

Überzeugende Finanzkommunikation erfordert ein überzeugendes Geschäftsmodell

Dr. Luciano Gabriel, der langjährige Verwaltungsratspräsident von PSP Swiss Property, im Gespräch mit Private über Gewinnoptimierung, Nachhaltigkeit und Finanzkommunikation.



Interview mit Dr. Luciano Gabriel, Verwaltungsratspräsident PSP Swiss Property

Herr Dr. Gabriel, wie positioniert sich PSP Swiss Property im Spannungsfeld zwischen Gewinnoptimierung und einer nachhaltigen Geschäftspolitik?

Gabriel: Das eine geht nicht ohne das andere. Im Grunde genommen ist die langfristige Gewinnoptimierung pro Aktie für ein börsenkotiertes Unternehmen wie PSP Swiss Property eine Selbstverständlichkeit. Trotzdem muss dies immer wieder betont werden. Denn das Wort «Gewinnmaximierung» ist im heutigen öffentlichen Diskurs verpönt. Wenn man Geschäftsberichte vieler Unternehmen liest, hat man den

Eindruck, dass es sich dabei um nicht-gewinnorientierte Weltrettungsorganisationen handelt. Selbstverständlich berücksichtigen wir Aspekte wie Klimaschutz oder Diversität auch gebührend, und das Management ist bestens dafür sensibilisiert. Bei allen Entscheiden muss aber immer auch die wirtschaftliche Tragbarkeit berücksichtigt werden. Langfristige Gewinnoptimierung pro Aktie ist und bleibt ein zentrales Ziel unserer Geschäftspolitik. Dabei spreche ich bewusst von «langfristiger Gewinnoptimierung» und nicht von «kurzfristiger Gewinnmaximierung»; letzteres

wäre gerade für eine langfristig orientierte Immobiliengesellschaft wie PSP Swiss Property widersinnig. Nur wer dauerhaft wirtschaftlich erfolgreich ist, kann langfristig und konstant soziale Ziele und Massnahmen zum Schutz der Umwelt finanzieren.

Private: Wie würden Sie Ihr Geschäftsmodell charakterisieren?

Gabriel: Wir verfolgen seit jeher ein einfaches, stabiles, fokussiertes und transparentes Geschäftsmodell. Dies ermöglicht es unseren Aktionärinnen und Aktionären, die Geschäftsentwicklung nachzuvollziehen und zu verstehen. Unsere Geschäftszahlen werden nicht durch ständige Reorganisationen, Kostenumschichtungen, Restrukturierungsaufwände oder «einmalige Sonderausgaben» verschleiert. Das Management kann sich so auf die langfristige Optimierung des Immobilien-Portfolios und die Absicherung von soliden Finanzierungsbedingungen konzentrieren. Wir verzichten beispielsweise bewusst darauf, in immobiliennahe Aktivitäten zu expandieren, wie zum Beispiel die Bewirtschaftung für Dritte oder Co-Working-Dienstleistungen. Diese Geschäftsbereiche sind personalintensiv und lenken von der profitabelsten Haupttätigkeit ab. Oft scheint es auch, dass Joint Ventures oder projektbezogene Minderheitsbeteiligungen zusätzliche attraktive Geschäftsmöglichkeiten bieten könnten. Bei genauerem Hinsehen stellen sie sich jedoch oft nur als «Schönwetterprojekte» heraus, die beim ersten Gegenwind schwierig zu steuern sind. Darauf verzichten wir lieber.

Inwieweit beeinträchtigen die steigenden Zinsen Ihr Ziel der Gewinnoptimierung?

Gabriel: Investitionen in Immobilien sind langfristig praktisch immer wertsteigernd, sofern die Liegenschaften an attraktiven Lagen liegen und die Flächen regelmässig den Ansprüchen moderner Mieter angepasst werden. Es gibt aber auch herausfordernde Wirtschaftphasen, wie eben jetzt mit den steigenden Zinsen. Wir sind gut auf solche Zeiten vorbereitet. Entscheidend ist das Verhältnis zwischen Fremd- und Eigenkapital. Dabei achten wir seit jeher auf einen tiefen Verschuldungsgrad; gegenwärtig liegt er bei rund 30%. Das kommt uns heute zugute. In der Tat hat in den letzten Jahren – auch bei vielen Immobiliengesellschaften – eine gewisse Sorglosigkeit Einzug gehalten; die Meinung hat sich verbreitet, dass die Inflation kein Thema mehr wäre und die Zinsen quasi immer praktisch bei Null bleiben würden. Dank ständigen Aufwertungen und tiefen Zinsen wurden vielerorts, vor allem in Deutschland, schuldenfinanzierte Akquisitionen getätigt. Tatsächlich konnte die zusätzliche Zinsbelastung oft durch steigende Mieterträge kompensiert werden. Das Blatt hat sich nun aber gewendet: Die Zinsen sind gestiegen, die Werte drohen zu sinken, aber die hohen Finanzschulden sind geblieben. Folge davon sind sinkende Aktienkurse, steigende Zinsbelastungen, Dividendenkürzungen, Schwierigkeiten beim Verkauf von schlechten Liegenschaften zur Senkung der Verschuldung. Kommt hinzu, dass Eigenkapitalerhöhungen in einem solchen negativen Marktumfeld praktisch nicht umsetzbar sind. Wir hingegen haben schon immer mit substanziellen Zinserhöhungen gerechnet und uns entsprechend positioniert. Wir können nun «vorsichtig aber gelassen» in die Zukunft blicken.

