

Kommunale Wohnungsunternehmen zwischen Unternehmensentwicklung und Verkauf

Beispiel:
GWG Wuppertal

Das Unternehmen

- Gegründet 1937
- Gesellschafter:
 - Stadt Wuppertal 75 %
 - Arbeitgeberverbände Wuppertal 25 %
- Rd. 8.500 Wohnungen und Gewerbeeinheiten
- Bilanzsumme Konzern: rd. 300 Mio. €

Das Unternehmen

- Unternehmensschwerpunkte:
 - Wohnungswirtschaft
 - Vermietung und Verwaltung
 - Bestandspflege
 - Seniorenwohnungen
 - Soziales Management
 - Bauwirtschaft
 - Sanierung großer Siedlungsbereiche
 - Bauträger incl. Vertrieb
 - Technische und kaufm. Dienstleistungen für Dritte
 - Bestandsverkäufe

Bestimmende Ereignisse seit 1990

- Neubau von über 1000 Wohnungen
- Kauf von 4000 Wohnungen der Stadt Wuppertal (1996)
- Verkauf von rd. 2000 WE seit 1998

Externe und Interne Einflüsse

- Markt
- Politik
- Wirtschaftliche Unternehmenslage

Wuppertaler Wohnungsmarkt

- wachsende Leerstände
 - Heute: ca. 10.000
- Einwohnerverluste
 - Pro Jahr rd. 2500
 - Bis 2015 rd 30.000
- Veränderte Nachfragerstruktur
 - Senioren
 - Ausländische Mitbürger
 - Einkommensschwache

Unternehmenslage 1999

- Wechsel der Geschäftsführung
- Schwierige Gesamtlage des Unternehmens
 - Sonderprojekte (Seniorenwohnungen)
 - Steigende Leerstände durch nicht marktgängige Wohnungen
- Unternehmenskonzept
 - Neuausrichtung der Geschäftsfelder
 - Umorganisation des gesamten Unternehmens
 - 1. Stufe Portfolio-Strategie mit iw

Verkaufsdiskussion 1. Teil

- Kommunalwahlen 1999
 - Wechsel der politischen Mehrheiten
 - Koalitionsvereinbarung: Verkauf der GWG
- Begründung:
 - Entspannte Marktlage, daher kein Bedarf an einer Kommunalen Gesellschaft
 - Verkaufserlös saniert städtischen Haushalt und ermöglicht darüber hinaus die Finanzierung von notwendigen Investitionen z.B. Sanierung von Schulen

Argumentation der GWG

- Soziale Rendite
 - Mehr als nur eine Ausschüttung
 - Soziales Management
- Mieterstrukturen
 - Die GWG ist die letzte Station für Wohnungssuchende
 - Wir leisten einen Beitrag zum Sozialen Frieden
- Verkauf wird nicht die finanziellen Erwartungen der Politik erfüllen

Maßnahmen der GWG (extern)

- Gutachten Depfa/Aereal-Bank
 - Ermittlung eines möglichen Kaufpreises
- Politische Gespräche
- Podiumsdiskussionen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Unterschriftenaktionen (Mieter)

Maßnahmen der GWG (intern)

- Umsetzung Unternehmenskonzept
- Einführung betriebswirtschaftlicher Verfahren
 - Neues Wirtschaftsplanungsverfahren
 - Quartalsabschlüsse und Ergebnisprognosen
 - Erweitertes Berichtswesen u.a.
- Erarbeitung der 2. Stufe der Portfolio-Strategie mit iwB
- Absegnung aller Maßnahmen durch Beschlüsse des Aufsichtsrates

Verkaufsdiskussion 2. Teil

- Auftrag des Rates an Price Waterhouse Coopers (PWC) :
- „Analyse des Beteiligungsportfolios“
- PWC bestätigt die Einschätzungen
 - Des Unternehmenskonzeptes
 - Der GWG
 - Der Depfa/Aereal-Bank
 - Der iwB (Portfolio-Strategie)

Verkaufsdiskussion 3. Teil

- Die politischen Mehrheiten beschliessen dennoch einen Antrag zum Verkauf in den Rat einzubringen
- Ratssitzung am 2.Juli 2001
- Entscheidung: 33 Ratsmitglieder für den Verkauf, 33 Ratsmitglieder gegen den Verkauf
- Damit ist der Antrag die GWG zu verkaufen abgelehnt

