

# Krisens nye HELTE

Administration har altid haft ry for at være usexet og kedeligt. Når først ejendommene var købt, var det primært et spørgsmål om at sikre sig, at regningerne blev betalt. Sådan er det ikke længere. Faldende ejendomsværdier har sat fokus på asset management, for det er her, der nu kan spindes guld. Det får flere aktører til at komme ind i kampen om markedet. **Magasinet Ejendom har inviteret to stærke profiler på området til en snak om udfordringerne netop nu**

**G**yrith Saltorp og Solveig Rannje har mange års erfaring med forvaltning af porteføljer i milliardklassen. I dag sidder de som direktører med ansvar for asset management med porteføljer for – ifølge sidste års regnskaber – 8 og 18 milliarder kr.

De to direktører har altid brugt deres kompetencer i den lidt mere usynlige del af ejendomsbranchen, nemlig på at gøre administrationen og forvaltningen så optimal som muligt. Og netop nu er der kommet et helt nyt fokus på området. De enorme

værdier, der skifter hænder i øjeblikket skal forvaltes bedst muligt. Halvfærdige nødlidende projekter skal færdiggøres, og ikke engang for etablerede ejendomsselskaber er det nok bare at sende opkrævninger ud på huslejen. For skyerne trækker sammen: Tomgangen er stigende og værdierne er faldende. Det trækker alt sammen flere aktører over i asset management markedet. For både de eksisterende og nye ejendomme skal forvaltes aktivt, og det handler om. Om ikke kun at administrere men også bevidst styre ejendommenes udvikling.

Asset management

får også markant vind i sejlene, fordi der ikke længere kan skabes store værdier i markedet på hurtige køb og salg, – men kun på at styre og udvikle sin portefølje, så den hele tiden indbringer mere.

Det giver samlet set et enormt – og nyt – fokus på Solveig Rannje og Gyrith >>

*– I bund og grund handler det om at se ejendomme som en aktivklasse på linie med aktier og obligationer, hvor man hele tiden plejer porteføljen og sammensætter den rigtigt. Asset management er en mere komplet tilgang til ejendomme. Selve administrationen er en enormt vigtig del af det, vi laver, men den er ikke nok. Vi skal også kunne udnytte alle de muligheder, vi støder ind i.*

**Man skal være ydmyg,  
når man forvalter andre  
menneskers penge.**  
**Gyrith Saltorp**



### Definition af ASSET MANAGEMENT:

Håndtering af et objekt med økonomisk værdi, så der skabes mest mulig værdi.

Kilde: PG Property Management

Saltorps ressortområde. Ingen af dem har oplevet et marked, som det vi er i netop nu.

– Det er jo spændende for sådan nogle som Solveig og mig, at der nu er fokus på vores del af værdikæden. De sidste år er al opmærksomhed jo naturligt gået til transaktionssiden, siger adm. direktør Gyrithe Saltorp, PG Property Management.

#### Synlig disciplin

Principielt har asset management naturligvis hele tiden været relevant. – Som investor er det altid vigtigt at have en sund drift af sine ejendomme.

### GYRITHE SALTORP

Gyrithe Saltorp er adm. direktør, i PG Property Management med ansvar for Asset Management. Hun var fra 2006-2008 ansat som erhvervsdirektør i administrationselskabet Dan-Ejendomme. Hun har tidligere været 12 år i Slots- og Ejendomsstyrelsen blandt andet som kontorchef med ansvar for kunder og udlejning. Gyrithe Saltorp er uddannet jurist fra Københavns Universitet.

Property Group har i 2007 og 2008 udviklet langsigtede ejendomsinvesteringsprojekter i sameje med formuende private, selskabs- og institutionelle investorer og har forvaltet og været medejer af ejendomsværdier for ca. 8 mia. kr. Property Group gennemførte i 2007 transaktioner for over 7 mia. kr. og havde et resultat på 89,6 mio. kr. i 2007.

PG Property Management er moderselskab for PG Ejendomme AB som forestår ejendomsadministration og drift i Sverige.

