

Betriebswirtschaftliche Optimierung

Sanierungskonzept mit dem Gesellschafter und den Banken intensiv abstimmen

Der Wohnungsmarkt steht weiter unter Druck. Massiv steigende Kosten und ein erhöhter Modernisierungsbedarf stehen nur zögerlich steigenden Einnahmen gegenüber. Betroffen davon sind zum Teil auch kommunale Wohnungsunternehmen. „Es fehlt in diesen Fällen an einem strategischen Gesamtkonzept“, stellt Uwe Hölling fest, Chef von Dr. Hölling & Partner, einer auf die strategische Beratung von kommunalen Wohnungsunternehmen spezialisierten Unternehmensberatung. Grund sei die fehlende kontinuierliche Abstimmung der Unternehmensstrategie zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern. „Dies führt dazu, dass der Nutzen, den das Wohnungsunternehmen für die Stadtentwicklung erbringt, im Dunkeln bleibt.“

Krisen sind überwindbar

Dabei sind die Krisen in den allermeisten Fällen durchaus überwindbar – vorausgesetzt, sie werden erkannt und es wird früh genug gehandelt. Der typische Verlauf lässt sich in drei Phasen einteilen: Die erste Phase zeichnet sich dadurch aus, dass eine klare und verbindliche Unternehmensstrategie fehlt, die die Richtung des operativen Geschäfts bestimmt und die den langfristigen Nutzen des Unternehmens für die Stadt konkret vermittelt. Dies führt in der Regel zu Phase zwei, der Ertragskrise: Es werden keine oder im Branchenvergleich zu geringe Gewinne mit sinkender Tendenz erwirtschaftet – nicht selten ist das Unternehmen bereits in die Verlustzone geraten. Notwendige Investitionsmaßnahmen werden ausgesetzt und der Instandhaltungsaufwand massiv gekürzt.

Der Wohnungsbestand wird auf Verschleiß gefahren und ist langfristig nicht mehr wettbewerbsfähig. Es folgen Bankengespräche, um Entlastungen beim Kapitaldienst zu erreichen. Bestehende Darlehen können aber nur noch mit Bürgschaften der Kommune prolongiert werden. Zwangsläufige Folge: Die Substanz wird aufgezehrt, die Eigenkapitalquote sinkt. Hat das Schwinden der Unternehmenssubstanz einen kritischen Grad erreicht, schließt sich die letzte Phase an: die Liquiditätskrise. Ehe man sich versieht, drohen Insolvenz und Verkauf.

Dass dieser Verlauf typisch ist, heißt jedoch nicht, dass er nicht zu stoppen wäre: „Je früher eine Unternehmenskrise erkannt wird, desto besser sind die Chancen, dass der Turnaround gelingt“, so Stefan Weniger, Partner der CMS AG, einer der führenden deutschen Restrukturierungsberatungen. Weniger rät dazu, spätestens in der Ertragskrise eine Sanierung einzuleiten. „Die Ertragskrise ist

deswegen ein so entscheidender Zeitpunkt, weil in ihr die Krisensymptome am deutlichsten auftreten und gleichzeitig noch genügend Optionen für einen erfolgreichen Turnaround bestehen.“

Wird die Ertragskrise durch rechtzeitige und umfassende Maßnahmen bewältigt, lässt sich in den allermeisten Fällen die Stabilität und langfristige Rentabilität des Unternehmens sichern. Im Ergebnis erhöht sich der Unternehmenswert signifikant – und der Nutzen, den die Kommune als Gesellschafterin aus ihrer Beteiligung langfristig ziehen kann, wird klarer erkennbar.

Wege zum erfolgreichen Turnaround

Um eine Ertragskrise eines kommunalen Wohnungsunternehmens zu bewältigen und nachhaltig zu überwinden, sind drei Schritte notwendig:

1. gilt es, die Felder genau zu definieren, auf denen Handlungsbedarf besteht. Dies sind im Wesentlichen die Bereiche Portfolio-, Finanzierungs- und Kostenoptimierung. Alle Teile des Wohnungsunternehmens gehören dabei auf den Prüfstand.