Verkaufsdiskussion 4. Teil

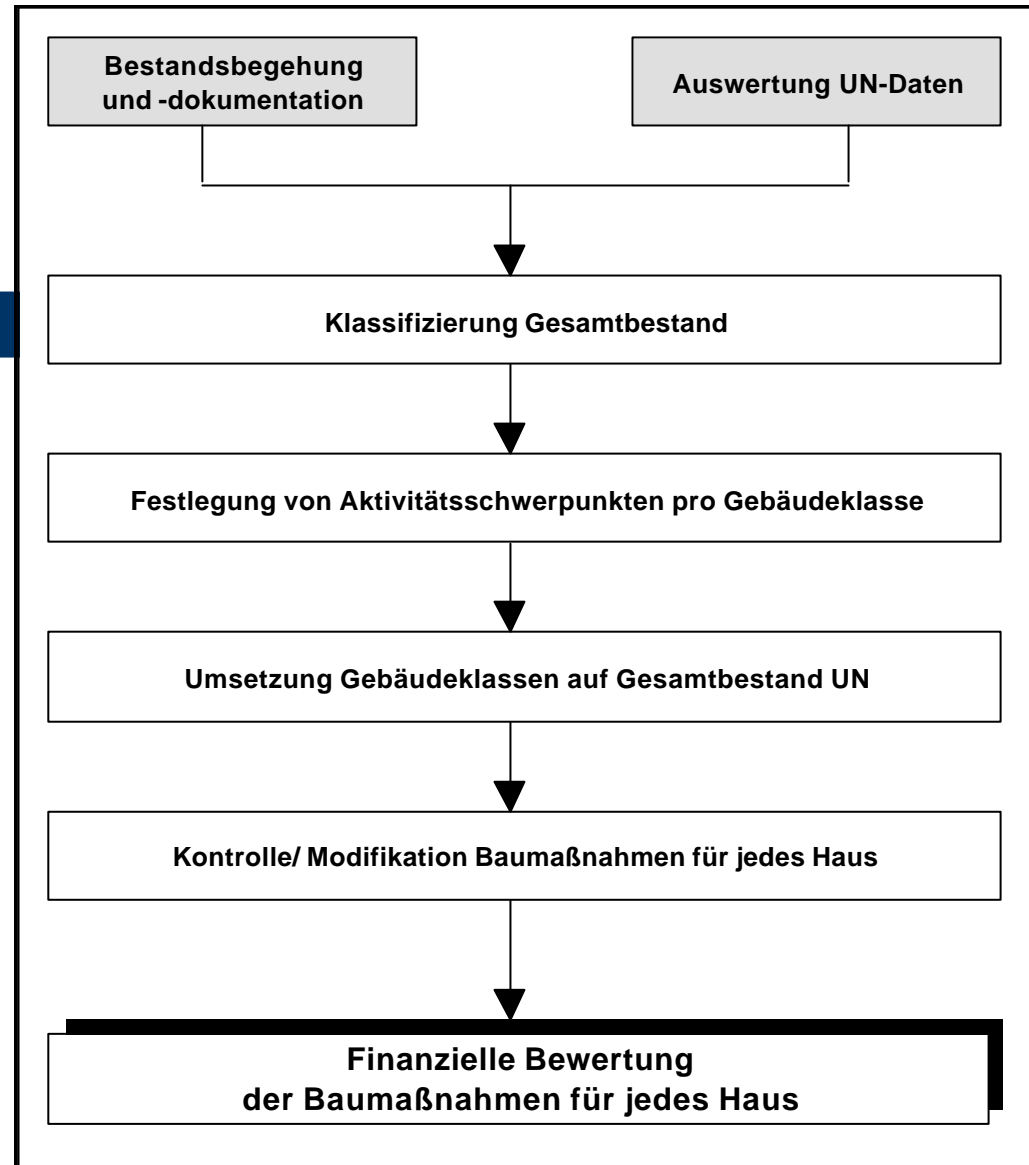
?

„Portfolio-Strategie“

Ziele einer Optimierung

- Markt- und Zukunftsfähigkeit
 - Herstellung eines hinreichenden Investitionsgrades
 - Dadurch Sicherung der Vermietbarkeit
 - Dadurch Sicherung der Nachhaltigkeit
- Profitabilität
 - Deckungsbeiträge an Gesellschafter
 - Refinanzierungsfähigkeit für Investitionen
- Bonität
 - Vermeiden der Überschuldungsfälle
 - Wertsicherung und -steigerung des Portfolios
 - Substanzverzehr stoppen

