

## Wohnungen als Werttreiber

# Strategische Herausforderungen für große Wohnungsunternehmen

Wijnand Donkers

**Qualität und Größe des Portfolios sowie Erfahrung und Professionalität des Managements werden kaum noch genügen, um als Wohnungsunternehmen in Zukunft erfolgreich zu sein, meint der Autor. Denn der Wandel in Bevölkerungsstruktur und Arbeitswelt erhöhe die Ansprüche hinsichtlich Wohnungsgröße und technischer Ausstattung. Im Buhlen um Mieter, die endlich als Kunden betrachtet werden, setzen große Wohnungsunternehmen deshalb auf Service und Zusatznutzen. So sind Rabatte auf Haushaltsgeräte, Telefon-Flatrates und kostenlose Zeitungsabonnements keine Seltenheit mehr. (Red.)**

Mit rund 39 Millionen Wohnungen im Wert von über 3 200 Milliarden Euro bleibt Deutschland der größte Wohnimmobilienmarkt Europas. Die Immobilienwirtschaft ist mit fast einem Siebtel der Bruttowertschöpfung in Höhe von 250 Milliarden Euro und einem Anteil von 85 Prozent am gesamtwirtschaftlichen Anlagevermögen ein Grundpfeiler der Volkswirtschaft.

### Mehr Leistungsorientierung in der Wohnungswirtschaft

Seit Ende der neunziger Jahre hat auch der internationale Kapitalmarkt erkannt, wie attraktiv deutsche Immobilien sind. Allein in den vergangenen fünf Jahren haben ausländische Anleger hierzulande über 600 000 Wohnungen im Wert von mehr als 20 Milliarden Euro gekauft. Der Einstieg internationaler Investoren hat den deutschen Immobilienmarkt dynamischer, professioneller und transparenter gemacht und bewirkt, dass alle Akteure der Branche verstärkt an Leistung und Erfolg im offenen Wettbewerb gemessen werden. Diese erfreuliche Entwicklung setzt sich fort.

Der hiesige Markt stellt die Wohnungswirtschaft vor besondere Herausforderungen. Nachhaltigen Erfolg kann nur erzielen, wer es schafft, sich offen und positiv zum Teil widersprüchlich anmutenden Anforderungen zu stellen: Profitabilität und soziale Verantwortung, Vermietung und Mieterprivatisierung, Kostensenkung und Werterhaltung markieren scheinbare Konflikte zwischen Zielen, denen erfolgreiche Akteure jedoch gleichermaßen gerecht werden müssen. Die flexiblen und innovationsfähigen unter den großen Wohnungsun-

ternehmen werden nicht nur in der Lage sein, diese Konflikte aufzulösen; sie können sich sogar Vorteile erschließen.

- Wie alle Wirtschaftsunternehmen müssen Immobilienfirmen einerseits Gewinne erwirtschaften und andererseits ihre Kunden zufrieden stellen. Sie müssen ihre Produkte und Dienstleistungen zu marktgerechten Preisen anbieten und dabei optimal auf die Interessen ihrer Mieter eingehen, um diese als zahlende Kunden behalten zu können; stimmen Produkt und Preis nicht, suchen sich die Mieter Alternativen auf dem freien Markt. So wechseln zum Beispiel allein in Berlin Jahr für Jahr 380 000 Menschen ihre Wohnung. Hinzu kommt, dass neben der mieterseitigen Nachfragemacht der deutsche Wohnungsmarkt ein besonderes Merkmal aufweist, das eine umfassende Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte sicherstellt: Ein ausgedehnter Mieter- und Kündigungsschutz garantiert, dass sich Mieter in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern in einer wesentlich stärkeren Position gegenüber ihrem Vermieter befinden.

