

## Zukunft der Wohnungswirtschaft

# Wie transparent muss ein Wohnungsunternehmen sein?

Andreas Segal

**Transparenz wirkt wertsteigernd. Nicht nur die Eigentümer, sondern auch die Fremdkapitalgeber wollen über die wirtschaftliche Entwicklung und Leistungsfähigkeit des Unternehmens im Bilde sein. Darüber hinaus, so weiß der Autor, nimmt eine offene Kommunikation zum Beispiel viele Ängste vor Mieterhöhungen und hilft, diese gegebenenfalls besser zu akzeptieren. Und schließlich kann, wer seine internen Kosten kennt, Prozesse effizienter steuern und strukturieren. Das alles ist längst bekannt, doch ist die Wohnungswirtschaft noch längst nicht so transparent, wie dies zu wünschen wäre. (Red.)**

Transparenz ist zu einem der Schlagworte der Immobilienbranche geworden. Ohne sie ist es schwer, Vertrauen aufzubauen – und ohne Vertrauen ist es schwer, am Markt zu bestehen. Wie für verschiedene andere Unternehmen gilt das auch für die Wohnungswirtschaft. Insbesondere der Verkauf öffentlicher Wohnungsunternehmen an private Finanzinvestoren hat den Anspruch der Öffentlichkeit an die Transparenz der Wohnungsunternehmen erhöht – nur über ein erhöhtes Maß an Transparenz haben Wohnungsunternehmen die Möglichkeit, die Ängste über Luxussanierungen, massive Mieterhöhungen, den Weiterverkauf zahlreicher Wohnungsbestände oder eine drastische Reduzierung der laufenden Instandhaltungsmaßnahmen an den Wohnungen abzubauen.

Darüber hinaus ist die Transparenz ein nicht zu unterschätzender Aspekt für die Eigen- und Fremdkapitalgeber. Wird die Transparenz als gering eingeschätzt, so ist dies für Kapitalgeber gleichbedeutend mit höheren Informations- und Schätzrisiken, die wiederum zu höheren Vergütungsforderungen für die Kapitalüberlassung führen. Und höhere Kapitalkosten wiederum mindern unter sonst gleichen Bedingungen den Unternehmenswert.

Wohnungsunternehmen müssen sich an die unterschiedlichsten Zielgruppen wenden. Sowohl Gesellschafter, Geschäftspartner und Investoren wollen informiert sein, ebenso die interessierte Öffentlichkeit wie die Politik oder die Fachöffentlichkeit der Immobilienbranche. Ein erheblicher Informationsbedarf besteht auch bei Mietern und Käufern des Wohnungsunternehmens sowie

selbstverständlich auch bei deren Mitarbeitern. So wie sich die einzelnen Zielgruppen voneinander unterscheiden, unterscheiden sich auch deren Ansprüche an das Reporting eines Wohnungsunternehmens.

### Internes Reporting ist wesentlicher Schwerpunkt der Effizienzsteigerung

Insbesondere bei Wohnungsunternehmen kommt dem internen Reporting eine entscheidende Rolle zu. Für die Gesellschafter hat die Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens eine hohe Bedeutung. Dies wird nicht nur über ein modernes Finanzmanagement erreicht, sondern auch über entsprechende strukturelle und organisatorische Anpassungsprozesse innerhalb des Unternehmens. Einen der wesentlichen Schwerpunkte bildet dabei der Aufbau eines leistungsfähigen internen Reportings, sowohl auf der Portfolio- als auch auf der Objekt- und der Unternehmensebene mitsamt den notwendigen Abweichungsanalysen.

Hieraus können zum einen Maßnahmen zur Wertsteigerung der Bestände entwickelt werden. Das Scoring der Bestände anhand der Objekt- und Standortattraktivität sowie der Performance der einzelnen Objekte bietet sowohl die Basis für weitere Analysen als auch für die Entwicklung von Strategien für die weitere Entwicklung der Bestände. Zum

### Der Autor

**Andreas Segal** ist Geschäftsführer der GSW Immobilien GmbH, Berlin.

anderen ergeben sich erhebliche Optimierungspotenziale, beispielsweise durch ein straffes Forderungsmanagement, die Nutzung von Betriebskostenvorteilen, die Optimierung von Instandhaltungskosten oder der Finanzierungsstruktur. Gerade das professionelle Finanzierungsmanagement wurde bislang häufig als Schlüssel für den wirtschaftlichen Erfolg von Wohnungsunternehmen unterschätzt. In der Regel sorgen Zinsaufwand und Tilgung für die größten Mittelabflüsse bei Immobilieninvestments. Und bei Wohnimmobilieninvestments zehrt der Kapitaldienst nicht selten mehr als 50 oder 60 Prozent der Erträge auf.

