

Strategisches Portfoliomanagement für Wohnungsunternehmen

Prof. Dr. Stefan Kofner, Hochschule Zittau/Görlitz

Heiner Kook, M.A., EDV Beratung

Manfred Sydow, Hallesche Wohnungsgesellschaft mbH



Dringender Handlungsbedarf

Wohnungsmarktprognosen:

Nachfrage wird weiter zurückgehen (überalterte Bevölkerung, weitere Neubauaktivität)

Wachsender Wohnungsüberhang:

Weitere Zunahme der Leerstandsquoten, weiter sinkende Mieteinnahmen (standortabhängig)

Angespannte Liquiditäts- und Ertragslage vieler Gesellschaften

Konsequenzen für die Unternehmenspolitik

- **Strategische Ausrichtung zur Disposition stellen (das Wohnungsportfolio)**
- **Strategische Planung von Bestandsinvestitionen und Desinvestitionsmaßnahmen**
- **Welche Geschäftsfelder / Marktsegmente sollen entwickelt, welche für die Desinvestition freigegeben werden?**
- **Vermeidung von Fehlinvestitionen: bei Bestandsinvestitionen strenge Maßstäbe für Liquidität und Rentabilität**
- **Vorrang von Liquiditätszielen bei Investitionsentscheidungen: cash flow der ersten fünf Jahre nach der Investition**

Portfolio-Ansatz: Ziele

- **Identifikation zukünftiger Erfolgsfaktoren (z.B. Standort, baulicher Zustand)**
- **Strategische Positionierung der Wohnungsbestände in Bezug auf diese Erfolgsfaktoren**
- **Entwicklung von Handlungsempfehlungen und Normstrategien für Teilbestände / Marktsegmente**
- **Ressourcenallokation (Allokation des knappen Faktors Kapital): optimaler Einsatz der Ressourcen über das gesamte Unternehmen hinweg**

Sinn und Zweck des Strategischen Quaders

Der strategische Entscheidungsquader dient der gedanklichen *Vorbereitung* von strategischen Unternehmensentscheidungen

Drei Entscheidungsalternativen für jedes Objekt:

- **Desinvestition:** Verkauf, Rückbau, Abriß oder befristeter Verbleib
- **Melken:** Aufrechterhaltung des Istzustands (laufende Instandhaltungsmaßnahmen)
- **Bestandsentwicklung:** aktive Instandsetzung und Modernisierung, Um- und Ausbau, ggf. verbunden mit Maßnahmen zur Standortaufwertung (erweitertes Wohnumfeld)

Zielgerichtete Segmentierung des Wohnungsbestands

Segmentierung nach den Kriterien

- Vermietungserfolg
- Baulicher Zustand und
- Standortqualität

Bedeutung der Objektivierbarkeit der Merkmale für die Umsetzung im Wohnungsunternehmen

Merkmalsbaulicher Zustand

Checkliste Bewertung Objektstandard (siehe Anlage 1)

Anwendung der Checkliste:

- Gesamtzustand des Objektes = Summe der Punkte bei den sieben Einzelmerkmalen (Dach, Fenster, Fassade, Balkone, Treppenhaus, Heizung, Bad)
- 1 - 4 Punkte pro Merkmal
- 4 Punkte: völlig mangelfreier bzw. vollsanierter Zustand
- Insgesamt zwischen 7 und 28 Punkten

Kriterium baulicher
Zustand (7 - 28 Punkte)

<i>Merkmalsausprägung</i>	<i>Punkteintervall</i>
<i>hoch</i>	23 - 28
<i>mittel</i>	15 - 22
<i>niedrig</i>	7 - 14

Merkmals Standortqualität

Checkliste Standortqualität (siehe Anhang 2)

	Punktezahl Infrastruktur	x 1,0
+	Punktezahl Parkmöglichkeiten	x 1,5
+	Punktezahl Immissionen	x 2,0
+	Punktezahl Bebauung	x 1,0
+	Punktezahl Wohnumfeld	x 1,5
+	Punktezahl Nachbarschaft	x 3,0
=	Punkte gesamt	

Kriterium Standortqualität (10 - 40 Punkte)

<i>Merkmals- ausprägung</i>	<i>Punkte- intervall</i>
<i>hoch</i>	34 - 40
<i>mittel</i>	21 - 33
<i>niedrig</i>	10 - 20

Merkmale Vermietungserfolg

⇒ **Leerstand und durchgesetzte Miethöhe**

- **Leerstand mit zwei Subkriterien:**
 - **Leerstand an einem bestimmten Stichtag**
 - **Durchschnittliche Leerstandsdauer**
- **Gewicht der Miethöhe von 40 Prozent**

Leerstandsdauer (Gewicht: 30 Prozent)

