



RADTKE & ASSOCIATES

**„Bauen und Modernisieren mit Augenmaß –
Szenarioanalyse als Instrumentarium für
nachhaltige Investitionen“**

Essen, 26. November 2014



I. Kurzvorstellung R&A

Ein Wort zu uns...



RADTKE & ASSOCIATES

INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTANTS

- **Kurzportrait:** Mittelgroße Managementberatung mit Sitz in Düsseldorf und Madrid, gegründet 1998
- **Leistungen:** Strategie
Finanzen & Controlling
Organisation
Executive Coaching
- **Branchen:** Real Estate
Financial Sector
Public Sector
- **Kunden:** Mittelstand bis internationale Konzerne, öffentliche Verwaltungen und Unternehmen



Mitglied im Bundesverband
Deutscher Unternehmensberater BDU seit 1999

R&A-Referenzen

- Private & investorgeführte AGs, GmbHs:



- Kommunale / Landesgesellschaften:



- Genossenschaften:



- Dienstleistungsgesellschaften*:



* Bereich Real Estate bei Banken, Versicherungen etc.

II. Investieren mit Augenmaß

a) Marktsituation

Kapitalmarkt-Konditionen und Fördermittel sind hervorragende Ausgangssituation für Investitionsfinanzierung

I.

Kapitalbereitstellung auf allen Ebenen unterstützt

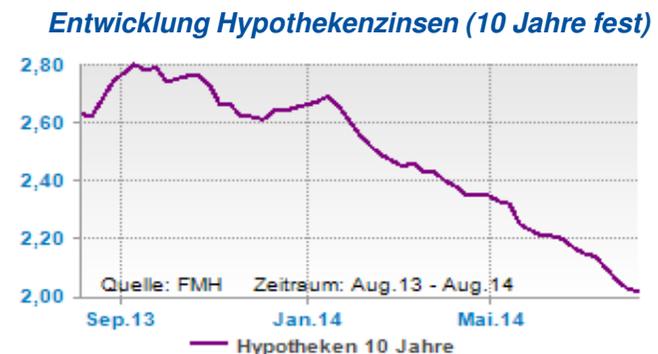
- ◆ Inflationsrate in Deutschland mit 0,8 % (im August 2014) in der Nähe ihres niedrigsten Standes seit 1949
- ◆ EZB Leitzins mit 0,05 % (seit 04.09.2014) auf historischem Tiefstand¹⁾
- ◆ Mittelfristige Inflationsprognose sagt konstanten Niedrigstand voraus



II.

Finanzierungskonditionen auf historischem Tiefstand

- ◆ Hypothekenzinssatz mit 1,86 %²⁾ (10 Jahre fest) in 2014 auf Rekordtief
- ◆ Mittelfristig konstantes Zinsniveau prognostiziert
- ◆ Günstige Refinanzierungsbedingungen spiegeln sich auch durch Zinssenkungen in Förderprogrammen wider



Fazit

Kapital nicht einzusetzen, bedeutet Chancen ungenutzt zu lassen

1) Quelle: <http://www.finanzen.net/leitzins>

2) Stand 10.11.2014, Deutsche Bank ab 50.000 € bei 1 % Tilgung; Quelle: <http://www.immobilien-zeitung.de/hypothekenzinsen>

II. Investieren mit Augenmaß

a) Marktsituation

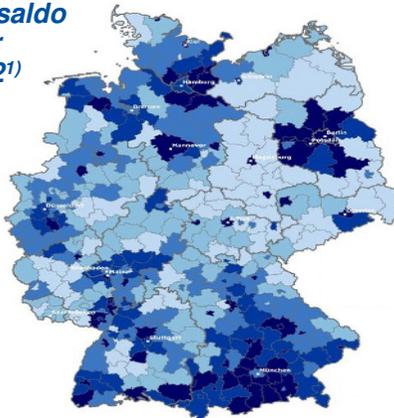
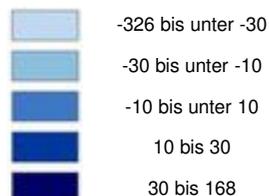
Marktsituation bietet Chance für maximal mögliche Investitionen

III.