- Zu diesen klassischen Anforderungen an Wohnungsunternehmen gesellen sich neue Herausforderungen: Eine davon ist die demografische Entwicklung, die allerdings aus Sicht der Wohnungswirtschaft differenziert zu betrachten ist. Trotz stagnierender oder sogar sinkender Ein-

wohnerzahlen wird zunächst die Anzahl der Haushalte in Deutschland steigen, wobei es deutlich mehr Ein-Personen-Haushalte geben wird. Schätzungen zufolge wird sich die Anzahl der Haushalte in Deutschland bis zum Jahr 2020 auf über 41 Millionen erhöhen, wobei die durchschnittliche Zahl der Personen pro Haushalt auf unter zwei Personen sinken wird. Zugleich verändert sich auch die Struktur der Haushalte: Die Anteile älterer Mieter, von Immigranten, Singles und Heimarbeitern steigen. Damit ändern sich auch die Ansprüche an den Wohnraum: Barrierefreiheit, großzügige, flexible Grundrisse und möglichst moderne Ausstattungen werden immer häufiger nachgefragt.

- Zusätzlich werden regionale Differenzierungen in der Bevölkerungsentwicklung noch zunehmen: Die Ballungszentren Westdeutschlands werden aufgrund der dort günstigen Arbeitsmarktsituation wachsen, die Einwohnerzahlen in vielen Regionen Ostdeutschlands weiter zurückgehen. Dies zwingt Wohnungsunternehmen, das Potenzial ihrer Standorte zeitnah und präzise im Auge zu behalten, um das Risiko von Leerständen und unrentablen Kaltmieten zu minimieren. Die sich bereits abzeichnende Fragmentierung der Mietenniveaus aufgrund immer stärkerer Unterschiede bei und in den Lagen wird weiterhin zunehmen, was höhere Anforderungen an Professionalität und Flexibilität der Unternehmen stellt.

### Stabilere Quartiere durch Wohnungsprivatisierung

Innovative Immobilienunternehmen setzen sich offen mit diesen beschriebenen Herausforderungen auseinander, um im Strukturwandel der deutschen Wohnungswirtschaft erfolgreich zu bestehen und zugleich einen positiven gesamtwirtschaftlichen Beitrag zu leisten. Sie wissen, dass aktuell 15 Prozent der Bundesbürger eine eigene Immobilie kaufen wollen (2005 waren es noch 11,3 Prozent) und dass der Wunsch nach privatem Wohneigentum angesichts der Probleme des staatlichen Rentensystems nahe liegt. Viele Menschen sehen in der eigenen Immobilie den zentralen Baustein ihrer Altersversorgung. Diese Immobilie ist in vielen Fällen die gemietete Wohnung, in der die Familie gerade lebt.

Eine breitere Eigentumsbildung unter ihren Bürgern liegt auch im Interesse der Kommunen. Dauerhaftes innerstädtisches Wohnen fördert die Urbanität der Städte und macht sie für mehr Men-

### Der Autor

**Wijnand Donkers** ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Deutsche Annington Immobilien GmbH, Bochum.

schen attraktiv. Vermögensbildung wiederum verringert die kommunalen Sozialausgaben. Für die Unternehmen heißt dies: Nur wer allen Kunden attraktive Produkte bietet, kann seine Wohnquartiere stabil halten und dabei geschäftlich dauerhaft erfolgreich sein. Kein professionell agierendes Immobilienunternehmen kann es sich leisten, über die Bereitstellung attraktiver Kaufangebote diejenigen zu vernachlässigen, die nicht interessiert oder nicht in der Lage sind, Wohneigentum zu erwerben.

### **Zusatzangebote sollen Attraktivität erhöhen**

Wie andere moderne Immobilienunternehmen engagiert sich die Deutsche Annington zum Vorteil ihrer Kunden mit innovativen Modellen, Pilotprojekten und dauerhaften Serviceleistungen. Die Wohnung wird nicht allein als Immobilie vermarktet, sondern mit über das Wohnen hinausgehenden Dienstleistungs- und Service-Paketen attraktiver gemacht. Dazu zählen Marketing-Kooperationen zur Erschließung von Einkaufsvorteilen für die Kunden, Beschwerdemanagement und Reparatur-Services rund um die Uhr; Kooperationen mit privaten Dienstleistern und gebündelter Einkauf von Betriebskostenleistungen reduzieren die Grünflächen- und Entsorgungskosten. Das Programm „Annington Wohnen Plus“ unterstützt altersgerechtes Wohnen, schafft kundenorientierten Mehrwert und trägt zugleich der demografischen Entwicklung Rechnung.

