

---

# Unternehmensstrategie und -steuerung in schrumpfenden Märkten

Prognoseverfahren und Werttreibermanagement

Berlin, den 17. Oktober 2005



---

## Referenten – Dr. Wolfgang Wagner

### Aufgaben bei der BBT:

- Projektleiter im Bereich Consulting/  
Betriebswirtschaftliche Beratung
- Schwerpunktmäßig betraut mit Transaction  
Services und Portfolioanalyse

### Werdegang:

- wissenschaftliche Tätigkeit an der Universität  
Potsdam
- Lehraufträge an der FHTW Berlin
- Promotion zur volkswirtschaftlichen Analyse  
von Stadtstrukturen und Segregation



---

## Referenten – Dirk Heidel

### Aufgaben bei der BBT:

- Projektleiter im Bereich Baumanagement
- Schwerpunktmäßig betraut mit Transaction Services und Immobilienbewertungen

### Werdegang:

- Projektleiter - Magnus Müller GmbH & Co. KG, Delmenhorst
- Associate – KPMG im Bereich Corporate Finance – Real Estate



---

# Agenda

1. Schrumpfende Märkte – Herausforderung für die Wohnungswirtschaft
  - Argumentation für die Bewertung – Wirtschaftlichkeit und Risiko
  - Objekt- und Bestandsstrategien
  - Die Werttreiber einer Immobilie
2. Prognoseverfahren der wichtigsten Werttreiber
3. Bestandsbewertung
4. Fazit

---

# Agenda

1. **Schrumpfende Märkte – Herausforderung für die Wohnungswirtschaft**
  - Argumentation für die Bewertung
  - Objekt- und Bestandsstrategien
  - Die Werttreiber einer Immobilie
2. Prognoseverfahren der wichtigsten Werttreiber
3. Bestandsbewertung
4. Fazit

---

# Schrumpfende Märkte – Herausforderung für die Wohnungswirtschaft

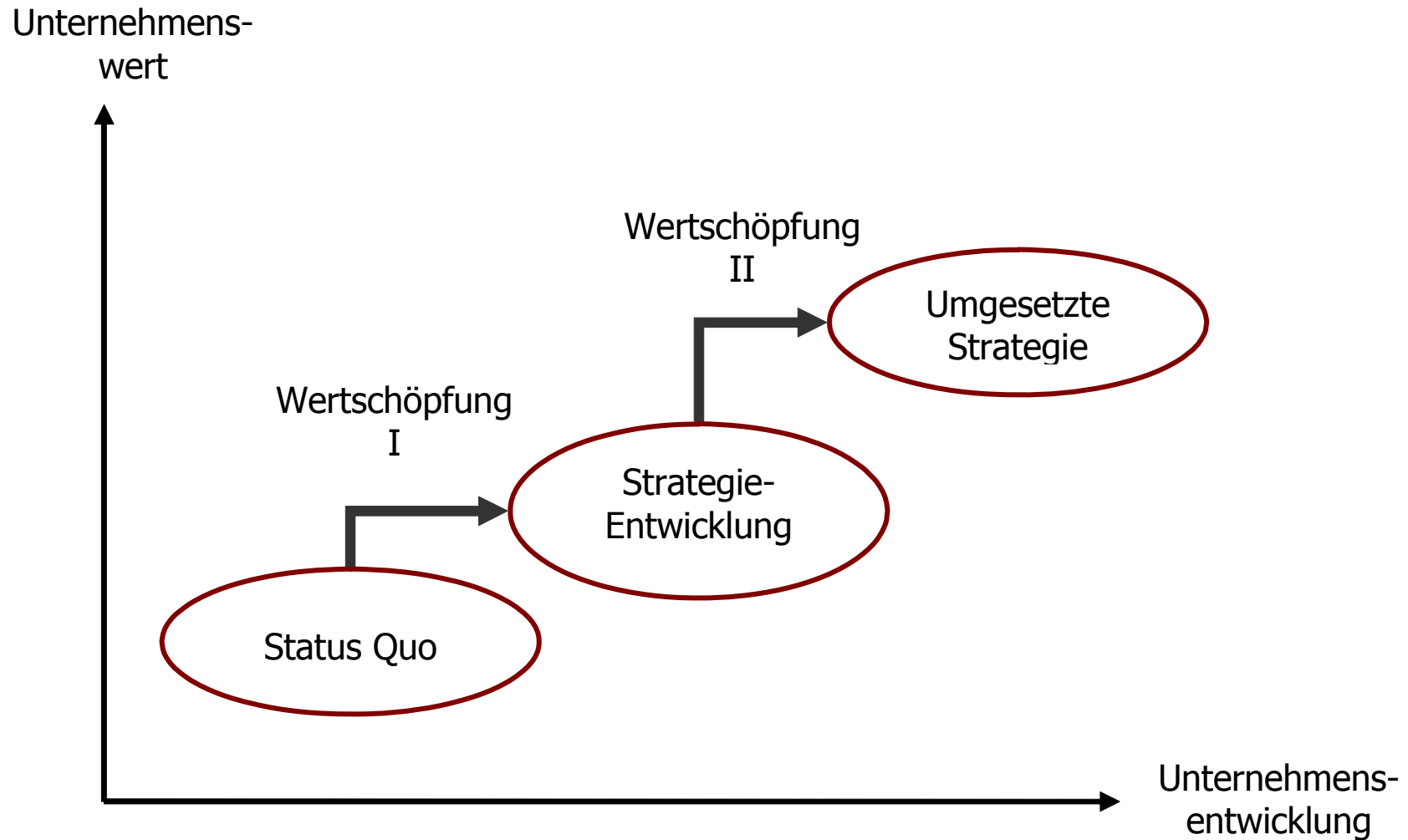
## Aktuelle Phänomene:

- Rückgang der Bevölkerung
- Stagnation und Rückgang der Haushaltszahlen
- Leerstände

## Aufgaben für die Wohnungswirtschaft:

- Anpassung an steigenden Wettbewerb
- Anpassung an zunehmende Marktsegmentierung
- (Neu-) Ausrichtung der Objekt- und Unternehmensstrategie an Wirtschaftlichkeit und Risiko