Verstärkte Urbanisierung führt zu Anbietermarkt

- ◆ Nettozuwanderung in Deutschland seit 2010 im Durchschnitt nahezu 300.000 Personen p. a.
- ◆ Deutlicher Nachfrageüberhang nach Wohnraum (aufgelaufener Nachholbedarf von rd. 300.000 Wohnungen im Mehrfamilienhausbereich)
- ◆ Entwicklung zum „Anbietermarkt“ führt zu Steigerungen bei Miet- und Kaufpreisen vor allem in Großstädten (ca. 25 %-ige Verteuerung von Wohnimmobilien in Deutschland seit 2009)

Binnenwanderungssaldo je 10.000 Einwohner in Deutschland 2012¹⁾



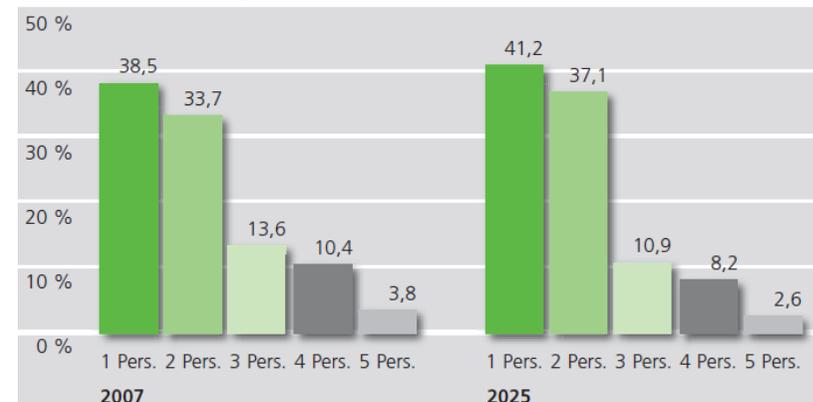
1) Quelle: <http://www.bib-demografie.de>

IV.

Investitionsbedarf durch gestiegene Anforderungen

- ◆ Wohnungsbestände in Deutschland mit Ø-Alter von 54 Jahren überaltert
- ◆ Produktanforderungen deutlich verändert:
 - Energetische Gesetzesvorgaben erfordern Maßnahmen i. H. v. ca. 2 Billionen € bis 2050 (Senkung des CO₂-Ausstoßes um 80 %)
 - Verstärkte Nachfrage nach barrierefreiem Wohnraum und Zusatzservices durch demographische Entwicklung
 - Sich ausdifferenzierende Lebensstile mit insgesamt abnehmender Kopffzahl je Haushalt (Anforderungen an Wohnungszuschnitt etc.)

Entwicklung der Haushaltsstruktur bis 2025²⁾



2) Quelle: GdW-Branchenbericht 3 – Wohntrends 2020

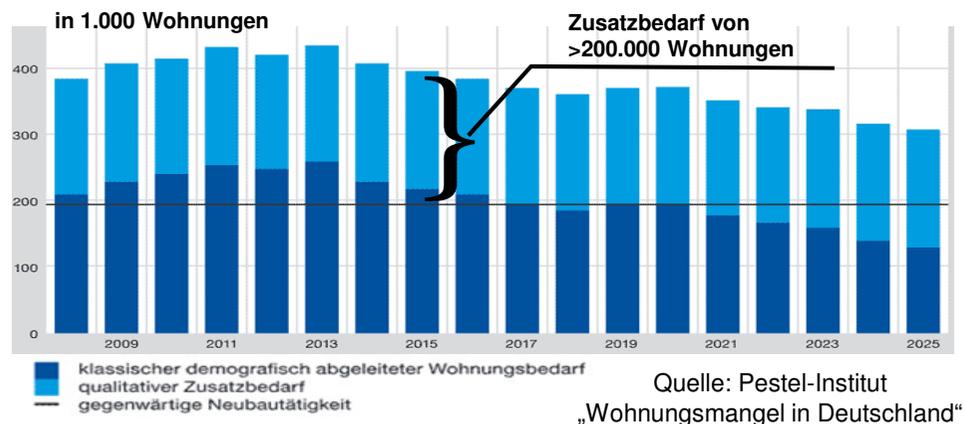
II. Investieren mit Augenmaß

a) Marktsituation

Realität der Investitionstätigkeit zeigt ungenutzte Potenziale – Chancen werden nur zu 50 % genutzt

