



# Sanierungsentscheidung mit Hilfe des Portfoliomanagements

Hofheim, den 16. September 2005

Norman Diehl

Immobilienfachwirt

Prokurist der Hofheimer Wohnungsbau GmbH

# Notwendigkeit eines Portfoliomanagements

- Veränderungen in der Gesellschaft, am Markt und in der Technik.
- Unternehmensstrategien fortlaufend kritisch hinterfragen.
- Einsatz von unterschiedlichen Strategieinstrumenten:
  - ↳ Benchmarking
  - ↳ Balanced Scorecard
  - ↳ **Portfolio Analyse**

# Notwendigkeit eines Portfoliomanagements

- Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)
  - ↳ Aktiengesellschaften müssen das Vorhandensein eines Systems zur frühzeitigen Erkennung von den Fortbestand des Unternehmens gefährdeten Risiken nachweisen.
- „Ausstrahlwirkungen“ bis in Klein- und Mittelunternehmen.



# Historie des Portfoliomanagements

# Vom „Portefeuille“ zum Portfolio

- Portfolio-Ansatz von Markowitz (1952)
  - ↳ Planungsmethode zur Zusammenstellung eines Wertpapierbündels („Portefeuille“), das nach bestimmten Kriterien bewertet, eine optimale Verzinsung des an der Aktienbörse investierten Kapitals erbringen sollte.

# Vom „Portefeuille“ zum Portfolio

- Anfang der 70er Jahre
  - ↳ die Portfolio Analyse wurde auf ganzheitliche Problemstellungen bei diversifizierten Unternehmen angewandt, d.h. bei Unternehmen, die ihr Dienstleistungsprogramm bzw. Produktprogramm erweitern.

## Vom „Portefeuille“ zum Portfolio

- Seitdem zählt die Portfolio Analyse zu einem der am weitesten verbreiteten Konzepte des strategischen Managements.

# Wesentliche Bestandteile des Portfoliomanagements

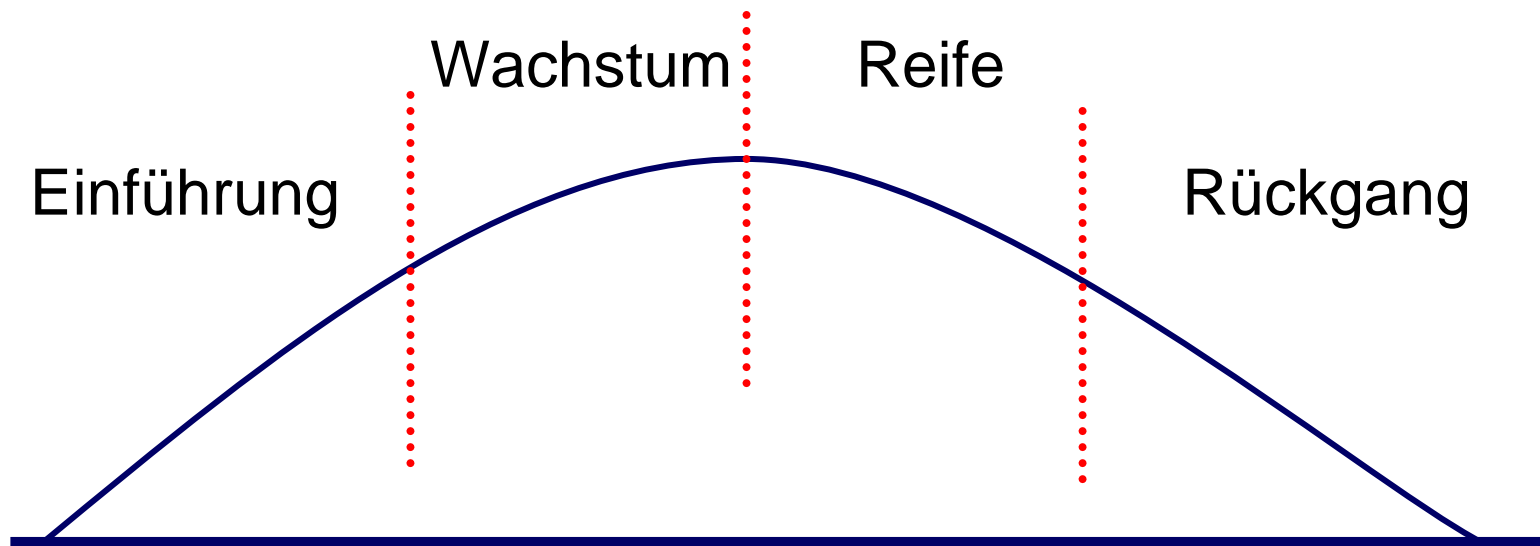
- **Positionieren** von Geschäftseinheiten oder besser gesagt, strategischen Geschäftseinheiten (SGE).
- Entwickeln und Anwenden von **Normstrategien**:
  - Investieren
  - Halten
  - Desinvestieren

