Quelle:
Immobilienwirtschaft: Impulse für Insider, Ausgabe 09/2017,
Hrsg: Haufe Verlag

BAUTRÄGER

9

Reiz und Risiko des Kompletten

Bauträger erleben das Immobiliengeschäft so umfassend wie kaum ein anderer Wirtschaftszweig der Sparte. Die komplette Projektentwicklung birgt allerdings Risiken. Preispolitik und Personal werden zu entscheidenden Faktoren für die Zukunftsfähigkeit.

Präsentiert von **Kristina Pezzei**

Die Flexibilität ist überbordend... Der ideale Bauträger ist geradezu volatil.

Extrem vielfältig, spannend in der Komplexität, abwechslungsreich in der Bandbreite – wer Bauträger nach dem Reiz ihrer Tätigkeit fragt, erhält in Abwandlungen stets die gleiche Antwort: Die Mischung macht's. Bauträger spüren gesellschaftliche Strömungen genauso wie technischen Wandel, müssen mit politischen Rahmenbedingungen umgehen und betriebswirtschaftlich fit sein. „Man kann ein Projekt vom Grundstückskauf bis zur Übergabe begleiten, vom Anfang bis zum Ende", sagt der Vertriebsleiter der Bayerischen Hausbau, Artur Riedl, stellvertretend für viele Kollegen.

Das Geschäftsmodell von Bauträgern fußt auf den drei Säulen Grund, Kapital und Projekten. Damit umfasst die Branche bundesweit mehr als 20.000 Unternehmen. Zu den größten zählen laut einer jährlich erscheinenden bulwiengesa-Studie verzweigte Großunternehmen wie die Zech Group oder Strabag genauso wie die in Berlin ansässigen Firmen CG und Groth oder die schwedische Bonava, formart und BPD.

„Bauträger sind oft noch volatiler in der konjunkturellen Entwicklung als die Branche selbst", beschreibt der Vize-Hauptgeschäftsführer des Bauindustrie-Verbands, Dr. Heiko Stiepelmann, den Wirtschaftszweig. Während die Laufzeiten von Komplettvorhaben eine gewisse Planungssicherheit erfordern, verlangen sich wandelnde konjunkturelle Strömungen flexibles Handeln im laufenden Prozess; dazu kommen rechtliche, politische und gesellschaftliche Einflüsse, die wichtig sind für das Geschäft mit unterschiedlichem zeitlichen Horizont.

Im Prinzip habe sich daran in den vergangenen 20 Jahren nichts geändert, sagt Riedl. Bauträger seien ständige Veränderungen gewohnt. Er verweist etwa auf die Einführung der ersten Wärmeschutzverordnungen vor einem Vierteljahrhundert, die später in Gesetze rund um erneuerbare Energien mündeten – eine Entwicklung, die aus damaliger Sicht kaum absehbar war. Indes haben sich seit damals Prozesse rasant beschleunigt, genauso wie sich Ausgangsbedingungen verschärft haben.

PREISE, POLITIK UND PERSONAL War früher der Kauf einfacher, gestaltete sich der Vertrieb schwieriger. Gegenwärtig verhält es sich umgekehrt: Die gestiegenen Kosten vor dem Hintergrund knapper werdender Flächen und des Bedarfs vorwiegend in Ballungsräumen stellen Bauträger vor enorme Herausforderungen. Mancher Marktbeobachter spricht bereits von „Ertragsklemmen". Das gilt besonders mit Blick auf den langen Zyklus einer Projektentwicklung: „Wenn wir jetzt ein Grundstück ohne Baurecht zu den aktuellen sehr hohen Preisen kaufen, kann es fünf Jahre dauern, bis ich tatsächlich die erste Wohnung verkaufe", erklärt der für Projektentwicklung zuständige Geschäftsführer der Groth Gruppe, Henrik Thomsen. „Doch wer weiß schon, wie der Markt in fünf Jahren aussieht?"

„Bauträger werden ihr Wirkungsfeld erweitern müssen."

Michael Stüber,
Vorstand der CD Deutsche Eigenheim AG

Durch die Situation in Ballungsräumen wachsen interner und externer Wettbewerb, wie bulwiengesa-Expertin Ellen Heinrich erklärt. Projektentwickler müssten heute höhere Risiken eingehen, um sich überhaupt noch Grundstücke für künftige Geschäftstätigkeit sichern zu können. Die große Herausforderung dabei sei, unter diesen Bedingungen Qualitätsstandards hoch zu halten.