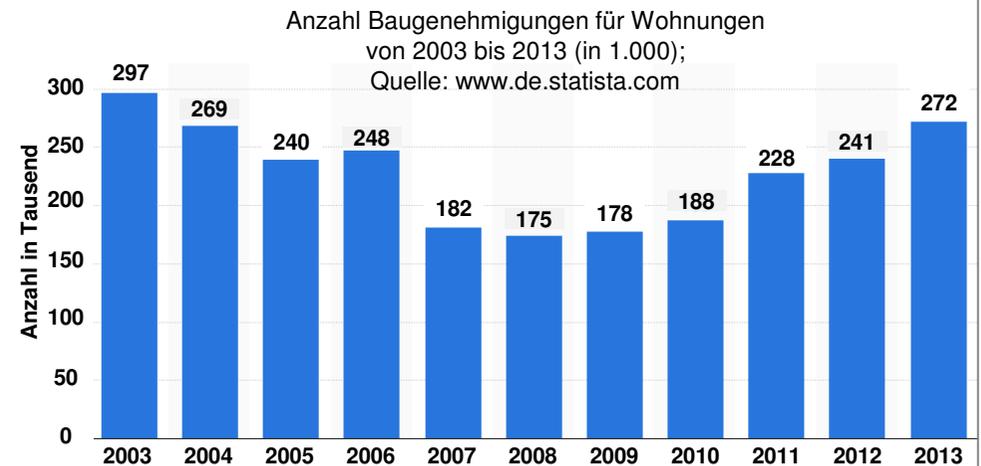
Deutlicher Nachfrageüberhang in Ballungsgebieten

- ◆ Bis 2030 ca. 10 %-iger Bevölkerungszuwachs in deutschen Großstädten (insg. knapp 60 % der Gesamtbevölkerung)
- ◆ Abwanderung aus ländlichen Gebieten und Kleinstädten
 - 8-18 % aus West-Deutschland
 - 15-25 % aus Ost-Deutschland
- ◆ Neubau von 256.000 Wohnungen p. a. (insbesondere Mietwohnungen) erforderlich



Kaum genutzte Investitionschancen

- ◆ Nur 13%-ige Steigerung der Investitionsquote von 2010 (4,5 %) bis 2012 (5,1 %)
- ◆ Baugenehmigungen mit moderatem Anstieg seit 2008
- ◆ Neubautätigkeit zu gering für Bedarfsdeckung



Fazit

Diskrepanz zwischen Neubautätigkeit und prognostiziertem Zusatzbedarf an Wohnraum führt vor allem in Ballungsgebieten zu Nachfrageüberhang und somit zu Neubaupotenzialen

II. Investieren mit Augenmaß

b) Investitionsanforderungen

Erfolgreiche Investitionen erfordern Nachhaltigkeit und Augenmaß

I.

Nachhaltigkeit beinhaltet...

- ◆ Einhaltung einer Mindestrentabilität¹⁾:
 - ROI: > 5 % für Neubau und Modernisierung
 - EK-Rentabilität: > 6 %
 - GK-Rentabilität: > 4 %
- ◆ Werterhalt:
 - Bestandssanierung über 30 Jahre, d. h. Investitionsquote von durchschnittlich 3 % p. a.
 - Investitionsquote mit Spitzenwert von bis zu 10 % p. a.
 - positives Verhältnis Investitionsquote zu Substanzverzehr
- ◆ Bedienung der „richtigen“ Märkte bei zielgruppengerechten Produkten:
 - Standortfaktoren (Lage, Anbindung, Kaufkraft etc.)
 - Bewohnerstruktur (Durchschnittsalter, Fluktuation etc.)
 - Angebot & Nachfrage (Wettbewerber, zielgruppenspezifische Nachfrage, Ø-Miete, Leerstand etc.)

II.

Ausrichtung an Augenmaß bedeutet...

- ◆ Kapitalstruktur:
 - Definition:
 - LTV < ca. 55-60 %
(Verbindlichkeiten / Sollmiete HBW x Mietmultiplikator)
 - Verschuldungsgrad < ca. 250 %
Verbindlichkeiten (kurz + mittel + lang) / EK
 - Vorteilhaftigkeit LTV vs. Verschuldungsgrad:
 - VG ist Anhaltspunkt für Buchwert des Bestands
 - LTV berücksichtigt hingegen Marktwerte
 - trotz geringer EK-Quote und somit hohem VG kann ein niedriger LTV-Wert durch das Abschöpfen von Cash-Cows im Bestand realisiert werden
- ◆ Finanzierung:
 - langfristiges Vermögen ist langfristig zu finanzieren (Anlagendeckung in %)
 - Sicherstellung ausreichender Beleihungsspielräume
 - Berücksichtigung alternativer Finanzierungsinstrumente (CMBS, Bonds, Bauspardarlehen etc.)

