

Zur Sache



Mathias MÜLLER

Dampf machen

Finanzinvestoren haben Dynamik in deutsche Wohnungsunternehmen gebracht. Wie sind die Reaktionen?

Sie müssen im Wettbewerb um den Kunden – den Mieter – Strategien entwickeln, um den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens langfristig sichern zu können. Umso erstaunlicher ist, dass die Frage, mit welchen Strategien die Wohnungswirtschaft auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren will, selbst bei Fachkongressen häufig unbeantwortet im Raum stehen bleibt. Unabhängig davon, welches Geschäftsmodell dem jeweiligen Wohnungsunternehmen zugrunde liegt: Keine Geschäftsführung kommt umhin, den Mitarbeitern Ziele vorzugeben. Ein Manko in der Unternehmensstrategie wiegt umso schwerer, weil sich die Qualität des Managements am Ende eines Geschäftsjahres mehr denn je an den erzielten Ergebnissen messen lassen muss – besonders für börsennotierte Unternehmen. Sie sind sogar dazu angehalten, ihre Ziele weiterzuentwickeln, weil sie diese den Investoren und Analysten regelmäßig klar und nachvollziehbar darlegen müssen. Der Kapitalmarkt verlangt nachhaltig ökonomische Geschäftsmodelle. Doch auch Wohnungsunternehmen, deren Management sich dem Kapitalmarkt nicht öffnen will, müssen – nicht zuletzt mangels Zugriffs auf die Subventionen – konsequent nach Zahlen geführt werden. Dabei hilft die Entwicklung einer passenden Unternehmensstrategie, Aktivitäten zu bündeln, Schwerpunkte zu setzen. Das setzt zunächst eine eingee-

hende Analyse des jeweiligen Geschäftsumfeldes unter Einbeziehung verschiedener Zukunftsszenarien voraus, wobei die demographische und wirtschaftliche Entwicklung des Standortes entscheidende Einflussgrößen bilden. In diesem Zusammenhang ist die Frage nach den Potentialen und Stärken und Schwächen des Unternehmens von Bedeutung. Die Auswertung der Ergebnisse und die eingehende Analyse fließen in den Strategieentwicklungsprozess ein und bilden den Orientierungsrahmen für die daran anschließende Anpassung der Unternehmensorganisation. Die Erfahrung bestätigt immer wieder, dass die bestehenden Geschäftsprozesse in den seltensten Fällen die Voraussetzungen dafür liefern, die strategischen Ziele auch tatsächlich erreichen zu können. Ein modernes Wohnungsunternehmen muss in einem dynamischen Prozess auf die vom Markt vorgegebenen Fakten eingehen können. Fest steht deshalb, dass es mit der Strategieentwicklung allein nicht getan ist, sondern der Zielerreichungsgrad permanent im Auge behalten werden muss. Die Implementierung von IT-Lösungen und ein strategisches Controlling sind hilfreiche Werkzeuge, unternehmerische Maßnahmen und Aktivitäten entsprechend den Vorgaben zu justieren.

Freilich wird auch deutlich, dass die beste Strategie nichts nutzt, wenn sie von den Mitarbeitern nicht mitgetragen wird. Somit gehört das Management von Veränderungsprozessen innerhalb der Unternehmensorganisation zu den zentralen Aufgaben, um die Mitarbeiter auf die Reise mitnehmen zu können. Die erfolgreiche Verwandlung einer hierarchiegestützten Unternehmensorganisation zu einer prozessorientierten, lernenden gelingt im Dialog mit den Mitarbeitern. Je besser das Zusammenspiel der einzelnen Unternehmensbereiche im Tagesgeschäft untereinander ist, desto schneller stellt sich der wirtschaftliche Erfolg ein. Grundlage ist die Bereitschaft, über Zuständigkeitsbereiche beziehungsweise Hierarchieebenen hinweg zu handeln. Einzelaktivitäten, die keinen Bezug zum Gesamtkonzept erkennen lassen und in ihrer Zielsetzung stark divergieren, sind immer ein Indiz dafür, dass die Unternehmensziele für den Mitarbeiter entweder nicht erkennbar oder erst gar nicht vorhanden sind.

Der Autor ist Vorsitzender der Geschäftsführung GWW Wiesbadener Wohnbaugesellschaft mbH, Wiesbaden.