Bei allem Streben nach Gewinnoptimierung dürfte aber auch der Trend zu ESG nicht an PSP Swiss Property vorbeigegangen sein.

Gabriel: Ganz und gar nicht. Wir waren schon immer Verfechter einer Geschäftspolitik, die sich klar an Nachhaltigkeit ausrichtet. Wir setzen alle sachlich sinnvollen Massnahmen in diesen Bereichen um. Und wir kommunizieren unsere diesbezüglichen Aktivitäten

auch umfassend und transparent, beispielsweise über unseren CO₂-Absenkungspfad, den Energie- und Wasserkonsum unserer Liegenschaften, die Beschaffenheit von Gebäuden aus Sicht der Umweltfreundlichkeit, Mitarbeiterzufriedenheit, Unabhängigkeit der Entscheidungsgremien, Bonus- und Entlohnungssysteme. Dass wir es mit der Nachhaltigkeit ernst nehmen, sieht man auch an unserem Green-Finance-Konzept, das wir für alle öffentlichen Anleihen und Bankkredite umgesetzt haben. Diskussionen bei der Beurteilung unserer Aktivitäten im ESG-Bereich gibt es bisweilen mit Aktionärsberatern, den Proxy Advisors: Jeder dieser Berater hat seinen eigenen Kriterienkatalog mit detaillierten Messmethoden, die er querbeet über alle Firmen appliziert, unabhängig von Sektor und Grösse. Diese Kriterien mögen generell plausibel sein, deren praktische Ausgestaltung und standardisierte Anwendung auf völlig unterschiedliche Unternehmen ist aber nicht immer nachvollziehbar.

Könnten Sie diese Problematik etwas näher erläutern? Was konkret kritisieren diese Proxy Advisors?

Gabriel: Nehmen wir als Beispiel das Entlohnungssystem. Wir bezahlen – selbstverständlich – gute, marktkonforme Saläre. Alle Mitarbeitenden erhalten zudem einen Bonus, der individuell festgelegt wird. Die Höhe des Bonus hängt zum einen vom Gesamtergebnis der Firma ab, zum andern von der individuellen Funktion und Leistung der jeweiligen Mitarbeitenden. Für die Geschäftsleitung hängt der Bonus zu 80% vom Gewinn pro Aktie ohne Bewertungseffekte ab und zu 20% von den Bewertungseffekten. Zur genauen Berechnung gibt es eine individuelle Formel, die wir im Geschäftsbericht offenlegen. Wir vom Verwaltungsrat sind überzeugt, dass dieses einfache System am besten die Interessen des Managements mit jenen der Aktionärinnen und Aktionäre in Einklang bringt. Es ist transparent und hat eine effektive geschäfts- bzw. resultatsbezogene Anreizwirkung. Es kommt vor, dass gewisse Proxy Advisors unser System kritisieren, weil es kein expliziter «long-term incentive plan» sei, keine relative Performance gegenüber einer Vergleichs-

gruppe, keine qualitativen Elemente und keine ESG-Faktoren oder Ähnliches beinhalte. Wir haben uns aber etliche solcher Systeme angeschaut. Wir sind zum Schluss gekommen, dass solche Systeme oft undurchsichtig und schwierig zu quantifizieren sind. Wir setzen dagegen auf Transparenz und Messbarkeit. Sobald wir die Grundlagen für eine wirkungsvolle und praktikable Verbesserung des Bonussystems erkennen, sind wir selbstverständlich offen für eine entsprechende Anpassung. Dies ist im Moment der Fall bezüglich ESG dank des soeben eingeführten Green-Finance-Konzepts. Unser Verwaltungsrat evaluiert gegenwärtig eine solche Ergänzung.

Wie kommunizieren Sie Ihr Geschäftsmodell und Ihre Resultate in der Öffentlichkeit?

Gabriel: Wir kommunizieren sachlich, transparent und verständlich. Marktschreierische Medienmitteilungen oder Kommentare und Superlative sind nicht unser Stil. Das Immobiliengeschäft ist schliesslich ein «bodenständiges» Geschäft mit langer Tradition, und wir wollen uns nicht als innovatives High-Tech-Unternehmen mit revolutionären Visionen «verkaufen». Natürlich sind wir ein modernes Unternehmen, wir erheben aber nicht den Anspruch, Vorläufer der technologischen Entwicklung zu sein. Ein zentraler Bestandteil unserer Kommunikation erfolgt direkt mit institutionellen Investoren. Unser CEO Giacomo Balzarini setzt viel Zeit dafür ein, um mit dieser wichtigen Gruppe einen regen Austausch zu pflegen. Dies erfolgt bei offiziellen Road Shows, aber auch bei zahlreichen bilateralen Gesprächen. Bei diesen Treffen werden Geschäftsgang und Nachhaltigkeits-Themen im Detail besprochen und kritisch beurteilt. Relevante Feedbacks fliessen in unsere Strategie ein und finden sich wieder im Jahresbericht, der umfassende Informationen zu unserem Geschäftsmodell und der Integration von Nachhaltigkeits-Aspekten enthält. Auf diese Weise können sich alle Interessierten ein klares und umfassendes Bild von PSP Swiss Property machen.

*luciano.gabriel@psp.info
www.psp.info*