

Expo Real Messeausgabe

Kunden- versus Dealorientierung: das Investment im Fokus

Beziehungspflege wird in der Kreditwirtschaft noch immer großgeschrieben. Zu Unrecht, meinen die Autoren – wenn dies zu Lasten der finanzierenden Bank geht. Denn Zugeständnisse bei Covenants, Margen und Beleihungsauslauf schaden letztlich nicht nur der eigenen Profitabilität, sondern geben auch die falschen Signale an den Kunden. In dessen Augen spiegeln die gestellten Konditionen nämlich stets eine Risikoeinschätzung des Projekts oder der Transaktion durch die finanzierende Bank wider. Erfüllt die Investition dann nicht die Erwartungen, leidet das Verhältnis von Kreditnehmer und Bank. Ein klares, plausibel begründetes Nein schafft daher mehr Vertrauen und Akzeptanz als ein unzuverlässiges Ja. (Red.)

Den Wert einer Immobilie bestimmen letztlich ihre Nutzer und deren langfristige Zahlungskraft. Erfolgreiches Immobilienmanagement ist daher zu großen Teilen eine offensive Beziehungspflege zu den Mietern; dahinter steht letztlich die jahrhundertealte Erkenntnis, dass langfristig angelegte Beziehungen beiden Seiten auch großen ökonomischen Nutzen bringen können. Dieses alte Erfolgsrezept entfaltet ebenso positive Effekte im Verhältnis zwischen Investor und Gewerbefinanzierer. Aber: In einer Zeit von SPV und Cash-Flow-Modellen steht oft eher der einzelne „Deal“ im Vordergrund. Wie ist das miteinander vereinbar? Und was bedeutet dies für den Marktauftritt einer Immobilienbank?

Immobilienprofis unter sich

Wer die doch relativ überschaubare Gemeinschaft der Immobilienprofis kennt, wird vermutlich über den Gedanken schmunzeln, wie ein ständiges Tref-

fen und damit ein „Verhältnis“ zwischen Investoren und Banken denn überhaupt zu vermeiden wäre.

In Deutschland dürfte die Zahl der Immobilienprofis, die wiederholt als Entscheidungsträger investieren beziehungsweise finanzieren, jedenfalls auf wenige tausend Personen beschränkt sein. Für das Entstehen von langfristigen Beziehungen, auch übertragen auf die agierenden Unternehmen, ist dies jedenfalls eine gute Basis. Angesichts der langfristigen Perspektive von Immobilienfinanzierungen dürfte diese Stabilität auch nicht schaden.

Nur ist es nicht eine Beziehung an sich, die Nutzen bringt, zumindest nicht automatisch allen Beteiligten. Tatsächlich sind Banken besonders dafür anfällig, einen ökonomischen Nachteil in Kauf zu nehmen mit der Begründung, dass dadurch aber die Kundenbeziehung erhalten wird. Die Kausalität stimmt hierbei durchaus – nur nicht die Zielsetzung. Auch wird bei einer solchen „Pflege“ von Geschäftspartnern über die Konditionen übersehen, dass dies eher ein Zeichen geringer Empathie ist. In der gewerblichen Immobilienfinanzierung sind die Projekte selten so simpel gestrickt, als dass die Realisierung nur an der Kreditmarge hängt.

Womit wir dann doch bei der Dealorientierung gelandet sind: Denn was bringt beiden Geschäftspartnern mehr, als gemeinsam einen konkreten Deal „zum Fliegen gebracht“ zu haben? Da hilft dann eine SPV-Konstruktion, die Risikoverhältnisse beider Partner von vorneherein eindeutig zu definieren. Und das oft geschmähte Cash-Flow-Modell hilft

dabei, diese Worst-Case-Risiken möglichst vernünftig einzugrenzen – für beide Partner.

Eine nachhaltige Beziehung zwischen Immobilienprofis sollte somit nicht auf guten Worten und dem Zudrücken eines Auges an der falschen Stelle bestehen. Am konkreten Investment hingegen zeigt sich vielmehr, ob Bank und Investor gemeinsam eine adäquate Struktur finden. Für eine Bank besteht die Kundenorientierung dann etwa darin, sowohl hinsichtlich harter, monetärer Fakten als auch hinsichtlich weicher Fakten wie Schnelligkeit und Flexibilität eine vernünftige Finanzierungsstruktur anzubieten. Was kann denn wichtiger für einen Investor sein, als hier ein Qualitätsprodukt in Form einer verbindlichen Kreditzusage (oder eines ehrlichen, frühzeitigen „Nein“) zu erhalten?

Einiges spricht also dafür, dass sich Gewerbefinanzierer zum einen im hohen Maße an den qualitativen Bedürfnissen ihrer Kunden orientieren sollten, dies aber zum anderen eine Frage der konkreten Nutzenstiftung beim einzelnen Geschäft ist. Diese Grundüberlegung ist zumindest das Geschäftsverständnis der Corealcredit: Es kommt auf jede einzelne Finanzierung an, die sich für beide Partner rechnen muss, unabhängig von der vergangenen oder potenziell zukünftigen Beziehung zur Bank.