Durch die Umstellung von „klassischen“ Festzinsdarlehen auf strukturierte Finanzierungen können Aufwendungen für Zins und Tilgung vielfach reduziert und im gleichen Zug der finanzielle Handlungsspielraum deutlich erhöht werden. Zudem sinkt der Verwaltungsaufwand im Finanzierungsmanagement, während die Transparenz des Unternehmens deutlich zunimmt. Ein detailliertes und monatlich erstelltes internes Reporting hilft, solche Ertragspotenziale aufzudecken und zu nutzen.

### Externes Reporting – umfangreicher und detaillierter

Auch das Reporting an externe Adressaten wie Unternehmensgesellschafter, Banken oder Gläubiger hat sich in den vergangenen Jahren deutlich gewandelt. War das externe Reporting vieler Gesellschaften früher oftmals relativ statisch angelegt und erfolgte nur jährlich entsprechend den gesetzlichen Vorgaben, muss es heute deutlich umfangreicher und detaillierter sein. Es orientiert sich in der Regel stark am Cash-Flow und erfolgt quartalsweise. Denn nur mit solchen Berichten können Investoren zeitnah und umfassend nachvollziehen, wie ihre Gelder verwendet werden. Durch den Übergang zur Bilanzierung nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) ist das betriebliche Rechnungswesen zudem in der Lage, die Bilanzstrukturen im Sinne eines „true and fair views“ deutlich transparenter darzustellen als mit der konventionellen Bilanzierung nach dem Handelsgesetzbuch (HGB).

Die Ansprüche der Mieter an die Transparenz des Wohnungsunternehmens weichen hiervon deutlich ab. Für sie ist ein transparenter Überblick über die Leistungen ihres Vermieters sowie über

angebotene Zusatzservices entscheidend. Hierzu zählen zu einem leicht erhältlichen Informationen zu verschiedenen mieterrelevanten Themen wie Umgang mit Mietschulden, Tierhaltung, Umbau und Renovierung sowie Wohnungstausch oder -kündigung. Zum anderen umfasst eine transparente Mieterkommunikation die Darstellung von Zusatzleistungen wie beispielsweise Carsharing-Angeboten oder Gästewohnungen.

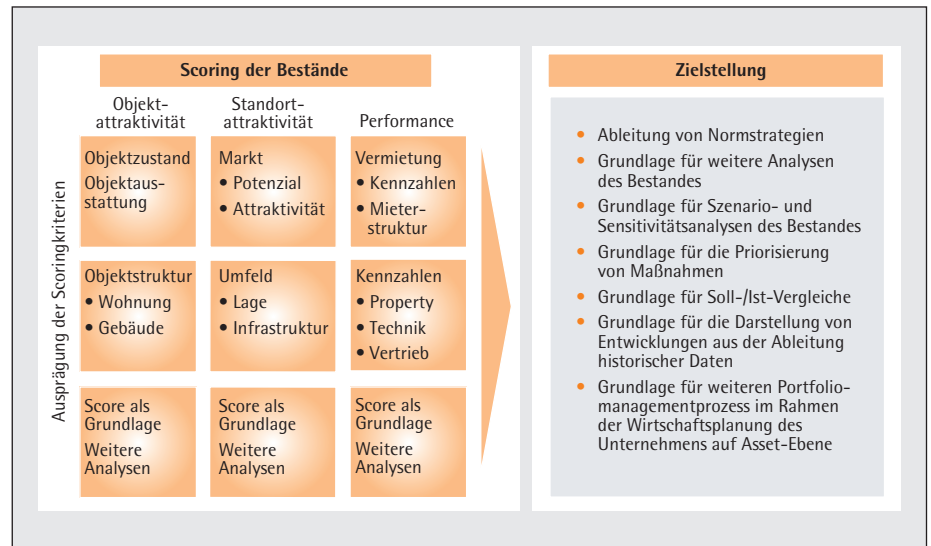
### Transparente Wohnungsmärkte – ein Plus für Mieter

