

Im Blickfeld

Baustelle Schwäbisch Hall?

Die Bausparkasse Schwäbisch Hall ist quasi eine Institution. Fest verankert in der genossenschaftlichen Finanzgruppe ist sie Marktführer im Bausparen und liegt in der Baufinanzierung hinter der Deutschen Bank/Postbank auf Platz zwei der deutschen Bausparkassen. Sie erfreut die Mutter DZ Bank regelmäßig mit feinen Ausschüttungen, noch mehr aber die vermittelnden Volks- und Raiffeisenbanken mit üppigen Provisionszahlungen für deren Absatzerfolge. Marktanteilsgewinne und Rekordjahre sind die Folge. „Perle des Verbunds“ nennt man die Haller denn auch nicht ohne Stolz. Und auch das laufende Jahr wird sich zweifelsohne allen Prognosen der Verantwortlichen nach in die Reihe der außerordentlich guten Jahre einsortieren, mit einem Neugeschäftsvolumen von erneut über 30 Milliarden Euro.

Und doch muss man sich fragen, ob Schwäbisch Hall nun selbst zur Baustelle wird, wo man doch eigentlich von den Baustellen anderer so gut lebt. Der neue Vorstandsvorsitzende Reinhard Klein hat sich die Situation zwei Monate angeschaut und zieht nun erste Schlüsse. Die Folge: Ein Einsparungsprogramm von 60 bis 70 Millionen Euro in den kommenden beiden Jahren und eine teure, aber notwendige Erneuerung des inzwischen rund 30 Jahre alten IT-Systems. Hintergrund sind drei Entwicklungen, die nicht nur die Bausparkasse Schwäbisch Hall, sondern alle Bausparkassen betreffen. Das niedrige Zinsniveau, die demografische Entwicklung und die Regulatorik. Zusammen genommen führt das zu Belastungen, die über Volumens- und damit Ertragswachstum nicht mehr auszugleichen sind. Es muss also über die Kosten- seite gehen.

10 bis 15 Prozent der Gesamtkosten hat Klein als groben Rahmen gemeinsam mit den anderen Verantwortlichen im Institut herausgearbeitet. Der Großteil davon erfolgt über Einsparungen bei den Sachkosten. Doch um einen Stellenabbau kommt man in Schwäbisch Hall nicht herum, auch wenn dieser ohne Kündigungen vonstattengehen soll. 200 bis 250 Stellen sollen im genannten Zeitraum wegfallen, dem stehen in den kommenden drei Jahren etwa 1 000 Mitarbeiter gegenüber, die in den Ruhestand gehen. Man kann also die Fluktua-

tion ausnutzen, auch wenn in Bereichen wie der IT oder der Regulatorik Stellen aufgebaut werden müssen. Gleichzeitig wird aber investiert. Für einen niedrigen zweistelligen Millionenbetrag wird das Kernbanksystem komplett erneuert. Das alte funktioniere zwar hervorragend, so Klein, aber die Instandhaltung würde nun von Jahr zu Jahr schwieriger, intensiver und damit teurer. So sei auch das erfolgreiche organische Wachstum sichergestellt, denn eine Strategie ähnlich der des Stuttgarter Wettbewerbers W&W mit Akquisitionen die Geschäftsgrundlage zu verbreitern lehnt der Vorstandsvorsitzende ab. Man sei zu eng in den genossenschaftlichen Finanzverbund eingebettet und wolle nicht künftig Geschäfte für die Commerzbank machen.

Reinhard Klein, im Hessischen geboren, in Süddeutschland groß geworden und nun nach einigen Jahren Erfahrung sammeln in der hanseatischen Hauptstadt Hamburg nach Schwäbisch Hall zurückgekehrt, analysiert dies bei seinem ersten öffentlichen Auftritt vor Journalisten außergewöhnlich nüchtern, messerscharf und sympatisch. Und er lässt auch an der Notwendigkeit keinen Zweifel. Mit diesem Programm werde man nun das niedrige Zinsniveau mindestens die kommenden fünf Jahre aushalten. Gleichzeitig weiß er aber auch um die Befindlichkeiten: Schwäbisch Hall spiele immer auf Sieg, der zweite Platz sei der Erste der Verlierer. Daran werde sich bestimmt nichts ändern. Auch das glaubt man ohne zu Zögern. Hier ist ein neuer, der das Haus kennt und daher weiß, wo er ansetzen muss. Nein, eine Baustelle wird Schwäbisch Hall sicherlich nicht. 80 bis 85 Prozent bleiben unverändert, so Klein. Eben so wie es immer war, immer ist, und immer sein wird. P.O.

