

Strategisches Portfoliomanagement für Wohnungsunternehmen

Prof. Dr. Stefan Kofner, Hochschule Zittau/Görlitz
Heiner Kook, M.A., EDV Beratung
Manfred Sydow, Hallesche Wohnungsgesellschaft mbH



17.04.2001 Halle/Saale
18.04.2001 Magdeburg

© Prof. Dr. Stefan Kofner, Heiner Kook, Manfred Sydow
17/04/01

Folie 1

Seminarablauf

- 0. Einführung**
- 0.1 Zur Situation der Wohnungsunternehmen in Sachsen-Anhalt: Problemstellung, Perspektiven, Handlungsfelder
- 0.2 Strategische Ausgangssituation der HWG: Investition oder Desinvestition – das Kernportfolio eines großen Wohnungsunternehmens
- 1. Strategisches Management von Wohnungsunternehmen**
- Kaffeepause*
- 2. Portfolio-Ansatz: Strategischer Entscheidungsquader**
- 2.1 Sinn und Zweck
- 2.2 Einordnung der Wohnungsbestände
- 2.3 Ableitung der Normstrategien
- Diskussion*
- Mittagessen*
- 2.4 Abgrenzung des Kernbestands
- 2.5 Auswertung des HWG-Portfolios
- Diskussion*
- Kaffeepause*
- 3. Ableitung von Investitionsentscheidungen**
- 3.1 Grundsätzliche methodische Fragen wohnungswirtschaftlicher Investitionsrechnungen
- 3.2 Investitionsrechnungen für Teilbestände
- 3.3 Auswirkungen der Landesförderung auf die Investitionsrechnung
- Zusammenfassung und Diskussion*

© Prof. Dr. Stefan Kofner, Heiner Kook, Manfred Sydow
17/04/01

Folie 2

Ziel des Seminars

Entwicklung eines strategischen Portfoliomodells

- Zielgerichtete Segmentierung von Wohnungsbeständen
- Entwicklung von Normstrategien für die einzelnen Segmente / Geschäftsfelder

Strategisches Portfoliomanagement für Wohnungsunternehmen

0 Einführung

- 1 Strategisches Management von Wohnungsunternehmen
- 2 Portfolio-Ansatz: Strategischer Entscheidungsquader
- 3 Ableitung von Investitionsentscheidungen
- 4 Wohnungswirtschaft zwischen Demoskopie und Rentabilität

Strategische Ausgangssituation der HWG

- **Struktur des Wohnungsbestandes**
- **Struktur des Leerstandes**

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

- Dringender strategischer Handlungsbedarf
- 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

Dunkel ist die Zukunft: Destabilisierter Wohnungsmarkt als höchstwahrscheinliches Szenario

Hintergrund-Szenario der Normstrategien:

- Destabilisierter Wohnungsmarkt mit weiter fallenden Mietpreisen und verbreiteten Wohnungsüberhängen
kurz: der "totale Mietermarkt"
- Mieter versuchen, ihre Wohnqualität nach Menge und Qualität zu verbessern.

Vermutung: weitere Konzentration des Leerstands

Aktuelle Rahmenbedingungen für Wohnungsunternehmen

- **Wandel vieler Wohnungsmärkte zu Mietermärkten**
- **Höhere Wettbewerbsintensität**
- **Instandhaltungs- bzw. Modernisierungsbedarf**
- **Shareholder-Orientierung: geringere Spielräume für Selbstfinanzierung**
- **Säkularer Abbau der Förderung des Mietwohnungsbaus**
- **Abnehmende Bedeutung der kommunalen WUs und der öffentlichen Hand als Vermieter: Privatisierungen**
- **Wohneigentumsbildung bestimmt die Neubautätigkeit**

Besondere Probleme in Ostdeutschland

- **Leerstandskrise**
- **Schwerpunkte: Stadt-Umland-Wanderungen, Deindustrialisierung**
- **Folge einer verfehlten Wohnungsbauförderung**
- **z.T. Abrisse zur Marktstabilisierung erforderlich**

Entscheidungsprobleme für die ostdeutsche Wohnungswirtschaft

Wo soll noch saniert werden?

Veräußerungsdruck: Privatisierung nach AHG

**Unwirtschaftlichkeit der Sanierung von Altbaubeständen:
Renditen in Investitionsrechnungen kaum befriedigend,
sensitiv**

Sanierung von Altbaubeständen

- **Liquiditätsbedarf**
- **Bestandsbereinigung**
- **Welche Bestände sollen veräußert werden?**
- **Welche Bestände sollen abgerissen werden?**

Mentalitätswechsel in der Wohnungswirtschaft

früher:

- Markt für einzelne Wohnimmobilien

heute:

- Markt für größere Teilbestände
- Markt für ganze Wohnungsunternehmen

neue Mentalität:

- Weg vom 'buy and hold'
- Hin zu einer aktiven Transaktionsorientierung

Strategisches Portfolio-Management

⇒ Immobilie als Kapitalanlage

Erfolgsorientierung:

- Klar vorgegebene Anlageziele
- Aufbau von zukünftigen Erfolgspotentialen

⇒ Aktive Bearbeitung zur Strukturoptimierung und Wertsteigerung

⇒ größere Markttransparenz

Strategische Alternativen für Wohnungsunternehmen

- Bestandsbereinigung
- Bestandserweiterung
- Bestandsentwicklung: Modernisierung, Um- und Ausbau
- Befristete Aufrechterhaltung des Istzustands durch "Notinstandhaltung": später Verkauf bzw. Abriß

