

Teil
5

Controlling in der Immobilienwirtschaft

und Rating nach Basel II und III

3. Analyse der Handlungsempfehlungen des Portfoliomanagements

Anhand der hinterlegten Segmentstrategien stehen fünf grundsätzliche Handlungsalternativen im Mittelpunkt der Betrachtung.

- Ausschöpfung Mieterhöhungsspielraum
- Abschöpfung
- Instandhaltung/Modernisierung
- Veräußerung
- Abriss/Neubau

3.1 Überprüfung der Segmente mit Mieterhöhungsspielräumen

Bei einigen Objekten des Beispielunternehmens scheinen Mieterhöhungsspielräume vorhanden zu sein. Dies ist immer dann der Fall, wenn der bauliche Zustand eine oder mehr Stufen höher eingestuft ist als der Vermietungserfolg (Abb. 57).

Es handelt sich hier um folgende Objekte des oberen Preissegments B2, bei denen der bauliche Zustand sehr gut ist, sprich unter 50,0 Euro/m² Instandhaltungs- und Modernisierungskosten liegt. Obwohl die genannten Objekte bereits eine Miethöhe von bis zu 5,26 Euro/m² in Verbindung mit keinem bis maximal 31 Tagen Leerstand vorweisen, sollte hier der Mieterhöhungsspielraum überprüft werden. Am Beispielstandort sind bis zu 6,50 Euro/m² marktmöglich.