1) R&A-Benchmarks

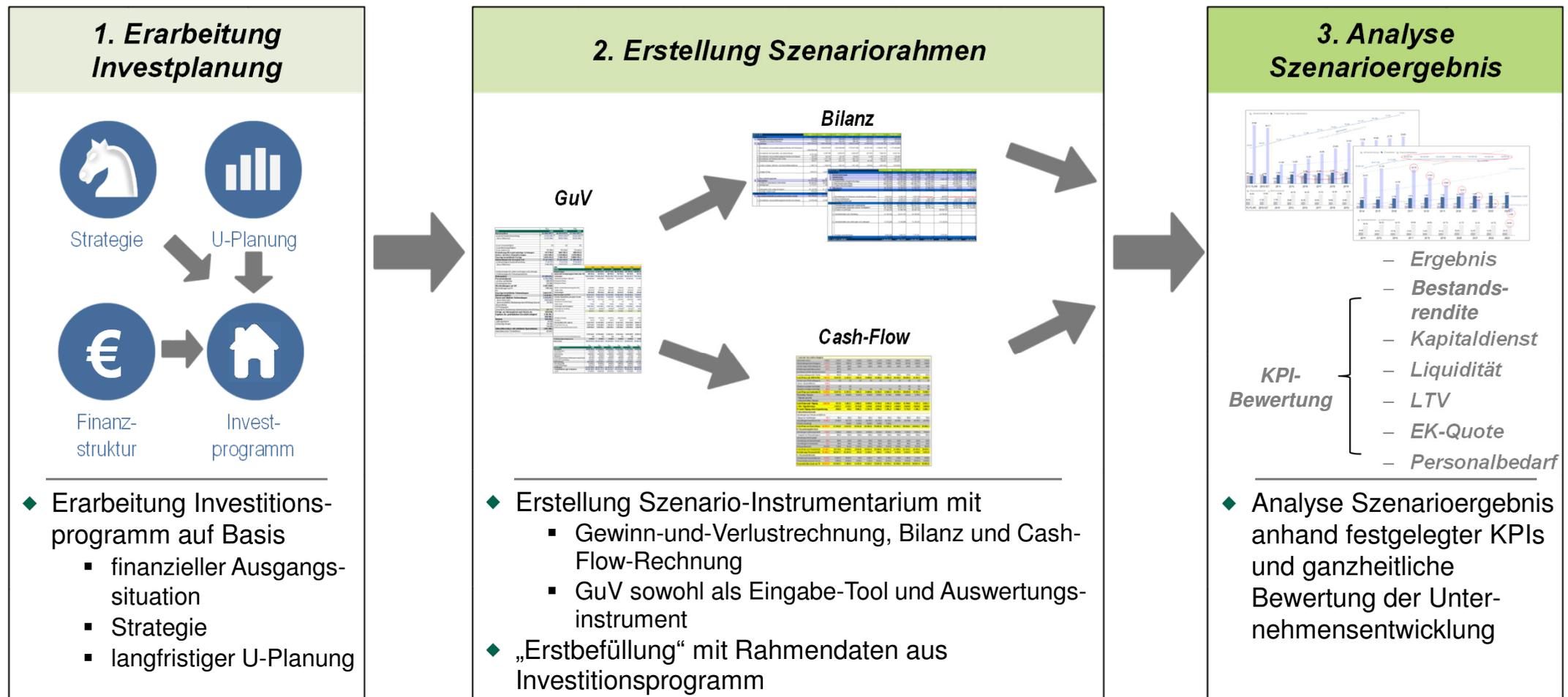
Kenntnis des Anforderungsprofils ermöglicht Erstindikation der Investitionsverteilung