Lösungsansätze für den Wohnungsmarkt

Was für ein Absturz! Gleich um 11,7 Prozent fiel das Immobilienklima im August gegenüber dem Vormonat. Einen solchen heftigen Rückgang verbuchte der Deutsche-Hypo-Index zuletzt im Jahr 2011. Seitdem gab es zwar vereinzelt Wellenbewegungen, aber alles in allem zog das Immobilienklima in den vergangenen drei Jahren kontinuierlich an. Bis jetzt. Das Immobilienklima stürzte im August auf

118,1 Zählerpunkte förmlich ab und liegt aktuell auf dem Niveau vom Dezember 2012. Sowohl beim Investment- (- 11,9 Prozent) als auch beim Ertragsklima (- 11,5 Prozent) wurden Verluste im zweistelligen Bereich registriert.

Die negative Stimmung spiegelt sich in allen vier Segmenten wider. Die stärksten Verluste musste das Industrieklima verzeichnen, das klassischerweise sensibler auf konjunkturelle Schwankungen reagiert. Mit einem Minus von 16,3 Prozent liegt es aktuell bei 116,0 Zählerpunkten und damit nur noch ganz knapp vor dem Handelklima, welches 115,3 Zählerpunkte (- 9,2 Prozent) aufweist. Nachdem das Bürosegment im Vormonat ein positives Ergebnis verbuchen konnte, verliert es im August am zweitstärksten. Mit einem Rückgang von 14,1 Prozent liegt es derzeit bei 111,1 Zählerpunkten. Auch das sonst recht stabile Wohnsegment fällt mit einem Minus von 10,0 Prozent deutlich auf 139,8 Zählerpunkte ab.

Verschärft sich nun die Notlage im Wohnbereich, wo zumindest an gefragten Standorten die Nachfrage das Angebot stetig übersteigt, anderenorts dagegen nur der Leerstand wächst? Seit Ende September ist klar, dass die Mietpreisbremse nur für den Bestand und nicht für Neubauten gilt. Erleichterung macht sich breit. Aber nach wie vor gibt es viele Ansatzpunkte, um mehr Wohnquartiere in dynamischen Wohnungsmärkten zu schaffen. Dies ist der Titel einer Studie, die Bulwiengesa im Auftrag von zehn deutschen Wohnungsbauern durchgeführt hat.

Die Ergebnisse sind ernüchternd. Während Frankfurt mit 25 neugeschaffenen Wohnungen je tausend Einwohner einsam an der Spitze liegt, kommen München nur auf 18, Hamburg auf 15, Berlin auf 10 oder Stuttgart nur auf magere 7 neue Wohnungen. Dabei schafft es keine deutsche Stadt derzeit, mehr als ein Prozent regenerierenden Neubau sicherzustellen. Der überwiegende Anteil im Bestand ist ältere als 30 Jahre.

Ein weiteres Manko aus Sicht der Auftraggeber der Studie: Die mittlerweile aufgestellten Wohnungsbauförderungsmodelle begünstigten sowohl die Bedürftigen als auch die Gutverdiener, heißt es. Wer dagegen auf der Strecke bleibt, ist die breite Mittelschicht. Hin-

sichtlich möglicher Lösungsansätze fällt den Experten aber auch nicht wirklich etwas Neues ein. Die Einführung von Bauverpflichtungen, um Grundstücksspekulationen zu erschweren, die Ermäßigung der Grunderwerbssteuer, Prämien für die Einhaltung der Vorgaben im Bauungsplanverfahren – all das hat man schon genauso oft gehört wie Überarbeitung von Richtlinien hinsichtlich Abstand, Brand- und Lärmschutz, die Anpassung an Infrastrukturdichten, die Vereinheitlichung von Standards oder die Reduzierung von Stadtteilerförderung zugunsten der lukrativeren Innenstadtlagen. All das ist verständlich, hat bislang aber nicht ausgereicht die Probleme zu lösen. Und ob damit Menschen umerzogen werden können, woanders zu wohnen, als sie es wollen, darf zumindest sanft bezweifelt werden. Red.

Mit aller Gründlichkeit

Die deutsche Einzelhandelslandschaft ist im Umbruch und das betrifft auch die Handelsimmobilien. Vier von zehn Shoppingcentern bedürfen einer Revitalisierung. Bei Fachmarktzentren, Warenhäusern und weiteren Immobilienformaten sieht die Situation nicht besser aus. Das Problem: Eigentümer reagieren häufig zu spät und bleiben bei der Problemlösung oft nur an der Oberfläche.

Allerdings verkennen viele Eigentümer von Einzelhandelsimmobilien die Signale, dass eine Immobilie in Schieflage geraten könnte. Mit starrem Blick auf die Rendite werden Investitionen häufig zu lange herausgezögert. Investiert wird oft erst dann, wenn die Immobilie ihre Spitzenleistung längst erreicht oder sogar überschritten hat – und damit zu spät. Hinzu kommen fehlende Rückstellungen, die von Anfang an gebildet werden müssten, um auch zu einem späteren Zeitpunkt entsprechende Revitalisierungsmaßnahmen durchführen zu können.

Außerdem mangelt es vielen Eigentümern an Handelsaffinität: Sie wissen nicht, wie der Handel tickt, wie er sich entwickelt und welche Konsequenzen das für die Immobilien hat. Spielen die drei Faktoren zusammen, kann daraus eine fatale Kettenreaktion resultieren: Unterbliebene Revitalisierungsmaßnahmen führen zu mangel-

der Umsatzperformance, dem Auszug von Mietern, Leerstand, Mietausfall und Wertverlust.