Immobilienbrief

Eigentümer braucht das Land

Die immobilienpolitische Diskussion in Deutschland ist von einer Reihe von Einseitigkeiten gekennzeichnet. Einerseits wird die Debatte um Themen wie die Wohnungsprivatisierung in weiten Strecken dogmatisch geführt. Ideologische Scheuklappen dominieren die Debatte, wo es eigentlich um pragmatische Lösungen von Sachthemen gehen sollte.

Andererseits ist in der Immobilienwirtschaft eine Tendenz festzustellen, die Immobilie nur noch als reines Finanzprodukt wahrzunehmen. Die Immobilie ist jedoch mehr als nur ein Instrument für Finanzakrobaten; sie ist Lebensmittelpunkt der Menschen.

Das Urteil über die Politik der Bundesregierung in Sachen Immobilien fällt geteilt aus: Positiv zu bewerten ist, dass nach mehrjähriger Diskussion der Reit auch in Deutschland eingeführt wurde. Kritik aber ruft hervor, dass Deutschland als einziges Land der Welt auf die Idee gekommen ist, Wohnimmobilien aus dem Reit-Gesetz auszuklamern, was die Attraktivität stark beeinträchtigt. Dass sich nur wenige Immobiliengesellschaften in einen Reit verwandeln wollen, ist eine Folge dieser Diskriminierung. Hier sind dringende Nachbesserungen notwendig.

Von Vernunft getragen ist die Entscheidung des Gesetzgebers, die im Koalitionsvertrag ursprünglich vorgesehene Änderung von Paragraph 23 des Einkommensteuergesetzes nicht umzusetzen und Immobilien von der generellen Wertzuwachsbesteuerung auszunehmen. Ohnehin ist der Zeitraum von zehn Jahren, in denen Immobilien nicht ohne erhebliche Steuerbelastung verkauft werden dürfen, sehr lang. Bis 1998 galt die zweijährige Spekulationsfrist insgesamt über 75 Jahre. Es wäre ein grober Vertrauensbruch gewesen, schon wenige Jahre nach Einführung der erheblich verlängerten Spekulationsfrist diese völlig abzuschaffen und Gewinn aus Immobilienveräußerungen unabhängig von Haltefristen zu besteuern.

In einem anderen für die Immobilienwirtschaft entscheidenden Punkt hat die Regierung allerdings ihr Versprechen gebrochen: Im Koalitionsvertrag wurde vereinbart, die bisherige Diskriminierung der Immobilie im Zusammenhang mit der Altersvorsorge zu beseitigen und das untaugliche „Riester-Entnahme-Modell“ durch eine sinnvolle Förderung zu ersetzen. Hierzu liegen praktikable Vorschläge vor, doch bis heute konnte sich die Koalition nicht auf eine Reform einigen. Dies ist umso befremdlicher, als die negativen Maßnahmen wie die Streichung der de-

gressiven Abschreibung für den Wohnungsneubau und die Eigenheimförderung für selbstgenutzte Immobilien nur wenige Wochen nach der Bildung der Regierung umgesetzt wurden.

In Kreisen der Politik und in der öffentlichen Meinung hat sich die Ansicht gefestigt, eine Förderung von Immobilien sei nicht mehr erforderlich, da es ein ausreichendes Angebot an Wohnungen gebe. Das ist unzutreffend. Erstens ist das Wohnungsangebot in großstädtischen Ballungsräumen unzureichend; die Mieten und Preise sind dort bereits deutlich gestiegen. Der Wohnungsneubau ist auf ein völlig unzureichendes Niveau gefallen und gleicht nicht einmal mehr den Schwund an Wohnungen aus. Zweitens geht es keineswegs nur um den Neubau, sondern darum, dass mehr Menschen die Möglichkeit zur Eigentumsbildung gegeben werden muss.

In fast allen vergleichbaren Ländern liegt die Eigentumsquote deutlich über 50 Prozent, in vielen Ländern liegt sie zwischen 60 und 80 Prozent. In Deutschland dagegen ist die Eigentumsquote mit 43 Prozent extrem niedrig und in einigen Großstädten wie in Berlin unter 15 Prozent. Alle Bundesregierungen haben das Ziel proklamiert, die Eigentumsquote zu erhöhen. Es blieb jedoch bei unverbindlichen Absichtserklärungen.

