

# ACHTERGROND MARKT

MARKT / BEDRIJVEN / 2012



Zeven vastgoedpartijen en twee Vastgoedmarkt-redacteuren praten over de kansen voor ondernemerschap in 2012. FOTO FOTOPERSBUREAU DIJKSTRA

## De Kwestie 'Het gaat in de markt weer om verstand van stenen'

Aan het begin van het nieuwe jaar nodigde Vastgoedmarkt zeven partijen uit om te praten over kansen in de markt, de noodzaak tot vernieuwing en de waarde van ondernemerschap in de sector. 'Als je niet bezig bent met geboren worden, dan ben je bezig dood te gaan.'

door Mels Dees

In tijden van crisis moet een onderneming zich vernieuwen, is een bekende stelling. Hoe gaan de partijen aan tafel daarmee om? Robert van Ieperen, partner bij Fakton, geeft aan altijd wat moeite te hebben met die uitspraak en vindt dat je je continu moet aanpassen aan de veranderingen in de markt. Een onderneming moet steeds met vernieuwing bezig zijn. 'Niet alleen in tijden van crisis, niet alleen als reactie op negatieve sentimenten in de buitenwereld. Er komen immers continu nieuwe vraagstukken op de markt af.' Yves Gassler, docent Belastingrecht aan de Universiteit Leiden en werkzaam bij Deloitte, herkent zich in die analyse. Vernieuwing moet een constante zijn, 'maar onder druk worden zaken ook bij bedrijven intern eerder vloeibaar'. Lesley Bamberger, algemeen directeur van Kroonenberg Groep onderkent in dit verband een verschil tussen

zijn bedrijf, of de activiteiten van een adviseur. 'Wij kunnen en moeten een langetermijnvisie hebben. Als wij in de omvang van onze portefeuille een jaar geen groei hebben door aankopen, dan kunnen wij blijven werken aan wat we in portefeuille hebben, wat ook weer tot groei kan leiden. Adviseurs echter moeten continu blijven zoeken naar nieuwe opdrachten. Dat is een groot verschil.' Wat niet wegneemt dat innoveren ook bij hem een continu en noodzakelijk proces is. 'Het is essentieel om de kwaliteit van ons vastgoed te handhaven.' Bamberger verwijst daarbij naar The Bank, of naar de herontwikkeling van winkelcentrum Gelderlandplein (met Multi Vastgoed). 'Vernieuwing is daar in de beleving te vinden. Door het belevingsaspect nadrukkelijk toe te voegen aan winkels vergroten we de verblijfsduur in het centrum.' Daarnaast blijft het bedrijf streven

naar kwaliteit. Hij maakt de vergelijking met kantoren. 'De voorwaarde is dat je panden op goed verhuurbare locaties staan. Zelfs als dat het geval is, moet je blijven werken aan kwaliteit, zodat je huurder bewust de keuze voor dat gebouw maakt.' Volgens de algemeen directeur van Kroonenberg Groep, wordt dat geïllustreerd door Booking.com dat voor The Bank koos. 'Ze kozen voor de grote open vloeren die passen bij hun bedrijfsvoering.' Jan-Willem ten Kley, algemeen directeur van Conduct Vastgoed ziet de vernieuwing bij Kroonenberg ook in de branchering. Met een verwijzing naar Bamberger: Marqt in The Bank bijvoorbeeld, past perfect en is toch gedurfd. Een AH of Jumbo zou voor de hand liggen, dit is echter veel mooier en meer passend bij het gebouw.' Dirk Jan van der Zeep, CFO van corporatie Portaal constateert dat woning-

# Vastgoed steeds minder fysiek product maar meer service-industrie

corporaties met hun vernieuwing vaak wat later zijn begonnen dan commerciële partijen, maar nu mede door de crisis de vernieuwingshandschoen hebben opgepakt. 'We pakken het nu versneld op, dus klantgericht denken, intensief inspelen op de wensen van onze huurder en kritischer kijken naar de bouwkosten van woningen. Dat hadden we eerder moeten doen.'

