

Anhang III Zusammenfassung: Portfolio Management in zehn Modulen

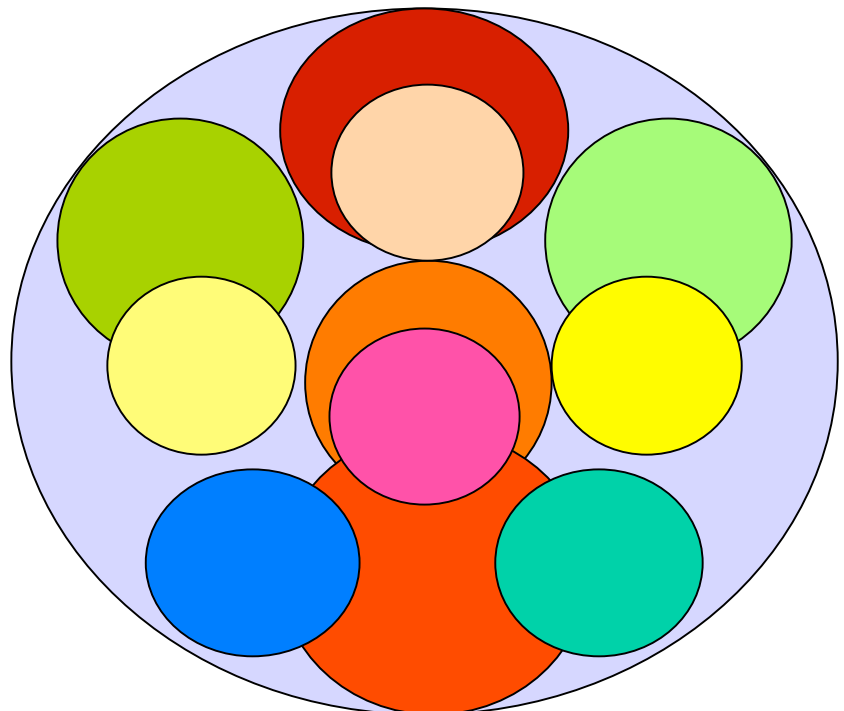
PM 10

Der Wohnungsmarkt befindet sich zur Zeit im Fluss. Er befindet sich immer im Fluss. Bis in die neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts herrschte Wohnungsknappheit vor. Seit Mitte der neunziger Jahre dagegen haben viele Unternehmen mit Leerständen zu kämpfen, selbst in Mietwohnungsbeständen mit niedrigem Mietniveau. Jetzt, im Jahre 2004, gibt es in Holland bei nahezu allen Unternehmen wieder lange Warteschlangen. Um die Marktbewegungen antizipieren zu können und die Bestände (die Wohnungen) so effizient wie möglich zu vermieten, muss man nach vorne schauen. Um nach vorne schauen zu können, braucht man Wissen; Wissen über Angebot und Nachfrage; über Trends und Entwicklungen, natürlich auch über finanzielle Möglichkeiten.

Die Art und Weise, wie all dieses Wissen zusammengetragen und so effektiv wie möglich genutzt werden kann, stellt den Zweck des „Portfoliomanagements in zehn Modulen“, kurz: PM 10, dar. Diese Methode zerteilt den Prozess des Portfoliomanagements so, dass handhabbare Module entstehen und dass der gesamte Prozess einfach steuerbar wird.

Die zehn Module sind:

1. Überprüfung des strategischen Rahmens (M1)
2. Integrierte Messung der Produktleistung (M2)
3. Marktanalyse (M3)
4. Positionierung der Produkte (M4)
5. Entwicklung der Produktstrategien (M5)
6. Finanzrahmen (M6)
7. Risikoanalyse (M7)
8. Investitionsplan (M8)
9. Projektvorbereitung (M9)
10. Projektdurchführung (M10).



Portfoliomanagement in zehn Modulen ist eine Methode zur strategischen Ausgestaltung Ihres Bestandsmanagements.

Strategisch handeln heißt: beim Handeln die Augen nach vorne zu richten. Das Wesentliche einer strategischen Arbeitsweise liegt in der Festlegung eines Ziels für die Zukunft. Nur dann kann man die Wege beschreiben, über die dieses Ziel erreicht werden kann. Zur Erreichung der Ziele können verschiedene Schritte unternommen werden. Diese Schritte müssen klein und messbar sein, so dass die Bedeutung jedes Schrittes für den Prozess sichtbar wird. Wenn unklar ist, weshalb ein bestimmter Schritt getan wird, ist es nicht sehr sinnvoll, diesen Schritt zu tun.

Um herauszufinden, welche Schritte zur Erreichung der Ziele notwendig sind, muss der Ausgangspunkt ebenfalls bekannt sein. Auch ist es nützlich zu wissen, welche Rahmenbedingungen die Erreichung der Ziele beeinflussen könnten.