Kriterium 2015 – 2016 – 2017 – 2018	Neubau	Ankauf	Modernisierung
I. Finanzen <ul style="list-style-type: none"> Finanzrisiken Investitionsvolumen Liquiditätsanforderung 	<ul style="list-style-type: none"> Termin- und Kostenrisiko (hoch) Tendenziell mittel bis hoch Hohe zeitliche Mittelabflussunsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> Ausfall- und Terminrisiko (mittel) Tendenziell mittel bis hoch Geringe Anforderungen durch hohe Termin- und Volumensicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> Termin- und Kostenrisiko (gering) Tendenziell mittel bis hoch Mittlere zeitliche Mittelabflussunsicherheit
II. Bestand <ul style="list-style-type: none"> Bestandsdrehung Rendite <ul style="list-style-type: none"> Breakeven Nettogesamtrendite PR-Effekt 	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Wirkung auf Ø Bestandsalter und Qualität spät hoch sehr gut: neuer, moderner Wohnraum 	<ul style="list-style-type: none"> Mittlere Wirkung auf Ø Bestandsalter und Qualität mittel mittel-hoch neutral: gleichbleibendes Wohnangebot 	<ul style="list-style-type: none"> Gering, lediglich qualitative Veränderung des Ist-Portfolios früh niedrig-mittel gut: Verbesserung Bestands-/ Wohnqualität
III. Organisation <ul style="list-style-type: none"> Organisationsauslastung <ul style="list-style-type: none"> Management Technik Akquisition 	<ul style="list-style-type: none"> hoch hoch mittel 	<ul style="list-style-type: none"> mittel niedrig hoch 	<ul style="list-style-type: none"> niedrig mittel niedrig

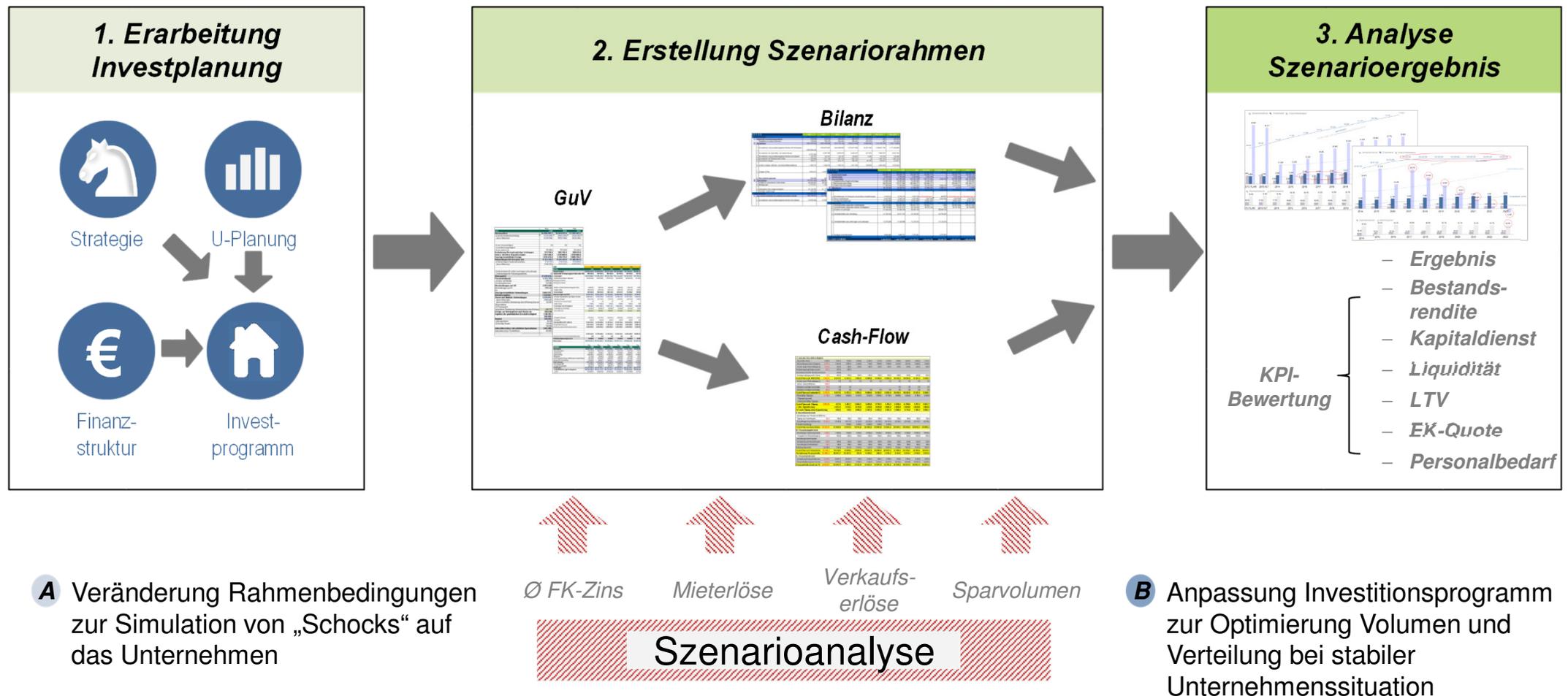


- ◆ Investitionsalternativen haben unterschiedliche Auswirkungen auf Finanzen, Bestand und Organisation
- ◆ Fit zwischen mittelfristigem Invest.programm und Unternehmen erfordert Überprüfung quantitativer Passgenauigkeit über gesamten Planungszeitraum