Strategisches Portfoliomanagement für Wohnungsunternehmen

0 Einführung

1 Strategisches Management von Wohnungsunternehmen

2 Portfolio-Ansatz: Strategischer Entscheidungsquader

3 Ableitung von Investitionsentscheidungen

4 Wohnungswirtschaft zwischen Demoskopie und Rentabilität

1 Strategisches Management von Wohnungsunternehmen

1.1 Integrative Analyse

1.2 Der Portfolio-Ansatz

1.3 Fundierung des Portfolio-Ansatzes durch Erfahrungskurvenkonzept, Lebenszyklushypothese

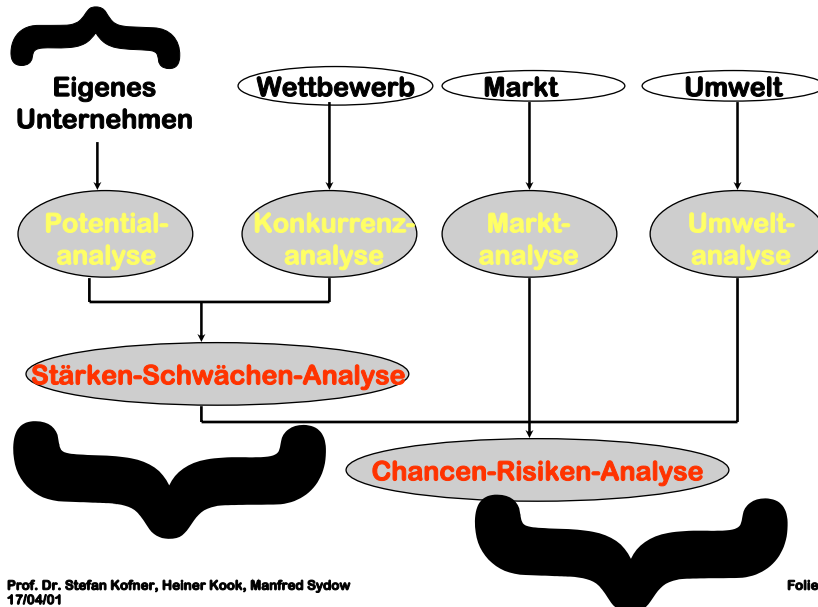
1.4 Darstellung ausgewählter Portfolio-Konzepte

Information Overload

Ein Überblick wird nur mit wenigen, aber prägnanten Informationen möglich.

- Die integrative Analyse ist eine Möglichkeit, den Information-Overload zu reduzieren:
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Chancen-Risiko-Analyse

Analyseinstrumente



© Prof. Dr. Stefan Kofner, Heiner Kook, Manfred Sydow
17/04/01

Folie 19

Integrative Analyse

Stärken-Schwächen-Analyse

Zusammenfassung der Potential- und der Konkurrenz-analyse.

Ziel ist es, die eigenen Stärken (und Schwächen) im Vergleich zur Konkurrenz zu erkennen.

Chancen-Risiken-Analyse

Integration der Stärken-Schwächen-Analyse, der Marktanalyse und der Umweltanalyse

Ergebnis: ein Profil mit Chancen und Risiken (Portfolio)

© Prof. Dr. Stefan Kofner, Heiner Kook, Manfred Sydow
17/04/01

Folie 20

1 Strategisches Management von Wohnungsunternehmen

1.1 Integrative Analyse

1.2 Der Portfolio-Ansatz

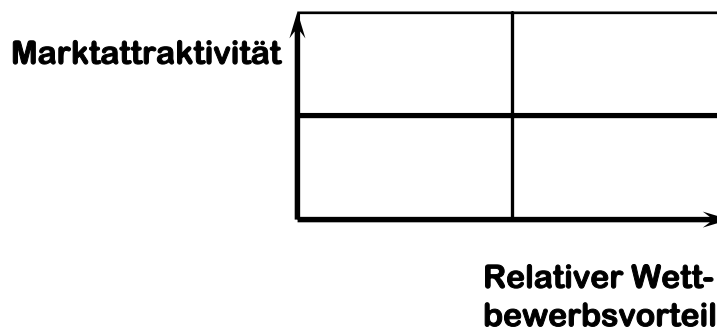
1.3 Fundierung des Portfolio-Ansatzes durch Erfahrungskurvenkonzept, Lebenszyklushypothese

1.4 Darstellung ausgewählter Portfolio-Konzepte

Portfolio-Ansatz

Aus der Stärken-Schwächen-Analyse ergibt sich ein relativer Wettbewerbsvorteil.

Aus der Markt- und Umweltanalyse ergibt sich die Marktattraktivität.



Portfolio-Ansatz: historische Herkunft

- Das Konzept stammt aus der Finanzwirtschaft.
- Zusammensetzung des Wertpapierportfolios:
Ausgleich zwischen erwarteten Renditen und erwarteten Risiken

Ziel:

- Diversifikation mit cash-flow-Nivellierung (Überschuß- und Bedarfspositionen) und Risikonivellierung
- Man will Geschäftsfelder mit Risiken und Chancen, aber auch Geschäftsfelder, die das ganze finanzieren (sog. "cash cows").

Strategisches Geschäftsfeld und strategische Geschäftseinheit

Vier Kriterien zur Abgrenzung eines Geschäftsfeldes:

- Eigenständige, kundenbezogene Marktaufgabe
- Klar abgrenzbare Versorgungsobjekte und Produktgruppen
- Eindeutig bestimmbarer Kreis von Wettbewerbern
- Geschäftsfelder weisen unterschiedliche Chancen, Risiken und Ertragsaussichten auf

Portfolio-Ansatz: Ziele

- Identifikation zukünftiger Erfolgsfaktoren
- Strategische Positionierung der Geschäftsfelder (Produkt-Markt-Kombination) in Bezug auf diese Erfolgsfaktoren: eigene Position finden
- Entwicklung von Handlungsempfehlungen und Normstrategien
- Ressourcenallokation: optimaler Einsatz der Ressourcen über das gesamte Unternehmen hinweg

Portfolio-Ansatz: Definition der Strategischen Erfolgsfaktoren

Identifikation der Bestimmungsgründe unternehmerischen Erfolgs

- **Interne Bestimmungsgründe**, die im Unternehmen selbst liegen:
 - Interne Potentiale: (z.B. kostengünstige Wohnungsverwaltung, Erfahrung in der Plattenbausanierung)
- **Externe Bestimmungsgründe**: Berücksichtigung der Umwelt (z.B. Umweltstabilität, Marktattraktivität, ...)
- größere Bedeutung der externen Faktoren in der Wohnungswirtschaft