Maßgeblich ist die durchschnittliche Leerstandsdauer (in Monaten).
Je nach der Leerstandsdauer sind zwischen einem und vier Punkten
zu vergeben:

<i>Punkte</i>	<i>Leerstands- dauer in Monaten (x)</i>
1	$12 \geq x \geq 3$
2	$3 > x \geq 2$
3	$2 > x \geq 1$
4	$1 > x \geq 0$

Leerstand am Stichtag (Gewicht: 30 Prozent)

Leerstand am Auswertungstichtag in der betreffenden Wirtschaftseinheit:
(leerstehende Mieteinheiten / Miteinheiten gesamt)

<i>Punkte</i>	<i>Leerstandsrate in Prozent (y)</i>
1	$100 \geq y \geq 40$
2	$40 > y \geq 15$
3	$15 > y \geq 5$
4	$5 > y \geq 0$

Durchgesetzte Miethöhe (Gewicht: 40 Prozent)

Durchschnittliche Nettokaltmiete je m² und Monat bezogen auf die betreffende Wirtschaftseinheit am Auswertungstichtag:

<i>Punkte</i>	<i>Miete in DM (z)</i>
1	$5,00 > z \geq 0,00$
2	$6,50 > z \geq 5,00$
3	$8,00 > z \geq 6,50$
4	$\infty > z \geq 8,00$

Merkmalsvermietungsleistung

	Punktezahl Leerstandsdauer	x 3
+	Punktezahl Leerstand am Stichtag	x 3
+	Punktezahl Durchgesetzte Miethöhe	x 4
=	Punkte gesamt	

Kriterium Vermietungserfolg (10 - 40 Punkte)

<i>Merkmals- ausprägung</i>	<i>Punkte- intervall</i>
<i>hoch</i>	34 - 40
<i>mittel</i>	21 - 33
<i>niedrig</i>	10 - 20

hoher Vermietungserfolg:

- Spitzenmiete von DM 8,00 oder mehr
- sehr niedriger Leerstand

Der strategische Ansatz der Qualitätsoptimierung

Grundüberlegungen bei der Formulierung der Normstrategien:

- ⇒ Langfristig nur ein Zielfeld: **A1** (guter baulicher Zustand in Kombination mit hoher Standortqualität)
- ⇒ Langfristig Reduktion des Portfolios allein auf das Feld A1 (durch Verkauf, Abriß, Aufwertung)
- ⇒ Einseitige Strategie der Qualitätsverbesserung bzw. Qualitätsoptimierung: alle Wohnungen ohne entsprechendes Standortpotential werden aussortiert
- ⇒ Nur unter den besonderen Bedingungen der ostdeutschen Wohnungsmärkte angemessen
- ⇒ “Die Strategie der Qualitätsoptimierung ist die vorsichtigste aller denkbaren Strategien.”

Normstrategien für einzelne Portfoliofelder

Grundfrage: “Wie kann ich die Wohnungen nach A1 befördern?”

- **Bei bereits hoher Standortqualität durch bauliche Maßnahmen (bei gutem Vermietungserfolg ggf. Aufschub)**
- **Bei suboptimaler Standortqualität: “Hat der Standort genügend Aufwertungspotential, um in die höchste Klasse der Standortqualität aufzurücken?”**
- **Wenn nicht: kein Kernbestand i.e.S., sondern Desinvestitionskandidat**

Abgrenzung des Kernbestands

Zerlegung des Gesamtbestands in

- Wohnungen, die zum Kernbestand zählen und
- Desinvestitionskandidaten

⇒ **Bedeutsam für die Planung von Rückbaumaßnahmen**

Bestimmung des Kernbestands

- **Einschränkung:**
Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen
(Standortaufwertung, Bauinvestitionen)
- **Was heißt “wirtschaftlich”?**
- **Maßgeblich: Rendite- und Liquiditätsanforderungen**
des jeweiligen Wohnungsunternehmens
- **Weitere Einschränkung: Liquiditäts- oder Kredit-**
restriktionen (begrenzte Investitionsbudgets)

Qualität der Zuarbeiten

- **Einschätzung des Aufwertungspotentials der einzelnen Standorte durch die Mitarbeiter**
- **Welche Kriterien der Standortqualität können vom Vermieter beeinflußt werden?**

Verfahren zum Herausschälen des Kernbestands

- **Alle Wohnungen in Portfoliofeldern mit einem “oder”
“auf der Abschlußliste”**
- **Beförderung in den Kernbestand nur bei Benennung
konkreter Maßnahmen für eine Standortaufwertung
bzw. ...**
- **... bei erwarteten Umweltveränderungen**
- **Herausragende Bedeutung des Wohnumfelds für die
nachhaltige Vermietbarkeit**

Data Mining im Portfolio

Wohnungen ges.

Schicht 1 von 4

