

Messeausgabe 2007

Erfolgsfaktoren für einen spezialisierten Immobilienfinanzierer

Wolf Schumacher

Welche Geschäftsstrategie passt am besten zum aktuellen Marktumfeld? Diese Frage beantwortet die Aareal Bank nun schon seit sechs Jahren immer wieder mit der ausschließlichen Fokussierung auf die Kerngeschäftsfelder Strukturierte Immobilienfinanzierung und Consulting/Services. Daran will der Autor auch in Zukunft festhalten. Dass sein Haus damit einen Sonderweg fortsetzt, während die Wettbewerber sowohl das Immobilien- als auch das Staatskreditgeschäft betreiben, kann zwar als Werbeargument genutzt werden, es bedeutet aber zugleich den Verzicht auf zusätzliche Geschäftspotenziale und Erträge. (Red.)

Aufgrund der nach wie vor florierenden Weltkonjunktur ist der Markt für gewerbliche Immobilienfinanzierung in den vergangenen Jahren mit einer beeindruckenden Geschwindigkeit gewachsen. Nach Jones Lang Lasalle erreichten die weltweiten Immobilieninvestitionen im ersten Halbjahr 2007 mit 382 Milliarden US-Dollar erneut einen Rekordwert. Das Halbjahresvolumen des Vorjahres wurde um 16,6 Prozent übertroffen. In Europa stieg das Investitionsvolumen um vier Prozent auf 156,6 Milliarden US-Dollar.

Die USA erlebte mit einem Zuwachs von 32 Prozent auf 170,7 Milliarden US-Dollar den höchsten Anstieg. Die gewerblichen Immobilieninvestitionen im asiatisch-pazifischen Raum legten um zwölf Prozent auf 55 Milliarden US-Dollar zu. Noch ist unklar, welche mittel- und langfristigen Folgen die Krise bei Hypothekendarlehen an einkommensschwache Haushalte (Subprime) unter anderem für die weitere Margenentwicklung und die Kreditvergabepraxis der Banken haben wird. Allerdings birgt die Subprime-Krise nicht nur Risiken, sondern auch Chancen für gut aufgestellte Immobilienfinanzierer.

Kunden orientieren sich internationaler

Mit dem beachtlichen Wachstum des Marktes in den vergangenen Jahren ging eine zunehmende Internationalisierung der Kundenaktivitäten und der Finanzierungsmodelle einher. Noch bis in die neunziger Jahre hinein boten Immobilienfinanzierer überwiegend standardisierte und national ausgerichtete Lösungen an. Mit der Einführung des einheitlichen Währungsraums in Europa und dem

Wegfall von Währungsrisiken hat sich dies grundlegend geändert. Die Kunden agieren heute zunehmend international und benötigen daher auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene strukturierte Produkte.

Für einen erfolgreichen Immobilienfinanzierer wiederum bedeutet dies, dass er über ausgewiesene lokale Expertise in den jeweiligen internationalen und nationalen Märkten verfügen muss. Zusätzlich muss er in der Lage sein, branchenspezifische Immobilienexpertise vorzuhalten. Insbesondere bei der Finanzierung von Hotels, Logistikimmobilien und Shoppingcentern ist eine objektbezogene Spezialisierung von größtem Kundennutzen. Nur so kann den speziellen Anforderungen hinsichtlich Objektbeurteilung und -finanzierung optimal entsprochen werden.

Das Volumen und die Komplexität von Finanzierungen steigt und erfordert ein ausgefeiltes „Financial Engineering“. Hinzu kommt eine erhöhte Umschlaghäufigkeit der Objekte. Die Haltedauer in den Portfolios verkürzt sich und erfordert Finanzlösungen, die sich den Exit-Strategien der Investoren anpassen. Inzwischen hat sich die reine Buy-and-Hold-Strategie, bei der ein Kredit über Jahre auf den eigenen Büchern verbleibt, zu einer Buy-and-Manage-Strategie weiterentwickelt. Dabei wird ein Teil des Neugeschäfts nicht in der Bank behalten,

Der Autor

Dr. Wolf Schumacher ist Vorsitzender des Vorstands der Aareal Bank AG, Wiesbaden.

sondern über Syndizierungen oder Verbriefungen an Kreditinstitute oder den Kapitalmarkt weitergegeben. Ein solcher Geschäftsansatz verbindet das klassische Geschäft der Immobilienfinanzierer mit dem einer Investmentbank.

