

Der Haus-Meister

Als Geschäftsführer eines kleinen Bauträgers kam er erstmals mit Bürogebäuden in Berührung. Heute mischt der 41-Jährige mit einem unbändigen Drang nach oben die Immobilienwirtschaft auf – und trotz der Finanzkrise

ULRICH HÖLLER

VON REINHARD HÖNIGHAUS, FRANKFURT

Das Geschäft war schnell besiegelt. Sechs Wochen brauchte Ulrich Höller, um der Mannheimer Industriefamilie Fay ihren Immobilienbesitz abzukungeln. Für fast 600 Mio. €. Geräuschlos, ohne die sonst übliche Auktion. Ohne lästige Konkurrenz von Finanzinvestoren. Andreas-Norbert Fay, der das Familienvermögen verwaltet, mochte Höller gleich. „Als er uns ansprach, habe ich ihn kaum gekannt“, erinnert er sich. „In den Verhandlungen habe ich Höller dann als absolut absprachetreuen Menschen erlebt. Es gab für uns keinen Grund mehr für ein Bieterverfahren.“

Flink hatte Höller, Chef der Frankfurter Unternehmensgruppe Deutsche Immobilien Chancen (DIC), den Bestand der Fays persönlich begutachtet – 55 Gebäude an Rhein, Main und Neckar. „Es hat mich verblüfft, in welcher Geschwindigkeit Höller agiert“, sagt Fay. Selbst in den Abschlussverhandlungen fummelten Höller und seine Leute ständig an ihren Blackberrys rum. „Wir hatten entweder gar keine oder hatten sie ausgeschaltet“, sagt Fay. Das war vor einem Jahr. Und es war sinnbildlich für den Unterschied zwischen Fays Familienholding und der aufstrebenden DIC mit dem börsennotierten Ableger DIC Asset.

Jahrzehntelang waren es Privatiers wie Fay, die den deutschen Immobilienmarkt beherrschten. Oder Fondsgesellschaften, finanziert von arglosen Privatanlegern. Und Baulöwen wie Roland Ernst oder Jürgen Schneider, die sich auf freigiebige Banken stützten. Diese Akteure verdienten üppig und trugen selbst kaum Risiken. Doch in der Konjunkturlaute von 2001 bis 2005 mussten die alten Immobilienmoguln abtreten. An ihrer Stelle kamen die global agierenden Investmentbanken und Finanzinvestoren, die auf dem Tiefpunkt günstig einstiegen. Solange sie billig Kredite bekamen, kauften sie so viel Betongold, wie sie kriegen konnten. Immobilien sind zu einer global begehrten Anlageklasse geworden. Das Aufholpotenzial in Deutschland ist gewaltig: Auf mehr als 5000 Mrd. € wird das hierzulande in Immobilien gebundene Vermögen geschätzt.

Einstieg am Tiefpunkt

Im Windschatten dieses Aufschwungs sind bisher wenige Manager herangereift, die nicht nur die Finanzakrobatik der Großinvestoren beherrschen, sondern auch etwas von Immobilien und lokalen Märkten verstehen. Darauf kommt es jetzt umso mehr an: Die Kredite sind seit Ausbruch der Krise am US-Hypothekenmarkt knapper und teurer geworden. Reine Arbitragegeschäfte, bei de-

nen schon die Mietrendite die Kreditzinsen übersteigt, sind kaum noch zu finden.

Ulrich Höller gilt in der Szene als der Mann, der diese neue Managergeneration verkörpert wie kein anderer. Als Vorstandschef der DIC betreut er inzwischen Gebäude im Wert von 3 Mrd. €. Und der 41-Jährige gefällt sich in der Rolle des Shootingstars. Kein Branchentreff, auf dem Höller sich nicht als Redner in Szene setzt. Die ganze Unternehmensgruppe ist auf ihn zugeschnitten. Nichts läuft dort ohne ihn.

Es war John Carrafiell, Co-Chef für die globalen Immobilieninvestments von Morgan Stanley, der Höller in das große Geschäft geholt hat. „Wir trafen uns vor vier Jahren, als wir uns nach Partnern für Investments im deutschen Büromarkt umsahen“, sagt der Amerikaner, der aus seinem Büro an der Londoner Canary Wharf Milliardeninvestments von New York bis Tokio steuert. Höller war damals gerade Chef der DIC geworden, die einst in Nürnberg von Industriellen und dem Fürstenhaus Thurn und Taxis gegründet wurde.