# Strategische Instrumente des Portfoliomanagements

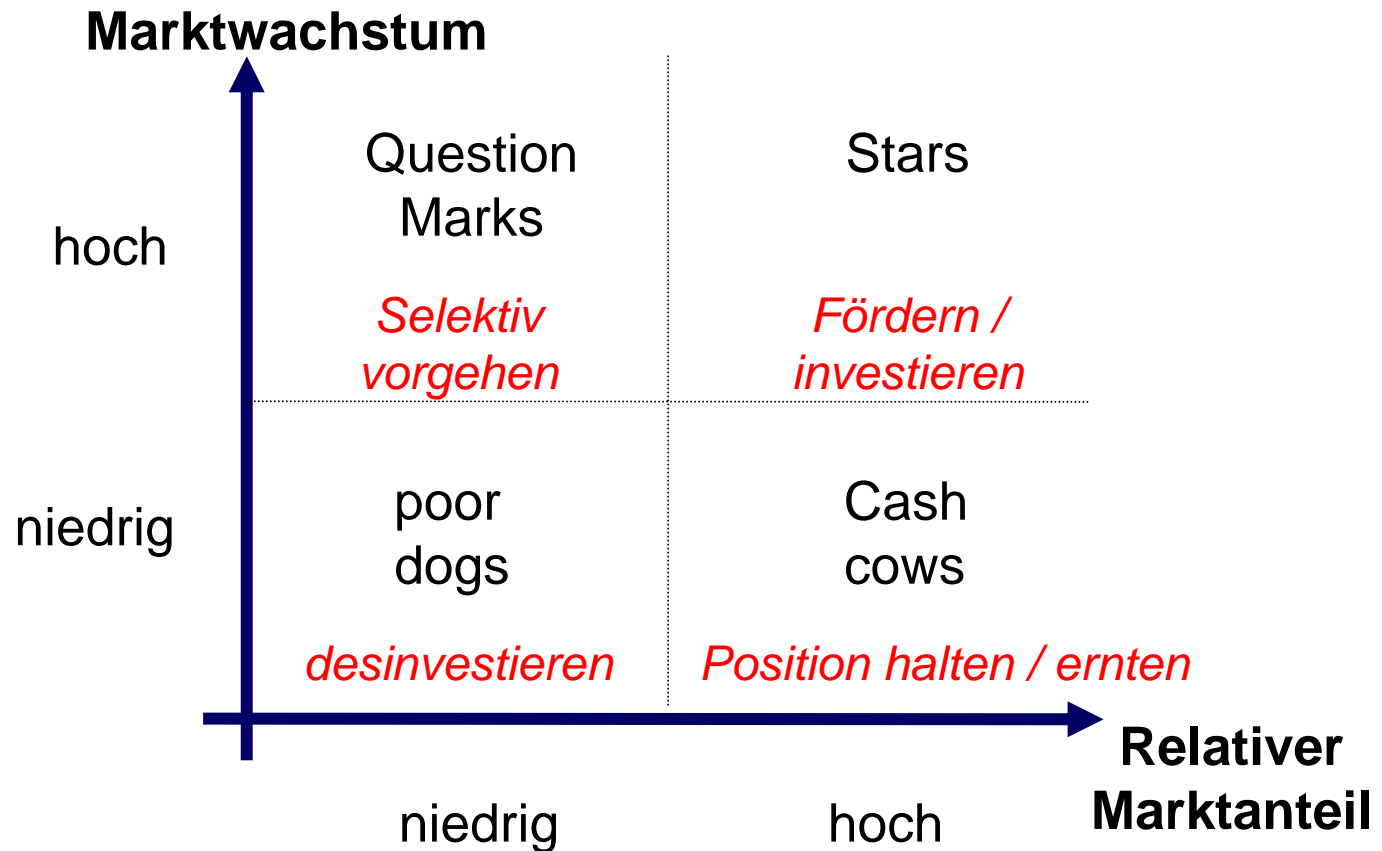
# Produktlebenszyklusanalyse

- Abbild der Umsatz- und Gewinnentwicklung eines Produktes im Laufe der Zeit.
- Ziele:
  - ↪ Prognose des künftigen Absatzverlaufes
  - ↪ Entscheidungshilfe bei der Generierung von Strategien
  - ↪ Unterstützung der Produktionsprogrammplanung