Die Deutsche Annington ist das erste Wohnungsunternehmen, das seinen Kunden Zugang zu einem derart breiten Serviceangebot verschafft. Innovativ sein bedeutet jedoch auch, neben der Neu- und Weiterentwicklung solcher Leistungen ständig eigene Strukturen zu überprüfen und zu verändern, um aus Größe und Professionalität weitere Synergien heben zu können. Routine-Verwaltungstätigkeiten werden spezialisierten Einheiten übertragen; schlanke, standardisierte Arbeitsabläufe für alle Unternehmensbereiche generieren Effizienzsteigerungen und sparen Kosten. Davon profitieren Kunden ebenso wie Anteilseigner.

Ein Fehler wäre es allerdings, Optimierungen allein auf der Kostenseite anzustreben: Neben dem Preis bestimmt die Qualität der Dienstleistung den Wert eines Wohnungsunternehmens und seiner Produkte für seine Kunden. Wer dies aus dem Blick verliert, läuft Gefahr, im

Wettbewerb um Mieter und Käufer ins Hintertreffen zu geraten.

Wohnen ist kein gewöhnliches Wirtschaftsgut, es ist auch Sozialgut. Aus diesem Umstand erwächst modernen Wohnungsunternehmen eine weitere anspruchsvolle Aufgabe: der vertrauensvolle Umgang nicht nur mit Kunden und Anteilseignern, sondern auch mit Kommunen, Gewerkschaften, Mietervereinen, Geschäftspartnern und den Medien. Aufgrund ihres täglichen Umgangs mit einem Gut, das für alle Menschen elementar ist, stehen Wohnungsunternehmen unter intensiver Beobachtung. Sie müssen ständig bestrebt sein, durch ein Austarieren der Interessen möglichst vielen Beteiligten gerecht zu werden. Eine offene Ansprache, bestmögliche Transparenz und Kommunikation sowie sozial verantwortliches Handeln können dies leisten. Ein in dieser Weise und auf lange Zeit erarbeitetes Vertrauen aller mit dem Unternehmen verbundenen Interessengruppen zählt zum Sozialkapital erfolgreicher Wohnungsunternehmen.

Die nachgewiesene Fähigkeit, die Herausforderungen an Wohnungsunternehmen in Deutschland umfassend, dauerhaft und zuverlässig zu meistern, verbessert wiederum die Chance, bei Portfolioverkäufen zum Zuge zu kommen. Große Wohnungsunternehmen kaufen Bestände, um durch Wachstum Flächendeckung zu erreichen, ihre Portfolios zu optimieren sowie Synergien zu heben. Für ver-

kaufwillige öffentliche Eigentümer spielen neben den Einnahmen durch die Transaktion auch nicht-monetäre Faktoren eine wichtige Rolle. Kommunen und andere Rechtsträger legen aus gutem Grund besonderen Wert darauf, ihre Wohnungsgesellschaften in kompetente und verantwortungsbewusste privatwirtschaftliche Hände zu geben.

### **Wachstum durch Zukauf**

Angesichts der derzeit recht ruhigen Verkaufsaktivitäten kommt also einerseits der Reputation des Käufers große Bedeutung zu. Ein leistungsfähiges, modernes Wohnungsunternehmen muss darüber hinaus aber auch in der Lage sein, große und kleine Portfolios gleichermaßen effizient und zügig zu integrieren. Diese komplexe Fähigkeit können nicht viele Unternehmen nachweisen.

Nicht die Lösung einzelner Großprobleme, sondern eine nachhaltig erfolgreiche und integrative Lösung vieler unterschiedlicher Aufgaben bildet heute und künftig den Schlüssel zum Erfolg in der deutschen Wohnungswirtschaft. Größe und Flexibilität sind Grundlage des unternehmerischen Erfolgs. Der zunehmende Wettbewerb um die optimale Integration wird darüber entscheiden, welche Marktteilnehmer flexibel und leistungsfähig genug sind, um durch integriertes Wachstum langfristig erfolgreich sein zu können.