

3B-Analyse als Grundlage für Investitionsentscheidungen in problematischen Mikrolagen

Dr. Frank Winkler
Geschäftsführender Gesellschafter der

Dr. Winkler GmbH
Zschopauer Straße 216
09126 Chemnitz

Tel. 03 71 | 53 53 700
Fax 03 71 | 53 53 777
E-Mail: Post@Dr-Winkler.org
Homepage: www.Dr-Winkler.org

1 Problemstellung

➤ Segmentierte Bestände - quo vadis?

- ❖ in unterschiedlichen Lagen
- ❖ mit unterschiedlichen Ausstattungsmerkmalen
- ❖ mit unterschiedlicher Bewohnerschaft
- ❖ mit unterschiedlicher Umgebungsbebauung oder Nachbarschaft

➤ oftmals keine eindeutigen Entwicklungstendenzen erkennbar

➤ Was tun?

Investieren
Rückbau
Abwarten
Neubau

oder ein Mix aus allem?

➤ Wessen Interessen sind in die Entscheidung mit einzubeziehen?

Mieter
Unternehmen an sich
Gremien (Aufsichtsrat, Gesellschafter- oder
Vertreterversammlung)
Finanzierungsgläubiger

➤ **Mieter wünschen sich...**

- ❖ Modernisierung und guten Standard
- ❖ repräsentative und funktionelle Außenanlagen
- ❖ keine Erhöhung der Miete und der Betriebskosten

➤ **Gesellschafter und Gremien legen Wert auf...**

- ❖ Zukunftssicherheit und Nachhaltigkeit
- ❖ Mieter- und Bürgerinteressen wahren
- ❖ Stadtumbau gestalten

➤ **Unternehmen wollen...**

- ❖ möglichst geringen Eigenkapitaleinsatz
- ❖ keine außerplanmäßige AfA
- ❖ Liquiditäts- und Ergebnisentwicklung verbessern oder zumindest nicht wesentlich verschlechtern

➤ **Finanzierungsgläubiger sind fokussiert auf...**

- ❖ Beleihungsausläufe und Sicherheitensituation allgemein
- ❖ stabile Geschäftsverbindung
- ❖ gute Geschäfte

2 Aufgabenstellung

- Mikrolage so entwickeln, dass alle Interessen aller Beteiligten gleichermaßen und belastbar nachhaltig Berücksichtigung finden

Immobilienportfolioanalyse

- Portfoliotheorie nach Markowitz

↳ Portfolioanalyse

↳ Portfoliostrategie

- unterschiedliche Ausprägung und Umsetzung möglich
- am bekanntesten Vier-Felder-Matrix der Boston Consulting Group (BCG-Matrix)

3 Lösungsmöglichkeiten mit der 3B-Analyse

3.1 Analytik

3 Blickrichtungen mit wohnungswirtschaftlichen
Analyseinstrumenten



... und anschließende Synthese

- Aussagemöglichkeiten zur Struktur und Situation im Gesamtunternehmen und für die jeweiligen Mikrolagen (SGE Strategische Geschäftseinheit)

- erstes Zwischenergebnis aus der Portfolioanalyse als Aussage gemäß der Portfolio(norm)strategie:

- ❖ Abriss
 - ❖ Modernisierung
 - ❖ Neubau
 - ❖ Wartebestand
- ja / nein / vielleicht

- zunächst nur eine qualitative Bewertung
- die Antwort auf die Frage: **Wievie!** bleibt zunächst offen

Portfolioanalyse

Sozio-demografische Analyse

Liquiditätsanalyse

Synthese der gewonnenen Erkenntnisse

➤ Wichtig ist die Antwort auf die Frage:

Wer sind unsere Mieter?

➤ Noch wichtiger ist unter strategischen Gesichtspunkten:

Wer werden unsere **künftigen** Mieter sein?