Szenarioanalyse macht Auswirkungen auf Unternehmensebene transparent



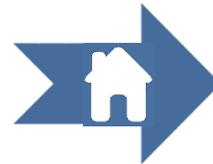
Szenarioanalyse macht Auswirkungen auf Unternehmensebene transparent



Geplanter Wachstumskurs birgt finanzielle und organisatorische Risiken

Ausgangssituation Beispielunternehmen

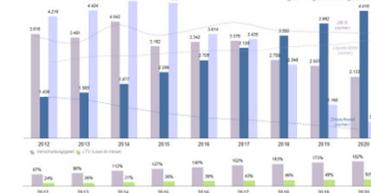
- ◆ Ostdeutsche Genossenschaft mit ca. 3.000 Wohneinheiten
- ◆ Modernisierter / konzentrierter Bestand
- ◆ Solide finanzielle Ausgangslage (JÜ 2,4 Mio. € p. a.)
- ◆ Strategische Ausrichtung: Mitglieder- / Wachstumsorientiert
- ◆ Neubau / Bestandsankauf
- ◆ Bestehende Betreuungspotenziale (< 110 WE / MA)



Investprogramm

- **35 % Wachstum über 8 Jahre mit:**
 - **Neubau 600 WE**
 - **Ankauf 300 WE**
- **kein Modernisierungsprogramm**
 - **80% FK-Finanzierung**
- **FK-Zins: 3,75% (2012)**