Die politischen und rechtlichen Vorgaben sind in »

Foto: fuzzbones/AdobeStock.com

DEUTSCHE EIGENHEIM

Die Vorstände der CD DEUTSCHE EIGENHEIM AG Michael Stüber, FRICS und Prof. Dr. Winfried Schwatlo, FRICS Gratulieren herzlich zum 20-jährigen Bestehen der Immobilienwirtschaft.

„Wenn wir ein Grundstück ohne Baurecht zu den aktuellen Preisen erwerben, kann es fünf Jahre dauern, bis ich die erste Wohnung verkaufe."

Henrik Thomsen,
Geschäftsführer der Groth Gruppe

den vergangenen Jahren deutlich komplexer geworden. „Die Zusammenhänge allein in rechtlicher, finanzieller und technischer Tiefe zu erfassen, etwa bei der Schallschutz-Thematik, ist anspruchsvoller geworden", bekräftigt Thomsen.

Bauträger brauchen folglich Mitarbeiter, die Themen vertiefen können genauso wie in der Breite verknüpfen, die eine grundsätzliche Strategie verinnerlicht haben und zugleich flexibel genug sind, sie sich rasch ändernden Vorzeichen anzupassen. „Es wird immer schwieriger, gut ausgebildete Fachkräfte zu finden", bekräftigt Nils Olov Boback, Geschäftsführer der Bonava Deutschland GmbH.

ROSIGE AUSSICHTEN FÜR ASPIRANTEN Absolventen und Berufserfahrenen stehen somit Türen offen, zumal die grundsätzlichen Aussichten für die Branche rosig sind: Mit Verweis auf den Boom bei Wohngrundstücken und -bauten rechnet etwa das ifo-Institut, das jährlich die Branche unter die Lupe nimmt, mit anhaltenden moderaten Umsatzzuwächsen in diesem Jahr. Auch die Ertragsprognose wird mit „gut" bewertet.

Die fortschreitende Digitalisierung verstärkt die Attraktivität der Branche – verändern sich dadurch doch nicht nur Arbeitsaufgaben, sondern auch deren Prozesse. „Wie kommen wir zu einer integrierten Planung, verinnerlichen BIM-Standards und schaffen es, das alles mit Smart-Home-Elementen und E-Mobilität zu verknüpfen?", umreißt Riedl von der Bayerischen Hausbau das Spannungsfeld.

Der Geschäftsführer der formart GmbH, Kruno Crepulja, zielt vor allem auf die neuen Möglichkeiten ab, die der digitale Wandel Bauträgern gibt: „Wenn die notwendigen Prozesse stärker ineinander übergreifen, können wir Konzeption und Kreativität mehr Raum geben", sagt er. Noch einen Schritt weiter geht Michael Stüber, Vorstand der CD Deutsche Eigenheim AG: Er rechnet damit, dass Bauträger ihr Wirkungsfeld erweitern und sich etwa mit der Energieversorgung von Komplettgebäuden oder mit der Frage befassen müssen, welche Anforderungen ein Co-Working-Space an das Gebäude bzw. das Quartier stellt.

Groth-Geschäftsführer Thomsen wiederum sieht inzwischen den zu erzielenden Konsens mit der Bevölkerung als eines der zentralen Themen, befördert durch die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten und damit verbundene Transparenz.

Die Zukunftsfähigkeit der Branche dürfte davon abhängen, alle unterschiedlichen Strömungen einzufangen. Kaum verwunderlich, dass bulwiengesa-Projektleiterin Heinrich von einer weiteren Konsolidierung des Marktes ausgeht, auch wenn sie der Branche grundsätzlich Stabilität und die Fähigkeit zu flexiblem Handeln bestätigt. «

ASSET-ASSOZIATIONEN

Ohne Bauträger – dörflich

Artur Riedl,
Vertriebsleiter Bayerische Hausbau

Warum ist der Bereich der Bauträger die Königsklasse für die gesamte Immobilienbranche? Bauträger bergen die geballte Immobilienkompetenz vom Einkauf des Grundstücks über Planung und Bauen bis hin zum Verkauf – und das immer auf eigenes Risiko und eigene Rechnung, im Gegensatz zu Generalunternehmern.