Sozio-demografische und sozio-ökonomische Analyse

Soziodemografie als ein in der empirischen Sozialforschung gebräuchlicher Begriff, der die Bevölkerungsmerkmale beschreibt, die die Mitglieder einer Stichprobe oder Zielgruppe charakterisieren

Sozio-ökonomische Merkmale sozio-ökonomische Merkmale sind quantitative Merkmale zur Beschreibung einer Zielgruppe unter sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten wie

Schulabschluss
Haushaltgröße
Kaufkraft
Umzugswünsche
Arbeitslosigkeit
Wirtschaftsstatus
Wohndauer
Einkommen
KinderZufriedenheitAlter
Migrationshintergrund
Fortzugsgründe Geschlecht
Gesellschaftsstatus
Tätigkeit Beruf
Familienstand
Bildungsabschluss

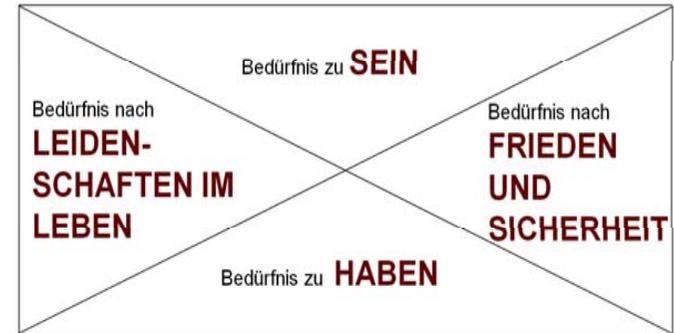
Einzubeziehende Faktoren bei der Suche nach einer Antwort, wer die künftigen Mieter (wahrscheinlich) sein werden

- ❖ Altersstruktur
- ❖ Jugend- und Altenquotient
- ❖ Bevölkerungsbewegung in der Gemeinde und darüber hinaus
- ❖ Geburten- und Sterbefälle
- ❖ Struktur der Haushalte (Personenzahl, Kinder, Alleinerziehende...)
- ❖ Arbeitslosigkeit, Langzeitarbeitslose, Leistungsempfänger nach SGB II und XII
- ❖ Miethöhen der Mitbewerber
- ❖ Lebensstilorientierung
- ❖ Kaufkraft und Kaufkraftentwicklung

Mögliche Datenquellen

- ❖ Statistiken Bund, Land, Stadt (destatis.de, statistik.sachsen-anhalt.de)
- ❖ Einwohnermeldeämter
- ❖ Mikrozensus, Zensus
- ❖ Haushaltsbefragungen
- ❖ Mystery Shopping
- ❖ Datenanbieter (entgeltlich) wie GfK, Post, Immoscout
- ❖ Stadtentwicklungspläne
- ❖ Mietenspiegel

Was treibt Konsumenten um?



Exkurs „Roper Consumer Styles“ der GfK Gesellschaft für Konsumforschung SE Nürnberg

- Zielgruppenansatz liefert Aussagen zu
 - ❖ konsumorientierten Wertvorstellungen
 - ❖ Interessen und Aktivitäten der Verbraucher
 - ❖ Lebensstilen
 - ❖ daraus resultierenden Konsumpräferenzen
- Aussagen zu Einstellungs- und Verhaltensweisen der Konsumenten und Mieter
- Möglichkeit der Entwicklung eines zielgruppenspezifischen Marketings

Typische Fragestellungen für die Erarbeitung einer spezifischen Handlungsstrategie

1. Durch was sind die Objekte des Wohnungsbestands aus Sicht des Mieters gekennzeichnet?
2. Wer sind die Mieter?
3. Wie steht es um die Wohnzufriedenheit?
4. Besteht eine erhöhte Fortzugsneigung?
5. Sind Segregationstendenzen festzustellen?

Anmerkung: sozio-demografische Analyse ist **keine** Mieterzufriedenheitsanalyse; diese ist vielmehr eine Teilmenge der gewonnenen Erkenntnisse

Im Ergebnis der sozio-demografischen und sozio-ökonomischen Analyse sollen Antworten auf Fragen gefunden werden:

- ❖ Wer wohnt bei uns?
- ❖ Besteht Nachfrage nach diesem oder anderem Wohnraum (z.B. qualitativer Ersatzneubau)?
- ❖ Welche Mieten können künftig gezahlt werden? (Kaufkraft)
- ❖ Welche Struktur haben die Nachfragerhaushalte?
- ❖ Ordnen sich ins Kalkül gezogene Portfoliomaßnahmen in der Mikrolage ein – auch unter Berücksichtigung der Position/des Bestandes der Mitbewerber?

