

Die Braut verschönern

Optionen zur Wertsteigerung von Immobilienverwaltungen



gerechte Veräußerung beleuchtet werden: Was also ist betriebswirtschaftlich notwendig, um ein Unternehmen nachhaltig profitabel zu machen?

Bereinigung und Optimierung des Verwaltungsbestandes auf Profitabilität

Bei deckungsbeitragsschwachen Objekten – oder unprofitablen – wird die Vergütung angepasst, oder sie werden an den Markt gegeben. In den Erfahrungsgruppen des VDIV Deutschland wurde darüber intensiv und gelegentlich kontrovers diskutiert. Die Erfahrung zeigt aber: Der Markt ist heute reif für deutliche Anpassungen der Vergütungen. Selbst „Abwehrkonditionen“ führen zu einer Annahmequote von ca. einem Drittel der Angebote und mehr. Resultat: erhöhter Umsatz bei geringerer Auslastung des Personals, das wiederum Zeitanteile für neue profitable Objekte hat, was in der Folge den Unternehmenswert steigert.

Aufbau zusätzlicher nachhaltiger Ertragsquellen

Wie bereits in den letzten Jahren im VDIV-Branchenbarometer analysiert, hat sich die Inflationsrate in den letzten zehn Jahren deutlich über den Vergütungsanpassungen bewegt. Ein Grund, warum sich ein Großteil der Verwaltungen zusätzlich zu den monatlichen Vergütungen weitere Ertragsquellen erschlossen hat.

Immobilienverwalter stehen im Tagesgeschäft verschiedensten Herausforderungen gegenüber, die direkt den Wert ihres Unternehmens determinieren. Meist hindert das tägliche Pensum auch daran, das eigene Unternehmen regelmäßig aus der „Adler-Perspektive“ zu betrachten, um notwendige strategische Entscheidungen zu dessen nachhaltig steigender Werthaltigkeit zu identifizieren und in der Folge umzusetzen.

In diesem Sinne ist die Überschrift zu verstehen. „Die Braut zu verschönern“ hat selbstverständlich nichts mit zweifelhafter Bilanzkosmetik oder der Verschleierung gegebenenfalls wertmindernder Sachverhalte zu tun. Vereinfacht ausgedrückt geht es dabei um die Konzentration auf die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten, die den Unternehmenswert erhalten bzw. steigern und die Risiken und Haftungspotenziale im branchenüblichen Rahmen halten – eigentlich ein Muss, wenn ein Unternehmen zu einem nahen oder fernen Zeitpunkt veräußert werden soll, da heute und auch in absehbarer Zukunft nur sehr wenige Erwerber sich mit Sanierungs- oder Restrukturierungsfällen beschäftigen wollen. Im Folgenden sollen auszugsweise die primären Parameter für eine markt-

DER AUTOR



Dr. Stefan G. Adams
Inhaber Dr. Adams
Consulting
www.adamsconsulting.de

Abbildungen: © Davooda / Shutterstock.com

Sogenannte Kassenhäuschen sind hier beispielsweise die Immobilienvermittlung, die Wohngebäudeversicherungen, Sanierungsmaßnahmen, ein breites Spektrum an Leistungen des Facility Managements wie Vermietung von Trockengeräten, Rauchmeldern, Heizkostenabrechnungen, Hausmeisterservice oder Gartenpflege – alles Optionen, um Unternehmen nachhaltig ertragstärker und somit werthaltiger aufzustellen.

Optimierung des Personalportfolios

Dieses Parameter umfasst vielfältige Handlungsoptionen, unter den heutigen Rahmenbedingungen der stark erschwerten Personalakquise aber keine einfachen Rezepte zur Steigerung des Unternehmenswerts mehr. Einfacher ist es daher, die Betrachtung umzudrehen: Was mindert den Unternehmenswert in Bezug auf das Personalportfolio?

Eine Aufzählung, die nicht abschließend sein kann, aber dennoch Anhaltspunkte bietet, beinhaltet unangepasste Gehälter, die zu niedrigem wie die zu hohem, aber auch zu viel wie zu wenig Personal, was sich am jeweiligen Arbeitsvolumen messen lässt. Ausschlaggebend ist auch die Qualität, also spezifische Berufserfahrung und individuelle künftige Entwicklungsmöglichkeiten. Auch Bindungsinstrumente wie betriebliche Altersversorgung, Krankenversicherung, Entgeltoptimierungsoptionen, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Angebote und die Altersstruktur des Personals, das eine Mischung aus Jung und Alt sein sollte, etc. fallen ins Gewicht, weil sie unmittelbar die Dienstleistungsqualität einer Verwaltung determinieren und somit auch den Unternehmenswert signifikant mitbestimmen.

Optimierung der Sachkostenquote

Das ist nur scheinbar ein einfaches Handlungsfeld: Man verkleinert den Fuhrpark, verhandelt mit Dienstleistern, reduziert wegen der zunehmenden Homeoffice-Nutzung die Büromiete, adjustiert die Einmalkosten, eliminiert die nicht betriebsnotwendigen Sachkosten, steigt von langlaufenden Leasingverträgen auf Kurzläufer um etc.

Zu bedenken ist darüber hinaus: Die Sachkosten von Immobilienverwaltungen werden in den nächsten Jahren zunehmend von den Investitionen in die IT dominiert. Aktuell zeigen unsere Marktanalysen und Befragungen zur Effizienz dieser Investitionen noch ein gemischtes Bild. Ein Großteil der befragten Verwalter sieht derzeit zwar Kostensteigerungen, aber ohne nennenswerten Fortschritt bei der Produktivität, die sich möglichst unmittelbar in Profitabilität niederschlagen sollte. Bei der heutigen marginalen IT-Durchdringung dieser Branche, die im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen von Insellösungen und zahllosen Medienbrüchen geprägt ist, ist das durchaus nachvollziehbar. Hier ist Durchhaltevermögen gefragt. Schon in naher

”

Die Auseinandersetzung mit betrieblichen Werttreibern ist als ständige Herausforderung zu betrachten.

“

Zukunft wird IT – u. a. mit Künstlicher Intelligenz – auch in der Immobilienverwaltung standardisierte Arbeitsabläufe übernehmen, was sich unmittelbar auf Personalkörper und Personalkostenquote auswirken wird. Fragt sich nur, ob und wann diese Kosteneinsparung in der betriebswirtschaftlichen Rechnung größer sein wird als das Investment in den Ausbau der IT. Erst dann ist es ein Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes. Unseren Analysen zufolge

sind Immobilienverwaltungen in puncto IT-Investitionen aktuell noch eher Passagiere als Fahrer.

Fazit

Das Spektrum der Handlungsoptionen, um die „Braut zu verschönern“, ist sehr breit. Wer früher oder später sein Unternehmen veräußern möchte, sollte die Auseinandersetzung mit den betrieblichen Werttreibern als permanente unternehmerische Herausforderung betrachten. Eine tiefgehende Unternehmensbewertung, die die jeweiligen Potenziale und deren Realisierung herausarbeitet und einen aktuellen Unternehmenswert ermittelt, kann hilfreich sein, insbesondere wenn Unternehmer die Veräußerung ihres Lebenswerkes in naher Zukunft in Erwägung ziehen. Um es mit Perikles zu sagen: „Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorauszusagen, sondern darauf, auf die Zukunft vorbereitet zu sein.“