



VdW-Tagung 16.06.2010



Strategien für schwierige Bestände in den Städten

Portfoliostrategien und städtebauliche Konzepte

1. Segmentierung des Wohnungsbestandes
2. Regel-Strategie für schwierige Bestände in Kernlagen
3. Regel-Strategie für schwierige Bestände in Nicht-Kernlagen
4. Alternative Strategie für schwierige Bestände
5. Beispiel eines integrierten Handlungskonzeptes

1. Segmentierung des Wohnungsbestandes

Das Gesamtportfolio wird im Wesentlichen unterteilt in **Kernlagen** (Investbereiche) und in **Nicht-Kernlagen** (Des-Investbereiche), die wiederum mit unterschiedlichen Handlungsstrategien hinterlegt werden.

Kriterien für die Segmentierung sind:

- **Marktsicht:** wie sind die Prognosen für die Marktentwicklung des Standortes, wie ist das Angebot und die Nachfrage bzw. wie ist die Konkurrenzsituation?
- **Objektsicht:** wie hoch sind zu tätigen Investitionen im Vergleich zum potenziellen Mietanpassungsspielraum?
- **Wirtschaftliche Situation:** werden positive Deckungsbeiträge erwirtschaftet und wie ist die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROI)?
- **Bewirtschaftungseffizienz:** sind die Rahmenbedingungen für eine wirtschaftliche Bewirtschaftung gegeben (z. B. Streubesitz)?

Dabei werden Bestände identifiziert, die in Bezug auf die genannten Kriterien problematisch sind und ein Risiko darstellen können. Hier droht je nach Ausprägung des Problems, dass die Wohnanlagen aus baulicher, sozialer und wirtschaftlicher Betrachtung in eine Abwärtsspirale geraten bzw. sozial abrutschen können.

2. Regelstrategie für schwierige Bestände in Kernlagen

In den Beständen der Kernlagen, die vor Allem aufgrund des Faktors Marktsicht positiv bewertet werden, existieren in geringerem Umfang problematische Objekte. Die Regelstrategie für diese Objektklasse beinhaltet:

- **Bestände halten bzw. ausbauen:** Verkäufe werden in dieser Objektklasse nicht getätigt; vielmehr können Bestände zur Arrondierung zugekauft werden
- **Miete maximal entwickeln:** die Bestände befinden sich an einem nachgefragten Standort, sodass auch eine durch Mietanpassung ausgelöste Fluktuation kompensiert werden kann.
- **Investitionen tätigen:** Investitionen in lfd. Instandhaltung, Mieterwechsel, strategische Maßnahmen sind unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit möglich bzw. wünschenswert. Die getätigten Investitionen wirken in dieser Objektklasse nachhaltig.
- **Fokus auf Zielmieterschaft:** Definition von Anforderungen an Zielgruppen sind auch in der Praxis umsetzbar.

2. Regelstrategie für schwierige Bestände in Kernlagen

Auch in diesem Segment lassen sich Investitionen in energetische Sanierung nur dann realisieren, wenn nachhaltig ausreichendes Mietanpassungspotenzial vorhanden ist. Bestände dieser Objektklasse sind häufig auch ohne die Realisierung von hohen Investitionen gut am Markt zu halten.

In den seltensten Fällen sind in dem Segment flankierende Maßnahmen (nicht investive bzw. soziale Maßnahmen) erforderlich, um ein Bewirtschaftungsrisiko zu minimieren.

3. Regelstrategie für schwierige Bestände in Nicht-Kernlagen

In Beständen, die aufgrund der nachteiligen Markteinschätzung eher negativ bewertet werden, sind problematische Objekte häufiger vorhanden. Zur primären Verhinderung einer wirtschaftlichen Schieflage bzw. um einen Werteverzehr zu verhindern, müssen Maßnahmen ergriffen werden. Die Regelstrategie für diese Objektklasse beinhaltet:

- **Kein weiteres Bestandwachstum:** weitere Zukäufe an diesen Standorten sind nicht vorgesehen. Je nach Problemlage ist eher der Rückzug aus dem Quartier vorgesehen.
- **Miete moderat entwickeln:** die Mietsteigerungen sollten in dem Maße vorgenommen werden, dass Fluktuation verhindert wird. Fluktuation bedeutet in diesen Beständen:
 - Anhaltendes Leerstandsrisiko
 - Investition in Mieterwechsel nur bedingt nachhaltig
 - Leerstand reduziert einen potenziellen Verkaufspreis

