

BBT GmbH

Energetisches Portfoliomanagement als Teil strategischer Unternehmensführung II

In der Novemberausgabe haben wir den prinzipiellen Ansatz der Integration des energetischen Portfoliomanagements in die strategische Unternehmensführung vorgestellt. Nachfolgend sollen am Beispiel eines konkreten Kundenprojektes bei der WBG UNION Gera eG Motivation, Projektumsetzung und Ergebnisse beschrieben werden. Im Rahmen einer umfassenden Organisationsanalyse bei der UNION wurden strategische Themen gemeinsam mit dem externen Berater, der Sachsen Treuhand GmbH (ST), Dresden, einem Unternehmen der BBT Group Berlin, erörtert.



In der Diskussion der Kernprozesse und Aufbaustruktur wurde schnell deutlich, dass diese maßgeblich mit den zukünftigen Qualitäten des Bestandes,

sich ändernden Aufgabenstellungen einzelner Bereiche und den allgemeinen Marktentwicklungen zusammenhängen. Insofern war das Thema „strukturiertes Auseinandersetzen mit Portfoliofragestellungen“ fast zwangsläufig. Hierin kommen Weitblick, Verantwortungsbewusstsein und unternehmerische Grundeinstellung der beiden Vorstandsmitglieder zum Ausdruck.

Motivation zur Durchführung einer Portfolioanalyse

Die Wohnungsbaugenossenschaft UNION eG wurde 1954 gegründet und bewirtschaftet etwa 3.300 Wohnungen in Gera. Der gesamte Bestand wurde nach der Wende saniert beziehungsweise teilsaniert. Altbauten vor dem Baujahr 1954 hat die Genossenschaft nicht. Der Vermietungsstand beträgt aktuell über 97 Prozent. Ein sehr gutes Ergebnis für den ostdeutschen Wohnungsmarkt. Der Vorstand beschäftigt sich jedoch bereits heute mit den langfristigen Auswirkungen der demografischen Entwicklung und den steigenden Energiekosten. Im Fokus stand die Frage: Wie kann preiswertes und gutes Wohnen in der UNION nachhaltig gesichert wer-

den? In diesem Zusammenhang sollten die strategischen Erfolgsfaktoren, die sich aus dem Wohnungsbestand, aber auch aus der Marktsituation ergeben, transparent gemacht werden. Letztlich sollte klar werden, mit welchem Mitteleinsatz in welchen Beständen die strategischen Ziele zu erreichen sind. Wichtig war auch die Reihenfolge konkreter Maßnahmen als eine Antwort aus der Portfolioanalyse.

Die WBG UNION hat in ihrer Vergangenheit viel Wert auf die Sanierung ihres Wohnungsbestandes gelegt. Die Unterscheidung des Bestandes nach Sanierungskategorien war für die letzten Jahre ein gutes Denkmodell. Zunehmend muss aber den geänderten technischen und demografischen Anforderungen Rechnung getragen werden. Dafür ist eine deutlich differenziertere und detailgenaue Betrachtungsweise des Gebäudebestandes erforderlich. Ein teilsaniertes oder saniertes Gebäude ist nicht mehr zwingend ein gut vermietbares Haus. Zusätzlich steht der Genossenschaft in den nächsten drei Jahren ein altersbedingter Personalwandel bevor, der die Gefahr des Verlustes von Bestandskenntnissen birgt.

Die ST als externer Berater stand für die Konzeption und fachliche Beratung zur Seite. Obwohl strategische Fragestellungen zum Kerngeschäft von Vorständen gehören, sind portfoliotheoretische Ansätze und spezialisierte Instrumente im operativen Geschäft eher weniger verbreitet. In gemeinsamen Workshops wurden die Erfahrungen der ST und die Orts- und Bestandskenntnis der Projektbeteiligten auf Seiten der UNION ausgetauscht und nahmen direkt Einfluss auf die Gestaltung des Scoring-Modells.

Umsetzung als Projekt

Zur Erreichung der Zielsetzung wurde ein Projektteam, bestehend aus den beiden

Vorstandsmitgliedern, dem Bereich Technik, der Mitgliederbetreuung und der Sachsen Treuhand gebildet. Die Projektbearbeitung erfolgte in der Zeit von April bis Juli 2008. Erforderlich war dabei eine intensive Unterstützung durch die EDV und die Hauswarte. Für die Datenerfassung und -eingabe konnte ein Student der Fachhochschule Schmalkalden, der für fünf Monate als Praktikant bei der UNION beschäftigt war, sehr sinnvoll eingesetzt werden. Gleichzeitig wird das Thema durch eine BA-Studentin wissenschaftlich begleitet.