Für ein deutliches Plus an Transparenz für Mieter sorgt eine detaillierte Wohnmarktauswertung, wie sie in Berlin die GSW in Form des Wohnkosten-Atlas in Zusammenarbeit mit Jones Lang Lasalle und GfK Geo-Marketing einmal jährlich herausbringt. Diese Veröffentlichung bietet eine Wohnmarktauswertung, wie es sie bis dato weder für Berlin noch für eine andere Stadt in Europa gegeben hat – und die nicht nur für Berlin sondern für alle deutschen Wohnungsmärkte dringend notwendig ist. Denn während auf dem Gewerbeimmobilienmarkt die Transparenz in den vergangenen Jahren zugenommen hat, halten sich die Fortschritte auf den Wohnimmobilienmärkten sehr in Grenzen.

Das ist insbesondere vor dem Hintergrund, dass der Wohnimmobilienmarkt gemessen am Immobilienbestand der größte Zweig der Immobilienwirtschaft ist, ein erhebliches Manko. Dennoch sind in Deutschland insbesondere die Zahlen von amtlicher Seite wie dem Statistischen Bundesamt rar gesät. Mit dessen Studie „Immobilienwirtschaft in Deutschland 2006“ erschien 2007 der erste – und bislang einzige – Gesamtüberblick über die deutsche Immobilienwirtschaft. Allerdings stammen die aktuellsten Daten der Studie aus den Jahren 2003 und 2004 und bilden daher die Realität nur noch unzureichend ab.

Dabei ist eine detaillierte und transparente Wohnmarktauswertung ein entscheidender Mehrwert für Mieter. Denn die Wahl einer Wohnung hängt nicht ausschließlich von der Miethöhe ab. Entscheidend ist vielmehr die Höhe der Wohnkosten im Verhältnis zum Haushaltseinkommen und damit die Frage: „Wie viel Wohnung kann und will ich mir leisten?“ Wie die Untersuchung ergeben hat, sind Mieter beispielsweise im Stadtbezirk Mitte rund um die Friedrichstraße bereit, knapp 67 Prozent ihres Nettoeinkommens für die Miete ihrer

Abbildung 1: Scoringrelevante Portfoliomerkmale



Wohnung aufzuwenden. Rund um den Kurfürstendamm im Westzentrum der Stadt sind es annähernd bis zu 49 Prozent.

Von einer solchen Auswertung profitieren im übrigen nicht zuletzt auch Investoren. Das Verhältnis von Mietaufwendungen im Vergleich zum Einkommen gibt ihnen Aufschluss darüber, wo die Haushaltseinkommen Potenzial für Mietsteigerungen bieten, ohne die wirtschaftliche Belastungsgrenze des Mieters zu überschreiten – ebenso wie seine Bereitschaft, einen größeren Teil seines Einkommens in die Miete zu investieren. Denn es zeigt sich in Berlin deutlich, dass ein höheres Einkommen nicht zwangsläufig die Bereitschaft erhöht, mehr Geld für die Miete auszugeben.

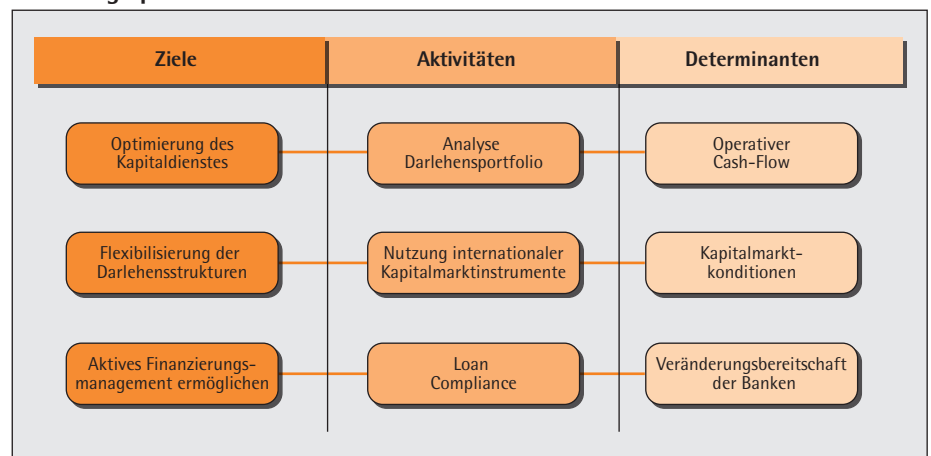
Wenn ein Unternehmen eine bestimmte Größenordnung überschreitet, treten häufig typische Phänomene wie man-