Die Markteinheiten der Bank haben daher konsequenterweise auch keine Volumenziele, sondern ausschließlich Ertragsziele. So besteht keinerlei Anreiz für die Bank, defizitäre Geschäfte abzuschließen. Der Ertrag pro Geschäft wird dabei im konkreten Fall mit einer barwertigen Deckungsbeitragsrechnung gemessen. Mit welchen Investoren das Gesamtjahresertragsziel erreicht wird, ist hingegen sekundär. Der Verzicht auf dezidierte Vorgaben für einzelne Kunden- und Investmentsegmente hat zur Folge, dass Bank wie Markteinheiten sehr offen für Opportunitäten sind. So konnte die Bank 2010 etwa flexibel auf die Rückkehr internationaler Investoren reagieren. Diese machten im Vorjahr bereits wieder ein Drittel der Kreditanfragen aus, obwohl

Die Autoren

Dr. Leo Cremer

Geschäftsführender Direktor und Leiter Strategie & Kommunikation

Kambiz Ghaliyai

Generalbevollmächtigter
COREALCREDIT BANK AG, Frankfurt
am Main

die Bank über keine Büros im Ausland verfügt.

Für die Corealcredit ist festzustellen, dass diese konsequente Ertragsorientierung dem Geschäft sogar eher förderlich ist: Investoren sparen sich Arbeit bei einem direkten „Nein“; sie wissen, dass auch der Geschäftspartner professionell handelt; und sie profitieren von einer ehrlichen Meinung zu den Erfolgsaussichten für das Gesamtprojekt. Ein Blick in die Neugeschäftsstatistik der Bank macht dies deutlich. Mit einem Anfragevolumen 2010 von über zehn Milliarden Euro wurde das Kreditinstitut de facto bei nahezu jeder relevanten Transaktion auf seinem Kernmarkt Deutschland angesprochen.

Ergebnis? Ergebnis!

Vom Anfragevolumen ausgehend ist eine hohe Ablehnungsquote zu verzeichnen. Bei etwa 40 Prozent sagt die Bank von sich aus konsequent „Nein“. Bei ungefähr 50 Prozent sagt der Investor ab, und zwar weit überwiegend wegen der bankseitig avisierten Konditionen (Marge, LTV, Covenants), aber auch weil sich das Projekt an sich erledigt hat. Im Jahr 2010 verblieb von allen Anfragen, die im gleichen Jahr abschließend entschieden wurden, letztlich ein Neugeschäft in Höhe von 750 Millionen Euro. Dies ist interessanterweise auch das Volumen, für das die Bank zuvor ein verbindliches Term Sheet herauslegte: Dies bedeutet, dass die Bank 2010 keinen Kunden nach der Zusage verlor.

Wegen ihres selektiven Neugeschäfts ist die Corealcredit ohne Zweifel „nur“ ein Nischenanbieter, der Maßanzüge fertigt und keine Konfektionsware. Wenn man die erzielten Margen in Abhängigkeit vom LTV betrachtet, dann dürfte dies bezogen auf die üblichen Konditionen am deutschen Markt eine durchaus attraktive Nische sein.

Dass aus dem Neugeschäft seit 2006 noch kein marktbedingter Kreditausfall zu verzeichnen ist, untermauert dies noch. Auch zwischen Gewerbefinanzierer und Investor muss die Beziehung stimmen, so wie das für die Beziehung zwischen dem Investor als Vermieter und seinen Mietern gilt. Bei einer Finanzierung beruht dies aber im besonderen Maße auf einer professionellen Leistung im Einzelfall und nicht auf einem abstrakten Treuebegriff. Diesen Gedanken konsequent umzusetzen ist zumindest in der Nische durchaus möglich. ■

Mehr Wert

PUBLIC SECTOR FINANCE
REAL ESTATE FINANCE

pbb

DEUTSCHE
PFANDBRIEFBANK

Die pbb Deutsche Pfandbriefbank ist eine führende europäische Spezialbank für die Immobilienfinanzierung und öffentliche Investitionsfinanzierung in Deutschland und Europa. Als spezialisierte Bank verfügen wir über umfangreiche Expertise und Fähigkeiten, um Ihre Projekte erfolgreich zu unterstützen. Unsere effizienten Strukturen und Prozesse stellen den Kunden in den Mittelpunkt.

www.pfandbriefbank.com

GSW Immobilien AG
Finanzierung
von 7.100 Wohnungen
€ 200 Millionen

GSW

Langfristige Finanzierung
Berlin
Februar 2011

DEMOS
4 Wohnanlagen
mit 204 Einheiten
€ 58 Millionen

Bauträgerfinanzierung
München
2010 & 2011

CLS Holdings PLC
Einkaufszentrum
Adlershofer Tor
€ 28,8 Millionen

Langfristige Finanzierung
Berlin
Februar 2011

Bürozentrum 
Parkstadt
München-Schwabing KG
HighLight Towers
€ 224 Millionen

Investmentfinanzierung (Club Deal)
München
März 2011

Forum City Mülheim S.à.r.l.
& Co. Property KG
Einkaufszentrum Forum City
€ 77,7 Millionen

Langfristige Finanzierung
Fond verwaltet von
JP Morgan Assetmanagement
Mülheim, März 2011

Besuchen Sie uns
auf der EXPO REAL
Stand Nr. B1.321