Analyse Szenarioergebnis

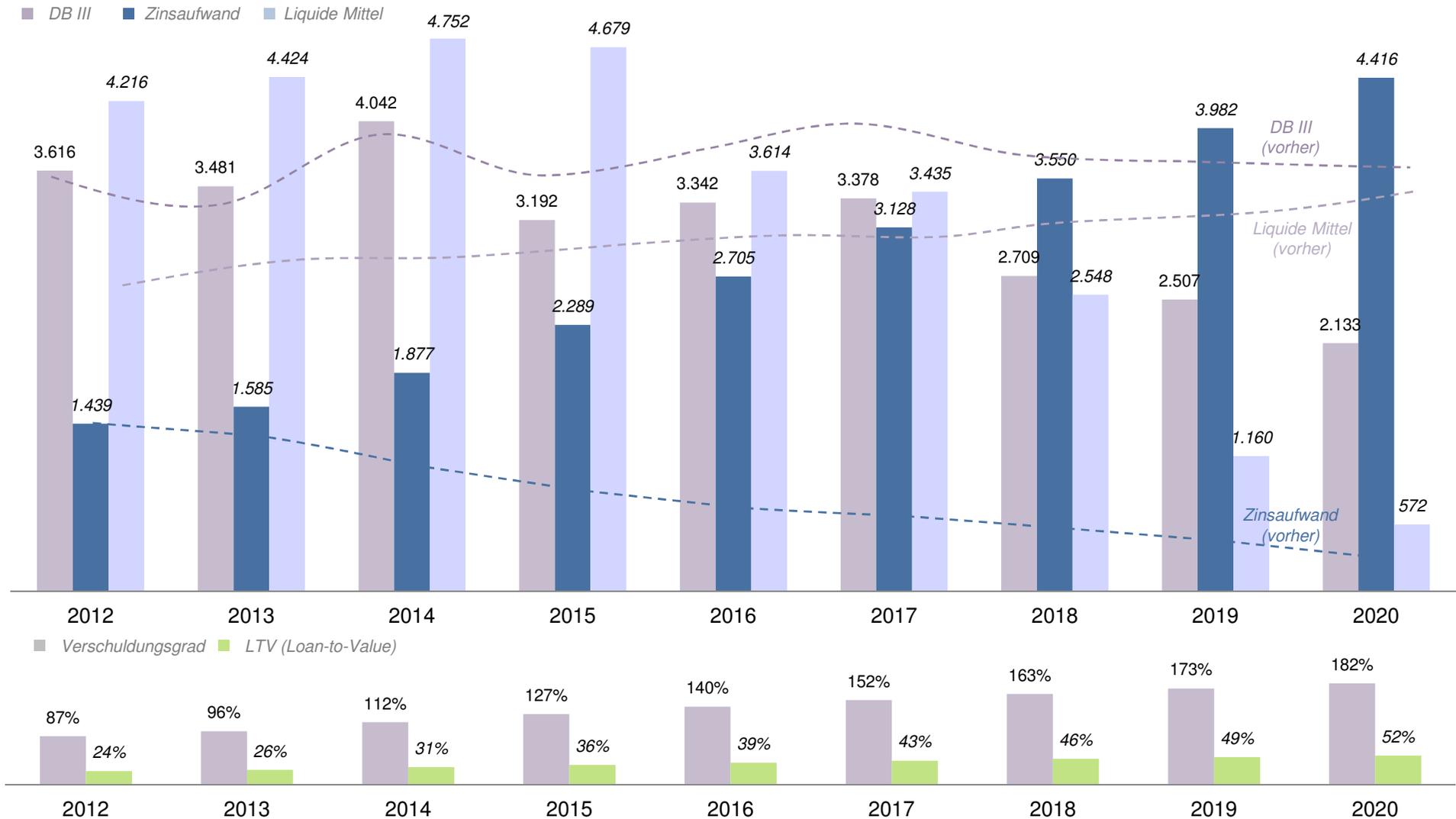


- ◆ Verdreifachung Zinsaufwand
1,6 Mio. € → 4,8 Mio. €
- ◆ Halbierung DB III
4,0 Mio. € → 2,1 Mio. €
- ◆ Verdopplung LTV
26% → 52%
- ◆ Notwendige Ressourcenausweitung in Technik / HBW

Fazit

- ◆ Entwicklung im Ausgangsszenario zeigt
 - stark belastetes Kerngeschäftsergebnis
 - deutlich höhere Zinsbelastung
- ➔ resultierender Liquiditätsspielraum zu klein und erfordert Anpassungen der Investitionsplanung

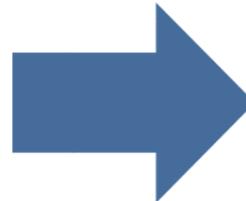
Wachstumskurs birgt finanzielle und organisatorische Risiken



Anpassung Investitionsprogramm zur Sicherstellung langfristiger Unternehmensstabilität

Anpassungen Ausgangsszenario

- ◆ 3-jähriger „Wachstumsstopp“ entlastet Passivseite und erhöht den Deckungsbeitrag
 - Reduzierung Neubauvolumen von 600 auf 450 WE
 - Reduzierung Ankaufsvolumen von 300 auf 250 WE
- ◆ Ergänzung Modernisierungsprogramm i.H.v. 2,5 Mio. €
- ◆ Reduzierung FK-Anteil auf 75%