# Argumentation für die Bewertung – Wertschöpfung durch Strategie



---

## Argumentation für die Bewertung – Wirtschaftlichkeit und Risiko

Strategie erfordert Zieldefinition:

- Rendite-Maximierung bei klassischer Anlagestrategie
- Rendite-Maximierung bei kurz- oder mittelfristigem Exit
- Versorgungsauftrag bei Existenzsicherung
- Öffentliche Aufgaben bei Existenzsicherung



**Wirtschaftlichkeit und Risiko sind die zentralen Kriterien im Wettbewerb**



**Wirtschaftlichkeit und Risikooptimierung sind die zentralen Ziele der Unternehmenssteuerung**

---

## Objekt- und Bestandsstrategien – Ansätze für zielführende Strategien

Lokale Wohnungsmärkte sind segmentiert:

- Altbau – Neubau
- vollsanziert – teilsaniert – unsaniert
- einfache Ausstattung – Komfortausstattung – Luxusausstattung
- urbaner Standort – peripherer Standort
- kleine Wohnungen – große Wohnungen

 **Marktsegmente offerieren unterschiedliche Chancen**

 **Wirtschaftlichkeit und Risiko wird durch die Objektstrategie bestimmt (Bottom-up-Ansatz)**

---

## Objekt- und Bestandsstrategien – Strategien auf Objektebene

### Portfolioanalyse:

- Zuordnung der Objekte zu Marktsegmenten
- Identifikation von Normstrategien

### Normstrategien:

- Halten
- Halten und Investieren
- Verkaufen in der Einzelprivatisierung (Mieterprivatisierung)
- Verkaufen in Paketen (Block Sale)
- Rückbau

---

## Die Werttreiber einer Immobilie

- Mieterlöse – abhängig von der Lage und der Ausstattung
- Leerstand
- Verkaufserlöse
- Modernisierungs- und Instandsetzungskosten
- Instandhaltungskosten
- Verwaltungskosten

---

# Agenda

1. Schrumpfende Märkte – Herausforderung für die Wohnungswirtschaft
  - Argumentation für die Bewertung
  - Objekt- und Bestandsstrategien
  - Die Werttreiber einer Immobilie
2. Prognoseverfahren der wichtigsten Werttreiber
3. Bestandsbewertung
4. Fazit

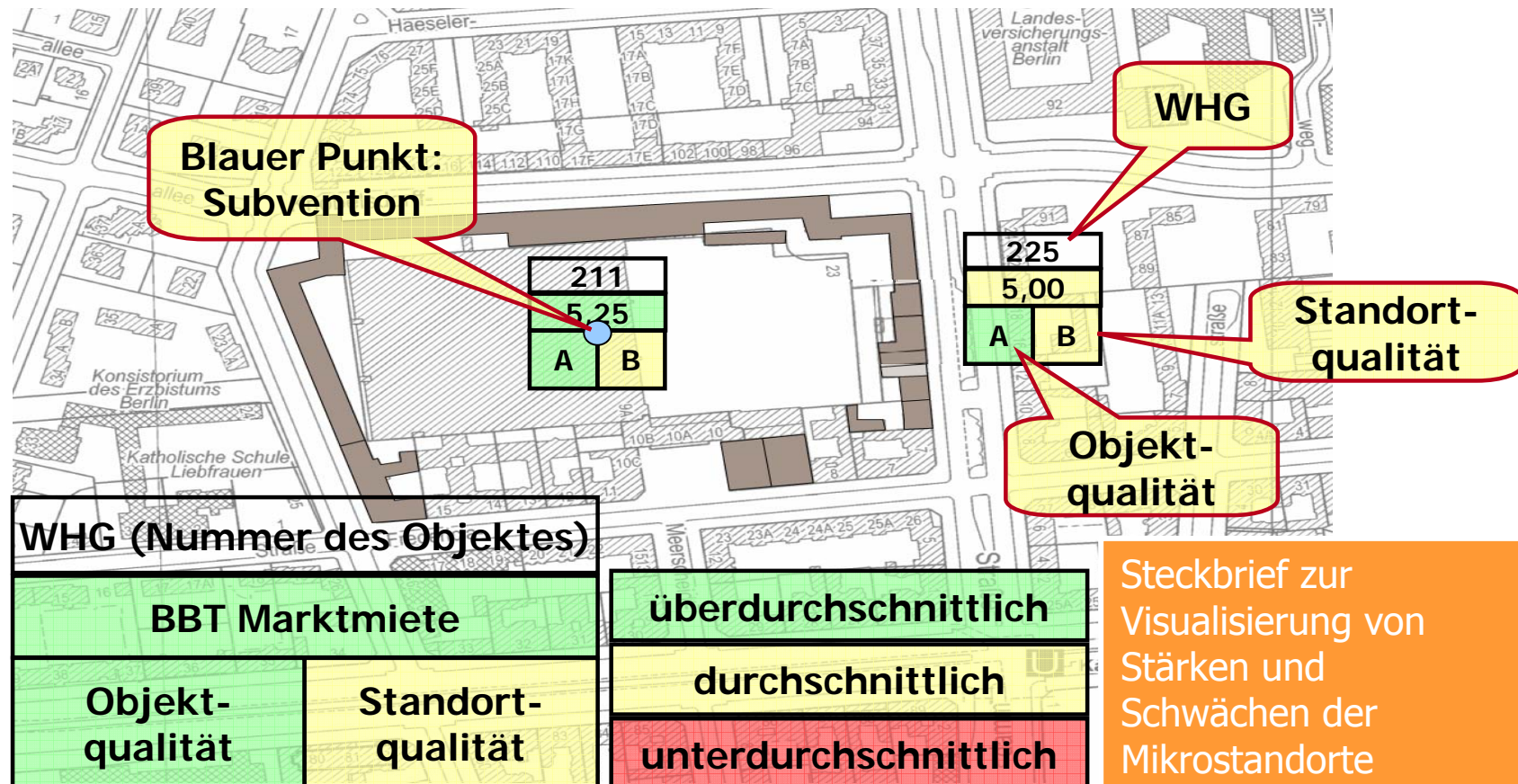
---

## Marktpotenziale und –risiken: Marktmiete und Sollmieterlöse

- Grundlage: Research zur Bestimmung der Marktmiete
- Berücksichtigung von Marktsegmenten anhand von
  - Objektkriterien
  - Standortkriterien
- Prognose der Entwicklung der Marktmiete
  - Gesamtmarktentwicklung
  - Einfluss von Marktsegmenten
- Bestimmung der Sollmieten auf Grundlage von
  - Marktmiete
  - Fluktuation
  - Mietpreisbindungen