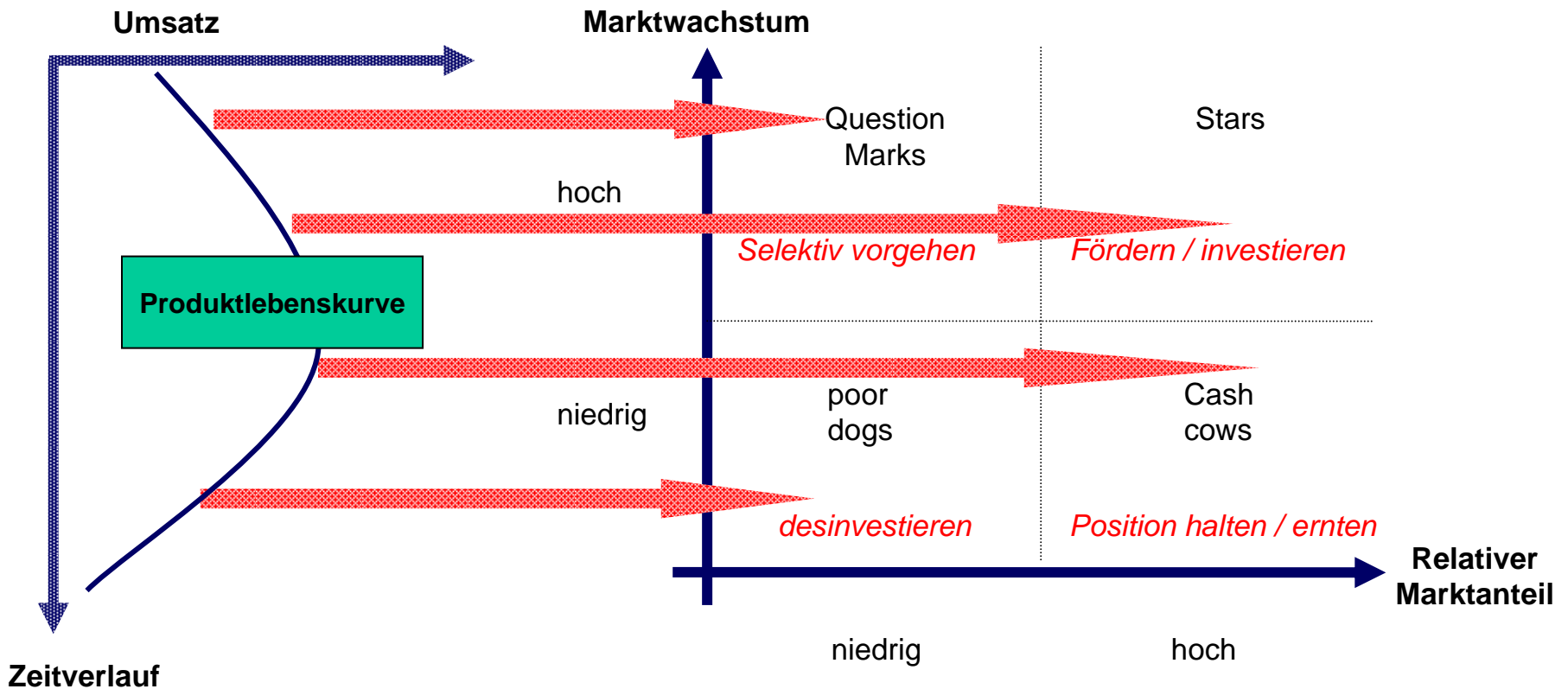
# Produktlebenszykluskurve



# Portfolio Schema der Boston Consulting Group



# Verbindung der Produktlebenskurve mit der Vier-Felder-Matrix



# Kritikpunkte an der Vier-Felder-Matrix

- Nur grobe Unterscheidung zwischen niedrig und hoch
- Für SGF mit einer Mittelposition aufgrund ungenauer Zuordnung nur mangelhafte Normstrategien
- Verbesserung:
  - ↳ Zwischenbewertung „mittel“

# Bedeutung des Portfoliomanagements für die Wohnungswirtschaft

# Gesetzliche Anforderungen

- **§ 91 AktG      Organisation, Buchführung**
  - (1) *Der Vorstand hat dafür zu sorgen, dass die erforderlichen Handelsbücher geführt werden.*
  - (2) *Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere **ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdeten Entwicklungen früh erkannt werden.***

# Anforderungen der Wirtschaftsprüfung

- Lagebericht: voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens
  - ↳ Anwendung strategischer Instrumente
- Prüfung im Sinne des § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG)
  - ↳ Risiko Management ⇒ Controlling ⇒ Portfolio Management

# Veränderungen in den Wohnungsunternehmen

- Vom Verwalter zum Dienstleister
  - ↳ Alles „rund um die Immobilie“
- Wohnungsbestand zukunftsorientiert ausrichten
  - ↳ Unterscheidung öffentlich geförderter Wohnraum / frei finanziierter Wohnraum
- Strategische Unternehmensentwicklung
  - ↳ Entwicklung eines Immobilien-Portfolios
  - ↳ Vom „Bauchgefühl“ zur einheitlichen Messlatte
  - ↳ Renditedruck des Unternehmenseigners

# Typische Fragen in den Wohnungsunternehmen

# Laufende Instandhaltung

- Im Treppenhaus fällt der Putz von der Wand
  - ↳ kleine Ausbesserungen („Notgeschäftsführung“) oder komplette Instandsetzung?
- Feuchtigkeitsschäden an der Hauswand
  - ↳ Kleine Ausbesserungen („Notgeschäftsführung“) oder Modernisierung?
- 50er Jahre Bad in frei finanziierter Wohnung
  - ↳ Vereinzelter Fliesenersatz oder Komplettsanierung?