Natürlich ist Vorsorge auch hier immer besser als Nachsorge. Doch auch wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist, lassen sich Lösungswege entwickeln. Auf eine möglichst kostengünstige Zwischenlösung zu setzen, wäre jedoch falsch. Die traurige Wahrheit: Der Trading-Down-Prozess einer Handelsimmobilie lässt sich nicht schnell und einfach stoppen. Wichtig ist es deshalb, die Gesamtsituation zu analysieren: Wo steht die Immobilie? Wann läuft der Hauptmietvertrag aus? Welche Szenarien drohen ihr? Bewegt sie sich inzwischen vielleicht sogar in einem Umfeld, in dem sie der Wettbewerb schon überholt hat?

Standort, Branchenmix, Mieterqualität, Serviceleistungen, Marktkommunikation, Preisniveau – die Liste der möglichen Problemquellen ist lang. Kernpunkt ist dabei immer die Wettbewerbsfähigkeit der Immobilie. Die Konkurrenz auch zwischen verschiedenen Handelsimmobilien ist hoch. Ist ein Objekt hier nicht klar positioniert und hebt sich nicht von der Konkurrenz ab, hat es schlechte Karten.

Auf Basis der Analyse gilt es, zwei grundsätzliche Fragen zu beantworten: Kann die Immobilie sich überhaupt am Markt behaupten? Und kann sie ihre Handelsnutzung behalten? Vor allem beim zweiten Punkt wird nicht weit genug gedacht. Eigentümer müssen sich klar machen, dass die beste Lösung auch sein kann, dass die Immobilie in Zukunft nicht mehr für den Handel genutzt wird, weil dieser an einen anderen Standort innerhalb der Stadt gewandert ist und die notwendigen Besucherströme und Umsätze nicht mehr generiert werden können. Es kann dabei aber auch herauskommen, dass man eine weitere gute Immobilie arrondieren muss, mit der ein größerer Standort geschaffen wird, um Größenvorteile gegenüber einer möglichen Konkurrenz ausspielen zu können.

Fest steht nur: Es gibt definitiv keine pauschalen Nachnutzungsmöglichkeiten. Um die Probleme zu lösen, muss man in die Tiefe gehen und nicht nach oberflächlichen Zwischenlösungen suchen.

Joachim Stumpf, Geschäftsführer, IPH Handelsimmobilien, München

Parkraum als Wertanlage

Wer mit Immobilien Geld verdienen will, denkt zunächst an Shoppingcenter, Bürotürme oder Wohnanlagen. Doch auch mit Parkflächen lassen sich attraktive Renditen erzielen. Die Voraussetzung dafür ist dieselbe wie bei jedem anderen Asset: Der Eigentümer oder Betreiber muss sich aktiv mit dem Parkhaus beziehungsweise dem Parkplatz beschäftigen. Um Wertsteigerungen zu erzielen, müssen Parkflächen umfassend und vorausschauend gemanagt werden. Wir nennen dieses Vorgehen Commercial-Asset-Management von Parkräumen, weil sich mehr dahinter verbirgt als das bei der herkömmlichen Parkraum-Bewirtschaftung der Fall ist.

Beim Commercial-Asset-Management sind alle Bereiche wichtig, die die Wertentwicklung eines Parkraums beeinflussen: die Wettbewerbssituation, die Werbung, die Marktforschung, die Verkehrssituation und die Tarife samt Services. Zunächst gilt es, den Status quo in diesen Bereichen festzustellen und herauszufinden, wie der Parkraum an seinem Standort funktioniert. Auf Basis dieser Daten werden seine Stärken und Schwächen analysiert sowie Chancen und Risiken benannt. Das bedeutet zum Beispiel: Welche Vorteile hat das Parkhaus gegenüber anderen Parkflächen in der Umgebung? Sind die Stellplätze womöglich geräumiger oder die Tarife günstiger? Welche Nachteile bestehen: Ist das Parkhaus schwieriger zu finden? Wird es nicht ausreichend beworben? Anschließend sollte der Blick in die Zukunft gerichtet werden, um zu analysieren, welche Ziele mit dem Asset idealerweise erreicht werden können. Das heißt, wie viele Nutzer die betreffende Parkfläche anziehen kann und welche Umsätze möglich sind.

Im nächsten Schritt wird berechnet, welche Ressourcen notwendig sind, um die gesteckten Frequenz- und Umsatzziele zu erreichen. Detaillierte Handlungspläne zeigen an, wann welche Maßnahmen stattfinden sollen. Und: Das Management muss langfristig und nachhaltig vonstattengehen. Dies schließt die Auswahl der richtigen Mitarbeiter ein sowie die Einhaltung von Umweltstandards.

Ralf Bender, Geschäftsführer, APCOA Parking Deutschland GmbH, Stuttgart