# Marktpotenziale und –risiken: Marktmiete und Sollmieterlöse

## Beispiel für die Analyse von Marktpotenzialen durch Mikrostandortanalyse



# Marktpotenziale und –risiken: Marktmiete und Sollmieterlöse

## Beispiel für Planung von Sollmieten in Portfoliosystemen

**Kalt Miete**

Erfassung und Fortschreibung der Mieten

Variante 1

Planung Übersicht Miete

Objektgruppen (11)

Selektierte Objekte

- [Cluster: Charlottenburg Wilmersdorf] Ort\_Bezirk = Ch..
- [Cluster: Friedrichshain-Kreuzberg] Ort\_Bezirk = Frie..
- [Cluster: Lichtenberg] Ort\_Bezirk = Lichtenberg
- [Cluster: Mitte] Ort\_Bezirk = Mitte
- [Cluster: Pankow] Ort\_Bezirk = Pankow
- [Cluster: PM] Ort\_Bezirk = PM
- [Cluster: Reinickendorf] Ort\_Bezirk = Reinickendorf
- [Cluster: Spandau] Ort\_Bezirk = Spandau
- [Cluster: Steglitz-Zehlendorf] Ort\_Bezirk = Steglitz-..

Gewählte Einträge : 1

Variante Name Grundvariante

Variante aktiv

Kapp.grenze 0,00 €/qm  mit ModUmlage

Nutzungsart Wohneinheiten

PlanungsArt Zielmiete

Zielmiete

ab Datum	zum Datum	Zielmiete	Intervall
01.01.2004	01.12.2010	7,00 €/qm	15 Monate

Nutzungsart	ab Datum	bis Datum	Wert (%)	Wert (€ p.a)	Zielmiete (€ / qm)	Int.	Planungsart
Wohneinheiten	01.01.2004	01.12.2010			7,00	15	Zielmiete

Planung kann objektkonkret oder für Objektgruppen über Filterfunktion erfolgen

---

## Marktpotenziale und –risiken: Leerstand

- Grundlage: Research zur Bestimmung des Marktleerstandes
- Berücksichtigung von Marktsegmenten anhand von
  - Objektkriterien
  - Standortkriterien
- Auswertung der Leerstandsdauer im Bestand
- Bestimmung der Marktfähigkeit von Objekten
- Untersuchung des Vermietungsmanagements
- Bestimmung von Ansatzpunkten des Leerstandsabbaus
  - Optimierung der marktrelevanten Objekteigenschaften
  - Optimierung des Vermietungsmanagements

---

## Marktpotenziale und –risiken: Verkaufserlöse

- Grundlage: Research zur Bestimmung der Marktpreise
- Berücksichtigung von Marktsegmenten anhand von
  - Objektkriterien
  - Standortkriterien
- Bestimmung der Marktfähigkeit von Objekten
- Untersuchung der Wettbewerbssituation (temporäre Marktsättigung)
- Bestimmung der Verkaufsdauer
- Bestimmung von Verkaufsvorbereitungskosten (Sanierungen, Renovierungen, Vermarktung)

---

## Objektpotenziale und –risiken: Modernisierung/Instandsetzung

- Im Mittelpunkt der bautechnischen Analyse steht die Beantwortung folgender Fragen:
  - Wie ist der bauliche Zustand des Immobilienportfolios? Wie lassen sich die einzelnen Objekte klassifizieren:
    - Vollsaniert
    - Teilsaniert
    - Unsanziert
  - Welche Qualität hatten die in der Vergangenheit durchgeführten Sanierungsmaßnahmen
  - Wie hoch ist der zu erwartenden Modernisierungs- und Instandsetzungsbedarf in den nächsten zehn Jahren?
  - Wie hoch sind die zu erwartenden laufenden Instandhaltungskosten je Objekt in den nächsten zehn Jahren?

# Objektpotenziale und –risiken: Modernisierung/Instandsetzung

Objektnummer	Objekte	PLZ	Ost/West	Stadtteil	Baujahr	Sanierungsstand	Baualterklasse	Geschosse	Wohneinheiten gesamt	Wohnfläche in m <sup>2</sup>	Wohnfläche in m <sup>2</sup> je WE	lfd. Instandhaltung in €/m <sup>2</sup>	Modernisierungskosten in €/m <sup>2</sup>
0													
44	xxx	12099	West	Tempelhof	1900	teilsaniert	I	4	24	1.865,00	77,71	7,00 - 8,00	120-150
50	xxx	13353	West	Wedding	1900	teilsaniert	I	4	43	2.388,00	55,53	7,00 - 8,00	160-200
51	xxx	13357	West	Wedding	1910	unsaniert	I	4	54	3.000,00	55,56	7,50 - 8,50	475-550
53	xxx	13349	West	Wedding	1912	saniert	I	5	30	2.158,00	71,93	7,00 - 7,50	25-50
65	xxx	12099	West	Tempelhof	1900	unsaniert	I	4	26	1.893,00	72,81	7,50 - 8,50	400-450
66	xxx	13353	West	Wedding	1909	unsaniert	I	4	77	4.340,00	56,36	7,50 - 8,50	300-350
69	xxx	10825	West	Schöneberg	1910/1968	teilsaniert	I / V	5	37	2.012,00	54,38	7,00 - 8,00	180-200
70	xxx	13349	West	Wedding	1910	teilsaniert	I	5	52	3.574,00	68,73	7,00 - 8,00	180-200
75	xxx	10559	West	Tiergarten	1895/1984	teilsaniert	I / VI	5	300	20.253,79	67,51	7,00 - 8,00	200-250
77	xxx	10997	West	Kreuzberg	1918	teilsaniert	I	5	50	4.279,67	85,59	7,00 - 8,00	120-150
79	xxx	12043	West	Neukölln	1907	teilsaniert	I	5	33	2.292,00	69,45	7,00 - 8,00	180-220
84	xxx	13359	West	Wedding	1913	teilsaniert	I	5	23	1.786,22	77,66	7,00 - 8,00	120-150
89	xxx	14052	West	Charlottenburg	1900	unsaniert	I	4	20	914,03	45,70	7,50 - 8,50	250-280
94	xxx	12103	West	Tempelhof	1931	unsaniert	II	4	322	21.147,00	65,67	7,50 - 8,00	350-380
95	xxx	10783	West	Tiergarten	1970	teilsaniert	V	5	54	4.341,83	80,40	6,50 - 7,50	35-50
									<b>1.145</b>	<b>76.244,54</b>	<b>66,59</b>		