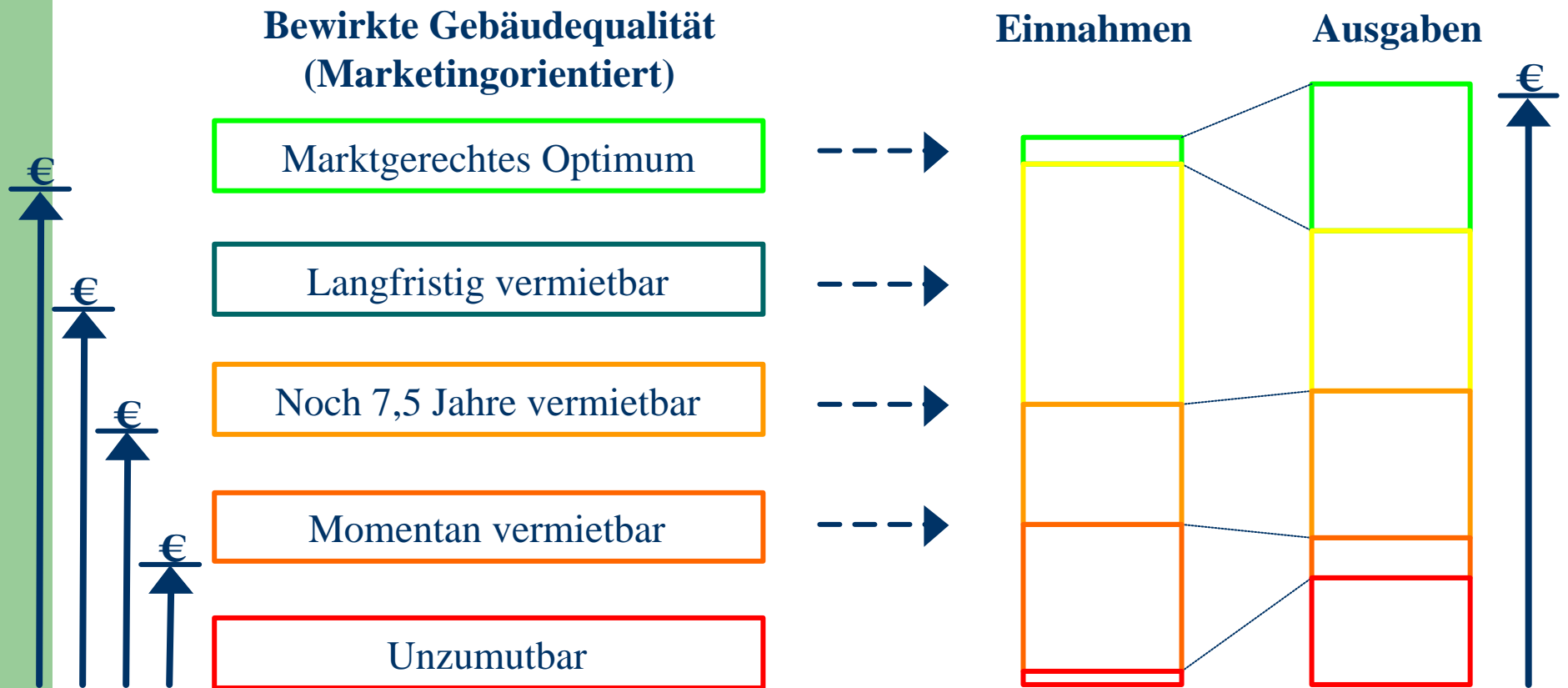
Kosten- ermittlung auf Basis Gebäudetypen