1 Strategisches Management von Wohnungsunternehmen

1.1 Integrative Analyse

1.2 Der Portfolio-Ansatz

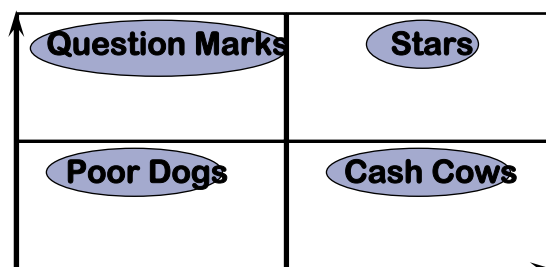
1.3 Fundierung des Portfolio-Ansatzes durch Erfahrungskurvenkonzept, Lebenszyklushypothese

1.4 Darstellung ausgewählter Portfolio-Konzepte

Fundierung des Portfolio-Ansatzes durch Erfahrungskurvenkonzept, Lebenszyklushypothese

Abbildung "BCG-Portfolio"

Marktattraktivität
Marktwachstum



Erfahrungskurvenkonzept

Relativer Marktanteil
Relativer Wettbewerbsvorteil

Das Erfahrungskurvenkonzept

Die Erfahrungskurve:
beschreibt die langfristige Stückkostenentwicklung in
Abhängigkeit von der kumulierten Produktionsmenge

Das Konzept kann auf die Finanzierungs-, die Verwaltungs-
und die Instandhaltungskosten angewendet werden.

Das Konzept liefert den strategischen Erfolgsfaktor *relativer Marktanteil*.

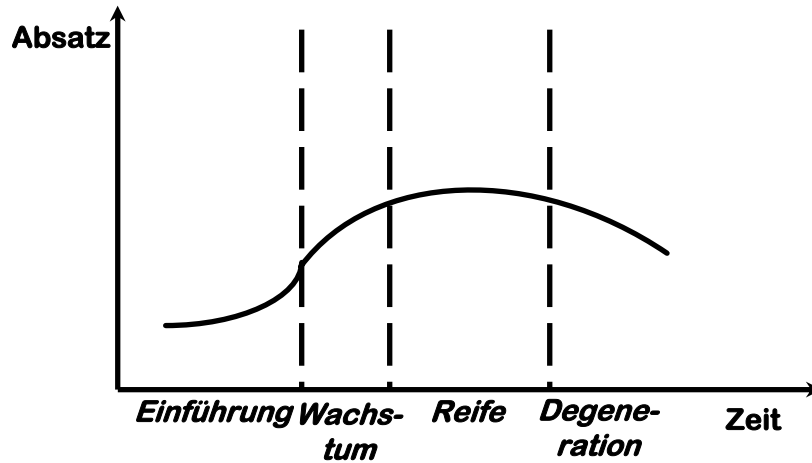
Es geht nicht um die Größe des Unternehmens als Ganzes!

Erfahrungskurven in der Wohnungswirtschaft

- In vielen Teilmärkten einen geringen Marktanteil oder in bestimmten Teilmärkten einen hohen Marktanteil?
- Sinkende Verwaltungskosten bei Konzentration auf bestimmte Bestände?
- Sinkende Instandsetzungskosten z.B. bei der Altbausanierung
- Sinkende Kapitalkosten?
 - Größendegressionseffekte abhängig von der Unternehmensgröße: z.B. günstigere Zinsen, Zugang zum Euro-Kapitalmarkt
 - In der Wohnungswirtschaft Objektorientierung der Finanzierung
 - (statt Portfolioorientierung: spricht für jeweils geringe Marktanteile / Risikostreuung)

Das Lebenszykluskonzept

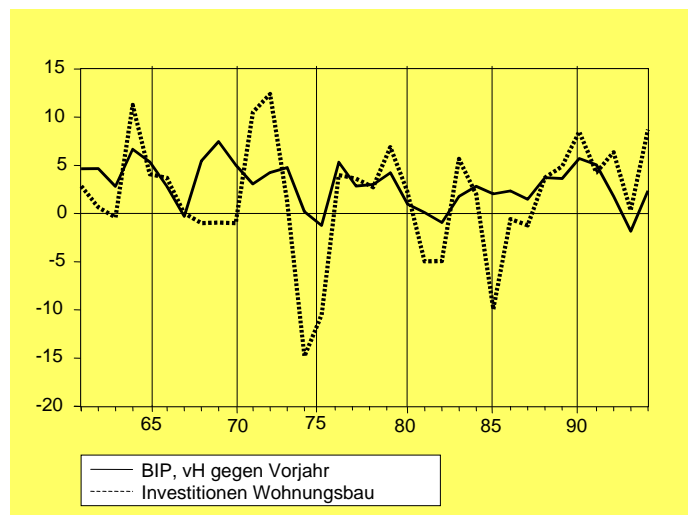
Das Konzept untersucht den Zusammenhang zwischen der Absatzentwicklung als abhängiger Variable und der Zeit als unabhängiger Variable: $\text{Absatz} = f(\text{Zeit})$