Der IVD wird es zu einem Schwerpunkt seiner Aktivitäten machen, sich für eine Erhöhung der Eigentumsquote auf mindestens 50 Prozent in den kommenden fünf Jahren einzusetzen. Wir erwarten, dass dieses Ziel von der Politik festgeschrieben wird, und fordern, dass das für den Wohnungsbau zuständige Ministerium jährlich Bericht über die Fortschritte bei der Umsetzung dieses Zieles erstattet. Wir werden jeden einzelnen Bundestagsabgeordneten danach fragen und daran messen, was er tut, damit dieses Ziel erreicht wird.

Angesichts der gravierenden Probleme der gesetzlichen Rentenversicherung ist die Bildung von privatem Wohneigentum die wichtigste Maßnahme, um die Altersvorsorge von breiten Bevölkerungsschichten sicherzustellen. Die Politik und die Bürger sollten es nicht länger akzeptieren, dass die Bildung von Wohneigentum in Deutschland in weiten Strecken ein Privileg von Besserverdienenden ist, während breiten Bevölkerungsschichten der Weg zur Eigentumsbildung verschlossen wird.

JENS-ULRICH KIESSLING

Der Autor ist Präsident des Bundesverbandes IVD Immobilienverband Deutschland.

Ein Rekordjahr für die Einzelhandelsimmobilie

Der Aufschwung beschert Eigentümern zweistellige Renditen / Eine Studie und spektakuläre Aktionen

Die größten Einzelhandelsunternehmen in Europa

Rang	Unternehmen	Land	Nettoumsatz 2005 in Mrd. €	Jährlicher Umsatzzuwachs in den letzten 5 Jahren	Lebensmittel-Anteil in Prozent	Anteil Ausland in Prozent
1	Carrefour S. A.	F	62,476	2,8	74,6	42,4
2	Metro Group	D	53,616	5,0	46,5	50,3
3	Tesco Plc.	CH	50,326	12,8	72,4	13,3
4	Rewe Zentral AG	D	41,422*	3,0	76,4	30,6
5	Schwarz-Gruppe	D	37,197*	13,0	82,5	43,8
6	Edeka-Gruppe	D	37,073*	4,9	85,5	6,6
8	Aldi-Gruppe	D	29,640*	4,5	82,6	32,8
9	E. Leclerc	F	28,500	6,1	63,0	5,6
10	Casino S. A.	F	21,202	3,7	74,7	41,9
11	ITM Entreprises S.A. (Intermarché)	F	26,700	-2,3	65,6	9,6
12	Ahold N. V. *	NL	11,474	-3,4	78,0	58,6
13	Wal-Mart Stores Inc.	USA	23,599**	11,6	68,0	100,0
14	J. Sainsbury Plc.	GB	23,492*	-1,8	75,7	0,0
15	WM Morrisons Supermarkets Plc.	GB	17,720	28,1	78,0	0,0
16	Tengelmann-Gruppe	D	17,236*	0,1	57,5	25,3
17	El Corte Inglés S. A.	ES	16,417*	7,6	23,8	1,7
18	Système U	F	8,00	8,0	85,3	0,0
19	Migros Genossenschafts-Bund	CH	13,165	1,2	59,6	1,1
20	Co-operative Group Ltd.	GB	10,399*	6,0	28,0	0,0
21	Coop Norden AB	SE	9,368	n.v.	81,3	66,4
22	Coop Schweiz	CH	9,127	3,3	68,0	0,0
23	Mark & Spencer Plc.	GB	10,641	-0,7	45,4	0,0
24	Coop Italia	I	10,783*	5,9	84,9	0,4
25	Lekkerland GmbH & Co. KG	D	9,085	n.v.	95,7	39,6

Die Rangfolge ist nach Bruttoumsätzen inklusive Steuern erstellt. In dieser Tabelle werden nur die Nettoumsätze wiedergegeben, so dass Rangfolgeänderungen auftreten. *) geschätzt. 1) nur konsolidierte Zahlen. **) Wal Mart hat sich vom deutschen Markt zurückgezogen; im Juli 2006 kaufte die Metro AG die deutschen Wal-Mart-Niederlassungen auf. Quelle: Degi Research 2007