# Das dreidimensionale Portfoliomodell für die Wohnungswirtschaft *nach Kook, Sydow*

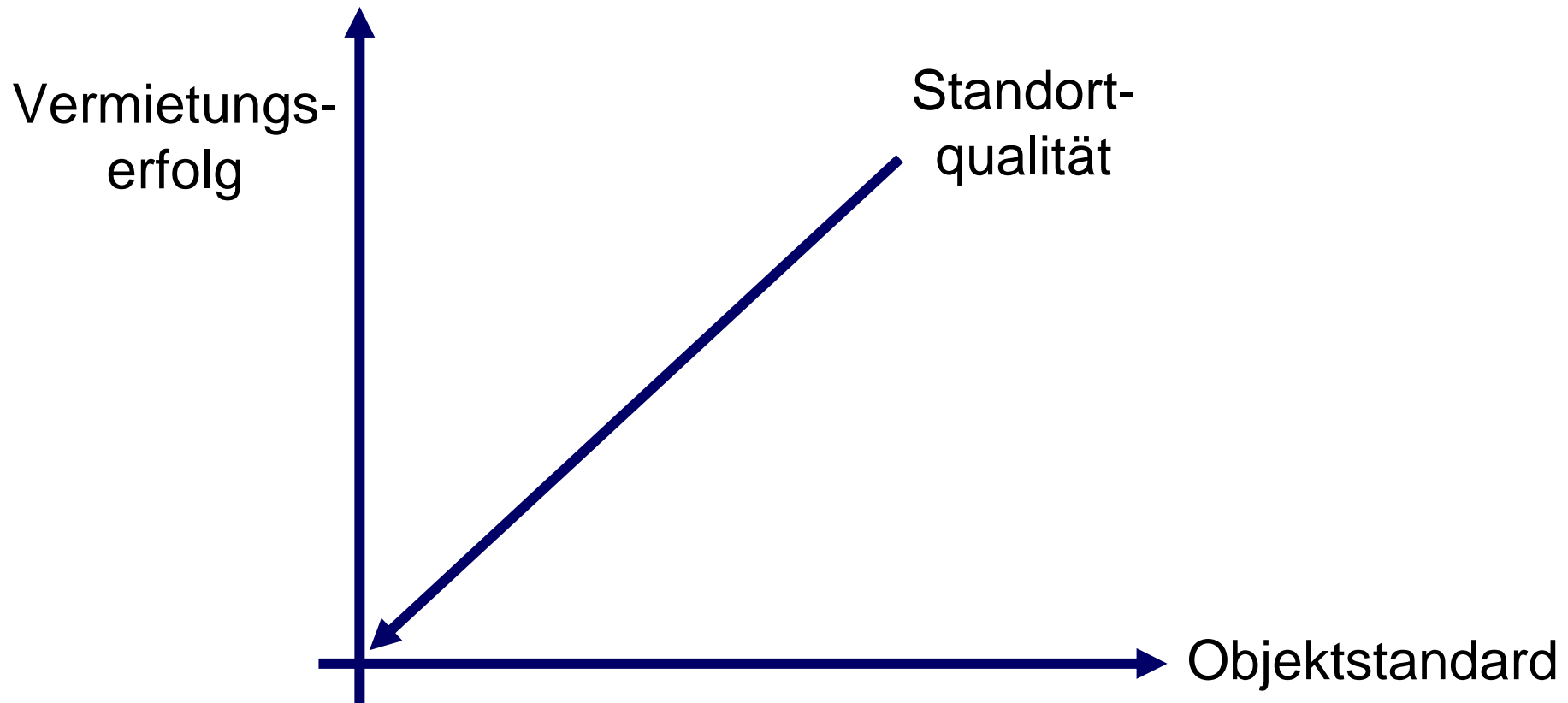
# Vorgehensweise

- Festlegung der Betrachtungsebenen
- Definition von Merkmalen der Betrachtungsebenen
- Gewichtung der Merkmale
- Bewertung der Merkmale
- Einordnung des Objektes
- Ableitung von Maßnahmen für das operative Geschäft

