

## Im Blickfeld

### Gut gestartet – aber Margen unter Druck

Die Wiesbadener Aareal Bank ist gut in das neue Geschäftsjahr gestartet. Dies verleitete Vorstandschef Dr. Wolf Schumacher auch gleich dazu, seine Jahresprognose mit Nachdruck zu untermauern. Das Konzernbetriebsergebnis 2015 soll – inklusive des Zugewinns aus dem Erwerb der Westimmo – zwischen 400 und 430 Millionen Euro liegen. Im ersten Quartal 2015 lag es mit 67 Millionen Euro leicht über dem bereinigten Vorjahreswert. Deutlich höher fiel der Zinsüberschuss mit 178 Millionen Euro aus. Das Immobilienfinanzierungsneugeschäft lag im ersten Quartal bei 1,8 Milliarden und damit 200 Millionen Euro höher als im Vorjahresquartal, aber wie häufig in der Vergangenheit, weit unter den Neugeschäftsabschlüssen der Quartale 2 bis 4.

Ein Wermutstropfen für Schumacher dürfte sein, dass der Margendruck in der Immobilienfinanzierung weiter zunimmt. Laut DZ-Bank-Analysten lag die durchschnittliche Bruttomarge der Aareal Bank im Neugeschäft unverändert bei 250 Basispunkten, für das Gesamtjahr gehe die Bank aber von einem Rückgang auf 220 bis 230 Basispunkte aus. Der Wettbewerber Deutsche Pfandbriefbank berichtete nach den ersten vier Monaten von einem Rückgang der Bruttomarge auf rund 170 Basispunkte, nachdem sie 2014 noch bei rund 200 Basispunkten lag.

### Verständnis der Aufsicht

Während die BaFin in den kommenden Monaten auch kleinere Banken stärker „stressen“ will, übt sie nach wie vor Nachsicht mit den Bausparkassen. Der neue BaFin-Präsident Felix Hufeld attestierte der Bausparbranche anlässlich der Jahrespressekonferenz der Aufsichtsbehörde, bereits auf das niedrige Zinsumfeld durch Anpassung der Tarife reagiert zu haben. Und er führte auch aus, dass sich positive Effekte aus diesen Veränderungen erst in einigen Jahren zeigen werden. Das löst aber die Ertragsprobleme der Bausparkassen heute nicht, die in erster Linie von den immer noch im Bestand vorhandenen Altverträgen herrühren, deren Verzinsung deutlich über dem aktuellen Marktniveau liegt.

Um das Kollektiv zu schützen, sind die Bausparkassen dazu übergegangen, vollbesparte oder seit mehr als zehn Jahren zuteilungsfähige Bausparverträge zu kündigen. Hufeld wertet das als ein Steuerungsinstrument, das kurzfristig helfen könne, die Ertragsproblematik etwas zu mindern. Er sagte aber sehr deutlich, dass dies nicht mit Genehmigung oder gar im Auftrag der BaFin erfolge: „Ob sie Bausparverträge kündigen oder nicht, entscheiden die Geschäftsleiter, nicht wir. Ob diese Kündigungen zivilrechtlich zulässig sind, entscheiden die Gerichte.“

Hinsichtlich der laufenden Arbeiten an einer Novelle des Bausparkassengesetzes sprach sich Hufeld eindeutig gegen eine vollständige Öffnung des Anlagespektrums aus. Die Institute sollten nur da investieren, wo sie etwas von den Zusammenhängen verstünden. Während die Erteilung des Pfandbriefprivilegs für die Bausparkassen als beschlossen gilt, wird um die Möglichkeiten der Ausweitung der Anlagevorschriften noch gerungen. P.O.

### Vom Smart Home ins Pflegeheim?

Stellen Sie sich vor, die Reifen Ihres Autos sind alt, porös und haben kaum noch Profil. Würden Sie in einer solchen Situation darüber nachdenken, die Scheiben zu tönen oder einen Heckspoiler anzubringen, statt in neue Reifen zu investieren, um weiter mit dem ansonsten intakten Auto fahren zu können? Bestimmt nicht, da Funktionalität und Sicherheit in jedem Fall Vorrang vor rein optischen Aspekten haben sollten. In der Wohnungswirtschaft sieht man das offenbar anders: Unter dem Stichwort „Smart Home“ wird das Wohnen immer mehr digitalisiert und – vermeintlich – optimiert. Doch all das geht an den wahren Herausforderungen vorbei, die es infolge einer alternden Bevölkerung zu meistern gilt.

Überall werden derzeit Haustechnik und -gerätschaften vernetzt – ob Neubau- oder Bestandswohnung, ob Mieter oder Selbstnutzer im Wohneigentum, das spielt dabei kaum eine Rolle. Die Heizung mit dem Smartphone regulieren, während man sich gerade vom Büro auf den Heimweg macht, den Kühlschrank fragen, wie viel Milch noch da ist, um gezielt einkaufen zu können – all das ist möglich und auch eine schöne Spielerei. Doch wer in

fortgeschrittenem Alter kaum noch seine Wohnung verlässt, weil er die Treppen nicht überwinden kann und es keinen Aufzug gibt, oder wer sich nicht mehr ohne Hilfe waschen kann, weil die Dusche oder Wanne nicht altengerecht ist, der dürfte sein Zuhause keineswegs als „smart“ empfinden.