Die Krise am US-Hypothekenmarkt und die von ihr ausgelöste Verunsicherung führten allerdings dazu, dass der Markt für Verbriefungen zunächst weitgehend zum Erliegen kam. Ein Handel fand kaum noch statt. Vor diesem Hintergrund bietet sich die Chance, dass der klassische Pfandbrief aufgrund seiner langjährigen Qualitätsmerkmale eine Renaissance erleben kann. Allerdings sollte sich aller Voraussicht nach der Verbriefungsmarkt in absehbarer Zeit wieder erholen, sodass Buy-and-Manage-Strategien wieder umsetzbar werden.

Aufstellung der Aareal Bank

Was den weiteren Verlauf der Subprime-Krise betrifft, so sind mehrere Szenarien denkbar. In einem Worst-Case-Szenario hätte die Krise ernsthafte Folgen für die Volkswirtschaften. Die Banken würden sich untereinander kaum noch Kredite einräumen. Es käme zu Liquiditätsengpässen an den Finanzmärkten. Bei einem Best-Case-Szenario wäre die Krise lediglich von kurzer Dauer. Die Kreditmärkte würden sich bald wieder stabilisieren. Für ein solches Szenario spricht zum Beispiel, dass die weltweiten fundamentalen Wirtschaftsdaten derzeit auf einer sehr soliden Basis stehen.

Wie agiert ein Immobilienfinanzierer wie die Aareal Bank in diesem Marktumfeld? Welche strategische Ausrichtung verfolgt sie? Die Aareal Bank hat einen eigenen Weg eingeschlagen, um die Bedürfnisse der Kunden und die veränderten Rahmenbedingungen optimal zu adressieren. Basis ist das Anfang dieses Jahres installierte Wachstumsprogramm „Future 2009“. Mit diesem Programm will das Institut nach seiner erfolgreichen und in kürzester Zeit abgeschlossenen Restrukturierung nachhaltiges Wachstum generieren. Der Fokus liegt auf organischem Wachstum.

Die Aareal-Bank-Gruppe wird sich im Rahmen dieses Wachstumsprogramms auf ihre zwei Kerngeschäftsegmente konzentrieren, die Strukturierte Immobilienfinanzierung und Consulting/Services. Das Segment Strukturierte Immobilienfinanzierungen umfasst alle Immobilienfinanzierungs- und Treasury-Aktivitäten. Ziel ist die Aufstellung eines

nach Regionen und Objektarten breit diversifizierten Portfolios. In den kommenden Jahren fokussiert sich die Aareal Bank in diesem Segment vor allem auf das Wachstum des Portfolios, Neugeschäftsakquisition und den Ausbau der Credit-Treasury- und Refinanzierungsaktivitäten.

Darüber hinaus verfügt die Bank mit dem Segment Consulting/Services über ein zweites Standbein, das insbesondere Kunden aus der institutionellen Wohnungswirtschaft in Deutschland adressiert. Hier werden Serviceleistungen für die Verwaltung von Immobilienbeständen und für die Abwicklung von Zahlungsverkehrsströmen angeboten. Über die Tochtergesellschaft Aareon werden spezifische IT-Dienstleistungen und zugehörige Beratungsdienste für die Immobilienwirtschaft offeriert.

Das Segment Consulting/Services ist ein integraler Bestandteil des Geschäftsmodells der Aareal Bank, da es zur Stabilisierung und Diversifizierung der Erträge beiträgt. Die institutionelle Wohnungswirtschaft ist weitgehend unabhängig von der Volatilität der Immobilienmärkte. Zudem ist im Vergleich zur Immobilienfinanzierung im Bankbereich eine relativ geringe Eigenkapitalunterlegung notwendig.