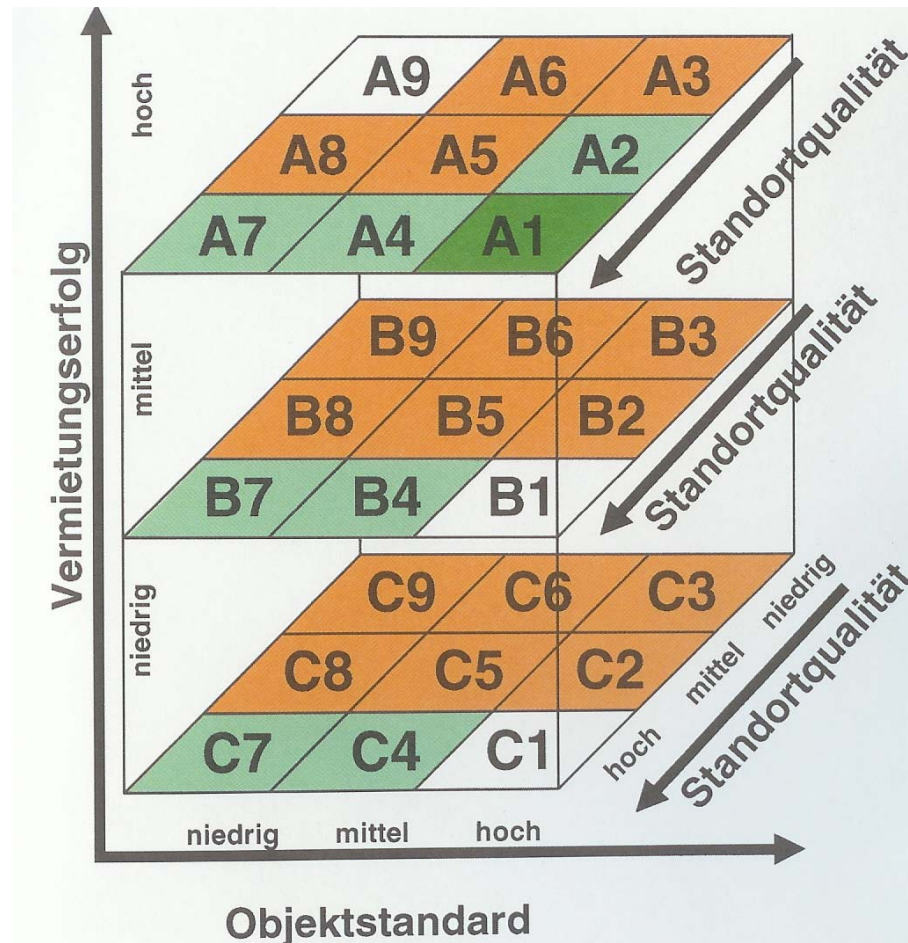
# Betrachtungsebenen (Beispiele)

- Objektstandard
  - ↳ Beschreibung der Ausstattung und des baulichen Zustands
  - ↳ unter Berücksichtigung der **nachfragerrelevanten** Kriterien
- Standortqualität
  - ↳ Bewertung des Umfeld
  - ↳ Bewertung der Attraktivität der Lage
- Vermietungserfolg
  - ↳ Aktuelle Miethöhe
  - ↳ Leerstand

# Dreidimensionales Portfolio-Modell



# Das strategische Portfolio-Modell - Die 27-Felder-Matrix -



## Vorteile der 27-Felder-Matrix

- Alle wichtigen Betrachtungsebenen auf einen Blick
- Detaillierte Unterteilung führt zur genaueren Strategiefindung
- Entwicklung von 27 Normstrategien für die unterschiedlichen Objekttypen

# Ableitung von Normstrategien

- Für jedes SGF der 27-Felder-Matrix wird eine Normstrategie entwickelt.
- Aus dem Ergebnis der Bewertung des Objekts können zu ergreifende Maßnahmen abgeleitet werden.
- Diese können reine strategische Ausrichtung besitzen, aber auch bis ins operative Geschäft greifen.