Jfr. FRANKFURT, 21. Juni. Finanzinvestoren aus aller Welt setzen ihre Jagd nach lohnenden Immobilien in Deutschland fort. Dabei zählen Geschäftshäuser mit Ladenflächen, Einkaufszentren und Fachmärkte zu den begehrten Objekten. Wie die IPD ausweist, Europas führende Investment Property Datenbank mit Sitz in London, warfen solche Einzelhandelsimmobilien im Euro-Raum allein im vergangenen Jahr 14,5 Prozent ab (Miete und Wertsteigerung), in Paris sogar knapp 24 Prozent und in Irland knapp 27 Prozent. Nur Deutschland hinkt mit plus 5,4 Prozent hinterher, weil der Aufschwung erst jetzt in die Gänge kommt und den Konsumenten nur langsam wieder Vertrauen in den Arbeitsplatz und steigende Einkommen beschert. Investoren setzen nun auf Nachholbedarf in Deutschland.

Die Renditechancen erscheinen prächtig, wie eine Studie der Degi Deutschen Gesellschaft für Immobilienfonds über „Perspektiven europäischer Einzelhandelsimmobilienmärkte“ zeigt. Danach werden die Mieten um jährlich 3 bis 5 Prozent steigen, bei Bürogebäuden dagegen nur um 1 bis 2 Prozent im Jahr. Viele Einzelhandels-Mietverträge sind außerdem vollindexiert und damit inflationssicher und enthalten oft eine zusätzliche Umsatzmietkomponente, sodass der Kapitalanleger am steigenden Umsatz seines Mieters beteiligt wird.

So verwundert es nicht, dass im vergangenen Jahr ein Rekordbetrag von 26 Milliarden Euro in kontinentaleuropäische Einzelhandelsimmobilien floss. „Bei adäquaten Einzelhandelsimmobilien ist in den bevorzugten westeuropäischen Standorten eine Übernachtfrage vorhanden, so dass steigende Preise die Anfangsrenditen so stark unter Druck setzen, dass Investitionen auf andere Standorte gelenkt werden – Richtung Osteuropa, heißt es in der Studie. Nachdem zum 1. Januar 2007 Bulgarien und Rumänien als neue Mitglieder in die EU aufgenommen wurden und zeitgleich Slowenien den Euro als Zahlungsmittel übernahm, verschwinden nun auch die letzten Zutrittsbarrieren zu den Märkten im Osten Europas.

Der EU-Binnenmarkt reizt Investoren nicht nur wegen der entfallenden Währungsrisiken. Der Markt umfasst heute 27 Staaten mit einer halben Milliarde Menschen. Mit einem Bruttoinlandsprodukt von 11,7 Billionen Euro – wovon 57,3 Prozent für den privaten Konsum verwendet werden – ist es die größte Freihandelszone der Welt. So verwundert es auch nicht, dass die international führenden Einzelhandelsunternehmen die aufstrebenden Mitgliedsländer im Osten ins Visier nehmen, zum Teil durch Übernahmen dortiger Wettbewerber. Die Degi-Studie zeigt überraschend hohe Direktinvestitionen aus dem Ausland, vor allem in Russland, Polen, Tschechien, Rumänien, Ungarn, der Türkei und der Ukraine. Ausgehend von äußerst niedrigen Einzelhandelsumsätzen, werden ihnen zweistellige Zuwachsraten vorhergesagt, während es Deutschland nur auf 1,6 Prozent bringt.

Kießling neuer IVD-Präsident

Jfr. FRANKFURT, 21. Juni. Jens-Ulrich Kießling, Immobilienkaufmann aus Hamburg, ist am 15. Juni auf dem „Deutschen Immobilienkongress“ in Dresden zum neuen Präsidenten des „Immobilienverbandes Deutschland IVD, Verband der Immobilienberater, Makler, Verwalter und Sachverständigen“ gewählt worden. Die Wahl setzt zugleich einen Schlusspunkt des 2002 eingeleiteten Fusionsprozesses der beiden bis dahin konkurrierenden Maklerverbände „Ring Deutscher Makler“ (RDM) und „Verband Deutscher



Jens-Ulrich KIEßLING

Makler“ (VDM) zum IVD Immobilienverband Deutschland. Der neunundfünfzig Jahre alte Kießling ist Mitinhaber und geschäftsführender Gesellschafter der Immobiliengesellschaft „Wentzel Dr.“, deren Ursprünge auf das Jahr 1820 zurückgehen. Kießling, ein begeisterter Segler, ist seit 1966 der dritte Hamburger nach Carl C. Franzen (1966 bis 1970) und Horst F. G. Angermann (1970 bis 1974) an der Spitze des nun fusionierten Verbandes.