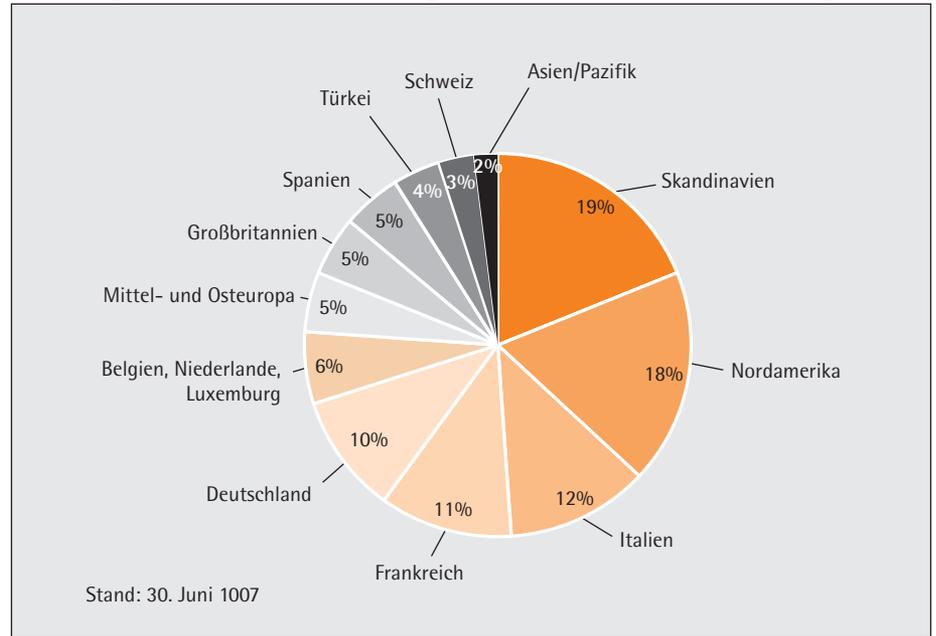
Ausbau des internationalen Geschäfts

Mit dem Wachstumsprogramm „Future 2009“ sind ehrgeizige Ziele gesetzt worden. Die Bank, die derzeit in 17 Ländern vertreten ist und Geschäfte in über 25 Ländern betreibt, verfolgt künftig eine sogenannte Drei-Kontinente-Strategie.

Dies bedeutet, dass sie auf der Basis ihres Geschäftsmodells in Europa, Nordamerika und dem Raum Asien/Pazifik die geschäftlichen Aktivitäten ausbauen wird. Durch das Erschließen neuer Märkte wird die Bank an unterschiedlichen Immobilienzyklen besser partizipieren.

In Europa soll zum einen die bestehende Kundenbasis besser genutzt, zum anderen sollen neue Märkte insbesondere in Osteuropa erschlossen werden. Das Deutschlandgeschäft wurde erfolgreich neu ausgerichtet, und die Vertriebsaktivitäten sind im vergangenen Jahr unter einer zentralen Leitung gebündelt worden. Seither ist die Bank an den vier Standorten Berlin, Hamburg, München und Wiesbaden vertreten und damit optimal aufgestellt.

Abbildung 1: Diversifikation des Neugeschäfts der Aareal Bank nach Regionen



Wo sich in Europa vernetzte Wirtschaftsregionen gebildet haben und der Kunde seine Marktaktivitäten nicht mehr auf ein einzelnes Land sondern auf die Region ausgerichtet hat, wurde der Vertrieb durch den Aufbau regionaler Vertriebscenter – sogenannte Hubs – neu positioniert. So werden die Vertriebsaktivitäten in Skandinavien und in den CEE-Staaten jeweils aus einer Hand vor Ort regional gesteuert. Am Beispiel Skandinavien bedeutet dies, dass die Büros Stockholm, Kopenhagen und Helsinki unter einer einheitlichen Leitung aus Stockholm heraus geführt werden.

In Nordamerika wird die Bank auf Basis ihres langjährigen USA-Geschäfts weiter expandieren. Die Aareal Bank verstärkt neben ihren Aktivitäten in den USA auch ihr Geschäft in Kanada und analysiert den mexikanischen Markt.

In Asien ist der Aufbau einer nachhaltigen Kundenbasis geplant. Bereits 2004 wurde ein Büro in Singapur eröffnet. Im Rahmen der Bündelung der Vertriebsaktivitäten in regionalen Vertriebszentren hat die Aareal Bank Singapur zum Hub für die Region Asien/Pazifik ausgebaut. Inzwischen liegt eine Lizenz als Merchant-

Abbildung 2: Portfolio der Aareal Bank nach Regionen
Gesamtvolumen: 23,1 Milliarden Euro