© Prof. Dr. Stefan Kofner, Heiner Kook, Manfred Sydow
17/04/01

Folie 31

Grafik Investitionen Wohnungsneubau

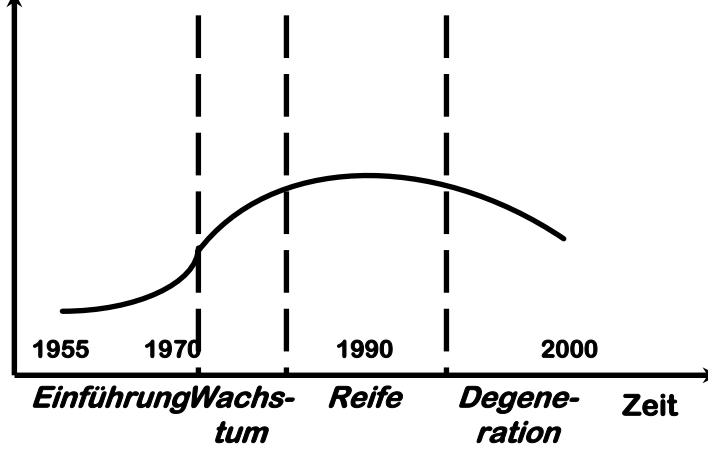


© Prof. Dr. Stefan Kofner, Heiner Kook, Manfred Sydow
17/04/01

Folie 32

Lebenszyklus Plattenbauwohnung in Großwohnsiedlung

Anzahl vermieteter Wohnungen

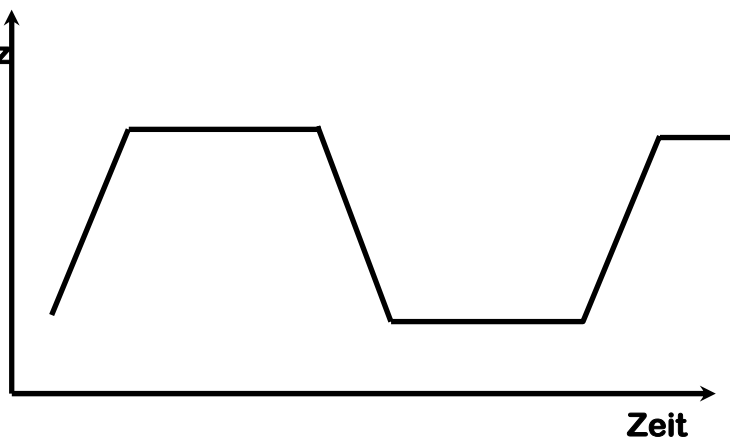


© Prof. Dr. Stefan Kofner, Heiner Kook, Manfred Sydow
17/04/01

Folie 33

Lebenszyklus Altbauwohnung

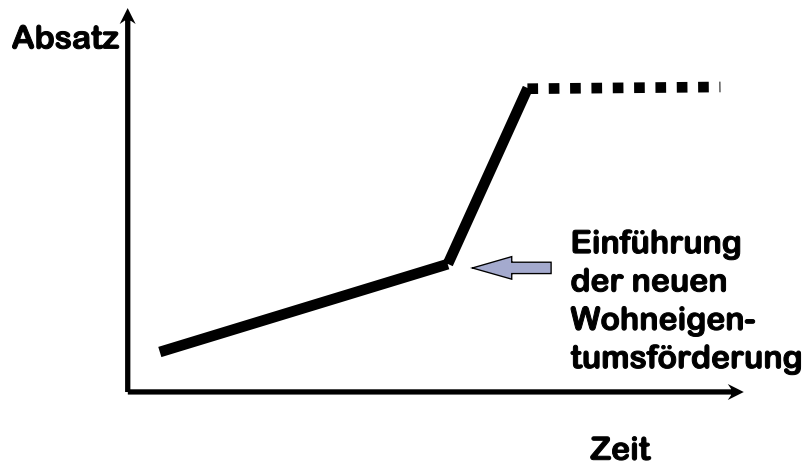
Absatz



© Prof. Dr. Stefan Kofner, Heiner Kook, Manfred Sydow
17/04/01

Folie 34

Lebenszyklus Eigenheim



© Prof. Dr. Stefan Kofner, Heiner Kook, Manfred Sydow
17/04/01

Folie 35

Lebenszykluskonzept: Erkenntnis für das Portfolio-Konzept

- In jeder Phase andere Entwicklungsperspektiven
- Die Kurvenverläufe können durch Marketing-Maßnahmen außer Kraft gesetzt werden.
- Wichtiges Modell für die Analyse der Altersstruktur eines Portfolios

© Prof. Dr. Stefan Kofner, Heiner Kook, Manfred Sydow
17/04/01

Folie 36

Lebenszykluskonzept: Fazit

- Lebenszyklus des Wohnens? (einkommensabhängig, aber „relativ inferior“)
- Lebenszyklus des Wohnens
 - in der Großwohnsiedlung
 - im sanierten Altbau
 - im Eigenheim
- Zwar zyklische Schwankungen, „Lebenszyklen“ aber nur auf einzelnen Teilmärkten

Mögliche Gründe für eine Änderung der Nachfrage nach Wohnraum

- Anzahl der Käufer: Bevölkerung natürlich und räumlich, Haushaltsgrößen
- Geschmäcker und Präferenzen
- Einkommen: Wohnen ist relativ inferiores Gut
- Preise anderer Güter: z.B. Wohnbauland, Wohnen zur Miete oder im Eigenheim
- Erhältlichkeit von Krediten
- Erwartungen über zukünftige Preise: Zinsen, Mieten, Grundstücks- und Baupreise

1 Strategisches Management von Wohnungsunternehmen

1.1 Integrative Analyse

1.2 Der Portfolio-Ansatz

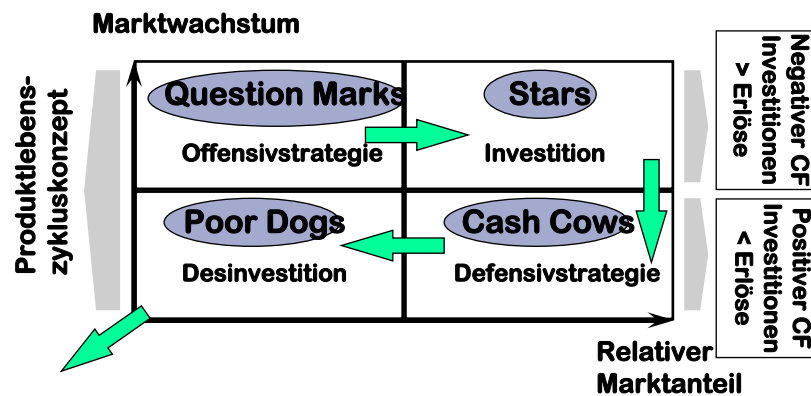
1.3 Fundierung des Portfolio-Ansatzes durch Erfahrungskurvenkonzept, Lebenszyklushypothese

1.4 Darstellung ausgewählter Portfolio-Konzepte

Darstellung ausgewählter Portfolio-Konzepte Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (BCG)

Vorgehen:

Strategische Geschäftseinheiten werden nach Marktwachstum und relativem Marktanteil in einer 4-Felder-Matrix als "Bubbles" positioniert, deren Größe sich nach dem Marktvolumen der Geschäftseinheit richtet.