**Welche Merkmale sind uns  
wichtig?**

# Bewertungsgrundsätze

- Subjektivität minimieren
- wenige, aber markante Maßstäbe
- Zielbewertung: niedrig, mittel, hoch
- Bewertungskategorien (Beispiel):
  - ↪ 4 = gut bis sehr gut
  - ↪ 3 = mittelmäßig, aber eher gut
  - ↪ 2 = mittelmäßig, aber eher schlecht
  - ↪ 1 = schlecht bis sehr schlecht
- Bewertungskategorien verbal beschreiben

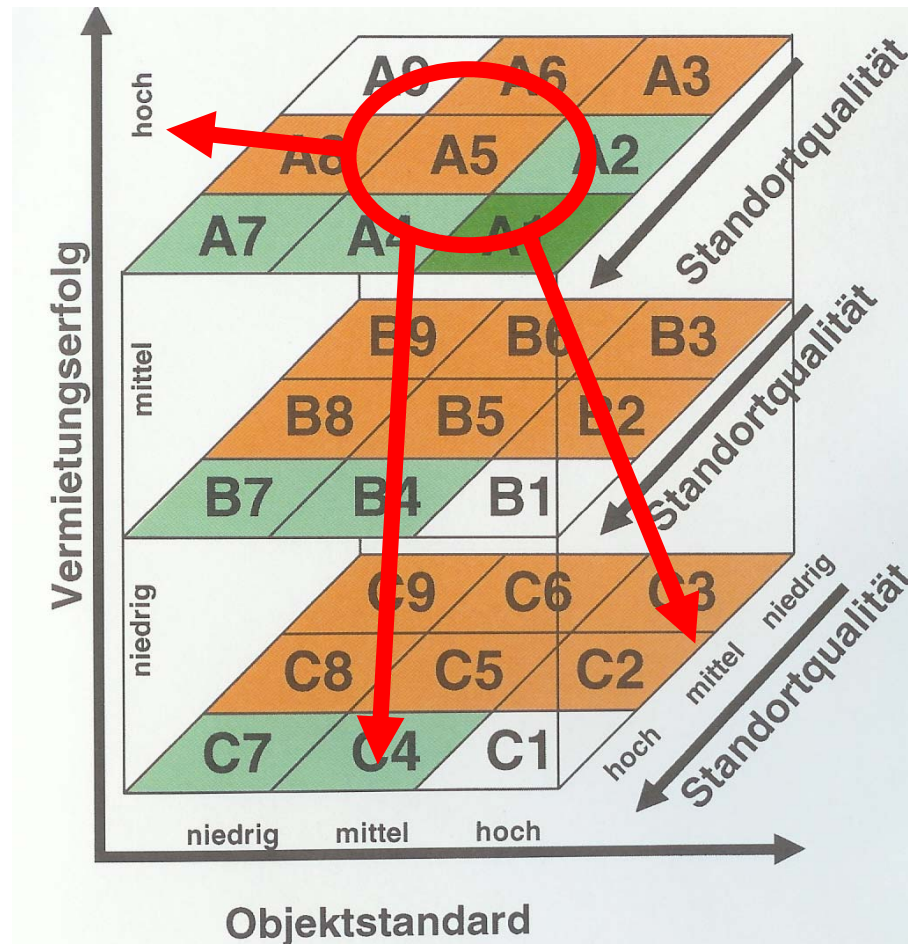
# Objektstandard Merkmale (Beispiele)

- Dach
- Fenster / Türen
- Fassade
- Treppenhaus
- Balkon
- Heizung
- Bad

## Beispiel Merkmal Treppenhaus

Punktzahl	Beschreibung
1	Erhebliche bauliche Mängel, großflächige Putzschäden
2	Bauliche Mängel, durch Reparaturen behebbar
3	Keine baulichen Mängel, aber optische Beeinträchtigungen
4	Mangelfrei, kein Handlungsbedarf

# Ergebnis eines Beispielsobjekts



## Ableitung einer Normstrategie für unser Beispielsobjekt

- Unser Objekt ist im SGF A 5
- Folgende Maßnahmen können abgeleitet werden:
  - ↳ Der Vermietungserfolg ist derzeit hoch, sodass dies auch langfristig zu gewährleistet ist.
  - ↳ Im Rahmen der Investitionsplanung sollte langfristig eine Modernisierung in Betracht gezogen werden.

# *PORTEUS*

## Der Portfolio Manager