Baualterklassen	I	II	III	IV	V	VI	VII
	Bis 1918	1919–1932	1933–1948	1949–1960	1961–1975	1976–1989	Ab 1990

---

## Objektpotenziale und –risiken: Modernisierung/Instandsetzung

- Auswahl der Objekte für eine vertiefende Untersuchung (Gebäudeanalyse)
- Kriterien für die Objektauswahl sind:
  - das Baualter,
  - der Sanierungsstand (bauliche Zustand),
  - die Lage des Objektes und die
  - überschlägig geschätzten Modernisierungs-/Instandsetzungskosten
- untersucht wird ein repräsentativer Querschnitt von max. 10 % des Immobilienbestandes (bezogen auf die Anzahl der Wirtschaftseinheiten)
- Besichtigung der Objekte von Innen (Wohnungen) und von Außen

---

## Objektpotenziale und –risiken: Modernisierung/Instandsetzung

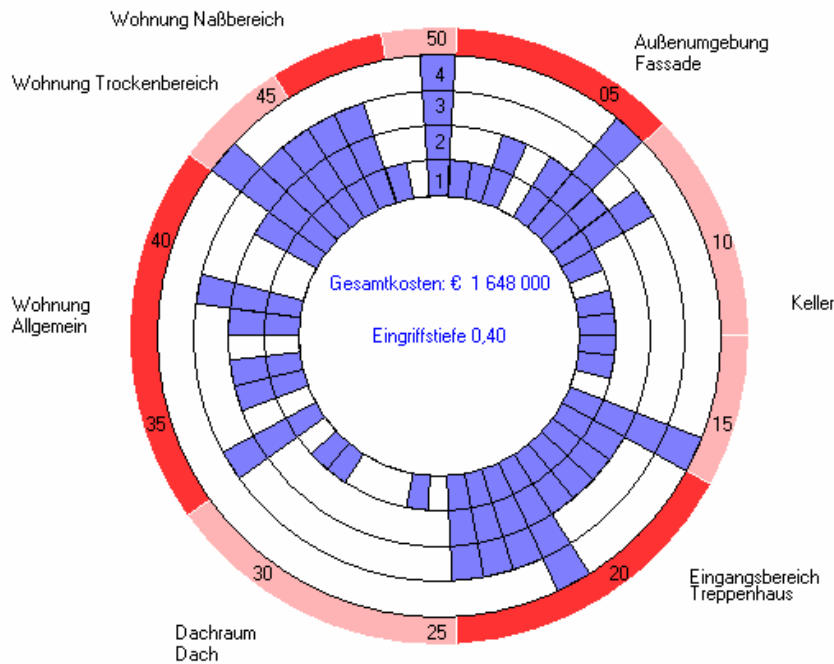
- Ausgangspunkt ist die bauliche Analyse des Gebäudezustandes
  - schnelle und transparente Erfassung und Bewertung des technischen Zustands aller wichtigen Bauteile
- energetische Bestandsaufnahme des Gebäudes, dabei wird überprüft
  - an welchen Stellen das Gebäude zu viel Energie verbraucht
  - wie Energie eingespart werden kann
  - Kopplung der notwendigen Energieeinsparmaßnahmen mit der baulichen Instandsetzung
- Szenarioberechnung (Kosten-Nutzen-Vergleich)
- Ergebnis ist eine Übersicht der wichtigsten Instandsetzungs- und Modernisierungsarbeiten sowie eine Schätzung der zu erwartenden Kosten



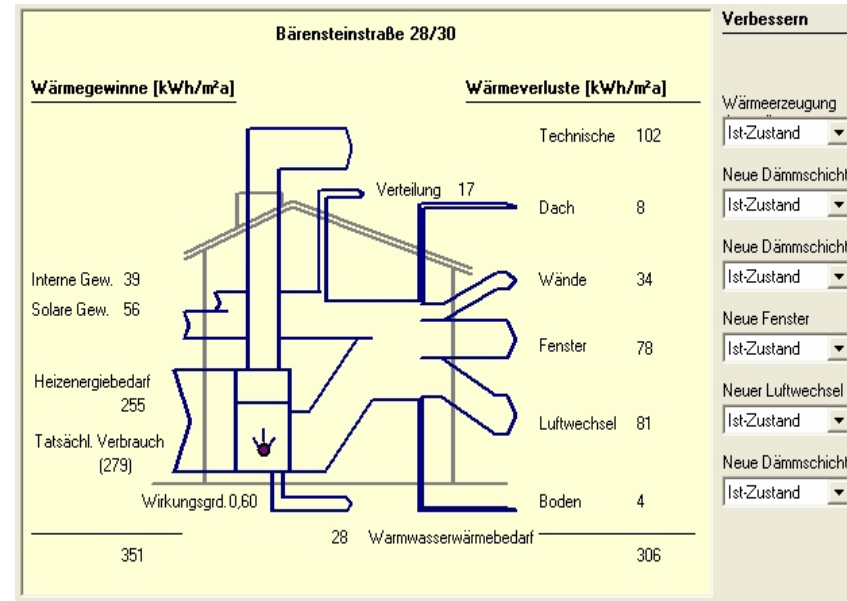
**Die Gebäudeanalyse schafft die Transparenz für notwendige Investitionen**