BCG-Portfolio: Relativer Marktanteil

- **Eigener Marktanteil bezogen auf den Marktanteil des größten Wettbewerbers der Strategischen Geschäftseinheit**
- **Hier fließt ggf. die Erfahrungskurve ein:**
 - **Kostenvorteil, wenn relativer Marktanteil >1**
 - **Kostennachteil, wenn relativer Marktanteil <1**
- **Horizontale Bewegungen im Portfolio (Erhöhung des Marktanteils) sind mit Investitionen beeinflussbar**

BCG-Portfolio: Marktwachstum

- **Hier liegt das **Produktlebenszykluskonzept** zugrunde**
- **Vertikale Bewegungen sind durch die Marktgegebenheiten (z.B. Wohnungsbauförderung) exogen bestimmt**
- **Manchmal werden poor dogs zu question marks und cash cows zu stars**

BCG-Portfolio: Questions marks

- ⇒ Nachwuchsprodukte: geringer RMA, hohes Marktwachstum
- ⇒ **Beispiel:** Wohnen mit Service
- ⇒ Normstrategie:
 - Negativer Cash Flow wegen hoher Investitionen
 - Hoher Mittelbedarf in der Einführungsphase: Markt muß erst geschaffen werden
 - ⇒ Förderung ausgewählter Produkte mit einer Offensivstrategie

BCG-Portfolio: Stars

- ⇒ **Beispiel:** neue Einfamilienhäuser, kosten- und energiesparend
- ⇒ Normstrategie:
 - Aus dem steigenden Cash-Flow in der Wachstumsphase kann sich das Produkt jetzt beinahe selbst finanzieren.
 - Starke Marktstellung, attraktives Marktwachstum: zukünftige cash cows
 - Es sind dennoch weiterhin Investitionen notwendig: Investitionsstrategie.

BCG-Portfolio: Cash Cows

- ⇒ Reife Produkte, mit denen man Geld macht, z.B. modernisierte Mehrfamilienhäuser
- ⇒ Normstrategie:
 - Cash Cows sichern kurzfristig den Unternehmenserfolg und sind die Hauptquelle für Gewinne und Liquidität
 - Mit einer Abschöpfungsstrategie soll der Marktanteil gehalten und die Ausgaben gesenkt werden, um Question Marks und Stars zu finanzieren.

BCG-Portfolio: Poor Dogs

- ⇒ Auslaufprodukte (Degenerationsphase: geringer RMA, geringes Marktwachstum)
- ⇒ **Beispiel:** Plattenwohnungen in Großwohnsiedlungen
- ⇒ Normstrategie:
 - Cash Flow noch positiv bzw. bereits negativ
 - Unzureichende Rentabilität
 - Man verfolgt eine Desinvestitionsstrategie. Sobald der Cash Flow negativ wird, wird das Produkt vom Markt genommen.

BCG-Portfolio: Normstrategien

- Das BCG-Portfolio basiert auf dem
 - ⇒ **Prinzip der Kostenführerschaft:**
Nutzung von Rationalisierungspotentialen
- Gezielte Wachstumssicherung für eine ausgeglichene Cash-Bilanz
- Wenn die cash cows die stars und question marks finanzieren, wird der Unternehmenserfolg langfristig gesichert.

Ausgeglichenes Portfolio

- Ausreichende Zahl von Geschäftseinheiten im cash cow-Quadranten (BCG: 40-60 Prozent)
- Mehrere stars zur Sicherung des zukünftigen cash flows
- Eher geringe Anzahl von question marks zur Wahrung der langfristigen Marktchancen
- Möglichst wenige poor dogs

BCG-Portfolio: Kritik

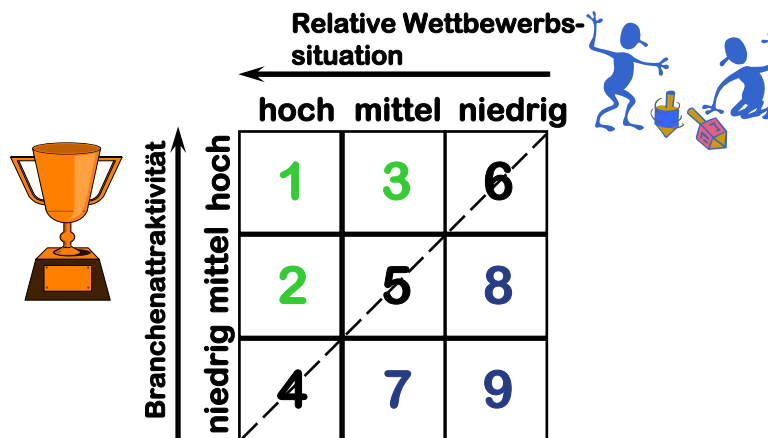
- Nur zwei Erfolgsfaktoren berücksichtigt
- Bedeutung der Kostenführerschaft für den Erfolg eines Wohnungsunternehmens überschätzt?
- Abgrenzung des relevanten Marktes und der SGE problematisch
- **Ex-post-Betrachtung** ohne Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen läßt nur pauschale Handlungsanweisungen zu
- Statisches Modell: Markteintritts- und -austrittsbarrieren nicht berücksichtigt
- Portfolio zu stark zyklusorientiert und idealtypisch: als Steuerungsinstrument nur bedingt einsetzbar

Wettbewerbsstärken-Marktattraktivitäts-Portfolio (McKinsey)

Unterschied zum BCG-Portfolio:

- Mehrere strategische Erfolgsfaktoren - sowohl quantitative als auch qualitative
- Individualität der Matrix: das Unternehmen muß sich hinsichtlich dieser Faktoren selbst einschätzen
- Zukunftsbezogenheit der Matrix

McKinsey-Portfolio: Portfolio-Matrix



© Prof. Dr. Stefan Kofner, Heiner Kook, Manfred Sydow
17/04/01

Folie 51

McKinsey-Portfolio: Kritik

- Subjektivität
 - Auswahl der Faktoren
 - Gewichtung
 - Bewertung
- Eingeschränkte Vergleichbarkeit aufgrund der Individualität der Portfolios
- Subjektive Wunschvorstellungen können Positionierung beeinflussen