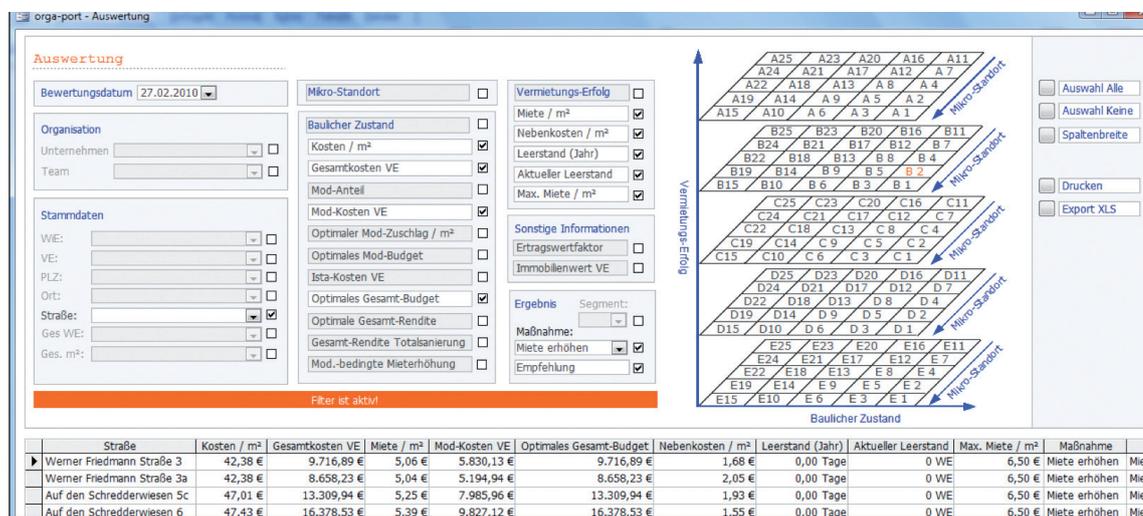


Abbildung 57: Portfolio-Auswertung nach Segmenten mit Mieterhöhungsspielraum

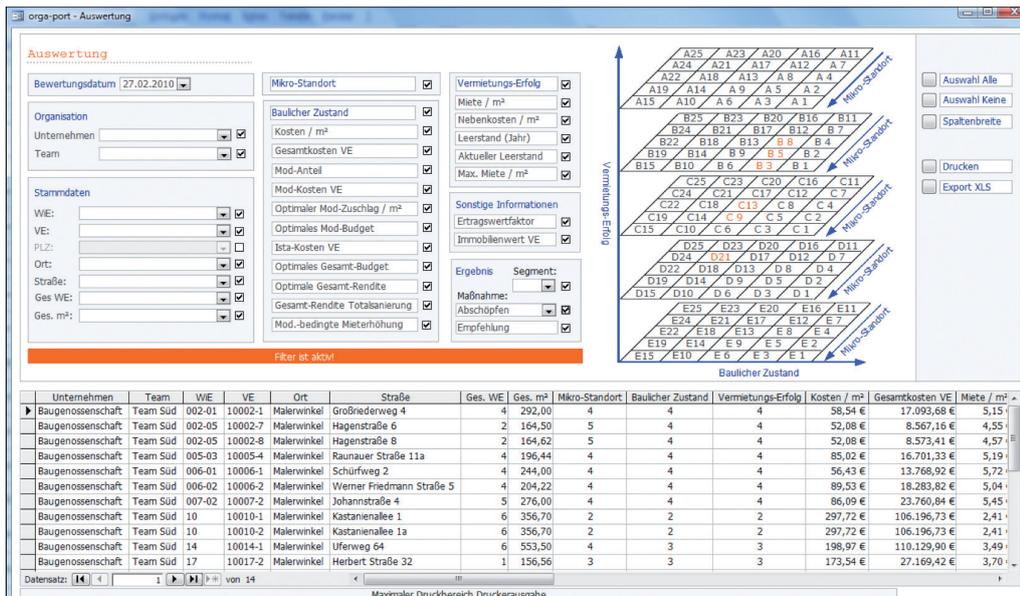


Abbildung 58: Portfolio-Auswertung nach Segmenten ohne Handlungsbedarf (Abschöpfung)

3.2 Überprüfung der Abschöpfungs-Segmente

Bei den Abschöpfungssegmenten verfügen Vermietungserfolg, baulicher Zustand und Mikrostandortqualität grundsätzlich über das gleiche Niveau (in der Matrix orange markierte Segmente D21, C9 und C13, B3 und B5 sowie B8). Das Niveau sollte dabei mindestens mittelmäßig sein. In den oberen Preisregionen werden jedoch auch Segmente mit schlechter und sehr schlechter Mikrostandortqualität abgeschöpft. Bei den Abschöpfungssegmenten sind mittel- bis langfristig keine Maßnahmen erforderlich (Abb. 58).

3.3 Überprüfung der Desinvestitions-Segmente

Desinvestitions-Segmente sind im Grundsatz diejenigen Segmente, die über einen schlechten bis sehr schlechten Mikrostandort verfügen und sich gleichzeitig in einem schlechten bis sehr schlechten baulichen Zustand befinden. Einschränkung wirkt der Vermietungserfolg. Das Beispielunternehmen muss aufgrund seiner Finanzlage auch Segmente mit gutem bis sehr gutem Vermietungserfolg (A- und B-Segmente) zur Disposition stellen. Hier primär die Segmente, die über einen mittleren bis sehr schlechten baulichen Zustand verfügen.

Das Beispielunternehmen verfügt über keine Objekte mit sehr schlechter Mikrostandortqualität. Gleichzeitig sind keine Bestände der A- und B-Segmente vorhanden, an denen der bauliche Zustand mittelmäßig bis sehr schlecht ist. Als Desinvestitions-Segmente kommen daher nur die Objekte der in der Matrix orange markierten Segmente D22, D24 sowie C24 in Frage (Abb. 59 Seite 34): Eine Überprüfung der Desinvestitions-Segmente erfolgt über die jeweilige Modernisierungsalternative. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die genannten Segmente nur über eine mittlere bis schlechte Mikrostandortqualität verfügen. Darüber hinaus stellt sich im Beispielfall die Frage, ob die Mieterklientel Mieten von über 5,00 Euro/m² bezahlen kann.

3.4 Investitions-Segmente

Jeder Investition ist eine Investitionsrechnung vorzuschalten. Bei jeder Modernisierungsinvestition ist sicherzustellen, dass jährlich 11 Prozent der anfallenden Modernisierungskosten auch an die Mieter weitergegeben werden können. Größere Modernisierungsmaßnahmen bei Segmenten mit mittlerem Vermietungserfolg könnten bei Weitergabe der Modernisierungskosten schnell an die Marktmiete stoßen, möglicherweise auch darüber hinaus.