Der deutsche Wohnungsmarkt steht vor einer Wende

Feri erwartet Renditen von jährlich mehr als 8 Prozent / Neubau weiterhin im Sturzflug

Jfr. FRANKFURT, 21. Juni. Der deutsche Wohnungsmarkt verspricht für die kommenden Jahre ein großes Entwicklungspotential. Das ist eine der Kernaussagen aus dem jüngsten „Feri Immobilien Monitor“, in dem die Feri Rating & Research GmbH zweimal jährlich eine Zusammenfassung ihrer Prognosen für die europäischen und amerikanischen Immobilienmärkte veröffentlicht.

Zum einen sieht das Unternehmen ein ungebrochen großes Interesse von Immobilieninvestoren am deutschen Markt. Im vergangenen Jahr haben sie fast 13 Milliarden Euro in deutsche Wohnimmobilienportfolios investiert, das entsprach einem Anteil von rund 19 Prozent des Gesamttransaktionsvolumens am deutschen Immobilienmarkt. Zum anderen sei eine steigende Nachfrage nach Wohnraum vorhanden und deute auf Mietsteigerungspotential, vor allem, weil der Wohnungsbau abgestürzt ist.

Da investmentfähige Objekte an den deutschen Büroimmobilienmärkten rar werden, sind Wohnimmobilien für Investoren eine vielversprechende Alternative, heißt es in der Stellungnahme. „Wir steu-

ern in den attraktiven Regionen auf eine Unterversorgung hin“, sagt Wolfgang Kubatzki, Leiter Real Estate bei der Feri Rating & Research GmbH. Die zu erwartende Verknappung des Wohnungsangebots in den Wachstumszentren werde die Wohnungsmieten steigen lassen. Für die kommenden Jahre rechnet er mit einer gleichmäßig um annähernd 0,4 Prozent jährlich wachsenden Wohnraumnachfrage. Ein wesentlicher Impuls für die Nachfrageentwicklung sei die Entwicklung zu geringeren Personenzahlen je Haushalt. Das alles deute auf Nachholbedarf bei Wohnungsmieten und Kaufpreisen. Während das durchschnittliche Haushaltseinkommen seit 1995 in Deutschland um ungefähr 10 Prozent gestiegen ist, liegen die Mieten heute fast noch auf demselben Niveau wie Mitte der neunziger Jahre. Die durchschnittlichen Kaufpreise für Wohnimmobilien sind seither sogar um fast 15 Prozent gesunken.

Damit ist Deutschland im europäischen Vergleich eine Ausnahme: In Großbritannien haben sich die Preise für Wohnungen im vergangenen Jahrzehnt annähernd verdreifacht, am irischen Wohnungsmarkt ist

Dennoch ist Deutschland ein gefragter Markt, weil es mit 395,5 Milliarden Euro vor Frankreich, Großbritannien, Italien und Russland den Einzelhandelsmarkt in Europa dominiert und durch die Vielzahl von Städten Diversifikationsmöglichkeiten bietet.

Während die Einzelhandelsmärkte in Ost- und Südeuropa von einem hohen Wirtschaftswachstum profitieren, werden sich die Einzelhandelswelten in Westeuropa freilich mehr dem Erlebnisverkauf zuwenden. In Gesprächen werden immer wieder reizvolle Beispiele genannt. Sie reichen bis zu blauen und roten Einkaufskörben – die roten als Signal dafür, dass man einer Kontaktaufnahme durch das andere Geschlecht nicht abgeneigt wäre. Aber es werden auch Werkstätten und Museen als Möglichkeiten genannt, zum Beispiel ein Uhrenmuseum mit käuflichen Nachahmungen mittelalterlicher Uhrenwerke in einem Uhrengeschäft. In der Modewelt wird an Modeshows mit Kunden und Kamerteams für private DVD-Aufnahmen gedacht und Kindern gegen Entgelt eine Einführung in Golf oder Tennis mit bekannten Sportlern ermöglicht. Dass sich neue Dimensionen für den Handel öffnen, zeigt ein Blick in die arabischen Emirate, die keine Experimente scheuen – ob mit einem Ferrari-Fahrkurs auf einem Formel-1-Parcour oder mit einem Louvre im Wüstensand. West-Edmonton in Kanada, mit dem größten Einkaufszentrum der Welt in einer Mittelstadt, hat der Welt gezeigt, dass es im Handel auf Kreativität und Mut ankommt und nicht auf die örtliche Kaufkraft.