Was wäre, wenn es Bauträger nicht gäbe? Ohne die gestalterische und finanzielle Mitwirkung von Bauträgern an der städtebaulichen Entwicklung würden wir heute noch in dorfähnlichen Strukturen ohne Wirtschaftswachstum leben.

Welchen Konsumartikel verbinden Sie mit Bauträgern? Einen Bleistift – zum kreativen Planen genauso wie zum Kalkulieren und Rechnen.

Welche berühmte Persönlichkeit hat eine Eigenschaft, die Sie mit einem Bauträger verbinden? Welche Eigenschaft ist das? Josef Schörghuber war nicht nur unser Unternehmensgründer, sondern auch ein Visionär, der vorausschauend und nachhaltig ganz im heutigen Sinn gehandelt hat und somit ein Vorbild für die gesamte Branche ist.

PROJEKT-ENTWICKLER

10

Die Lebenszyklus-Sparte

Stärker als früher berücksichtigt Projektentwicklung heute auch Betrieb, Entsorgung oder Wiederverwertung. Das Leben für Entwickler wird dadurch nicht leichter. Die Lösung liegt im vernetzten Denken.

Präsentiert von **Birgitt Wüst**

Wird ein Gebäude errichtet, geschieht dies in der Regel, um es über einen längeren Zeitraum zu nutzen – zum Wohnen oder Arbeiten, für den Eigenbedarf oder um Mieteinkünfte zu erzielen. Im Lebenszyklus eines solchen Gebäudes stellen 20 Jahre eine kurze Periode dar – und doch ist dies eine Zeitspanne, in der sich das Arbeitsfeld des Projektentwicklers, der das Gebäude errichtet hat, stark verändern kann. Dies umso mehr, als die Projektentwicklung facettenreich und multidisziplinär ist: Nicht umsonst gilt sie als die „Königsdisziplin" der Immobilienwirtschaft.

LANGFRISTIGE RENDITEN IM BLICK „Genauso wie vor 20 Jahren sind Immobilienprojekte sehr langfristige Investitionen", sagt Steffen Szeidel, Vorstand von Drees & Sommer. „Damals wie heute »

„Da sich demographischer Wandel und technologischer Fortschritt nur begrenzt vorhersagen lassen, sind Flexibilität und Nachhaltigkeit einer Immobilie besonders wichtig."

Christoph Gröner
Geschäftsführer der CG Gruppe

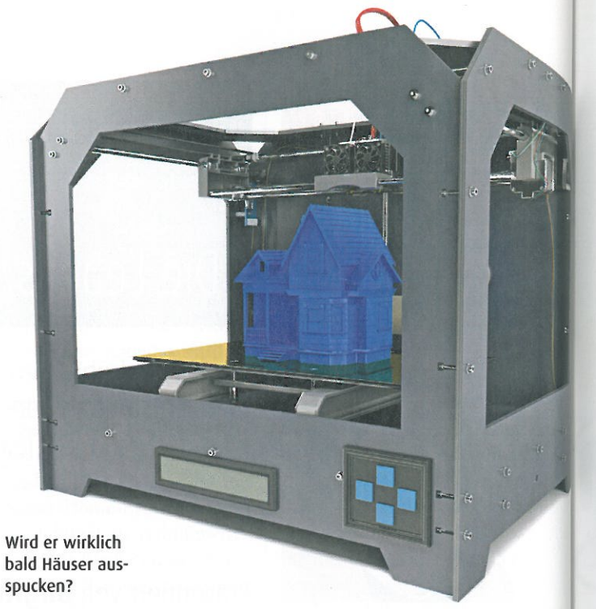
greifen komplexe Prozesse ineinander, wie etwa Standortanalysen, Planungen, Nutzungskonzepte etc." Doch anders als früher ende der Entwicklungsprozess heute immer seltener mit bloßer Errichtung eines Gebäudes. Immer mehr Projektentwickler achteten darauf, ökologisch und soziologisch nachhaltige Konzepte umzusetzen, da sich so langfristig gute Renditen erzielen lassen.