© Prof. Dr. Stefan Kofner, Heiner Kook, Manfred Sydow
17/04/01

Folie 52

2 Portfolio-Ansatz: Strategischer Entscheidungsquader

2.1 Sinn und Zweck des Strategischen Quaders

2.2 Einordnung der Wohnungsbestände

2.3 Ableitung der Normstrategien

2.4 Abgrenzung des Kernbestands

2.5 Auswertung des HWG-Portfolios

Sinn und Zweck des Strategischen Quaders

Der strategische Entscheidungsquader dient der gedanklichen Vorbereitung von strategischen Unternehmensentscheidungen

Drei Entscheidungsalternativen für jede Wohnung:

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

Selektion von Investitions- / Desinvestitionsobjekten

Vor dem Hintergrund der Annahmen über die zukünftige Marktentwicklung

Identifizierung der

- Geeignetsten Investitionsobjekte (noch keine Investitionsentscheidungen)
- Geeignetsten Verkaufsobjekte (bzw. Abriß, Rückbau)
- Objekte ohne Handlungsbedarf

“bottom up”-Ansatz

- Scheinbar genaue Investitionsrechnungen für alle möglichen Investitionsobjekte
- Strategisch relevante Bestandsveränderungen als bloße Folge von unkoordinierten Investitionsrechnungen für einzelne Objekte
- Der Entscheider sieht “den Wald vor lauter Bäumen“ nicht mehr

“top down“-Ansatz

- Segmentbezogene Investitionsrechnungen unter einheitlichen Annahmen (für größere Teilbestände bzw. für Portfoliofelder)
- Betonung der Abhängigkeiten (linkages) von Investitionsentscheidungen: hoher Marktanteil, Marktführerschaft in bestimmten Marktsegmenten, weiterhin abwärts gerichtete Nachfrageentwicklung
- Top down-Perspektive als notwendige Ergänzung der bottom-up-Perspektive

Strategische Bedeutung des Portfolio-Ansatzes

“Das strategische Portfolio ist ein integraler Bestandteil einer umfassenden Investitionsrechnung.”

- Schätzung der zukünftigen Netto-Rückflüsse aus einer Investitionsmaßnahme (Einzahlungen – Auszahlungen)
- Welche Kriterien haben Einfluß auf den Strom der Rückflüsse? (externe / interne)
- Vermietungserfolg, baulicher Zustand und Standortqualität
- Wesentlicher Einfluß des WU auf die Erfolgsfaktoren Zustand und Standort und mithin auch auf den Vermietungserfolg
- Vermietungserfolg = f (Objektstandard, Standortqualität, Markt- und Umweltbedingungen)
- Der Quader legt strategische Handlungsperspektiven und Zukunftschancen frei

Zielgerichtete Segmentierung des Wohnungsbestands

Segmentierung nach den Kriterien

- **Vermietungserfolg**
- **Baulicher Zustand und**
- **Standortqualität**

Bedeutung der Objektivierbarkeit der Merkmale für die Umsetzung im Wohnungsunternehmen

Plausibilitätskontrolle

- **Kontrolle der Zuarbeiten zum Bestandsportfolio-Handbuch: etwa hoher Vermietungserfolg an benachteiligtem Standort**
- **Überprüfung der Zuarbeiten (Zustands- und Standortanalysen)**

2 Portfolio-Ansatz: Strategischer Entscheidungsquader

2.1 Sinn und Zweck des Strategischen Quaders

2.2 Einordnung der Wohnungsbestände

2.3 Ableitung der Normstrategien

2.4 Abgrenzung des Kernbestands

2.5 Auswertung des HWG-Portfolios

Einordnung der Wohnungsbestände

- Einordnung des Wohnungsbestandes als **permanenter Prozeß**
- Periodische Erneuerung der Zuordnung
- Laufende Fortentwicklung des Bestandportfolio-Handbuchs (Lernprozeß)
- Rückkopplung und Auswertung der Erfahrungen erforderlich

Merkmalsausprägung

Checkliste Bewertung Objektstandard (siehe Anlage 1)

Anwendung der Checkliste:

- Gesamtzustand des Objektes = Summe der Punkte bei den sieben Einzelmerkmalen
- 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

Merkmalsausprägung

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>Merkmalsausprägung</i>	<i>Punkteintervall</i>
<i>hoch</i>	34 - 40
<i>mittel</i>	21 - 33
<i>niedrig</i>	10 - 20

Bedeutung des Merkmals "Standortqualität"

- **Herausragende strategische Bedeutung der Standortqualität**
- **HWG / WU als aktiver Gestalter**
- **Standortqualität *kein* wohnungswirtschaftliches Datum**
- **Besonders an Standorten mit einer hohen Konzentration an HWG-Objekten**

Mögliche Aufwertungsmaßnahmen

- **Einrichtung von Jugend- und Begegnungszentren**
- **Einrichtung von Sportanlagen (Basketballkörbe, Tischtennisplatten etc.)**
- **Aktive Projektentwicklung im Bereich Freizeitimobilien**
- **Schaffung von Parkplätzen (Anlage von Tiefgaragen, Zukauf von Parkflächen, Einrichtung von Parkplätzen auf Abrißflächen)**
- **Regelmäßige Entmüllung des Wohnumfelds (mit Hausbewohnern)**
- **Rückbau von Hochgeschossern**
- **Nutzbarmachung von Höfen**
- **Schaffung von Grünanlagen**
- **Strategisches Mietermanagement zur Sicherung bzw. Etablierung von funktionierenden Hausgemeinschaften und Nachbarschaften**

Merkmalskriterium 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:

Punkte	Leerstands- dauer in Monaten (x)
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 / Mieteinheiten 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	$\infty > z \geq 8,00$

Merkmalsausprägung Vermietungserfolg

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

Kriterium Vermietungserfolg
(10 - 40 Punkte)

<i>Merkmalsausprägung</i>	<i>Punkteintervall</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

Strategisches Portfoliomanagement für Wohnungsunternehmen

2 Portfolio-Ansatz: Strategischer Entscheidungsquader

2.1 Sinn und Zweck des Strategischen Quaders

2.2 Einordnung der Wohnungsbestände

2.3 Ableitung der Normstrategien

2.4 Abgrenzung des Kernbestands

2.5 Auswertung des HWG-Portfolios

Ableitung der Normstrategien

Lage, Lage, Lage, ...: Hat der Standort Potential?

