

Dr. Norbert Raschper,
Geschäftsführender Gesellschafter der iwB Entwicklungsgesellschaft Braunschweig

Strategische Bestandsentwicklung zwingt zum Handeln

VM: Wie sehen Sie die aktuelle Situation der Wohnungsunternehmen?

Raschper: Wir stehen vor massiven Veränderungen: Bevölkerungsschwund, alternde Gesellschaft, Separierung benachbarter regionaler Teilmärkte, Investitionserfordernisse der Nachkriegsbauten u. a. sind als Stichworte bekannt. Diese Veränderungen werden zukünftige Geschäftsmodelle von Wohnungsunternehmen sehr stark beeinflussen.

VM: Haben sich die Wohnungsunternehmen bereits darauf eingerichtet?

Raschper: Viele Wohnungsunternehmen haben ihre Geschäftsmodelle überdacht oder sind aktuell in Findungsprozessen. Man sucht nach der Differenzierung des eigenen Wohnungsangebotes gegenüber dem Wettbewerber. Die Marktauftritte werden verfeinert und die Kunden mit speziellen PR-Maßnahmen in Zielgruppen unterschieden.

Neben der Optimierung des Marktauftritts ist auch die Ertragskraft dauerhaft zu steigern. Folgende strategische Bereiche mit großer Hebelwirkung kennen wir:

- Optimierung des Bestandsportfolios zur Vermeidung unwirtschaftlicher Investitionen sowie
- Reduzierung der Fremdkapitalkosten durch Neustrukturierung des Kreditportfolios.

Auf diesen Tätigkeitsfeldern sehen wir bei vielen Unternehmen noch erheblichen Handlungsbedarf.

VM: Sind Portfolio-Analysen nicht zwischenzeitlich ein „alter Hut“?



Dr. Norbert Raschper

Raschper: Natürlich haben viele Unternehmen schon Portfolio-Analysen durchgeführt. Häufig sind dies jedoch Analysen der Vergangenheitswerte aus dem ERP-System, z. B. zum Leerstand oder zur Ermittlung vergangenheitsbezogener Deckungsbeiträge.

Das flächendeckende Einschätzen zukünftiger Bestandsrisiken findet man leider noch nicht sehr häufig. Aber wie will man typische Portfolio-Alternativen für ein Objekt bewerten, wenn man nicht unterschiedliche Handlungsalternativen bei den Investitionen kennt? Und wie will man den besten Finanzeinsatz gemäß Unternehmenszielen finden, wenn man nicht alle Gebäude des Bestandes untersucht hat?

VM: Wie sollte eine zukunftsorientierte Portfolio-Analyse aussehen?

Raschper: Folgende Informationen sind für eine zukunftsorientierte Portfolio-Analyse wichtig:

- Bewertung der Standortqualität nach Mieterzielgruppen,
- Ermittlung von Art, Umfang und Dringlichkeit zwingender oder wünschenswerter Bauinvestitionen zur Vermietungssicherung,
- Wirtschaftlichkeitsbewertung auf Basis von Liquiditätsprognosen für unterschiedliche Investitionsvarianten.

Wie feinteilig die dargestellten Informationsbereiche mit Daten belegt werden, kann und muss jedes Unternehmen für sich entscheiden. Feinteiligere Informationen liefern bessere Ergebnisse, stellen aber auch höhere Anforderungen an die Datenauswertung und natürlich an die Datenpflege.

VM: Wie kann man schnell und kostengünstig mit der Portfolio-Analyse starten?

Raschper: Mit dem Portfolio-Quickcheck. Diese Schnellanalyse umfasst ca. 15 Kriterien, die zumeist im Unternehmen für die Einzelobjekte vorhanden sind oder schnell und ohne größeren Aufwand erhoben werden können. Diese objektspezifischen Daten werden mit globalen Unternehmensdaten und noch relativ groben Markteinschätzungen veredelt.