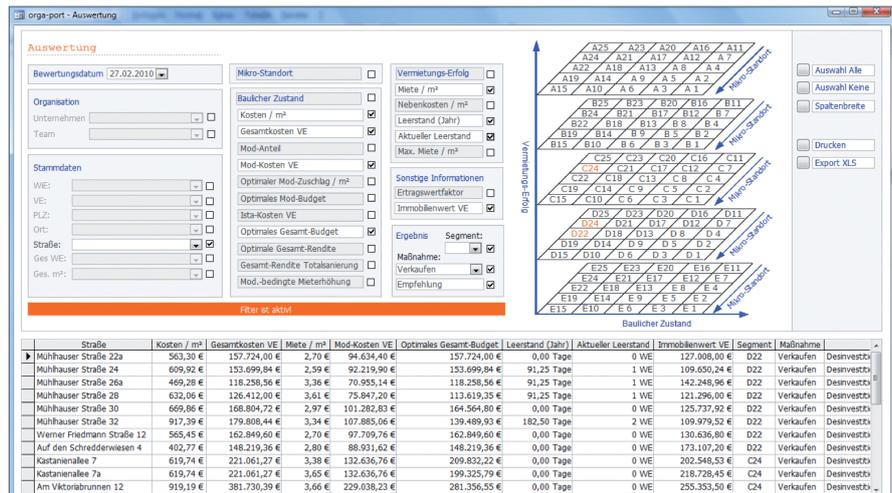


Abbildung 59: Portfolio-Auswertung nach Veräußerungs-Segmenten

Investitionen können in den baulichen Zustand und die Mikrostandortqualität getätigt werden. Obwohl die Mikrostandortqualität von externen Faktoren wie z. B. Umweltqualität und Infrastruktur abhängt, wird unterstellt, dass diese wenigstens in Teilen (um eine Stufe) durch Investitionen verbessert werden kann.

Investitionen in den baulichen Zustand können hingegen ein Segment erheblich verbessern. Je nach Segment kann der daraus erwachsende Erfolg (Vermietungserfolg) unterschiedlich groß sein.

Grundsätzlich versprechen Investitionen in Segmente mit sehr schlechtem Vermietungserfolg und sehr schlechtem bis schlechtem baulichen Zustand bei gleichzeitig sehr hoher Mikrostandortqualität den größten Erfolg (orange markierte Segmente der Matrix).

Im Beispielfall sind jedoch umfangreiche Investitionen, die die jeweiligen Segmente in den bautechnischen Spitzenbereich befördern würden, bei einigen Objekten nur schwerlich über die Miete zu refinanzieren (Abb. 60).

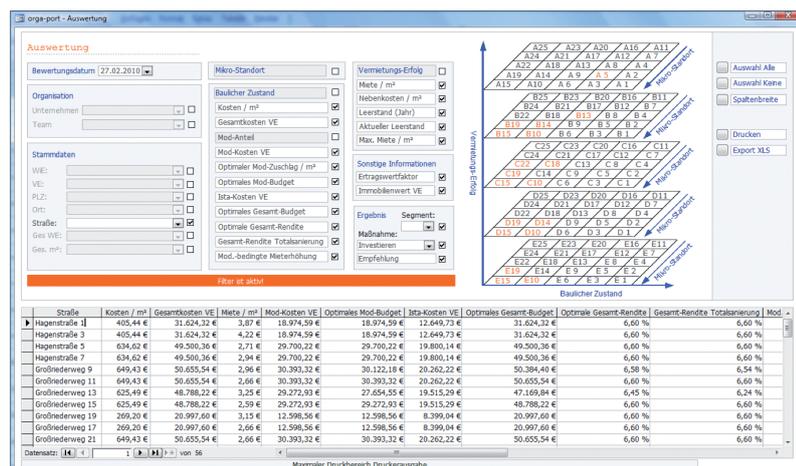


Abbildung 60: Portfolio-Auswertung nach Investitions-Segmenten

4. Controlling-Funktion des immobilienwirtschaftlichen Portfoliomanagement-Systems

Portfoliomanagement-Systeme sind gemeinhin Bestandteil des Planungs- und Kontrollsystems, in der Küpperschen Controlling-Sicht isolierte Koordinationsinstrumente. Das oben skizzierte Portfoliomanagement ist jedoch nicht auf Planungsfunktionen