# Objektpotenziale und –risiken: Modernisierung/Instandsetzung

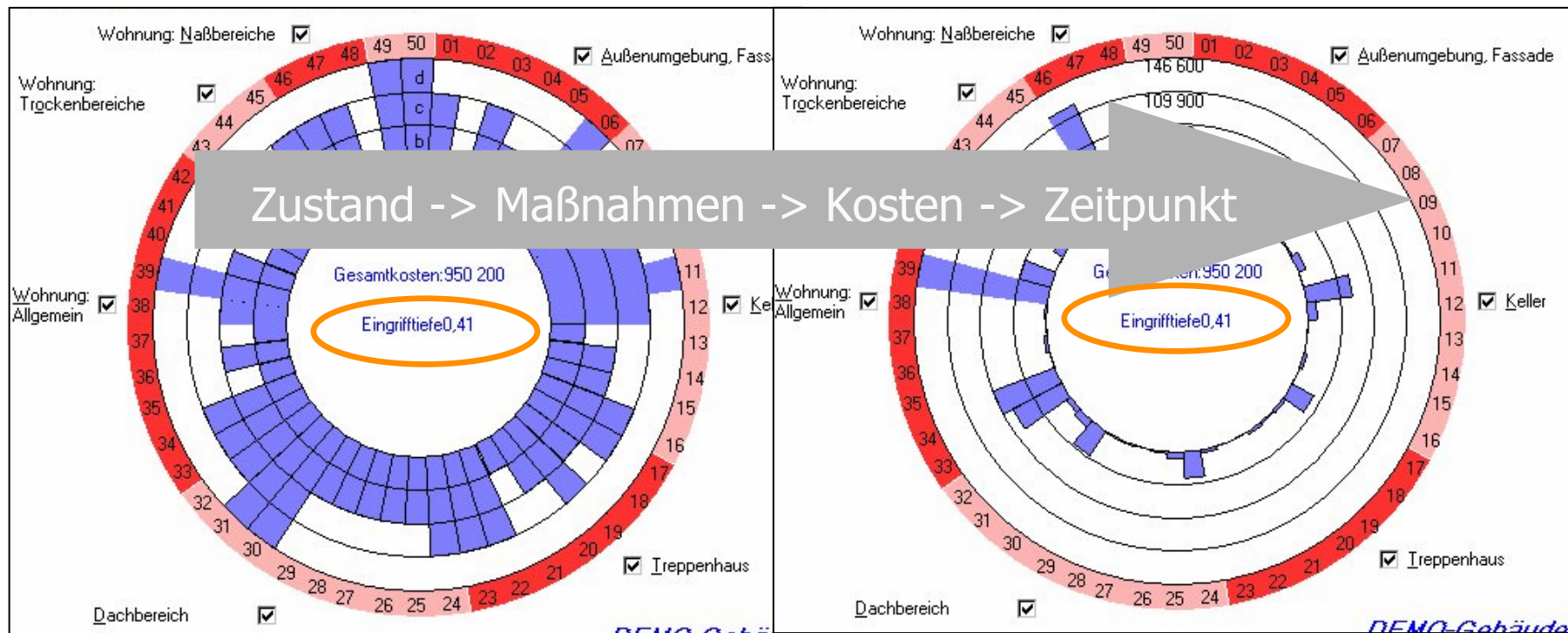
## I. Gebäudeanalyse detaillierte Untersuchung der technischen Zustände



## II. Energiebedarf Ermittlung des geschätzten Energiebedarfs vor der Sanierung



# Objektpotenziale und –risiken: Modernisierung/Instandsetzung



$$\text{Eingriffstiefe} = \frac{\text{anfallender Investitionsbedarf}}{\text{möglicher Investitionsbedarf}}$$

# Objektpotenziale und –risiken: Modernisierung/Instandsetzung

EPIQR-Projekt 1	Zustände			
Element 01	a	b	c	d
Element 02	a	b	c	d
Element 03	a	b	c	d
Element 04	a	b	c	d
Element 05	a	b	c	d
Element 06	a	b	c	d
...				
Element 50	a	b	c	d
Eingriffstiefe	0,31			
Sanierungskosten	3.000.000			

EPIQR-Projekt 2	Zustände			
Element 01	a	b	c	d
Element 02	a	b	c	d
Element 03	a	b	c	d
Element 04	a	b	c	d
Element 05	a	b	c	d
Element 06	a	b	c	d
...				
Element 50	a	b	c	d
Eingriffstiefe	0,20			
Sanierungskosten	2.000.000			

...

EPIQR-Projekt XY	Zustände			
Element 01	a	b	c	d
Element 02	a	b	c	d
Element 03	a	b	c	d
Element 04	a	b	c	d
Element 05	a	b	c	d
Element 06	a	b	c	d
...				
Element 50	a	b	c	d
Eingriffstiefe	0,10			
Sanierungskosten	1.000.000			

Eingriffstiefe > 0,3:

Eingriffstiefe ≤ 0,3 u. > 0,2:

Eingriffstiefe ≤ 0,2:

kurzfristig

mittelfristig

langfristig

kurzfristig investieren		mittelfristig investieren		langfristig investieren	
Projekt	Kosten	Projekt	Kosten	Projekt	Kosten
EPIQR-Projekt 1	3.000.000	EPIQR-Projekt 2	2.000.000	EPIQR-Projekt 3	1.000.000
<b>Summe</b>	<b>3.000.000</b>	<b>Summe</b>	<b>2.000.000</b>	<b>Summe</b>	<b>1.000.000</b>

---

## Objektpotenziale und –risiken: laufende Instandhaltungskosten

### Herkömmlicher Ansatz:

- die Planung der laufenden Instandhaltungskosten erfolgt auf Ebene des Unternehmens
- Grundlage für die Planwerte sind die laufenden Instandhaltungskosten der letzten Jahre, die unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Besonderheiten fortgeschrieben werden
- in Einzelfällen erfolgt eine Verteilung der laufenden Instandhaltungskosten auf die jeweiligen Gewerke
- Orientierung der Planwerte an den in der II. Berechnungsverordnung § 28 Abs. 2 und Abs. 5 genannten Werten