## 'Je moet innoveren'

Heino Vink, CEO van Multi Development, laat zich inspireren door de laatste pagina's uit de biografie over IT-innovator Steve Jobs, waarin een uitspraak wordt aangehaald van Bob Dylan. 'Als je niet bezig bent met geboren worden, dan ben je bezig dood te gaan.' En trekt een parallel. 'Het is bij ons net zo, je moet vijf tot tien jaar vooruit denken.' Als voorbeeld geeft hij de demografische ontwikkeling in grote delen van Europa, die stagneert. Ook de economische groei valt tegen. 'Dus moet je innoveren. Je kunt en mag er niet vanuit gaan dat de zaken gewoon op de bekende manier blijven doorgaan.' Hij noemt de activiteiten van Multi voor centrummanagement als voorbeeld van innovatie. Net als de integratie van digitale ontwikkelingen. 'Je moet je niet meer eendimensionaal richten op het fysieke product, maar ook diensten leveren.' En keuzes maken. 'We zijn sinds drie of vier jaar niet meer actief in de kantorenmarkt. Het voordeel is dat de markt je gaat zien als specialist. Nu worden we gevraagd door beleggers en gemeenten om te kijken naar hun problemen. We komen dan rechtstreeks aan tafel, zonder eerst met een aantal andere partijen te moeten pitchen.'

Robert van Ieperen (Fakton) ziet in de opmerkingen van Vink een trend bevestigd. 'Vastgoed wordt steeds minder een fysiek product en steeds meer een service-industrie.' En waar service een rol krijgt, wordt de selectie van personeel (nog) belangrijker. 'Strategie is belangrijk, maar ook de beste mensen om je heen verzamelen en daar alles uit te halen. Ook dat vind ik ondernemerschap.' Volgens hem lukt het werven aardig in de huidige markt, hoewel echte talenten schaars blijven.

Pim Appel, van Appelhoven Vastgoedadviseurs, maakt een kanttekening bij de roep om vernieuwing en innovatie. 'Het blijft oppassen dat vernieuwen niet een soort vlucht naar voren wordt. In de gouden jaren zagen we dat partijen nieuwe dingen gingen doen, nu is er weer meer focus.' Concreet doelt Appel op winkelspecialisten die ineens in kantoren gingen, zonder er verstand van te hebben. 'Banken financierden het wel. Er zijn zo drama's ontstaan.' Volgens Appel gaan partijen nu weer terug naar de kern. 'Focus, doe waar je goed in bent.'

Lesley Bamberger herkent de trend

van de afgelopen jaren wel. 'Mensen gaan mee in de actuele ontwikkelingen. Veel partijen gingen zich met kantoren bezighouden, want daar was een beter rendement te behalen.' Gassler (Universiteit Leiden/Deloitte) stelt dat focus en vernieuwen elkaar niet uitsluiten en verwijst daarbij naar Multi: een focus op winkels en daarbinnen vernieuwen en innoveren. Bamberger brengt realiteitszin in de discussie. 'Wat we nu roepen moet financieel wel mogelijk zijn. Als je geen geld beschikbaar hebt, en dat kan je al overkomen met kantoorpanden zonder huurders, dan ontbreekt het je simpelweg aan cashflow. Dan wordt vernieuwen lastig en loop je achter de feiten aan. Want renovatie of verduurzaming van je panden zal al snel nodig zijn.' Gassler adviseert dan te kijken naar alternatieve vormen van financieren. Hij geeft het voorbeeld van een particulier die het vastgoed in zijn portefeuille niet verkocht krijgt en nu kiest voor een beursintroductie. 'Die heeft voor zijn kapitaal geen bank meer nodig.'

Lesley Bamberger gaat er niet echt op in, maar stelt dat het ware innoveren tot uiting komt in het weer verstand hebben van stenen en niet (sec) bezig zijn met financial engineering. Op de tegenwerping van Gassler dat ook financiële producten vernieuwend en transparant kunnen zijn, luidt het 'zeker, maar we moeten weer terug naar de reële onderliggende waarde van ons vastgoed. Dat is overigens ook waarvan we verstand hebben.'

Heino Vink (Multi) beaamt dit: 'We hebben verstand van concepten en van locaties, dat is de basis van ons succes. Het komt vervolgens aan op het beste concept in combinatie met die locatie. Een mooi voorbeeld is en blijft de koopgoot in Rotterdam.'