beschränkt, es übernimmt gleichzeitig Informations-, Analyse- und Koordinationsfunktionen. Es durchdringt unterschiedliche Führungsteilsysteme und wird damit zu einem übergreifenden Koordinations-, sprich Controlling-Instrument.

Durch die Produktsegmentierung, also der Zuordnung der immobilienwirtschaftlichen Objekte zu bestimmten Segmenten, durchläuft der Immobilienbestand eine Analyse. Die Segmentierung erfolgt dabei nach unterschiedlichen Kriterien wie Miethöhe, Instandhaltungs- und Modernisierungskosten und Lage etc.

Indem jedem Segment eine Maßnahmenstrategie zugeordnet ist, stellt das Portfoliomanagement Informationen über den untersuchten Immobilienbestand zur Verfügung. Da die hinterlegte Segmentstrategie aufzeigt, was mit der jeweiligen Immobilie zukünftig geschehen soll (Investition, Veräußerung, Ausschöpfung Mieterhöhungsspielraum, Abschöpfung, Abriss/Neubau), stellt das Portfoliomanagement eine Planungsgrundlage zur Verfügung, übernimmt also eine Planungsfunktion.

Durch die Ableitung der jeweiligen Segmentstrategien aus dem übergeordneten Zielsystem erfüllt das Portfoliomanagement nicht zuletzt eine Koordinationsfunktion. Die einzelnen Maßnahmen sind Ausfluss der übergeordneten Zielsetzung und wirken daher koordinierend. Durch das Hinterlegen unterschiedlicher Strategiebündel können Portfoliomanagementsysteme die Merkmale grundlegende Unternehmenszielsetzung, Betriebsgröße, Wirtschaftskraft des Unternehmens und demografische Entwicklung in unterschiedlichen Ausprägungen berücksichtigen. Sowohl Anpassung an die Umwelt als auch Koordination werden dadurch sichergestellt bzw. nochmals verbessert. In der Rückkopplung mit dem Zielsystem durch Integration von Betriebsgröße, Wirtschaftskraft und demografischer Entwicklung kann das Portfoliomanagement-System zu Veränderung der operativen und taktischen Ziele, möglicherweise auch zur Veränderung der Unternehmensstrategie beitragen (Reflexion, Konkretisierung, Zielbeeinflussung, Koordination).

Zusammenfassend nimmt das Portfoliomanagement aus Controlling-Sicht folgende Funktionen war:

| Instrument | Beschreibung | Controlling-Funktion |
|-------------------|---|---|
| Segmentierung | Einordnung des Bestandes in einzelne Segmente | Information |
| Segmentstrategien | Ableitung von Maßnahmen aus der übergeordneten Unternehmenszielsetzung, Bereitstellung von Maßnahmen für die jeweilige Immobilie | Zielorientierung, Koordination, Planung |
| Segmentbündel | Hinterlegung unterschiedlicher Strategiebündel je nach demographischer Entwicklung (Bevölkerungs-, Wohnungsnachfrageentwicklung, altengerechtes Wohnen) bzw. nach Immobilien-, Arbeits-, Finanzmarktentwicklung | Anpassung, Innovation (Koordination mit der Umwelt, interne Koordination) |
| Rückkopplung | Ergebnisrückkopplung der Einzelmaßnahmen mit den Zielsystem | Konkretisierung, Zielbeeinflussung, Koordination, Reflexion |

Abbildung 61: Controlling-Funktionen des immobilienwirtschaftlichen Portfoliomanagement-Systems

Autor: Dr. Peter Dietrich, ORGA-SENSE GmbH
www.orgasense.de

Dieser Artikel wird in der Ausgabe 3/2012 fortgesetzt.