Analyse Szenarioergebnis II

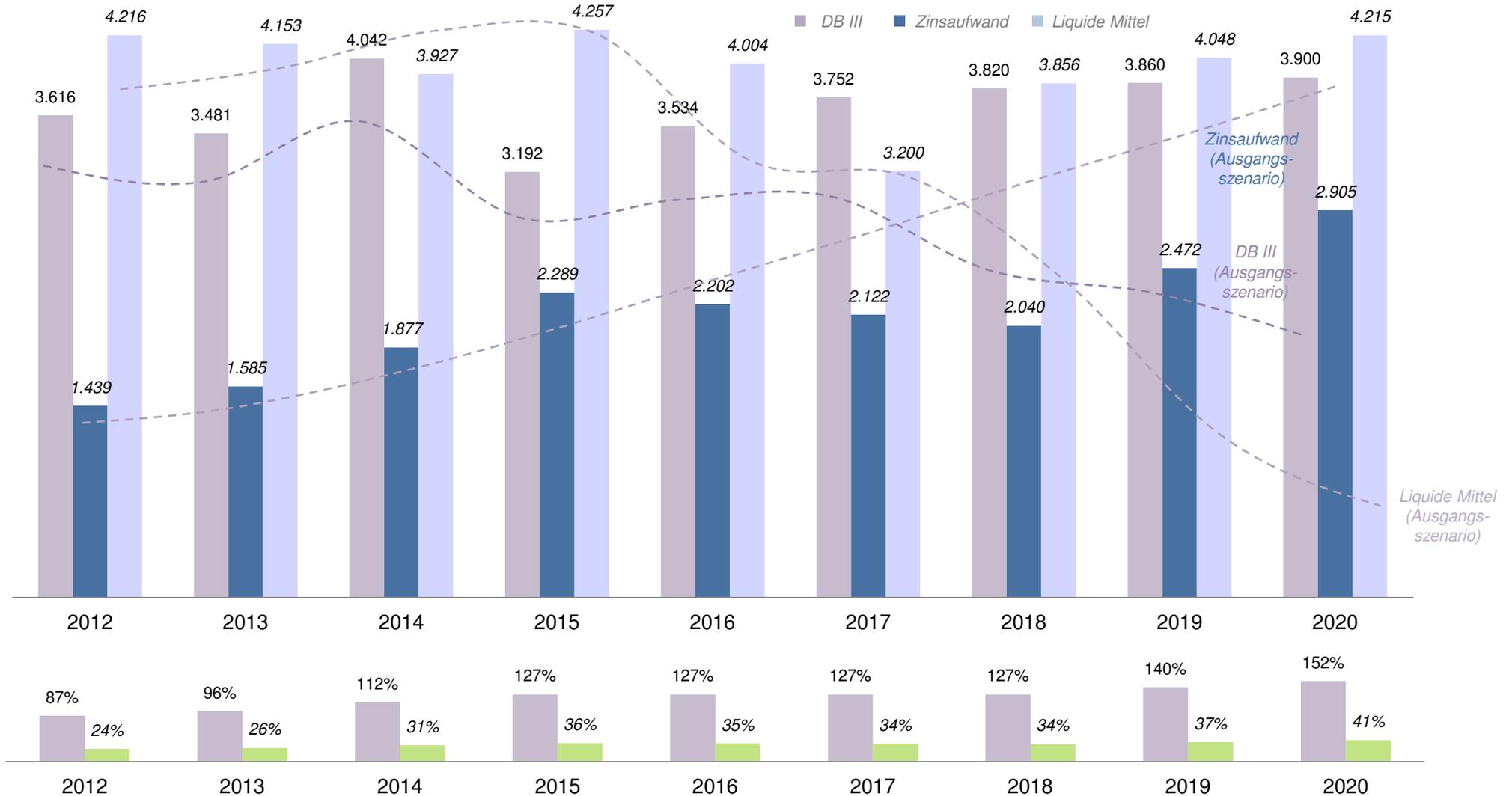


- ◆ Moderate Zinsaufwandssteigerung
1,6 Mio. € → 2,9 Mio. €
- ◆ Leichte Reduzierung DB III
4,0 Mio. € → 3,9 Mio. €
- ◆ Risikoaverse Steigerung LTV
26% → 41%
- ◆ Effizientes Betreuungsverhältnis
<110 → >120



- ◆ Angepasstes Szenario zeigt
 - Geringe Deckungsbeitragsbelastung durch verringerte Volatilität und positiven Trend
 - Begrenzung der LTV-Steigerung und Kapitaldienst sichert bestehende Liquiditäts- und Ergebnispufer
 - ➔ Leichte Volumenreduzierung und Umverteilung auf Modernisierung reduziert Gesamtrisiko

Alternativszenario entlastet Passivseite bei guten Ergebnissen und stabiler Liquidität



Umsetzung erfordert „starke Organisation“



Strategische Frühaufklärung durch Szenarioanalyse führt zu nachhaltig sichereren Investitionsmaßnahmen

Umsetzungsempfehlungen

1.

„Investieren war noch nie so einfach wie jetzt“

- günstige Zinskonditionen
- Nachfrageüberhang durch zunehmende Urbanisierung
- überalterte Bestände

2.

„Kennen Sie Ihre Spielräume und schaffen Sie Transparenz für potenzielle Szenarien“ mit

- Nachhaltigkeit (Rentabilität)
- Augenmaß (Wirtschaftlichkeit)
- bedarfsgerechte Verteilung auf Neubau-, Ankauf- und Mod.-Maßnahmen

3.

„Handeln Sie beherzt mit konsequenter Umsetzung unter Berücksichtigung von Finanzierung und Organisation“



RADTKE & ASSOCIATES

INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTANTS

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

EBZ

Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und
Immobilienwirtschaft

Springorumallee 20
44795 Bochum
E-Mail: akademie@e-b-z.de

ANSPRECHPARTNER:

Arne Steinhof
Email: steinhof@radtke-associates.com
Mobil: +49 173 99 39 110

RADTKE & ASSOCIATES

Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH
Kaiser-Wilhelm-Ring 49
40545 Düsseldorf

Telefon: (+49) 211 / 550 29 79 - 0
Telefax: (+49) 211 / 550 29 79 - 79
Email: mail@radtke-associates.com
Internet: www.radtke-associates.com