HERAUSFORDERUNG GRUNDSTÜCKSMARKT Was den Markt derzeit schwierig macht, sind die geringe Verfügbarkeit von Baugrundstücken und die hohen Preise für Bauland. „Vor 20 Jahren hatte es die Branche einfacher", sagt Winfried Schwatlo, Vorstand der CD Deutsche Eigenheim. „Es gab mehr Grundstücke, deren Lagen mit dem aktuellen Angebot nicht mehr zu vergleichen sind. Grundstücksknappheit und Wohnraumbedarf sind immens gewachsen."

Schwatlo zufolge werden immer häufiger auf Grundstücken, die einen Nutzungsmix zulassen, fast nur Wohnungen hochgezogen: „Das hätte es vor einigen Jahren so nicht gegeben. Da war die Wohnentwicklung deutlich weniger attraktiv als Büroentwicklung."

IN SZENARIEN DENKEN Neben dem Mangel an bezahlbaren Projekten und Grundstücken sehen sich Projektentwickler mit übergreifenden Entwicklungen konfrontiert. „Demographischer Wandel und technologischer Fortschritt lassen sich nur begrenzt vorhersagen und bei der Planung berücksichtigen", sagt Christoph Gröner, Geschäftsführer der CG Gruppe. „Daher sind die Flexibilität und die Nachhaltigkeit einer Immobilie besonders wichtig." Dies zeige sich etwa bei den Shoppingcentern, deren Bau in den 1990er Jahren boomte, denen aber heute der Onlinehandel Umsatzeinbußen beschert. Um erfolgreich zu bleiben, müssten sich viele Center neu erfinden, was erheblichen Investitionsbedarf bedeute.

Tatsächlich sind Refurbishment und Umnutzung – früher kaum ein Thema – zu einem ebenso interessanten wie lukrativen Betätigungsfeld für Entwickler herangereift: Nach einer Studie von Hochtief Projektentwicklung wurden im Jahr 2016 allein in



Wird er wirklich bald Häuser ausspucken?

„Wir müssen uns darauf einstellen, dass disruptive Entwicklungen möglicherweise ganze Geschäftsmodelle in der Bau- und Immobilienbranche verändern können."

Adrian Wyss, Leiter Modernisation & Development, Implenia AG

den Top-7-Standorten 690.000 Quadratmeter Bestandsfläche einer Rundumerneuerung unterzogen. Mit Blick auf die sich rasch ändernden Rahmenbedingungen empfiehlt Günter Nikelowski, Geschäftsführer der Strabag Real Estate GmbH: „Projektentwickler müssen heute in Szenarien denken – und vorbereitet sein auf den Turnaround der Märkte."

VON HANDLUNGSBEDARF UND ZUKUNFTSMUSIK Projektentwickler müssen sich mehr denn je mit der technologischen Entwicklung auseinandersetzen. Dreh- und Angelpunkt ist aktuell das Building Information Modeling.

„Eine datengestützte Analyse und Auswertung in der Akquisition, ein digitales Investitionsmodell, das eine integrale Gegenüberstellung der Szenarien in einer Konzeptionsphase ermöglicht, bis hin zu einer durchgängigen Planung und Ausführung in BIM 5D werden schon bald Standard sein", sagt Adrian Wyss, Leiter Modernisation & Development bei der Schweizer Implenia AG. „Wir müssen uns darauf einstellen, dass disruptive Entwicklungen ganze Geschäftsmodelle in der Bau- und Immobilienbranche verändern können."

Auch wenn der 3D-Druck am Bau noch auf weite Strecken Zukunftsmusik ist: Das frühzeitige Erkennen der Markttrends und die Flexibilität, darauf zu reagieren, sei „das A und O für Projektentwickler, wenn sie weiterhin erfolgreich agieren wollen", sagt Daniel Winkler, Leiter Projektentwicklung Deutschland bei Apleona GVA. Daher sei es wichtig, professionelle Projektteams aufzustellen; ferner brauche ein Projektentwickler finanzielle Stabilität und ein breites Netzwerk mit Kontakten zu Maklern, Nutzern, Behörden und Politik.

„Unternehmen müssen künftige digitale Entwicklungen richtig prognostizieren, um nicht abgehängt zu werden."