Men værdien af disciplinen er blevet så synlig nu, fordi de almindelige stigninger i markedet ikke længere er der. De tider er forbi, hvor man kunne tjene penge på bare at eje en ejendom. Derfor skal driften og optimeringen sikre ejendomsselskabernes bundlinier og skille den gode investering fra den dårlige, siger Solveig Rannje.

Asset management er et "dansk" ord for den form for drift af ejendomme, der ikke bare inkluderer at skrive girokort ud, når lejen skal indkasseres. Asset management er både hele den administrationsmæssige del, men inkluderer også udviklingen og optimeringen af ejendommen.

**Gyrithe Saltorp:** – Ejendomsadministration er utrolig vigtigt, men det skal udføres af meget systematiske, talstærke mennesker som ikke glemmer noget, men som kan gennemføre systemer og strukturer helt ned til detaljen. Det er ikke nødvendigvis de samme som ser, hvordan en ejendom kan udvikles. Merværdien er overbygningen. Der får du brugt det som administrationen leverer. Og fundamentet skal virkelig være i orden, for du skal bruge de fantastiske informationer, der kommer ud af det – og bruge dem aktivt. Groft sagt er forskellen på en investering og en god investering bestående i Asset management.

**Ikke den typiske bogholderløsning**  
Overbygningen er key account managers eller måske property developers som kan tage sig af det aktive. De skal se på potentialet på den enkelte ejendom. Måske skal der ombygges eller udvikles. Og kombinationen af systematikken og kreativiteten er "asset management". Og netop nu skal der i høj grad tænkes "out of the box". Kriestyring er ikke altid et spørgsmål om at sende misligholdte regninger til inkasso,

### SOLVEIG RANNJE

Solveig Rannje er direktør og medlem af direktionen i EjendomsInvest, med ansvar for den ene af to divisioner, Asset Management, der forvalter cirka 200 selskaber med ejendomme i henholdsvis Danmark, Sverige, Finland, Tyskland, England og Frankrig til en værdi af godt 18 mia. kr. samt den børsnoterede forening ei invest european retail og en portefølje af 4.400 boliger ejendomme i Berlin.

Solveig Rannje er uddannet jurist og kom til EjendomsInvest som juridisk direktør i 2006 fra en stilling som underdirektør i PFA, hvor hun havde været siden 1991, med ansvar for PFA-koncernens erhvervsjendomme i Danmark samt koncernens hovedsæde.

EjendomsInvest er etableret i 1987 og er en del af Proark-koncernen ejet af Michael Kaa Andersen. Koncernen omfatter også Basisbank, Proark Golf, kapitalandele i Bella Center og udviklingselskabet Proark Projects.

som vil være den typiske bogholderimæssige løsning.

**Solveig Rannje:** – Et af de områder, hvor man skal handle proaktivt i det nuværende marked, er håndteringen af de eksisterende lejere. De kan jo godt blive nødlidende. Så gælder det om at finde måder at optimere kundeforholdet, så man måske kan fastholde cash-flowet om end på et lavere niveau i en periode. For det kan i nogle tilfælde godt være i udlejers interesse, at

man på en eller måde kan medvirke til, at lejeren overlever. Det kan for eksempel være, hvis lokalerne ikke kan lejes ud til samme pris til en ny lejer.

Finanskrisen, der nu ser ud til at brede sig til den rigtige økonomi, og dermed vil få ledigheden til at stige i erhvervsjendommene, skal tackles forskelligt

alt efter hvilken type ejendom, der er tale om.

**Gyrithe Saltorp:** – Gælder det butikscentre er det vigtigt at fastholde bestemte strategiske lejere. Derfor er man nødt til at se på den større sammenhæng.

– Asset management handler blandt andet om hele tiden at have fokus på både detalje og helhed. Det kan for eksempel være at vurdere den enkelte lejers værdi i forhold til den samlede ejendoms kontrakter. Måske er det mere attraktivt for nye lejere at flytte ind, hvis der i forvejen bor andre i ejendommen end hvis den står helt tom, og derfor er det ikke nødvendigvis optimalt per automatik at sige en misligholdt kontrakt op. Begge parter kan være bedre tjent med at finde en løsning, der også fungerer på sigt, siger Solveig Rannje.