## Ondernemerschap is creativiteit

Een verwijzing naar ondernemerschap is tijdens de discussie al een paar keer gemaakt. Hoe zien de heren ondernemerschap in de vastgoedsector? Lesley Bamberger meent dat het antwoord op die vraag voor elk van de aanwezige partijen anders zal zijn. 'Voor ons het een winstmodel dat voortkomt uit positieve cashflow, gekoppeld aan een conservatieve leverage, waardoor we zelfs in mindere tijden kunnen groeien.'

Dirk Jan van der Zeep (Portaal) associeert ondernemerschap met het pakken van kansen. 'Wij hebben geen winsttoegmerk, maar zijn daarom niet tegen ondernemen. Sterker nog, nu corporaties, ook door andere wetgeving, in een nieuwe rol komen is er zeker ruimte voor ondernemen. We zoeken daarvoor ook nieuwe partners, zoals aannemers en andere ketenpartijen.' Yves Gassler nuanceert de discussie door te stellen dat het niet per se ofwel maatschappelijk ondernemen

is ofwel puur commercieel. 'Er zijn hybride vormen. Zo zijn corporaties actief op zoek naar private samenwerking.' Voor Gassler is de basis van ondernemerschap creativiteit. Pim Appel schetst een vorm van ondernemen die vaak wat onderbelicht blijft. 'Soms is het de kunst te ondernemen binnen je portefeuille.' Hij stelt dat ook bij het beste advies klanten soms wel willen investeren, maar worden teruggefloten door hun bank, of de raad van bestuur. 'Angst speelt partijen nu soms parten, of ze beschikken over onvoldoende cash. Wat vroeger een werelddealeek, wordt nu vaak door de bank afgewezen.' Jan Willem ten Kley van Conduct Vastgoed, herkent het beeld, dat een traject stopt doordat de klant het niet rond krijgt. 'Je moet als ondernemer soms bewust voor klanten kiezen, en andere laten gaan. Voor mij is betrokkenheid en betrouwbaarheid de kern van ondernemerschap.' Bamberger knikt instemmend.

## 'Vergroot je scope. Denk out of the box'

'Daarom komen klanten bij jou terug, of bij Pim Appel.' Hij voegt eraan toe dat het te lang hit en run was in de markt. 'Je gaat bijvoorbeeld naar Jan Willem ten Kley voor gedegen advies. Je weet dat hij, of Pim Appel al jaren ervaring heeft. Ik doe al vijftien jaar zaken met Appel, die weet wat hij verhuurt.'

Ten Kley (Conduct): 'In de hoogtijdagen konden sollicitanten eisen stellen en deden dat ook onbeschaamd. Bedrijven hadden geen keus. Die gasten vallen nu om, ze missen in essentie de basis van het vak.' Bamberger herkent het. 'Het ging ook lang heel gemakkelijk. Er was altijd wel een koper, er was altijd een bank. Vink over personeelsbeleid: 'Wij nemen nu weer mensen in dienst. Ook in de huidige arbeidsmarkt blijkt het moeilijk goede professionals te vinden. En als je realist bent, is dat helemaal niet zo verwonderlijk, want we verwachten nogal wat van een goede projectontwikkelaar. De goeden zijn schaars.' En die beginnen voor zichzelf, meent Ten Kley. Bamberger: 'Goede mensen hebben een andere manier van kijken. Wat is

het goede exitmoment. Wat is voor dit kantoor de ideale huurder en hoe krijg ik ze zover dat ze daar gaan huren.'

## Gaten in markt

Ondanks de moeilijkere tijden zien de heren volop kansen in de markt. Robert van Ieperen (Fakton) wijst op het verhogen van efficiency bij ondernemingen 'In mindere tijden is dat ook een manier om de winst te vergroten.' Hij ergert zich naar eigen zeggen aan de verspilling in het beheer van vastgoed die zichtbaar is bij zorginstellingen. Ook corporaties kunnen nog een slag maken. 'Ik wens woningcorporaties lastige bestuurders toe, opdat ze ruimte kunnen en durven afdwingen bij de overheid.' Dirk Jan van der Zeep (Portaal) voelt zich aangesproken en reageert instemmend. 'Natuurlijk houden wij de maatschappelijke taak, maar gemeenten met geldproblemen maken die taak nu graag heel breed. Dan moet een corporatie zich bezig gaan houden met buurthuizen, wijkveiligheid, stoplichten, groenvoorzieningen en glasvezelnetten. Terwijl we moeten zeggen: 'Wij zijn in eerste instantie van de woningen. Wij doen voornamelijk woonvastgoed, en dat doen we goed.'