3. Regelstrategie für schwierige Bestände in Nicht-Kernlagen

- **Maßvoll Investieren:** in lfd. Instandhaltung und Mieterwechsel sollten Investitionen nur im definierten Rahmen getätigt werden. Strategische Investitionen sind nur bedingt vorgesehen.
- **Kein Focus auf Zielgruppe:** eine Beschränkung auf Zielgruppen ist nicht vorgesehen.

In Beständen dieses Segmentes kumulieren häufig die Problemlagen, sodass neben gezielten Investitionen begleitende Angebote für Mieter bereitgehalten werden müssen.

4. Alternative Strategie für schwierige Bestände

Führen die beschriebenen Maßnahmen der Regel-Strategie nicht zu einer Verbesserung der Situation, müssen flankierende Maßnahmen zusätzlich ergriffen werden. Die Palette der möglichen Aktivitäten ist groß:

- **Einzelne Elemente eines Quartiermanagements** wie Nachbarschaftsunterstützung, Altentreffs oder andere soziale Angebote
- **Kooperation mit anderen Marktteilnehmern:** Ein Abgleich von Strategien unterschiedlicher Marktteilnehmer bzw. der Kommune ist wünschenswert, aber in der Praxis schwer organisierbar (i. d. R. sind andere Marktteilnehmer Konkurrenten). Spielräume für Kooperationen können sein:
 - Problem in der Siedlung ist von einem Akteur alleine nicht lösbar
 - von einer Kooperation profitieren alle Akteure gleichermaßen
 - das Engagement ist zeitlich und finanziell überschaubar und wirkt nachhaltig (heißt: initiierte Maßnahmen laufen nach dem Ende der Förderung selbständig weiter).
- **Öffentliche Förderprogramme** (bis hin zum „Stadtumbau West“)

4. Alternative Strategie für schwierige Bestände

Ein begleitendes Quartiersmanagement bedeutet hohen administrativen Aufwand und bindet Kapazitäten mit dem Fokus, eine eher mittel- bis langfristige Wirkung zu entfalten. Das Interesse eines Unternehmens mit privat-Equity-geprägter Eigentümerstruktur verfolgt häufig eine kurzfristige Erfolgsperspektive.

5. Beispiel eines integrierten Handlungskonzeptes

Die Großsiedlung Dortmund-Scharnhorst umfasst ca. 5.400 WE ist wurde Ende der 60er / Anfang der 70er Jahre in einheitlichem Baustiel errichtet. Bereits 1994 wurde der Stadtteil in das Landesprogramm „Stadtteil mit besonderem Erneuerungsbedarf“ aufgenommen. Trotz der erheblichen Imagemängel entschlossen sich die wesentlichen Bestandshalter im Jahr 2003 zu umfangreichen Modernisierungsmaßnahmen.

Nach Abschluss der technischen Maßnahmen verabredeten 3 Unternehmen (3.300 WE am Standort) und die Stadt Dortmund im Jahr 2008 eine Kooperation zu einem integrierten Handlungskonzept mit folgenden Rahmenbedingungen:

5. Beispiel eines integrierten Handlungskonzeptes

- Fokus auf wohnungswirtschaftliche Inhalte im Unterschied von Landesprogrammen wie „Stadtteil mit besonderem Erneuerungsbedarf“, bei dem alle Handlungsstränge des gesamten Stadtteils bearbeitet werden
- 1. Schritt: Imagekampagne
 - Maßnahmen zur Kundenbindung
 - Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung über das Quartier
 - Qualitätsverbesserungen für Hauptzielgruppen (hier: Familien)
- Zeitliche Begrenzung auf 3 Jahre mit fixem Projektetat (360 T€)
- Externe Begleitung steuert die einzelnen Maßnahmen
- Nach Auslauf des Projektes im Jahr 2012 erfolgt die Betreuung einzelner Teilmaßnahmen über die Mieterbetreuung vor Ort. Eine punktuelle Unterstützung kann nach 2012 über die Kooperationsgemeinschaft erfolgen



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