**Eine objektkonkrete Planung der laufenden Instandhaltungskosten wird in der Regel nicht vorgenommen**

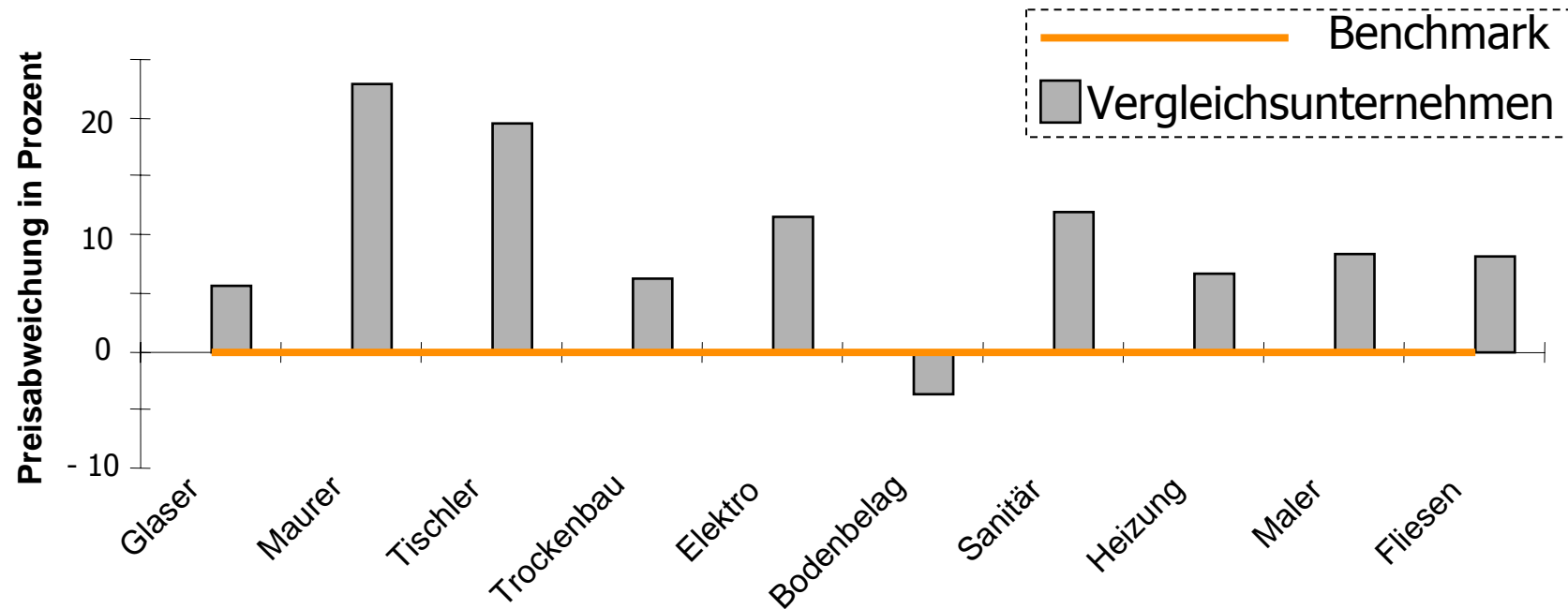
---

## Objektpotenziale und –risiken: laufende Instandhaltungskosten

### Unser Ansatz:

- Analyse der in der Vergangenheit (3-Jahreszeitraum) für die laufende Instandhaltung zur Verfügung gestellten Mittel anhand einer Kennzahlenanalyse
  - Instandhaltungsquote
  - laufende Instandhaltung in €/m<sup>2</sup>
  - Vergleich der laufenden Instandhaltungskosten zu den Modernisierungskosten
- Analyse der laufenden Instandhaltungskosten auf Basis der verschiedenen Gewerke wie z.B. Maurer-, Fliesen-, Maler- und Bodenbelagsarbeiten
- Vergleich der ermittelten Kennzahlen und Werte mit „best practice“ Werten
- Berücksichtigung der im Rahmen der Gebäudeanalyse festgestellten zukünftigen Modernisierungs- und Instandsetzungsbedarfe

# Objektpotenziale und –risiken: laufende Instandhaltungskosten



---

# Agenda

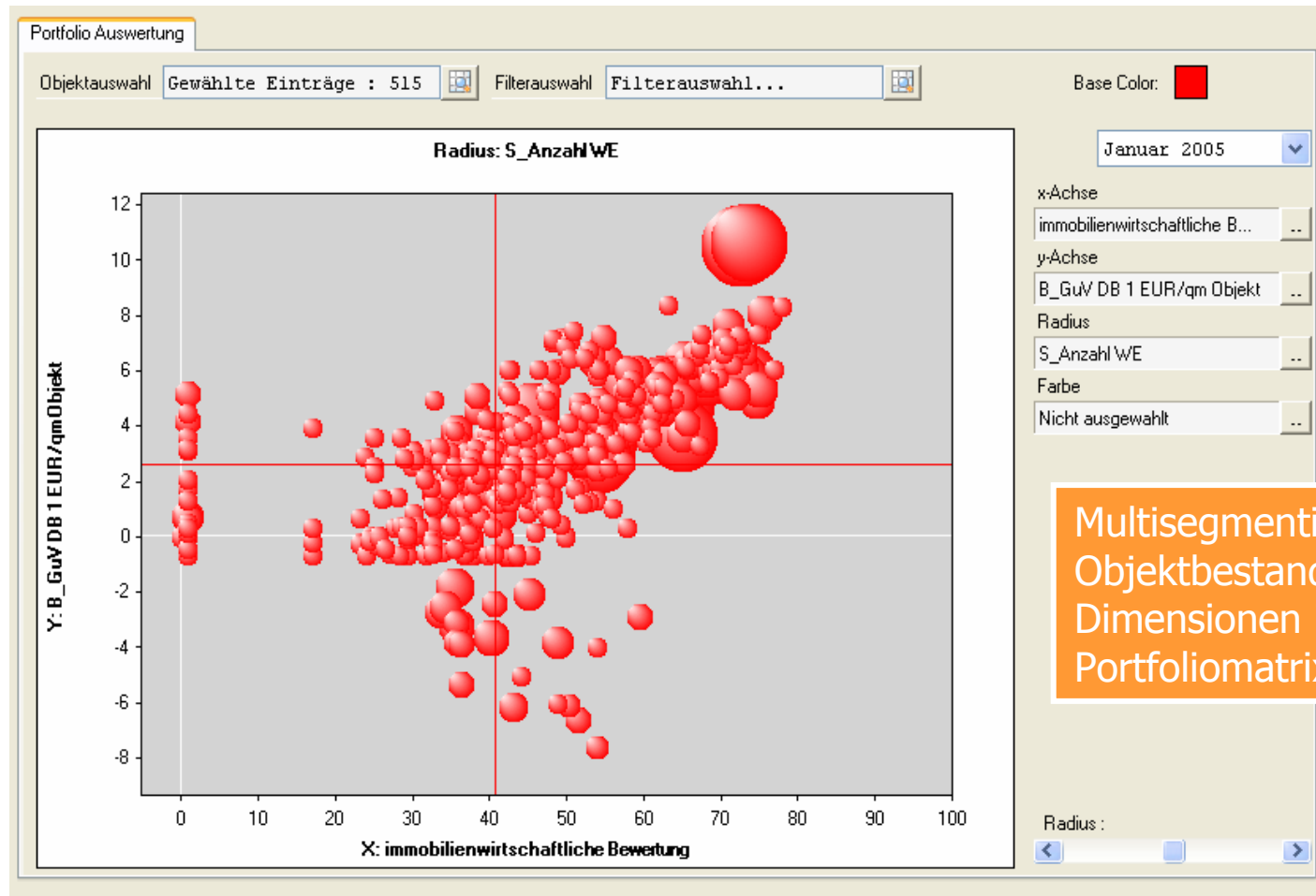
1. Schrumpfende Märkte – Herausforderung für die Wohnungswirtschaft
  - Argumentation für die Bewertung
  - Objekt- und Bestandsstrategien
  - Die Werttreiber einer Immobilie
2. Prognoseverfahren der wichtigsten Werttreiber
3. Bestandsbewertung
4. Fazit

