsetzung der Strategie in klaren Schritten, ist dabei ebenso wichtig wie die Auswahl der geeigneten internen und externen Führungs- und Fachkräfte, die solche Veränderungen begleiten. Wir treiben diesen Transformationsprozess stark voran und sind weiterhin auf Kurs. Wir freuen uns auf die «neue Welt» im Property Management. ■

### \*Zum Autor:

Prof. Max W. Twerenbold, lic.oec. HSG, berichtet regelmässig über unternehmerische Best Practice. Damit unterstützt der St. Galler Betriebswirtschaftler und PR-Berater innovative Unternehmen in ihrer Öffentlichkeitsarbeit. (maxw.twerenbold@bluewin.ch)

■ 52 % Büroanteil im Wincasa-Portfolio.