- Tendenz zur Konzentration des Leerstands wird sich fortsetzen
- Investitionsstop für Bestände mit erheblichen Standortnachteilen ohne Aufwertungspotential bzw.
- Konzentration der investiven Mittel auf Bestände mit bereits hoher Standortqualität bzw. mit entsprechendem Aufwertungspotential

Strategisches Konzept der HWG

- ⇒ Radikale Konzentrationsstrategie: hohe Anforderungen an die Qualität des Standorts
- ⇒ “Ausgewogene Entwicklung” der Objekte:
 - Kombinationen wie mittel / niedrig oder hoch / niedrig sind suboptimal
 - Zukünftig keine Nachfrage mehr für niedrig / niedrig
 - Begrenzte und im Verlauf nachlassende Nachfrage nach der Kombination mittel / mittel
- ⇒ Teilsanierungen sind ineffizient!
- ⇒ Empfehlung: nur vollständige Sanierungen an Standorten der höchsten Kategorie

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

Normstrategien für ausgewählte Portfoliofelder

Strategisches Portfoliomanagement für Wohnungsunternehmen

2 Portfolio-Ansatz: Strategischer Entscheidungsquader

2.1 Sinn und Zweck des Strategischen Quaders

2.2 Einordnung der Wohnungsbestände

2.3 Ableitung der Normstrategien

2.4 Abgrenzung des Kernbestands

2.5 Auswertung des HWG-Portfolios

Abgrenzung des Kernbestands

Zerlegung des Gesamtbestands in

- Wohnungen, die zum Kernbestand zählen und
 - Desinvestitionskandidaten
- ⇒ Bedeutsam für die Planung von Rückbaumaßnahmen

Bestimmung des Kernbestands (abhängig vom Zeithorizont)

➤ Zum Kernbestand zählen:

Langfristig alle Wohnungen in den Portfoliofeldern X1, X4 und X7 (also A1, A4, A7, B1, B4, B7, C1, C4, C7), außerdem ...

... alle Wohnungen mit niedriger bzw. mittlerer Standort-qualität und hinreichendem Aufwertungspotential

➤ Nicht zum Kernbestand zählen:

Wohnungen mit Standorten ohne entsprechendes Aufwertungspotential

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?
- Kann man sich mit pauschalierenden Urteilen das Leben
leichter machen?
- Bspw. allen Einzelstandorten pauschal das Aufwertungs-
potential absprechen?

Verfahren zum Herausschälen des Kernbestands

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

Drei-Phasen-Darstellung des Portfolios

**Phase I:
Verteilung des Gesamtbestands und strategische
Handlungsempfehlungen vor der Prüfung der
Standorte**

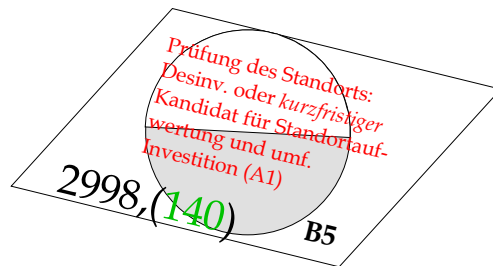
*Prüfung des Standorts:
Desinv. oder kurzfristiger
Kandidat für Standortauf-
wertung und umf.
Investition (A1)*

2998,(140) B5

Drei-Phasen-Darstellung des Portfolios

Phase II:

- Nach Identifikation der Standorte ohne Entwicklungspotential
- Größe der “Torte” entspricht dem relativen Anteil des Portfoliofeldes am Gesamtbestand (kleine Teilmenge = kleine Torte, große Teilmenge = große Torte):



Drei-Phasen-Darstellung des Portfolios

Phase III:

- Dimension “Vermietungserfolg” entfällt
- Desinvestitionskandidaten entfallen
- Ergebnis: das sog. “Zielportfolio”
- ggf. Gegenüberstellung des “Desinvestitionsportfolios”