**Solveig Rannje:** – Helt enig! Der vil man strække sig langt, fordi nogle lejere giver stor kundegennemstrømning. Og sammensætningen kan for eksempel godt være anderledes nu, hvor der er recession end i en højkonjunktur. De luksusprægede varer bærer ikke nødvendigvis kundegrundlaget længere, siger Solveig Rannje.

#### Nye gulve og kantiner

På kontorejendomme kan aktiv forvaltning for eksempel dreje sig om at bygge lokaler om, gøre dem fleksible og tilpasse kontorerne til nye kundegrupper. >>



# Asset management i vækst

Asset management som udbudt ydelse er i vækst på det danske marked af to grunde:

- I udlandet er det mere reglen end undtagelsen, at et ejendomsselskabs ejendomme bliver forvaltet af en professionel "asset manager". Men på det danske marked, hvor der ikke er den samme tradition for outsourcing og brug af rådgivere og specialister, er asset management sjældent blevet lagt ud og har derfor ikke udviklet sig som selvstændig disciplin. På administrationssiden har Danmark kun få store egentlige administrationsselskaber som Dan-Ejendomme og Datea, der igennem de seneste år – udover almindelig drift – har tilført en bredere forvaltning af ejendommene. I udlandet derimod er for eksempel mæglerselskaber som CB Richard Ellis, DTZ og Jones Lang Lasalle meget væsentlige spillere inden for asset management. I Danmark har de fleste større porteføljeformidlere indtil videre interne asset management-afdelinger.

- Den anden grund er, at asset management bliver endnu vigtigere i et nedadgående marked. Og det får mange nye aktører, der ikke længere ser et markedspotentiale i deciderede køb og salg, til at gå ind i markedet. Ikke mindst med henblik på at bruge deres kompetencer til at rådgive om de mange nødlidende ejendomme, som er endt hos banker eller advokater i forbindelse med finanskrisen. De potentielle kunder er dermed aktører, som ikke selv har opbygget særlig ekspertise i ejendomsforvaltning.

## Angreb fra flere fronter

Asset management markedet angribes fra flere fronter både af selvstændige og etablerede virksomheder. En af de nye spil-

lere i markedet er for eksempel **North Asset Management**, der vil satse på at rådgive om "optimering af komplicerede bolig- og erhvervsjendomme i et vanskeligt marked".

Typisk for de nye aktører i markedet, så kommer profilerne bag fra en af de toneangivende investorer i markedet. I North Asset Managements tilfælde oven i købet fra én af de investorer, der har været udpræget stærk til investering i nødlidende ejendomme i 80erne og 90erne, nemlig Cargill. Her er direktøren gennem 13 år Philip Marker med erfaring fra både Cargill, Varde Bank og B&W gået sammen med kollegaen Morten Lund og boligeksperten Søren Ebdrup, der kommer fra en stilling hos NCC, om at tilbyde deres ekspertbaggrund med henblik på at løse problemsager via selskabet North Asset Management A/S.

På mæglersiden har blandt andet ejendoms-mæglerselskabet **CB Richard Ellis** taget den internationale produktlinie op og startede i december 2008 en selvstændig business line inden for property og asset management, som selskabet selv betegner som et totalkoncept for administration og udvikling af investeringsejendomme.

– Udover administration af ejendomme i Danmark, kan der gennem CB Richard Ellis tilbydes administration af ejendomme i og udenfor Europa. Internationalt er CB Richard Ellis således rigtig store på området, selvom det først nu er ved at slå igennem som selvstændig disciplin i Danmark, påpeger CB Richard Ellis i forbindelse med lanceringen, der får adm. direktør Henrik Cederholm som ansvarlig.

Globalt administrerer CB Richard Ellis mere end 3.800 ejendomme med 12.200 lejere svarende til cirka 10,6 millioner kvm. og en samlet årlig leje på cirka 14 mia. kr.

Også mæglerfirmaet **DTZ** er stort på asset management internationalt – blandt andet forvalter selskabet en lang række butikscentre så tæt på som i Malmø.

De store ejendomsinvesteringsselskaber angriber også markedet.