Im Rahmen der fachlichen Begleitung gab die ST Unterstützung bei der Abstimmung eines modernen Portfoliobewertungsmodells. Dieses Scoring-Modell ist immer unternehmensindividuell an die konkreten Markt- und Bestandsgegebenheiten anzupassen. Es erlaubt die systematische Bewertung hinsichtlich Objekt- und Standortqualität, der Marktpotenziale, die Einschätzung des Vermietungserfolgs sowie die explizite Erfassung von Planungsrisiken, also solcher Risiken, die sich auf die Ergebnissenauigkeit von Planansätzen in der Wirtschaftsplanung beziehen.

Als Aspekt der Objektqualität wurde neben der Struktur und dem Sanierungszustand der Bauteile auch die Energieeffizienz erfasst. Dafür wurden die zurzeit der Projektbearbeitung erstellten Energieausweise in die Bewertung aufgenommen und die Energieeffizienz verschiedener Dämmbereiche (Fassadendämmung, Kellerdämmung et cetera) berücksichtigt.

Die Prämissen für die Bewertung wurden in zahlreichen Diskussionen festgelegt. Insbesondere die Gewichtung der einzelnen Kriterien spielte immer wieder eine entscheidende Rolle. Regionale, aber auch bestandstypische Besonderheiten fanden Berücksichtigung. So war beispielsweise das

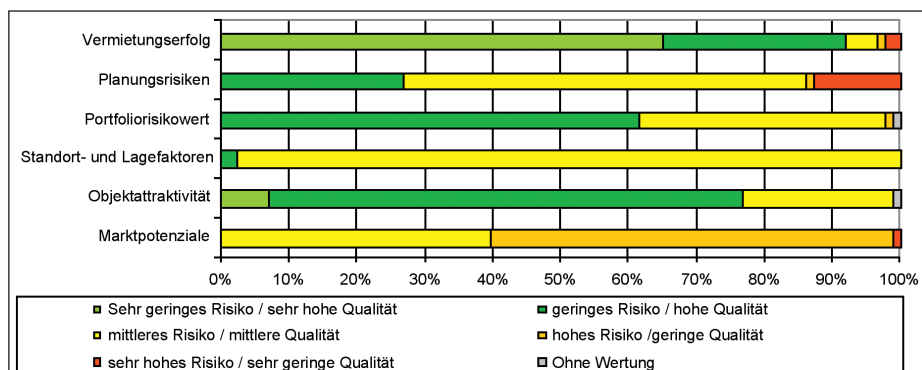
ÜBERSICHT

Bereits in der November-DW:

BBT GmbH

Energetisches Portfoliomanagement als Teil strategischer Unternehmensführung

Seite 40



Ergebnisse der Portfoliobewertung

Kriterium Denkmalschutz außer Betracht zu lassen, da der gesamte Bestand der UNION nicht denkmalgeschützt ist. Die Erfassung und die Eingabe der Daten konnte durch den Studenten der FH Schmalkalden sichergestellt werden. Bei der Bewertung der einzelnen Bauteile standen ihm die Hauswarte und die Techniker zur Seite. Dabei stellte sich schnell heraus, dass zum Beispiel allein der Sanierungszustand einer Fassade keinen Schluss auf die Energieeffizienz zuließ.

In regelmäßigen Treffen der Projektgruppe wurden die Zwischenergebnisse diskutiert. Dabei wurden die gewonnenen Erkenntnisse bei Bedarf in der Struktur des Bewertungsbaumes angepasst. Auch wurden erste Fehler ersichtlich, die angesichts der Menge der Dateneingaben nicht ausbleiben konnten. Diese konnten aber mit Plausibilitätskontrollen schnell gefunden werden. Zur Bewertung der Standortqualität, der Marktpotenziale sowie zur Bestimmung von erzielbaren Marktmieten wurden durch den Berater Daten der Kommunalstatistik sowie weiterer Datenanbieter beschafft und der Bewertung zugrunde gelegt.

Im Ergebnis liegen der Genossenschaft Informationen über den Zustand ihres Gebäudebestandes und objektkonkrete Strategievorschläge vor, die die Grundlage für die weitere Investitionsplanung bilden. Angesichts des Personalwechsels in der Genossenschaft ist diese Datenbasis ein wichtiger Bestandteil, um die persönlichen Kenntnisse einzelner Mitarbeiter möglichst umfassend zu nutzen.