Strategisches Portfoliomanagement für Wohnungsunternehmen

2 Portfolio-Ansatz: Strategischer Entscheidungsquader

2.1 Sinn und Zweck des Strategischen Quaders

2.2 Einordnung der Wohnungsbestände

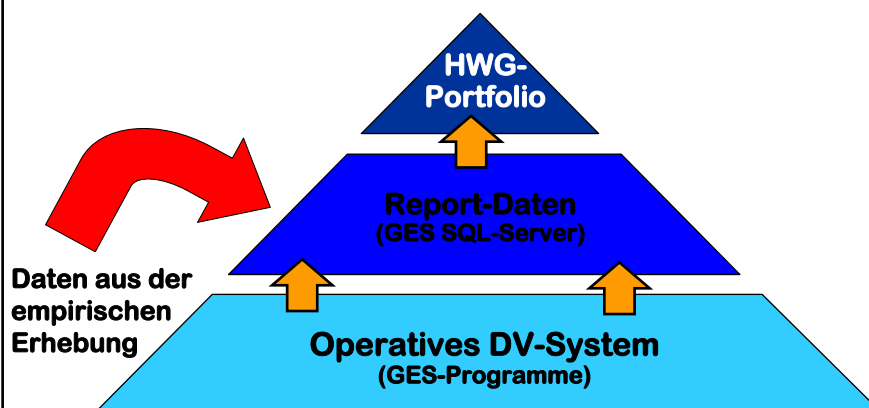
2.3 Ableitung der Normstrategien

2.4 Abgrenzung des Kernbestands

2.5 Auswertung des HWG-Portfolios

Auswertung des HWG-Portfolios

Für das HWG-Portfolio werden Daten aus unterschiedlichen Quellen aggregiert



Auswertung des HWG-Portfolios

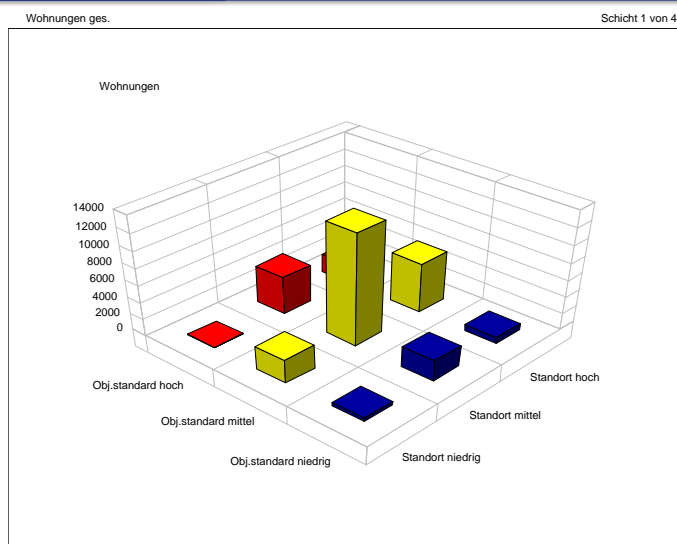
Portfolio Auswertung - Anforderungen an die EDV-Werkzeuge

- Intuitive Bedienung
- Flexible Auswertung
- Kurze Antwortzeiten

© Prof. Dr. Stefan Kofner, Heiner Kook, Manfred Sydow
17/04/01

Folie 89

Data Mining im Portfolio



© Prof. Dr. Stefan Kofner, Heiner Kook, Manfred Sydow
17/04/01

Folie 90

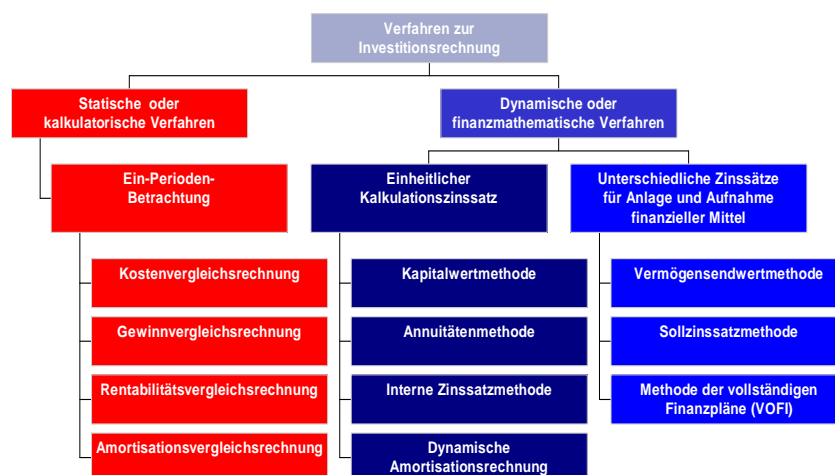
3 Ableitung von Investitionsentscheidungen

3.1 Grundsätzliche methodische Fragen wohnungswirtschaftlicher Investitionsrechnungen

3.2 Investitionsrechnungen für Teilbestände

3.3 Auswirkungen der Landesförderung auf die Investitionsrechnung

Verfahren der Investitionsrechnung



Vollständige Finanzplanung

- Die vollständige Finanzplanung ist eine Methode der Investitionsrechnung, bei der alle einer Investition zurechenbaren Zahlungen in einem vollständigen Finanzplan in tabellarischer Form dargestellt werden.
- Als VOFI-Eigenkapitalrentabilität wird derjenige Zinssatz bezeichnet, der unter Berücksichtigung von Zinseszinsen das zu Anfang eingesetzte Eigenkapital auf den durch die vollständige Finanzplanung ermittelten Endwert anwachsen lässt.

Strategisches Portfoliomanagement für Wohnungsunternehmen

3 Ableitung von Investitionsentscheidungen

- 3.1 Grundsätzliche methodische Fragen
wohnungswirtschaftlicher Investitionsrechnungen
- 3.2 Investitionsrechnungen für Teilbestände
- 3.3 Auswirkungen der Landesförderung auf die
Investitionsrechnung

Warum Investitionsrechnung für Teilbestände?

- Der Wohnungsbestand ist in dem Portfolio in Segmente eingeteilt, die in sich eine vergleichbare Struktur besitzen
- Eine Investitionsrechnung ist erforderlich, um Investitionsentscheidungen mit einer Rentabilitätsprognose und mit einer Liquiditätsanalyse zu unterlegen

Investitionsrechnung in der Praxis

Investitionsrechnung Altbau		
Freifinanziert mit Investitionszulage		
1 WE mit 60 m²		Variante 1
Instandsetzung		750 DM
Modernisierung		750 DM
je m ²		1.500 DM
A) Grunddaten		
1) Baujahr		1910
2) Fertigstellung der Maßnahme	31.12.01	
3) Nutzungsdauer (Jahre)		70
4) Restnutzungsdauer (Jahre)		50
5) Wohnfläche (m ²)		60,00
6) Grundstückskosten je m ²	100 DM	6.000 DM
7) Altbaubstanz je m ²	400 DM	24.000 DM
8) Abschreibung auf Altsubstanz	2,00%	480 DM
9) Abschreibung auf Modernisierung (u. Instandsetzung) abzgl. Investitionszulage	2,00%	1.584 DM
B) Maßnahmen		
1) Instandsetzung	750 DM	45.000 DM
2) Modernisierung	750 DM	45.000 DM
Summe	1.500 DM	90.000 DM

3 Ableitung von Investitionsentscheidungen

- 3.1 Grundsätzliche methodische Fragen wohnungswirtschaftlicher Investitionsrechnungen
- 3.2 Investitionsrechnungen für Teilbestände
- 3.3 Auswirkungen der Landesförderung auf die Investitionsrechnung

Anlagenübersicht

- 1. Anlage 1 - Checkliste für Bewertung Objektstandard
- 2. Anlage 2 - Checkliste für Bewertung Standortqualität
- 3. Anlage 3 - Auszug aus Portfolio
- 4. Anlage 4 - Investitionsrechnung Altbau
- 5. Anlage 5 - Investitionsrechnung Neubau
- 6. Anlage 6 - Strategischer Entscheidungsquader