Fakt ist: Laut einer Prognos-Studie fehlen in Deutschland rund 2,05 Millionen barrierefreie Wohnungen – und das bei einer fortwährend alternden Gesellschaft. Aktuell leben nur 5,2 Prozent der über 65-Jährigen in altengerechten Wohnungen, wie eine Untersuchung des Kuratoriums Deutsche Altershilfe ergab. Vielen älteren Menschen, vor allem Pflegebedürftigen, bleibt daher nur der Weg ins Pflegeheim. Rund 15 Prozent von ihnen könnte ein Heimaufenthalt erspart werden, wenn mehr für den altengerechten Umbau getan würde. Das ergab eine Studie des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bauen und Reaktorsicherheit. Demnach belaufe sich der Einspareffekt für den Staat und für die privaten Haushalte auf 5,2 Milliarden Euro. Dieser mögliche Einsparbetrag würde bis zum Jahr 2030 sogar auf 7,5 Milliarden Euro steigen, so die Verfasser der Studie.

Mag sein, dass der Trend zum Smart Home das einträglichere Geschäft verspricht. Dem Technologieverband VDE zufolge dürften sich die kumulierten Umsätze in diesem Bereich in den nächsten zehn Jahren allein in Deutschland auf rund 19 Milliarden Euro belaufen. Doch was nützt es, wenn ich das Licht theoretisch von jedem Ort der Erde ein- und ausschalten kann, wenn ich meine Wohnung nicht mehr verlassen kann?

*Dr. Michael Held, Geschäftsführer, Terragon Investment GmbH, Berlin*

### Lokal denken bringt Erfolg

Auch wenn Investoren den deutschen Immobilienmarkt scheinbar leerkaufen, bleiben Objekte liegen, weil sie nicht marktgängig sind: ausgediente Industrieanlagen, die ihre ursprüngliche Funktion längst verloren haben. Etwa jede zweite davon hat das Potenzial, mit geänderter Nutzung auf dem Markt zu bestehen. Allerdings liegen geschätzt zwei Drittel von ihnen nicht in den Zentren der In-

vestment-Hochburgen. Deswegen ist es wichtig, die Bedürfnisse des jeweiligen lokalen Marktes zu verstehen und das Immobilienprodukt aus dieser Situation heraus zu entwickeln.

Das klingt simpel, aber das erste große Problem steckt nun einmal zumeist in den Köpfen der Beteiligten. Wenn Investoren und Kommunalpolitiker auf brachliegende Industrieflächen schauen, sprießen in ihrer Phantasie sofort ambitionierte Projekte. Ein Wissenschaftscluster könnte entstehen, eine Symbiose aus Arbeit in modernen Büros und Wohnen in Lofts! Das Ganze als Kombination aus alter Industriearchitektur und modernem Büro- und Wohndesign wie in London oder Hamburg.

Das Problem: Wir sind hier nicht in London, sondern irgendwo in der deutschen Provinz oder bestenfalls am Rande von Ballungsräumen, und natürlich wird niemand auch nur annähernd Mieten wie in Hamburg zahlen. Ohne ein solches Mietniveau bleibt der Umbau der Industriearbeit in eine Luxusimmobilie aber unrentabel. Deswegen gilt meistens die Regel, dass weniger mehr ist. Die Beteiligten müssen es nur rechtzeitig verstehen. Also bevor die Ideen und Investitionen in den Himmel schießen.

Das ist besonders dann der Fall, wenn globale Steuerungseinheiten internationaler Konzerne sich mit Vertretern der Kommune an einen Tisch setzen. Dann schaukeln sich die Projektideen besonders hoch. Einerseits aus Unkenntnis des lokalen Marktes und andererseits aus der Aussicht auf ein spektakuläres Projekt, das den politischen Karrieren der beteiligten Kommunalpolitiker neue Impulse gibt.

Jetzt ist ein moderierender Brückenbauer gefragt, der die Ideen wieder einfängt und in Einklang mit der Marktsituation bringt. Man muss herausfinden, was technisch machbar ist und was der Markt erlaubt. So können oft einfache Büroräume beispielsweise durch den Verzicht auf Hohlräume zugunsten von mehr Etagenfläche die passende Lösung sein; hier stimmen die Mieten oder der Kaufpreis mit der Realität des Marktes überein. Langfristig wichtiger als ein hochmodernes Bürodiesign sind Konzepte mit guter Aufenthaltsqualität, die auch Erholung und Kommunikation am Arbeitsplatz zulassen sowie zusätzliche Angebote mit Treffpunkt- und Service-Charakter. Ein

Kiosk, der die Arbeitnehmer mit Alltagswaren versorgt, ein gastronomisches Angebot, eine Kindertagesstätte und eine bessere Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr. Solche Details sorgen dafür, dass sich die Menschen wohlfühlen. Und tragen damit zu einem besseren Image des Standortes bei.