2. muss die Kommune als Gesellschafterin intensiv in den Prozess einbezogen werden. Dabei sind Stadtverwaltung und Kommunalpolitik davon zu überzeugen, wie sich bei erfolgreicher Restrukturierung der Unternehmenswert steigern lässt. In Kenntnis der künftig zu erwartenden wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit wird anschließend mit dem Gesellschafter der Beitrag vereinbart, den das Unternehmen langfristig für die Stadtentwicklung erbringen soll und kann. Dadurch wird nicht selten auch wieder der Nutzen deutlich, den die Stadt aus ihrer Unternehmensbeteiligung ziehen kann.

3. müssen eine Reihe von Maßnahmen für die Portfolio-, Finanzierungs- und Kostenoptimierung eingeleitet und zum Erfolg geführt werden. Eine hochspezialisierte Aufgabe, für die in aller Regel ein externer Restrukturierungsexperte herangezogen wird. Die wichtigsten Maßnahmen im Einzelnen:

Portfolio-Optimierung

Bei der Optimierung des Portfolios geht es vor allem um die Frage, wie der Wohnungsbestand langfristig zu entwickeln ist, um eine möglichst hohe Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Dabei wird zum einen für die einzelnen Objekte beziehungsweise Quartiere untersucht, ob sie langfristig im Bestand gehalten oder verkauft beziehungsweise abgebrochen werden sollten. Zum anderen, in welchem Umfang in die verbleibenden Bestände investiert werden sollte. Dazu gilt es erstens eine verlässliche Prognose der langfristigen Wohnungsmarktentwicklung in der betreffenden Region beziehungsweise den einzelnen Quartieren zu erarbeiten. Auf dieser Grundlage wird anschließend festgelegt, an welche Kundengruppen sich das Unternehmen richten soll.

Zweitens ist eine vertrauenswürdige und objektbezogene Deckungsbeitragsrechnung nötig. Grund: Nicht selten werden die Kosten den einzelnen Objekten nicht entsprechend dem Verursachungsprinzip zugerechnet. „Dies gilt insbesondere, wenn ein Kredit für eine Investition in ein bestimmtes Objekt verwendet wurde, dieser aber mit einem anderen Objekt besichert ist“, betont Hölling. Ergänzend muss das Kundenportfolio überprüft werden. „Tatsache ist, dass eine auf Kundengruppen bezogene Berechnung des Deckungsbeitrags selbst in größeren Wohnungsunternehmen nur sehr selten vorhanden ist“, so Stefan

Weniger. Schließlich gehört die Wirtschaftlichkeit sämtlicher neben dem Kerngeschäft vorhandenen Geschäftsbereiche, Beteiligungen und Tochtergesellschaften auf den Prüfstand. Uwe Hölling: „Dabei müssen zum einen die geschäftspolitische Bedeutung dieser Bereiche für das Kerngeschäft, die Wohnungsvermietung, berücksichtigt werden und zum anderen die Ergebnisbeiträge errechnet werden, die diese Bereiche erbringen.“

Finanzierungsoptimierung

Umfang und Struktur der Fremdkapitalfinanzierung bestimmen entscheidend die Wirtschaftlichkeit eines Wohnungsunternehmens. Durch die Optimierung der vorhandenen Finanzierungen kann die Ertragskraft erheblich verbessert werden. Der Ausgangspunkt dafür ist eine Analyse der Sicherheitenpositionen jeder einzelnen Bank. Dazu werden je Bank die aus den beliehenen Beständen langfristig zu erzielenden Liquiditätsüberschüsse ermittelt und in Relation zur bestehenden Darlehensvaluta gesetzt. „Im Ergebnis wird deutlich, welche Banken tendenziell über- und welche unterschert sind sowie welche Verhandlungsspielräume sich ergeben“, berichtet Hölling aus der Praxis.