Jan Willem ten Kley ziet zeker ook kansen. Het concept Exclusief Wonen landelijk uitrollen bijvoorbeeld. Daarnaast neemt hij zich voor met een aantal kleinere pensioenfondsen te gaan praten. 'Veel van die fondsen hebben een heel klein vastgoedaandeel in hun beleggingsmix, zonder er een adequate beheerafdeling voor te hebben. Daar zie je dan toch wat verouderd vastgoed, problemen bij wisselingen van huurders, daar zie ik voor mezelf kansen.'

Pim Appel, van Appelhoven, maakt steeds vaker mee, dat beleggers hem vragen eens door hun portefeuille te lopen. 'Wat voor huurders zitten er in die panden, willen ze dan weten. Wij kennen veel van die partijen, de eigenaar/belegger vaak niet. Bij contractverlenging kan dat waardevolle informatie zijn.'

Ook Yves Gassler ziet witte vlekken die mogelijkheden bieden, maar is realist. 'Ik ben niet naïef, fiscaliteit is voor ondernemingen een kostenpost. Maar intelligente fiscale oplossingen kunnen ook bijdragen aan de vernieuwing.' Meedenken met financieringsproblemen gaat verder dan het puur fiscale aspect. Zoals hij eerder al illustreerde bij de beursgang van een particuliere belegger. 'Of denk aan fondsen voor gemene rekening, waarbij bij inbreng van vastgoed geen overdrachtsbelasting is verschuldigd.' Gassler ziet daarnaast dat bij veel partijen vastgoedontwikkeling en beleggingen in elkaar worden geschoven. 'Het kan dan de vraag zijn hoe dit is te structureren binnen de onderneming.' Heino Vink wijst er in dit verband

nog eens op hoe belangrijk helderheid is voor deze markt. 'Renteaftrek, overdrachtsbelasting. De markt heeft behoefte aan duidelijkheid.'

Dirk Jan van der Zeep erkent het belang van het strak sturen op alle afspraken. 'Al toen ik bij ING werkte deden we eens een uitgebreide scan van alle contracten. Welke contracten hebben we, wat zijn de gevolgen als projecten anders lopen.' Hij herkent zowel bij grote commerciële ontwikkelaars als bij Portaal dezelfde problemen. 'De ontwikkelaars die in dienst zijn, hebben het contract niet in alle gevallen goed voor ogen. Wat is het exitmoment, hoe en wanneer kunnen we de overeenkomst nog openbreken, wat zijn de opties en verplichtingen.' Hij erkent dat die onduidelijkheid deels komt door de lange looptijden van de contracten.

Voor Lesley Bamberger (Kroonenberg) toont de observatie van Van der Zeep in essentie het verschil tussen een ondernemer en een geïnstitutionaliseerd bedrijf. 'Wij weten precies hoe onze vastgoedportefeuille ervoor staat.' Robert van Ieperen (Fakton) stelt afsluitend dat de markt voor vastgoedondernemers breder is dan vaak wordt gedacht. 'Kijk ook eens naar andere sectoren en branches voor advies.' In dat verband ziet hij een samenwerking zoals die bestaat tussen Colliers en Cofely als goed voorbeeld. 'Vergroot je scope. Denk out of the box.'

## Deelnemers discussie

### Pim Appel

Appelhoven Vastgoedadviseurs

### Lesley Bamberger

algemeen directeur Kroonenberg Groep

### Yves Gassler

docent Belastingrecht Universiteit Leiden en werkzaam bij Deloitte

### Robert van Ieperen

partner bij Fakton

### Jan-Willem ten Kley

algemeen directeur Conduct Vastgoed

### Heino Vink

CEO Multi Development

### Dirk Jan van der Zeep

CFO corporatie Portaal

### Mels Dees

hoofdredacteur/uitgever Vastgoedmarkt

### Peter Hanff

redacteur Vastgoedmarkt