Diese Argumente können die Vertreter der Kommune davon überzeugen, das Planungsrecht zu flexibilisieren. Sie werden einsehen, dass einfache, aber vermietete Büroflächen besser sind als Pläne für ein Wissenschaftscluster, das vielleicht niemals entsteht oder größtenteils leer steht, weil es dafür keine Nachfrage gibt.

Dann nämlich hätte man aus einer leer stehenden Industriearbeit ein leer stehendes Wissenschaftscluster gemacht. Trotz aller Investitionen bliebe die angestrebte Aufwertung des Standorts in weiter Ferne.  
*Ernst Hanfstaengl, Director/Head of GCS Transaction Advisory, CBRE, Düsseldorf*

## Problem komplex – Lösung einfach

Kosten- und Terminexplosionen beim Bau – sie sind immer häufiger die Regel und immer seltener die Ausnahme. Bauaufgaben sind komplexer geworden, unter anderem mit Blick auf die Energieeffizienz. Zudem ändert sich in der Praxis immer wieder die Planung. Auch dann noch, wenn bereits gebaut wird. Das lässt sich nicht immer verhindern. Die Folgen sind Verzögerungen sowie mehr oder weniger kostenintensive Nachträge für vorab vereinbarte Leistungen. Die meisten kausalen Zusammenhänge sind bekannt; übersehen (oder ignoriert) werden sie aber dennoch. Beispielsweise: Dass in einer gründlichen Organisation vor Planungsbeginn und somit in einer frühen Phase des Projekts der Schlüssel für den späteren Erfolg liegt. Die Beeinflussbarkeit eines Vorhabens nimmt bekanntlich über die Projektdauer ab. Je später ein Gegensteuern erfolgt, desto schwieriger wird es.

Ein Beispiel, das in der Praxis immer wieder zu beobachten ist: Gerade bei der Vergabe von öffentlichen Bauaufträgen wird oft mit standardisierten Verträgen gearbeitet. Juristisch mögen die Verträge einwandfrei sein, doch lassen sie oft wichtige Instrumente für die spätere Kontrolle vermissen. Der Projektsteuerer,

der Kosten und Termine für den Bauherrn kontrollieren soll, braucht Zugriffsrechte auf die Beteiligten, um seiner Funktion nachkommen zu können. Sind die Bauaufträge in dieser Hinsicht lückenhaft, bleibt der Projektsteuerer „zahnlos“. Im Übrigen entscheidet auch die Art der Vergabe (Einzelvergabe versus Generalunternehmer, der alle Leistungen erbringt) je nach Konstellation erheblich über Erfolg oder Misserfolg eines Projekts mit. Die Wahl einer für ein Projekt adäquaten Vergabeart inklusive solcher Verträge, die eine spätere Steuerung zulassen, muss zu Beginn eines Projekts erfolgen – das liegt auf der Hand. Dennoch werden Projektsteuerer oft erst dann beauftragt, wenn Architektenwettbewerbe und Vergabe bereits erfolgt sind.

Auch mit Blick auf die Kalkulation wird die Bedeutung der Frühphase eines Projekts deutlich. So haben viele Bauherrn das Thema Kosten schon vor Beginn der Planung nicht im Griff – weil unterschiedliche Personen oder Abteilungen beim Bauherren die projektierten Kosten unterschiedlich interpretieren. Wenn eine Summe festgelegt ist, ist dann die Rede von den gesamten Projektkosten, vom Baubudget oder von den Baukosten? Sind interne Kosten dabei berücksichtigt? In welchem Umfang sind bereits Reserven für Projektrisiken beispielsweise für Nachträge enthalten? Der Punkt, sich Klarheit über die zu investierende Summe zu machen, mag banal klingen. Wäre in der Praxis aber tatsächlich ein ausreichendes Maß an Transparenz und Verständnis über die Kosten vorhanden und darüber, wie sie sich auf die einzelnen Beteiligten aufteilen, wäre in manchem Fall klar: Man kann sich ein Projekt eigentlich nicht leisten. Es müsste von vorneherein umgeplant werden.

Zwei einfache Beispiele, die andeuten, dass die Lösung für komplexe Bauaufgaben simpel sein kann. Es gilt, einen größeren Schwerpunkt auf eine intensive, strategisch ausgerichtete Arbeit in der Frühphase eines Projekts zu legen. Bauherren sollten ihrem Projektsteuerer die Möglichkeit geben, den Rahmen für eine erfolgreiche Arbeit von Anfang an mitzugestalten. In der adäquaten Projektvorbereitung liegt bekanntermaßen einer der Schlüssel, wie sich Kosten und Termine besser steuern lassen. Dies muss sich in der Praxis endlich auch widerspiegeln.

*Frank Weißkirchen, Executive Director, Ernst & Young Real Estate GmbH, Köln*