Technisch-Kaufmännischer Wertzusammenhang

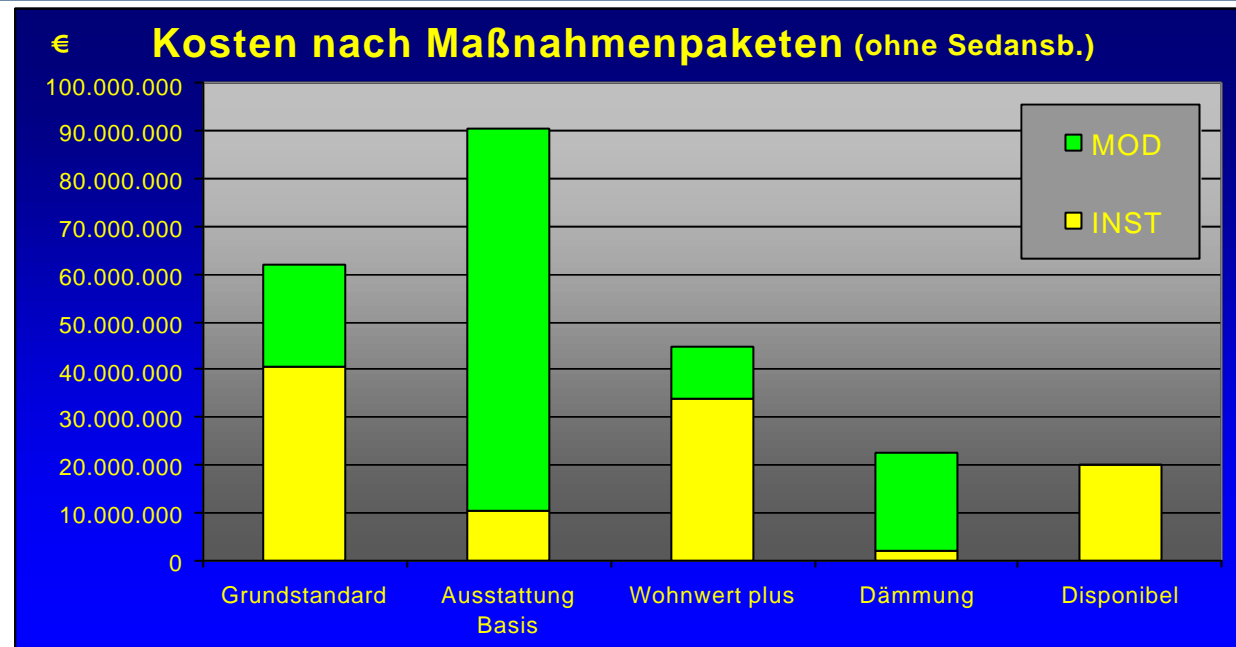
(Bau-) Investition

Betriebswirtschaftliche Auswirkung



⇒ Investitionsstufen sind Marketingorientiert

Bedarf nach Maßnahmenpaketen



- Der große Anforderungsschwerpunkt liegt in der Basisausstattung
- Weitgehende Ausschöpfung des Mietspielraums durch MP2
- Folglich kaum Umlagepotential für die IA4, obwohl der reine Dämmarvergleichsweise gering ist

Werkzeuge der Optimierung

- Bestandsverkäufe
 - Zur Generierung von EK für Investitionen
 - Zur Entlastung bei Verlustbringern
 - Zur Verbesserung der Standortstruktur
- Investitionen
 - Zur Steigerung / Stabilisierung der Erträge

Zusammenfassung Portfolio-Optimierung

- Reduzierung des Bestandes um 1800 WE (mit 92.129 m²)
- Modernisierung von 1.128 WE in den nächsten 5 Jahren mit 32 Mio. € EK aus Verkauf und Mietüberschuß
- Modernisierung weiterer 4.193 WE mit 25% EK und einer Gesamtinvestition von 115 Mio. €
- „Abwohnen“ von 1.866 WE mit 120.361 m², die in 2016 keinen Substanzwert mehr besitzen

Zusammenfassung Portfolio-Optimierung

- **Konsolidierungsphase 2001 bis 2005**
 - Investition von 32 Mio. €
 - Reduzierung der Restkredite um 33 Mio. €
 - Wertsteigerung Portfolio 8,4% pro Jahr
- **Investitionsphase 2006 bis 2016**
 - Investition von 115 Mio. € bei 75% FK
 - Wertsteigerung Portfolio 4,7% pro Jahr
 - Deckungsbeitrag für Verluste ca. 3,5 Mio. €/a

Fazit: Handlungsempfehlungen

- Mietsteigernde Investitionen sind die Grundlage für den weiteren Erfolg der GWG
- Der Ankauf der städtischen Objekte wird de facto rückgängig gemacht
- Die erforderlichen Verkäufe sind möglichst sofort in die Wege zu leiten - Kostenvermeidung durch Entschuldung
- Die nötige Rückführung der Instandhaltungs- und Verwaltungskosten ist umgehend in die Wege zu leiten
- Strikte Portfoliodisziplin ist unumgänglich - anderweitige Überlegungen zur Verwendung von GWG-Gebäuden haben Nachrang

Strategische Perspektive

- Das Szenario stellt einen Überlebensplan unter Bedingungen des Mieterschwunds und der Marktbereinigung dar
- In Zwischenphasen sollte sich der dann bereinigte Wohnungsmarkt stabilisieren, auch durch wachsenden Pro-Kopf-Bedarf
- Dies führt zu periodischen Umkehrungen des Verhältnisses von Mietsteigerungen zu Kostenentwicklung - anders als in der Berechnung angenommen
- Sofern die GWG durch rasches Agieren die Marktbereinigung selbst zu ihrem Vorteil vorwegnimmt,
- wird sie Phasen höherer Profitabilität als errechnet erfahren
- Durch die demographische Wende werden jedoch kaum wieder Wertzuwächse eintreten, wie sie in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts üblich waren