Weiterhin ist zu prüfen, welche Möglichkeiten bestehen, den Kreditbestand über außerordentliche Maßnahmen zu vermindern. Zum Beispiel können durch selektive Bestandsverkäufe oder durch die Veräußerung von weiteren Vermögenswerten einmalige Einnahmen gewonnen werden, die zum Schuldenabbau eingesetzt werden können. In dem Zusammenhang sind eventuell anfallende Vorfälligkeitsentgelte abzuschätzen und zu berücksichtigen. Schließlich müssen die Kreditkonditionen der einzelnen Darlehen überprüft und Potenziale für eine Kapitaldienstreduzierung ausgelotet werden. Dies kann partielle Maßnahmen betreffen – wie den Abschluss von Forward-Darlehen oder die vorzeitige Prolongation von Darlehen. Auch sollten umfassende Lösungen geprüft werden, wie die Deckelung des Kapitaldienstes im Rahmen einer Sanierungsvereinbarung mit den Banken. Gleiches gilt für die Anwendung moderner Finanzierungsinstrumente, zum Beispiel die Verbriefung. Alle Lösungen haben gemein, dass sie eine professionelle Kommunikation mit den Banken auf der Grundlage einer plausiblen langfristigen Liquiditäts- und Finanzplanung erfordern. Stefan Weniger:

„Ein Thema, das viele Wohnungsunternehmen immer noch vernachlässigen, so dass sie oftmals überrascht werden, wenn Banken bestehende Kredite nicht prolongieren wollen.“

Kostenoptimierung

Neben der Optimierung des Portfolios und der Finanzierung werden die Kostenstrukturen des Unternehmens unter die Lupe genommen. „Im Kern geht es um die Frage, mit welcher Kostenstruktur das Wohnungsunternehmen seine Leistungen erbringt und wo es Einsparungs- und damit Ertragssteigerungspotenziale gibt“, verdeutlicht CMS-Berater Weniger das Prinzip. Dafür werden sämtliche wesentlichen Aufwandspositionen kritisch durchleuchtet und auf ihr Verbesserungspotenzial hin untersucht. Das reicht von der Überprüfung der Bau-, Instandhaltungs- und Personalkosten bis hin zu Outsourcing- und Fremdleistungspotenzialen.

Ohne Gesamtkonzept geht es nicht

Bei der Bewältigung von Ertragskrisen – wie bei allen anderen Restrukturierungsprozessen auch – müssen alle Schritte zur Restrukturierung Teil eines umfassenden Gesamtkonzepts sein, das mit dem Gesellschafter und den Banken intensiv abgestimmt werden muss. „In der Praxis zeigt sich jedoch immer wieder, dass die Unternehmen genau dies unterlassen“, erklärt Stefan Weniger. „Ehe man sich's versieht, entwickelt sich eine Ertragsschwäche dann zu einer kaum noch beherrschbaren existenziellen Unternehmenskrise.“ Die Erkennung und Bewältigung einer Ertragskrise ist deshalb ureigene Aufgabe der Geschäftsführung. Diese Aufgabe hat absolute Priorität. Die Geschäftsführung muss präzise formulierte Aufgaben definieren und die Zuständigkeiten klar verteilen. Bewährt hat sich zudem die Einsetzung eines verantwortlichen Restrukturierungs- oder Lenkungsausschusses – unter strenger Kontrolle durch das Top-Management.

Christoph Möller
christoph.moeller@cms-ag.de

TASCHEN- BUCH FÜR DEN WOHNUNGS- WIRT

Seit über 50 Jahren erscheint im Hammonia-Verlag Jahr für Jahr das Taschenbuch für den Wohnungswirt. In einer Auflage von über 7.000 Exemplaren werden die Entscheider in den Wohnungs- und Immobilienunternehmen angesprochen. Auch nach 50 Jahren erfreut sich dieses Taschenbuch trotz elektronischer Medien großer Beliebtheit.

Namhafte Autoren aus Wissenschaft, Politik, Verbänden und Wohnungswirtschaft verfassen jedes Jahr rund 30 Fachartikel zu den verschiedensten Themen aus der gesamten Wohnungs- und Immobilienwirtschaft.

Die Ausgabe für das Jahr 2009 wird ein umfangreiches Adressenverzeichnis enthalten. Dienstleistern, Lieferanten und allen an Kontakten zur Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Interessierten wird hier eine einmalige Plattform zur Unternehmensdarstellung geboten. Auch der Tabellenteil ist erneut ausgeweitet worden.

Nutzwert pur!



Taschenbuch
für den
Wohnungswirt
2009

Durchgehend
4-farbig
Flexicover
10,5 x 14,8 cm
Bestell-Nr.
20012009

€ 13,80

Einfach bestellen!

Tel. 0800 2020801 zum Nulltarif
Fax 0531 708619
bestellung@hammonia.de
www.hammonia.de

Hammonia