Portfolioanalyse und objektkonkrete Strategien

Die Portfolioanalyse hat die Sachsen Treuhand mit der wohnungswirtschaftlichen Controlling- und Portfoliomanagement-Software *avestrategy®* durchgeführt. Seine Ver-

wendung ermöglicht die integrierte Analyse und Bewertung von wirtschaftlichen Daten des Portfolios, qualitativer Charakteristika sowie von Ergebnissen des Marktresearchs. Die Ergebnisse werden durch transparente, aussagekräftige Reports dargestellt und dienen direkt als Entscheidungsgrundlage für die strategische Ausrichtung der zukünftigen Portfoliostrategie.

Das Portfolio der WBG UNION Gera zeigt sich in der Portfolioanalyse als ein schon in der Vergangenheit aktiv an die Marktgegebenheiten angepasster Wohnungsbestand. Es handelt sich im Wesentlichen um Plattenbauten des Typs WBS70, die mittlerweile weitgehend saniert wurden. Die Objektqualität wurde für 70 Prozent der Objekte als gut eingeschätzt. Trotz aktuell hervorragender Vermietungserfolge ist angesichts der mittleren und hohen Risiken hinsichtlich der Marktpotenziale der Standorte ein intensives und aktives Portfoliomanagement erforderlich (siehe Abbildung).

Die Festlegung von objektkonkreten Strategien wurde unter Berücksichtigung der unternehmensstrategischen Vorgaben der Genossenschaft vorgenommen. Demnach wurde die Prüfung alternativer immobilienwirtschaftlicher Optionen zur langfristigen Bestandsbewirtschaftung ausgeschlossen. Zudem wurden Optionen der Vermietungsoptimierung, insbesondere der Mietentwicklung, grundsätzlich eingeschränkt.

Für die Bestandsbewirtschaftung wurden objektkonkrete Normstrategien mit Hilfe des lebenszyklusorientierten BBT-Normstrategiemodell (vgl. Bericht letzte Ausgabe) abgeleitet. Im Ergebnis zeigt sich, dass im Wesentlichen die Strategien „Vermietung optimieren und Instandhaltung intensivieren“ (50 Prozent der Objekte) und „Vermietung optimieren bei ordentlicher Instandhaltung“ (33 Prozent der Objekte)

maßgeblich sind.

Hinsichtlich der Instandhaltungsmaßnahmen wurden mittels des von der BBT Group entwickelten Investitionsbedarfsindex Einzelmaßnahmen identifiziert und priorisiert. Daraus wurden Maßnahmenpakete zusammengestellt.

In diesem Zusammenhang wurden energetische Maßnahmen einer intensiven Prüfung unterzogen. Diese wurden als vorteilhaft identifiziert, wenn einzelne Bauteile bei bisherigen Investitionen in die Objekte vernachlässigt oder zurückgestellt wurden. Dies betrifft bei etwa 70 Prozent der vorgeschlagenen Maßnahmen Objekte mit bislang nur teilweise gedämmten Fassaden. Durch geeignetes Bündeln von Maßnahmen werden energetische Maßnahmen Teil eines integrierten Portfoliomanagements.

Gut gerüstet für die Zukunft

Die WBG UNION Gera eG konnte auf Grundlage dieser Portfolioanalyse die strategischen Entscheidungen für die Entwicklung des Portfolios auf eine transparente und belastbare Grundlage stellen. Die Entscheidungsvorschläge gehen in die Unternehmensplanung der Genossenschaft ein. Nun ist es Aufgabe des Vorstandes, die mittel- und langfristige Investitionsplanung zu erstellen beziehungsweise zu überarbeiten. Einige Maßnahmen werden kurzfristig realisiert. Für die weitere Zukunft plant die Genossenschaft, etwaige Veränderungen der Rahmenbedingungen durch regelmäßige Markt- und Standortbeobachtung zeitnah zu erfassen und in die Portfolioanalyse einfließen zu lassen. So wappnet sie sich für die sich abzeichnenden Marktveränderungen, die die Wohnungsunternehmen durch steigende Energiepreise, demografischen Wandel sowie sich abzeichnende Veränderung der Sozialstruktur und Lebensstile der Mieter vor neue Herausforderungen stellen werden.

*Dr. Wolfgang Wagner
Senior Consultant bei der BBT GmbH, verantwortet
das Portfoliomanagement-Team
wolfgang.wagner@bbt-group.de*

*Henri Lüdeke
Dipl.-Betriebswirt(FH), ist Prokurist der BBT GmbH,
Berlin, Geschäftsführer der Sachsen Treuhand GmbH,
Dresden
henri.luedeke@sachsen-treuhand.de*

*Angela Langwald, ass. jur., und
Thomas Fritz, Dipl.-Betriebswirt (FH),
sind gemeinsam Vorstand der WBG UNION e. G.*