---

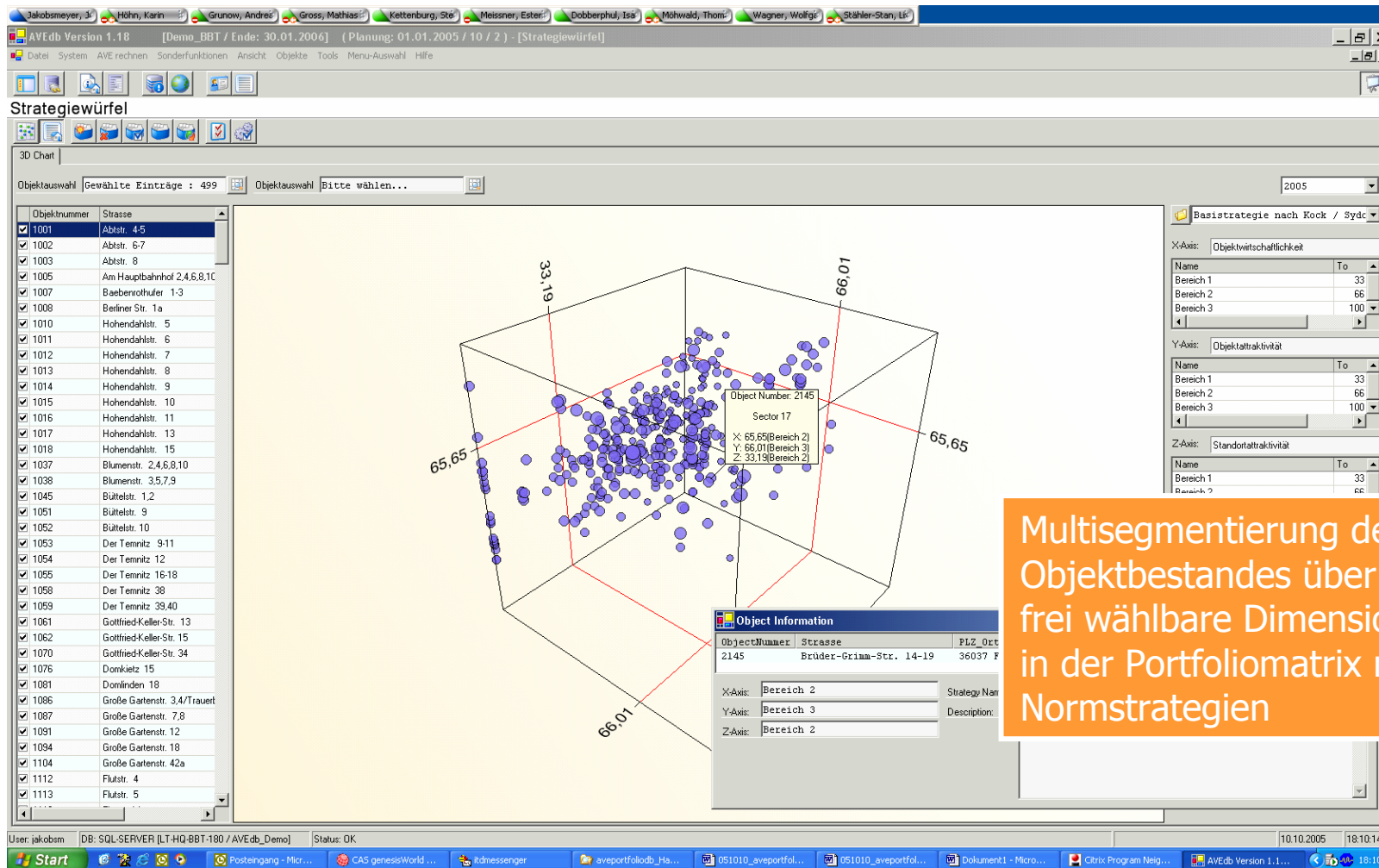
## Integrativer Strategieansatz: Definition von Objektstrategien

- Auswertung des Portfolios
  - Identifikation der größten Wertschöpfungspotenziale
  - Identifikation von optimalen Objektstrategien
- Zusammenführung des Status Quo und der Prognose-/Planungswerte für verschiedene Szenarien
- Bestimmung der Objektergebnisse und Objektrisiken für verschiedene Szenarien
- Optimierung der Strategien auf Objektebene