Es traf sich gut, dass DIC damals auch auf der Suche nach einem kapitalkräftigen Partner war, der dem Unternehmen das Private-Equity-Geschäft beibringen und zu Wachstum verhelfen könnte. Morgan Stanley stieg mit 25,1 Prozent ein. „Uli ist einzigartig in vielfacher Hinsicht“, sagt Carrafiell. „Er hat viel Energie, eine hervorragende Immobilienexpertise und großen Weitblick. Er war einer der ersten, die unsere Art, opportunistisch zu investieren, sofort verstanden und umgesetzt haben.“

Auf dem Tiefpunkt des deutschen Büromarkts landete Höller 2004 seinen ersten großen Coup. Zusammen mit Morgan Stanley luchste er der angeschlagenen Frankfurter Sparkasse ihr gesamtes Filialnetz ab, 57 Gebäude in der ganzen Mainmetropole – für schlappe 150 Mio. €. Die laufenden Mieteinnahmen finanzierten den Deal, doch das allein reichte Höller nicht. Einige Nachkriegsbauten in besten Lagen lässt er seither umbauen, er kümmert sich um die Neuvermietung. So lassen sich viele Objekte mit satterem Gewinn weiterverkaufen.

„Wir haben uns in der Anfangszeit oft gefragt, ob wir wirklich richtigliegen“, sagt Höller in seinem Frankfurter Büro. Es soll bescheiden klingen. Aber Höller erzählt gern, dass er lange Zeit der Einzige war, der in der Mainmetropole leer stehende Gewerbeflächen gekauft hat. Auch das Bürogebäude im Norden der Stadt, in dem die DIC heute residiert, wollte damals niemand haben. Mittlerweile ist es fast komplett vermietet.

Wie man spekulative Gewerbeimmobiliendeals kalkuliert, hat sich Höller von amerikanischen Hedge-Fonds-Managern

abgeguckt, die bereits vor Morgan Stanley bei der DIC eingestiegen waren: „Da kamen schlaue, topausgebildete Jungs um die 30, die haben mit ihren Excel-Tabellen Cashflows zum Zeitwert berechnet und Sensitivitätsanalysen gemacht.“ Höller lernte, wie man möglichst exakt berechnet, was passiert, wenn man für eine Immobilie beim Verkauf in der Zukunft nicht das 15-Fache der Jahresmiete kriegt, sondern nur das 14-Fache.

In seiner Heimatstadt Trier lief das alles noch anders: Mit Ende 20 war Höller nach seinem BWL-Studium Geschäftsführer bei Waco geworden, einem kleinen Bauträger. „Ich hatte einen Mentor, der mich machen ließ. Unter 40 gestandenen Leuten bei Waco war ich damals ja ein Jungspund“, erzählt er. Waco ging später in der DIC auf, und Höller machte bei DIC Karriere. Der Umzug nach Frankfurt 1997 war für ihn „der entscheidende persönliche Schritt“. Aus seinem Büro blickt Höller jetzt auf die Türme der Stadt, auf Deutschlands größten Büroimmobilienmarkt mit den kühnsten Bauten. „Für mich ist Frankfurt die Immobilienhauptstadt in Deutschland. Hier wollte ich immer sein.“

In seinem Büro hat Höller ein riesiges Foto der Skyline von Manhattan aufgehängt. Höller ist New-York-Fan; die Wolkenkratzer inspirieren ihn für seine eigenen Pläne. Auf den verschachtelten Büroblock der Degussa-Zentrale am Frankfurter Mainufer etwa will er einen 150 Meter hohen Wolkenkratzer bauen, mit lichten Luxuswohnungen in den Topetagen und einem Platz am Fuß des Hochhauses. „Wir bieten der Stadt eine sehr konkrete Entwicklungsperspektive“, sagt Höller und spielt damit auf die vielen Hochhauspläne an, die nie realisiert wurden. Einige Planungspolitiker in Frankfurt hat der gewiefte Netzwerker bereits auf seiner Seite. Wenn alles klappt, ist 2008 Baubeginn.