Als Ergebnisse des Portfolio-Quickchecks erhält man:

- eine erste Einschätzung der zukünftigen Marktfähigkeit des Bestandes,
- eine Identifikation der besonders guten oder schlechten Objekte für kurzfristige Investitionen oder Verkäufe sowie
- eine Eingruppierung der Bestände in zukünftige Risikoklassen der Investitionen und Wirtschaftlichkeit für das interne Risikomanagement bzw. das externe Rating.

Ein gleitender Ausbau vom Quickcheck zur Detailanalyse ist jederzeit möglich. Einzelne oder alle Portfolio-Bereiche werden dazu mit detaillierteren Informationen pro Objekt erweitert.

VM: Und wie erweitert man die Standortanalyse mit Blick auf Mieterzielgruppen?

Raschper: Üblich ist die Standortbewertung aus weichen Lagefaktoren über Bewertungsbäume und Gewichtungsschlüssel in den Informationsbereichen Infrastruktur, Gebäude, Miet- und Mietersozialstruktur.

Da nicht alle Mieter die gleichen Wohnbedürfnisse haben, ist eine unterschied-

liche Wertung der Standortkriterien nach Mieterzielgruppen sehr sinnvoll. Typische Mieterzielgruppen sind Single, Familien, Etablierte, Rentner u. a.

Die Eignung von Beständen für einzelne Mieterzielgruppen wird so objektiviert, das eigene PR-Konzept sowie der Vermietungsprozess massiv unterstützt und die zukünftige Investition auf die Zielgruppe ausgerichtet.

VM: Ist eine technische Bestandsbewertung notwendig?

Raschper: Das technische Bestandswissen liegt zumeist in den Köpfen altgedienter Mitarbeiter. Durch den Generationswechsel laufen wir Gefahr, dieses Wissen zu verlieren.

Das Sammeln und Zusammenfassen des vorhandenen, verlässlichen Bestandswissens unter einheitlicher Datenstruktur ist daher Teil des Risikomanagements. Da Mitarbeiterwissen und Aktenlage zumeist lückenhaft sind, wird eine Bestandsbewertung vor Ort häufig notwendig.

Um die Bewertungskosten zu reduzieren, kann man die „Selbstähnlichkeit“ der Wohnungsbauten nutzen. Durch praxiserprobte Typisierungs- und Kopierverfahren kann das zukünftige Investitionsrisiko schnell und ausreichend genau monetär abgeschätzt werden.

Die objektspezifischen Kosten zeigen den zukünftigen zwingenden Instandsetzungsbedarf, den vermietungssichernden Modernisierungsbedarf sowie die Kosten der z. B. im Energieausweis anzugebenden energetischen Aufwertung.

VM: Wie ermittelt man aus den Daten die zukunftsichernden Portfolio-Entscheidungen?

Raschper: Ob und bis zu welchem Modernisierungsgrad eine Immobilie verbessert werden soll, bestimmen letztendlich die Unternehmensstrategie sowie die finanziellen Möglichkeiten des Wohnungsunternehmens.

Zur Vermeidung von Investitionsfallen sind Wirtschaftlichkeitsberechnungen als mehrjährige Liquiditätsprognosen

für unterschiedliche Investitionen sinnvoll. In jedem Fall sollten dynamische Investitionsrechnungen nach DCF die Wirtschaftlichkeitsberechnung nach II. BV ersetzen.

Die Liquiditätsprognosen ermöglichen die Verdichtung zahlreicher Einzelentscheidungen zu einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie. Die gesamtunternehmerische Liquiditätsplanung, das Erstellen von Planbilanzen sowie die Auswirkungen von Portfolioentscheidungen auf den Gesamtunternehmenswert werden so konkretisiert und objektiviert.

Erfahrungen mit Banken und Gesellschaftern zeigen, dass derartige Grundlagen Diskussionen versachlichen, Risiken für Interne und Externe bewertbar machen und Ratingergebnisse und somit Kreditkonditionen verbessern. Und auch die Analyse und Neustrukturierung des vorhandenen Kreditportfolios lässt sich mit Banken so wesentlich leichter vornehmen.