Liquiditätsbetrachtung

- Vergleichsszenarien als Antwort auf die Frage:
Was wäre, wenn... ?
- Wie entwickelt sich die Liquidität, wenn die ins Kalkül gezogenen Maßnahmen umgesetzt werden - langfristig?
- Parameter:
 - ❖ Betrachtungszeitraum
 - ❖ Untergrenze künftiger Cash Flow
 - ❖ einsetzbare Eigenmittel
 - ❖ einsetzbare Kredite
 - ❖ Mietobergrenze (i.V.m. Modernisierung/Neubau)

Portfolioanalyse

Sozio-demografische Analyse

Liquiditätsanalyse

Synthese der gewonnenen Erkenntnisse

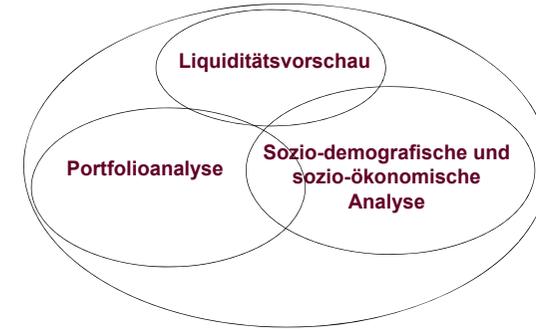
Was passiert generell?

Parameter \ Maßnahme	Soll-Mieten	Mietausfall durch Leerstand	NUBK	Kapitaldienst	Verwaltungskosten
Abriss	↓	↓	↓	⇒	↓
Modernisierung	↑	↓	↓	↑	↑
Abwarten	⇒	↑	↑	⇒	↑
Neubau	↑	↓	↓	↑	↑

➤ Aussagen möglich zu

- ❖ jährlicher Liquiditätsleistung (und ggf. Jahresergebnis)
- ❖ Kapitalflussrechnung
- ❖ Wirtschaftlichkeit der Investitionen generell
- ❖ Welchen Beitrag leistet die SGE mit und ohne Portfoliomaßnahmen jetzt und künftig für das Gesamtunternehmen?

3.2 Synthese der gewonnenen Erkenntnisse



Portfolioanalyse

Sozio-demografische Analyse

Liquiditätsanalyse

Synthese der gewonnenen Erkenntnisse

- Betrachtung der einzelnen Parameter und deren Änderung und Auswirkung auf die Gesamtanalyse unabdingbar
- keine eineindeutige Lösung möglich
- Vielzahl „weicher Faktoren“ erschwert die Betrachtung
- langfristige Simulation der betrachteten SGE in Verbindung mit dem Gesamtunternehmen im Sinne einer „Proberechnung“ erforderlich

Portfolioanalyse



Sozio-demografische Analyse



Liquiditätsanalyse



Synthese der gewonnenen Erkenntnisse



- Abschätzung der Auswirkungen von Maßnahmen in der jeweiligen Mikrolage auf das Gesamtunternehmen nur bei einer ganzheitlichen Betrachtung (Fixkostendegression, Skaleneffekte, Reboundeffekte, Rationalisierung) möglich
- detaillierte Analyse und entscheidende Synthese muss für die Interpretation der ermittelten Ergebnisse immer im Kontext des Gesamtunternehmens und niemals für den Einzelstandort erfolgen
- was bleibt, ist ein Rest Spannung und eine asymptotische Annäherung an die optimale Lösung

4 Fazit

- Entscheidungsfindung zur Bestandsentwicklung in Mikrolagen ist eine mehrdimensionale, multivariante Problem- und Aufgabenstellung
- unterschiedliche Blickrichtungen sind erforderlich, um die Interessen aller Beteiligten („Stakeholder“) gleichermaßen einzubeziehen
- Unterstützung des „Bauchgefühls“ durch eine belastbare Analyse unter Berücksichtigung der Aspekte
 - ❖ Immobilienportfolio an sich
 - ❖ sozio-ökonomische und sozio-demografische Gegebenheiten
 - ❖ Liquiditätsentwicklung der SGE und
 - ❖ des Gesamtunternehmens