# Integrativer Strategieansatz: Definition von Objektstrategien



# Integrativer Strategieansatz: Definition von Objektstrategien



Multisegmentierung des Objektbestandes über drei frei wählbare Dimensionen in der Portfoliomatrix mit Normstrategien

# Integrativer Strategieansatz: Definition von Objektstrategien

AVEdb Version 0.88 [BBT] (Planung: 01.01.2004 / 10 / 2) - [Liquidität Übersicht]

Datei System AVE rechnen Sonderfunktionen Auswahl Hilfe

**Liquidität Übersicht**

**Plan-Liquiditätsrechnung**

Ansicht:  Jahreswerte  Monatswerte  Textumbruch

1	2	3	4	5	6	*	Liquiposition	31.1.2004	29.2.2004	31.3.2004	30.4.2004	31.5.2004	30.6.2004
							E.1.1.4 Sollmieten Leerstand	,00	,00	,00	,00	,00	,00
							E.1.1.4.1 Soll-Nkm Wohnungen Leerstand	,00	,00	,00	,00	,00	,00
							E.1.1.4.2 Soll-Nkm Gewerbe Leerstand	,00	,00	,00	,00	,00	,00
							E.1.1.4.3 Soll-Miete Garagen Leerstand	,00	,00	,00	,00	,00	,00
							E.1.1.4.4 Soll-Miete sonstige Ertragseinheiten Leerstand	,00	,00	,00	,00	,00	,00
							E.1.1.5 Mietminderungen wegen Baumängeln und Baumaßnahmen	,00	,00	,00	,00	,00	,00
							E.1.1.5.1 Mietminderungen bauliche Mängel Wohnungen	,00	,00	,00	,00	,00	,00
							E.1.1.5.2 Mietminderungen sonstige Gründe Wohnen	,00	,00	,00	,00	,00	,00
							E.1.1.5.3 Mietminderungen bauliche Mängel Gewerbe	,00	,00	,00	,00	,00	,00
							E.1.1.5.4 Mietminderungen sonstige Gründe Gewerbe	,00	,00	,00	,00	,00	,00
							E.1.1.5.5 Mietminderungen sonstige Gründe Garagen	,00	,00	,00	,00	,00	,00
							E.1.1.5.6 Mietminderungen sonstige Gründe sonstige Einheiten	,00	,00	,00	,00	,00	,00
							E.1.1.6 Einnahme von Vorauszahlungen Betriebskosten	1.237.200,00	2.474.400,00	3.711.600,00	4.948.800,00	6.186.000,00	7.423.200,00
							E.1.1.6.1 Vorauszahlungen sonstige Betriebskosten - Einnahme	681.015,00	1.362.030,00				
							E.1.1.6.1.1 Wohnen (Vz Bk)	651.150,00	1.302.300,00				
							E.1.1.6.1.1.1 Soll-Vorauszahlung kalt WE	651.150,00	1.302.300,00				
							E.1.1.6.1.2 Gewerbe (Vz Bk)	29.865,00	59.730,00				
							E.1.1.6.1.2.1 Soll-Vorauszahlung kalt GE	29.865,00	59.730,00				
							E.1.1.6.2 Vorauszahlungen Kosten Heizung / Warmwasser - Einnahme	556.185,00	1.112.370,00				
							E.1.1.6.2.1 Wohnen (Vz Hz/Ww)	526.320,00	1.052.640,00				
							E.1.1.6.2.1.1 Soll-Vorauszahlung warm WE	526.320,00	1.052.640,00				
							E.1.1.6.2.2 Gewerbe (Vz Hz/Ww)	29.865,00	59.730,00	89.595,00	119.460,00	149.325,00	179.190,00
							E.1.1.6.2.2.1 Soll-Vorauszahlung warm GE	29.865,00	59.730,00	89.595,00	119.460,00	149.325,00	179.190,00
							E.1.1.6.3 Soll-Vorauszahlungen - sonstige BK - Leerstand	,00	,00	,00	,00	,00	,00

**Objektkonkrete Darstellung aller Planergebnisse für verschiedene Szenarien**

---

## Szenario-gestützte Gesamtstrategieoptimierung

- Vergleich alternativer Objektstrategien auf Unternehmensebene hinsichtlich des wirtschaftlichen Zielkriteriums
  - DCF
  - EK-Rendite
  - Umsatz bei positiven Betriebsergebnis
  - Andere
  
- ... und hinsichtlich der Potenziale und Risiken

---

# Szenario-gestützte Gesamtstrategieoptimierung

## Ergebnis:

- Kenntnis der Stärken und Schwächen des Unternehmens
- Kenntnis des wirtschaftlichen Wertes und des Risikowertes des Unternehmens bei Umsetzung einer optimierten Unternehmensstrategie
- Fähigkeit zur Anpassung an Wettbewerb und wechselnde Marktbedingungen

---

# Agenda

1. Schrumpfende Märkte – Herausforderung für die Wohnungswirtschaft
  - Argumentation für die Bewertung
  - Wirtschaftlichkeit und Risiko
  - Objekt- und Bestandsstrategien
2. Prognoseverfahren der wichtigsten Werttreiber
3. Bestandsbewertung
4. Fazit

---

## Fazit

- Schrumpfende Märkte schaffen Wettbewerb
- Wirtschaftlichkeit begründet Wettbewerbsfähigkeit
- Wirtschaftlichkeit erfordert wertorientierte Strategien auf Objektebene
- Voraussetzungen sind strategische Bewertungen von:
  - Ertragspotenziale,
  - Kostenstrukturen und
  - eine Einschätzung der Risiken

## Kontakt

**BBT GmbH**  
Schönhauser Allee 180, 10119 Berlin  
Online: [www.bbt-treuhand.de](http://www.bbt-treuhand.de)



Dr. Wolfgang Wagner  
Tel.: 030.26 006 156  
eMail: [wolfgang.wagner@bbt-treuhand.de](mailto:wolfgang.wagner@bbt-treuhand.de)

Dirk Heidel  
Tel.: 030.26 006 149  
eMail: [dirk.heidel@bbt-treuhand.de](mailto:dirk.heidel@bbt-treuhand.de)