ein ähnliches Wachstum eingetreten, während die Preise für Wohnungen in Spanien fast auf das Zweieinhalbfache gestiegen sind.

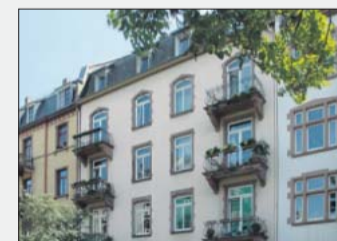
„Die Kaufpreise werden in Deutschland mit hoher Wahrscheinlichkeit anziehen. Hier sehen wir nach wie vor deutliches Potential. Das Gleiche gilt auch für die Mieten. Man bedenke, dass ein Europäer etwa ein Drittel seines Einkommens für das Wohnen ausgibt, während ein Deutscher nicht einmal ein Fünftel seines Einkommens einsetzen muss“, so Kubatzki. Er sieht die Renditeerwartungen über dem europäischen Durchschnitt liegen.

Für die kommenden zehn Jahre sei eine durchschnittliche Rentabilität von jährlich 8,78 Prozent an den fünf Spitzenstandorten Deutschlands realistisch: Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg und München. An den fünf B-Standorten – Dresden, Heidelberg, Leipzig, Münster und Wiesbaden – rechnet er sogar mit einer durchschnittlichen Rentabilität von 8,9 Prozent jährlich. Für den gesamten europäischen Raum wird dagegen nur noch eine Jahresleistung von 7,92 Prozent für wahrscheinlich gehalten.

Sie leben nur einmal - wir zeigen Ihnen wo!



Gartenwohnung in Bestlage, Wfl. ca. 160 m², Garten ca. 100 m², große Terrasse, € 850.000,-, ID-Nr. 1115624
Frankfurt - 069-24 44 49 49



Altbau-ETW in Sachsenhausen, Wfl. ca. 90 m², hochwertig saniert, Parkett, Stuck, € 330.000,-, ID-Nr. 1114690
Frankfurt - 069-24 44 49 49



Exklusives Wohnen, Wfl. ca. 575 m², Gewerbefläche ca. 100 m², Grdst. ca. 1.100 m², € 2,8 Mio., ID-Nr. 1040011
Wiesbaden - 0611-54 10 00



EFH im Frankfurter Süden, Wfl. ca. 260 m², Grdst. ca. 995 m², Schwimmbad, € 990.000,-, ID-Nr. 1089440
Dreieich - 069-24 44 49 50



Elegante ETW in Dreieich, Wfl. ca. 108 m², 4 Zi., exkl. Wohlfühlbad, TG, € 290.000,-, ID-Nr. 1116166
Dreieich - 069-24 44 49 50



Neubau von exklusiven ETW's im Chaletstil ab Wfl. 150 m², KP auf Anfrage, ID-Nr. 1103775
Garmisch - 08821-956 70



Villa mit Traumblick in Top-Lage, Bj. 1957, Wfl. ca. 260 m², Grdst. ca. 1.766 m², € 1,39 Mio., ID-Nr. 1073825
Taanus - 06172-49 54 10



Villa, Bj. 1980, Wfl. ca. 282 m², Grdst. ca. 1.105 m², ELW, uneinsehbarer Garten, KP auf Anfr., ID-Nr. 1107031
Taanus - 06172-49 54 10



Parkanlage mit historischer Villa, Wfl. ca. 350 m², Grdst. ca. 13.079 m², € 2,03 Mio., ID-Nr. 1112818
Konstanz - 07531-81 92 90

Der Immobilienmakler mit dem internationalen Netzwerk: www.engelvoelkers.com
Zentrales Service-Telefon 040-36 13 10 - info@engelvoelkers.com



ENGEL & VÖLKERS®