## Det optimale niveau

Det gælder også for eksempel for ejendomsfundsforvalteren **Aberdeen Property Investors**, der mest er kendt for at udbyde fonde til investorer og forvalte i eget regi på det danske marked, men som i januar overtog driften af Metropol Hjørring, Esbjerg Storcenter og Bytorv Horsens fra Property Group. Aberdeen forvalter i dag ejendomme for 6,6 milliarder kr. primært for Aberdeen fonde og med aftalen åbner Aberdeen for aktiv forvaltning af eksternt ejede porteføljer i Danmark.

Også hos rådgiverne er asset management blevet et buzz word. Således sælger rådgiverfirmaet **Grontmij | Carl Bro** deres ekspertise på [www.grontmij.dk](http://www.grontmij.dk):

– Asset management kaldes det, når man beregner, hvordan man bedst og mest økonomisk bevarer sine værdier. En vej, som aldrig får ny asfaltbelægning, ender med at blive uforenelig og en bygning, der ikke får tætnet sit tag bliver uanvendelig – værdien bliver nul. Omvendt er det også dyrt at sætte maskinerne i gang eller tilkalde håndværkere hele tiden. Et sted mellem de to yderpunkter findes det optimale vedligeholdelsesniveau. ■

**Solveig Rannje:** – Hvis man har en domicilejendom, der ikke kan udlejes eller hvor lejeren ikke kan betale, så kan den måske opdeles i flere små lejermål eller måske skal indgangspartiet ændres og ombygges, så den bliver mere attraktiv.

**Gyrithe Saltorp:** – Et andet parameter i dag er at skabe faciliteter som fælles reception og kantine, så den enkelte lejer kan reducere og tilpasse sine omkostninger individuelt.

## Hønen og ægget

På boligsiden er det især vigtigt at være proaktiv omkring genudlejningen.

## Gyrithe Saltorp:

– Er man first choice og synlig nok som udlejer? Man skal også se på hvilke tiltag, man kan gøre for at leje sine lejligheder ud. Det kan være opgangene

skal friskes op eller der skal sættes nye køkkener ind. I en række af vores ejendomme, har vi for eksempel også fået slebet gulvene, så der ikke er laminat men trægulve. Små ændringer med stor virkning.

Men selv det er ikke helt så nemt i det nuværende marked som det har været.

– En af de helt store udfordringer er finansiering. Det gælder ikke bare nybyggeri, men også om- og tilbygning. Manglende finansiering kan vanskeliggøre den rigtige optimering af en ejendom. Så man

kan kun håbe på, at man er så heldig, at man har en portefølje, der genererer overskud og dermed kan løfte finansieringen selv. Som det er nu, vil finan-

sieringsinstitutterne have dokumentation for, at en investering genererer overskud før de låner penge ud. Men det bliver nemt hønen og ægget. Uden lejere – ingen indtægt. Uden optimering – ingen lejere. Det paradoks bliver den største udfordring i det kommende år, siger Solveig Rannje.

Derfor kræver asset management dokumentation og kompetence, men der bliver også flere kunder.

– Bankerne er i øjeblikket ved at opbygge store ejendomsporteføljer, fordi de ligger inde med nødlidende ejendomme. Det er meget usikkert hvilken pris, de kan få og derfor vil nogle nok vælge at beholde dem i en periode. Forvaltning er måske ikke deres kernekompetence, så de vil have brug for at få forvaltet dem bedst muligt. Vi har de kompetencer, og derfor vil vi fremadrettet byde ind på det marked, siger Solveig Rannje. ■

# VORES HUS LEVER AF AT SKABE TRIVSEL I DIT

Et nyt domicil er ikke blot et spørgsmål om at finde en ny adresse og et passende antal kvadratmeter. Et nyt domicil handler om at skabe nye udfoldelsesmuligheder, optimere funktionalitet og forbedre trivsel for sine kunder. Derfor fokuserer Jeudan også på to lige vigtige områder i sin ydelse. Dels finder vi din nye ejendom - dels stiller vi praktisk service til rådighed, som sikrer, at alt fra selve flytningen til den løbende vedligeholdelse får daglig opmærksomhed.



jeudan