gelnde Schnittstellenabstimmung, progressiv wachsender Verwaltungsaufwand und Fehlsteuerung von Ressourcen auf. Bearbeitungsstände sind vielfach intransparent, was zulasten der Effizienz geht: Mitarbeiter werden dadurch gezwungen, einen immer größer werdenden Teil ihrer bezahlten Arbeitszeit mit Such-, Klärungs- und Korrekturtätigkeiten zu verbringen – auf Kosten des Unternehmens und damit auf Kosten der Mieter.

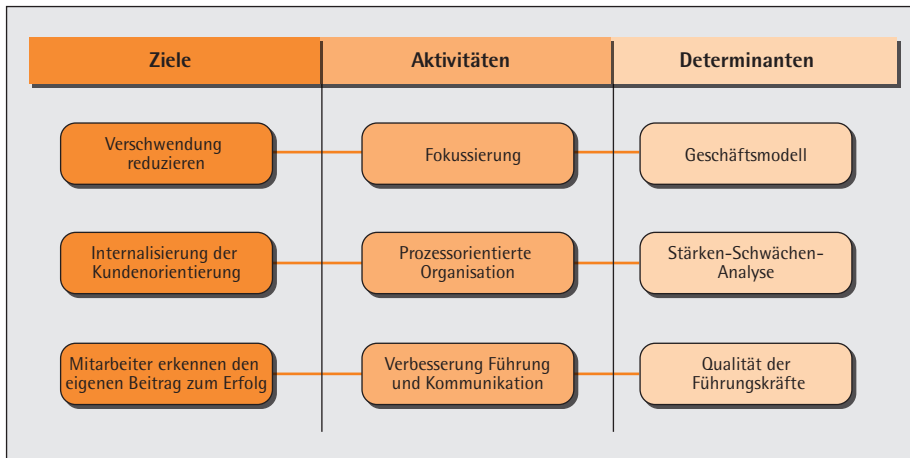
### Transparenz auch nach innen

Werden Arbeitsabläufe so gestaltet, dass sie für die Beteiligten transparent sind und bleiben, kann jeder seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens erkennen und messen. Im Ergebnis sind Produktivitätssteigerungen um bis zu 40 Prozent bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung möglich. Die Prozessorganisation unter-

Abbildung 2: Finanzierungsmanagement erhöht Transparenz und Handlungsspielraum



**Abbildung 3: Transparenz entsteht durch ein kontinuierliches Organisationsmanagement**



liegt dabei einem stetigen Wandel und einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Besonders gefördert wird die Transparenz auch durch eine objektive

Beurteilung des Unternehmens durch Dritte. Ratingagenturen wie FERI Euro-Rating Services erstellen Unternehmensratings, die die Qualität und damit den

Marktwert des Unternehmens ausweisen. Diese Ratings basieren auf unternehmensspezifischen Daten und prüfen die Positionierung des Unternehmens innerhalb seines Branchenumfeldes. Das Management wird auf Basis eines umfangreichen Fragenkatalogs bewertet, die Finanzkennzahlen werden mit Hilfe einer Benchmark ausgewertet, die aus einer geeigneten Peer-Group gewonnen wird. Berücksichtigt werden zudem sowohl die aktuelle Lage der Branche als auch die mittelfristigen Erwartungen unter Risikogesichtspunkten.

Durch ein solches Rating erhält die Geschäftsführung eine objektive Bewertung des Unternehmens und kann das Unternehmen entsprechend weiterentwickeln – auf einer transparenten Basis. Die GSW Immobilien GmbH wurde von FERI mit der Note AA geratet. ■