Steffen Szeidel, Vorstand Drees & Sommer SE

VERÄNDERTE FINANZIERUNGSMODALITÄTEN Zur Rentabilität einer Projektentwicklung tragen nicht zuletzt die Finanzierungsmodalitäten bei – und auch hier hat sich seit Ende der 90er Jahre viel verändert: Fällt doch die jüngste globale Finanz- und Wirtschaftskrise genau in diese Periode. In die Lücke, die nach Lehman-Crash und „Credit Crunch" entstand, sprangen nach dem Ausfall vieler Banken andere Geldgeber – so etwa Sparkassen und Landesbanken, Hypotheken- und Genossenschaftsbanken sowie auch die Postbank und die Pfandbriefbanken, aber auch Family Offices, Versorgungswerke, Kapitalsammelstellen und internationale Staatsfonds.

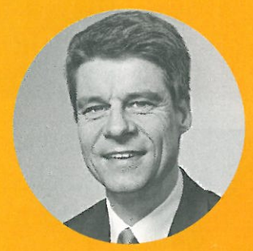
„Vor 20 Jahren war es üblich, dass ein Projektentwickler Grundstücke kaufte, entwickelte, realisierte und anschließend verkaufte", sagt Apleona-Experte Winkler. Inzwischen habe die Risikobereitschaft der Investoren deutlich zugenommen: „Sie steigen oft früher in die Projekte ein, um sich in einem angespannten Investment-Marktumfeld interessante Produkte und attraktive Renditen zu sichern. Investiert wird schon vor dem ersten Spatenstich oder auch bevor es Mietzusagen für die Flächen gibt."

NEUE WOLKEN AM HORIZONT Investoren und Kapitalgeber fordern allerdings deutlich mehr Sicherheiten als früher, und auch auf Seiten der Nutzer sind die Ansprüche gestiegen, etwa in Sachen Nachhaltigkeit, Energie- und Flächeneffizienz sowie Bewirtschaftung. Zudem sind Entwickler heute vom politischen Meinungsbildungsprozess eher betroffen als früher: Die kritische Begleitung der Öffentlichkeit hat stark zugenommen (Stichworte: Wutbürger, Bürgerbegehren). Für Projektentwickler gelte es daher, „sehr viel vernetzter zu denken und zu arbeiten als vor 20 Jahren", sagt Nils Olov Boback, Geschäftsführer der Bonava. „Dies betrifft nicht nur die technischen, sondern auch die kaufmännischen, juristischen und finanzwirtschaftlichen Disziplinen." Und schon zeichnen sich neue Herausforderungen ab. „Es wird eine Zeitrechnung nach der Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank geben", sagt Strabag-Real-Estate-Geschäftsführer Rainer M. Schäfer. „Diesen Umschwung zu meistern, ob er nun sanft oder eher abrupt verläuft, wird eine große Herausforderung für die Projektentwickler." «

Co-Autorin: Gabriele Stegers

ASSET-ASSOZIATIONEN

Galileo im Maßanzug



Günter Nikelowski ist Geschäftsführer der Strabag Real Estate GmbH

Warum ist Projektentwicklung die Königsklasse der Immobilienbranche?
Die gesamte Wertschöpfungskette, Architektur, Ingenieurwesen und Juristerei bis hin zu betriebswirtschaftlichen Fachgebieten: Die Projektentwicklung vereint all das, was im weitesten Sinne mit Immobilien zu tun hat.

Was wäre, wenn es Projektentwicklung nicht gäbe?
Anders. Denn dass Projekte umgesetzt werden, liegt oft am Mut und an der Risikofreude von Entwicklern.

Welchen Konsumartikel verbinden Sie mit Entwicklung?
Am ehesten den Maßanzug. Denn auch die von uns entwickelten Immobilien sind Einzelstücke, die großes handwerkliches Geschick brauchen. Und die Praxis, Daten für die Herstellung eines persönlich angepassten Maßanzugs digital zu erheben, lässt sich – wenn auch eingeschränkt – auf die Arbeitsweise in der Immobilienwirtschaft unter dem Stichwort BIM übertragen.

Welche berühmte Persönlichkeit hat eine Eigenschaft, die Sie mit Projektentwicklung verbinden?
Galileo Galilei. Denn auch bei der Projektentwicklung gilt es eine Vision zu entwickeln. Man muss sie so konsequent verfolgen wie Galilei seine These.

Fotos: Strabag Real Estate; Kjpargeter/shutterstock.com