Alphatier ohne Nebenbuhler

Die Branche lobt Höllers Deals. „Aber es gibt nicht so viele, die für ihn arbeiten wollen“, heißt es immer wieder. Er sei sehr fordernd, sagen Mitarbeiter, könne ungeduldig sein und auch sehr laut werden. Man hat schon einige Leute bei DIC kommen und gehen sehen – profilierte Manager sind neben dem Alphatier Höller bisher nicht hervorgetreten. Der Chef kümmert sich um jeden kleinsten

HÄUSLICH

Kaufmann Ulrich Höller wird am 9. Januar 1966 geboren. Er wächst in Trier auf. Nach seinem Abschluss in BWL wird er Geschäftsführer des Trierer Bauträgers Waco und legt ein Aufbaustudium in Immobilienökonomie an der European Business School drauf.

Vorstand Nach der Übernahme Wacos durch die DIC-Gruppe Ende der 90er-Jahre wird Höller Mitglied des Vorstands und kurz darauf Vorstandschef. Er ist auch Chef des börsennotierten Ablegers DIC Asset. Höller ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Deal persönlich und hat stets das letzte Wort. „Die DIC ist ein reiner Höller-Laden“, sagt ein Frankfurter Banker. „Investoren mögen ihn, aber er muss jetzt breitere Managementstrukturen schaffen. Es scheint, als würde er keine guten Leute neben sich dulden.“

Höllers Ehrgeiz war bereits den Studienkollegen aufgefallen, die Mitte der 90er mit ihm ein Aufbaustudium in Immobilienökonomie an der European Business School im Rheingau absolvierten. „Uli hat die Klassenkameraden immer mit findigen Ideen überrascht“, sagt Marc Leffin, Gründer des Kölner Wohnungshändlers Vivacon. „Er war der Erste, der mich überhaupt auf die Idee gebracht hat, an die Börse zu gehen“, erinnert sich Leffin. Als alle über New Economy sprachen, war Höller schon überzeugt, mit einem Börsengang in der Immobilienbranche sei auch Geld zu machen. Nach einigen Gläsern Rotwein versprach ihm Leffin damals einen Sitz im Aufsichtsrat. Den bekam Höller auch.

Leffins Aktien an der Vivacon sind, nach einigem Auf und Ab an der Börse, immer noch etliche Millionen Euro wert. Der Gründer hat sich mit Anfang 40 in den Aufsichtsrat zurückgezogen. Sein Freund Höller hat eigentlich ebenfalls alles erreicht – Geld und Geltung, aber von Rückzug will er partout nichts wissen. „Da ist noch viel Potenzial nach oben“, sagt er selbstbewusst. Ständig meldet DIC neue Zukäufe: die Immobilien der Landesbank Berlin, Behördenbauten der Stadt Hamburg, Pakete von der Münchener Rück und den Fondsgesellschaften Hansainvest und SEB. Selbst in der Kreditkrise, die seit dem Sommer viele Immobilienkäufer ausgebremst hat, arbeitet Höller weiter an neuen Deals. „Die US-Hypothekenkrise hat unglaublich auf den hiesigen Investmentmarkt durchgeschlagen“, sagt er. Höller wittert dennoch wieder Chancen: „Fremdkapital ist teurer geworden. Uns kommt das entgegen, weil wir nicht so extrem fremdfinanzieren. Es kommt jetzt und in den kommenden Jahren immer mehr darauf an, das Geld aus der Immobilie zu erwirtschaften.“

Auch privat will er hoch hinaus. Der passionierte Marathonläufer möchte in den nächsten zwei Jahren den Kilimandscharo besteigen – „wenn das organisatorisch mit der Family klappt“. Abenteuer ja. Aber mit Plan.

VIelfÄLTIG

Dominanz Die DIC-Gruppe wird 1998 gegründet. Geldgeber sind zunächst Industrielle und das Fürstenhaus Thurn und Taxis, seit 2005 ist die Investmentbank Morgan Stanley dabei. Inzwischen betreut das Unternehmen Gebäude im Wert von 3 Mrd. € und ist einer der größten Investoren auf dem deutschen Gewerbeimmobilienmarkt.

Dreiklang DIC hat sich auf drei Geschäftsfelder spezialisiert: Investments in Immobilien, die neu positioniert werden, Entwicklung neuer Immobilien sowie Asset-Management.

Financial Times Deutschland



Big Shot vor Big Apple: Das großformatige Manhattan-Foto in seinem Büro inspiriert DIC-Chef **Ulrich Höller** für seine Immobilienprojekte

Financial Times Deutschland
28.09.2007 / von Seite 33