Der strategische Rahmen

Die ersten drei Module von PM 10 bieten den strategischen Rahmen. Im ersten Modul wird der Teil des strategischen Rahmens geprüft, der die strategischen Voraussetzungen für das Unternehmen festlegt. Die strategischen Festlegungen für das Unternehmen geben allen Aktivitäten des Unternehmens die Richtung. Mit den strategischen Festlegungen werden wichtige Informationen für die Unternehmenstätigkeit definiert, so die grundsätzliche Ausrichtung der Geschäftstätigkeit, der Grundauftrag, die Stellung des Unternehmens im Markt, die Ambitionen und die Schlüsselindikatoren für den Unternehmenserfolg.

Das erste Modul untersucht, ob die von der Organisation bestimmten Ziele konsistent und brauchbar sind, und ob der Grundauftrag (die Mission), die Vision, die Globalziele, die Partialziele und die der Organisation zur Verfügung stehenden Mittel auch tatsächlich zusammenpassen.

Das zweite Modul hilft bei der Feststellung, welches die wesentlichen Merkmale des Wohnungsbestandes zum Ausgangszeitpunkt sind. Alle Informationen über den Bestand in seiner gegenwärtigen Verfassung, einschließlich seinem technischen Zustand, seiner monetären Ergebnisse, seiner Funktionsfähigkeit für bestimmte Haushalte und seiner Marktattraktivität werden so festgehalten, dass Veränderungen erfasst werden können. Das Veränderungspotenzial des Bestandes wird auch in Modul 2 erfasst, und dabei werden auch das Wohnumfeld und das Quartier, in dem sich die Wohnungen befinden, berücksichtigt.

Externe Einflüsse, die nicht kontrolliert werden können (Rahmenbedingungen), wie beispielsweise Wettbewerb, Recht, soziale Entwicklungen, Wirtschaftslage usw., werden in Modul 3 erfasst. Diese Marktanalyse schließt Feststellungen über Marktentwicklungen und -prognosen ein, vor allem auch Entwicklungen bei den Zielgruppen, Aktivitäten von Wettbewerbern, Prognosen und verfügbare technische Ausrüstungen und Lösungen. Die Marktanalyse liefert auch Informationen über die Marktposition des eigenen Unternehmens. Wichtige Elemente in diesem Zusammenhang sind Untersuchungen über das Image und die Kundenzufriedenheit. Wie das Unternehmen, so wie es ist, funktioniert, gesehen mit den Augen der Kunden, kann ein völlig anderes Bild geben als das, was das Unternehmen selbst von sich empfindet.

Das PMK-Modell

Auf der Grundlage der in diesen drei Modulen gesammelten Informationen kann in Modul 4 ein Modell „Produkt - Markt - Kombination“ (PMK-Modell) entwickelt werden, zunächst für das gegenwärtige Portfolio (Wohnungsbestand). Das Produkt im PMK-Modell ist der Wohnungsbestand. Der Markt ist die Gesamtheit der gegenwärtigen und potenziellen Kunden. Für jeden Wohnungstyp gibt einen Kundentyp (Haushaltstyp), definiert nach den üblichen Haushaltscharakteristika wie Einkommen, Haushaltsgröße, Alter usw. In einer Produkt – Markt – Kombination wird ein bestimmter Wohnungstyp (beispielsweise eine Erdgeschosswohnung) mit einem bestimmten Haushaltstyp (wie etwa noch recht mobile ältere Menschen) kombiniert. Eine PMK ist eine schematische Darstellung aller Verbindungen des Bestandes mit verschiedenen Haushaltstypen, die zusammen den Markt darstellen.

Ein PMK-Modell kann von der Nachfrageseite her oder von der Angebotsseite her entwickelt werden. Auf der Nachfrageseite nimmt der Kunde die zentrale Position ein; aus welchen unterschiedlichen Haushaltstypen besteht der Markt, und was fragen diese jeweils nach? Auf der Angebotsseite nimmt der Bestand die zentrale Position ein; was für Wohnungen haben wir, und welche Kundengruppen kann man damit bedienen (Allokationskriterien)? Angesichts ihrer Kontinuität und ihrer langfristigen Existenz ist die Entwicklung eines PMK-Modells, das von der Nachfrage ausgeht, die bessere Option. Obwohl das PMK-Modell lediglich ein Mittel ist, das genutzt wird, um den Bestand klarer zu beschreiben, betont ein aus der Nachfrageperspektive aufgezeichnetes PMK-Modell Kundenorientierung und kann damit einen Beitrag leisten für den Prozess kundenorientierter Arbeitsmethoden in der Organisation.

Abbildung 1: Das PMK-Modell

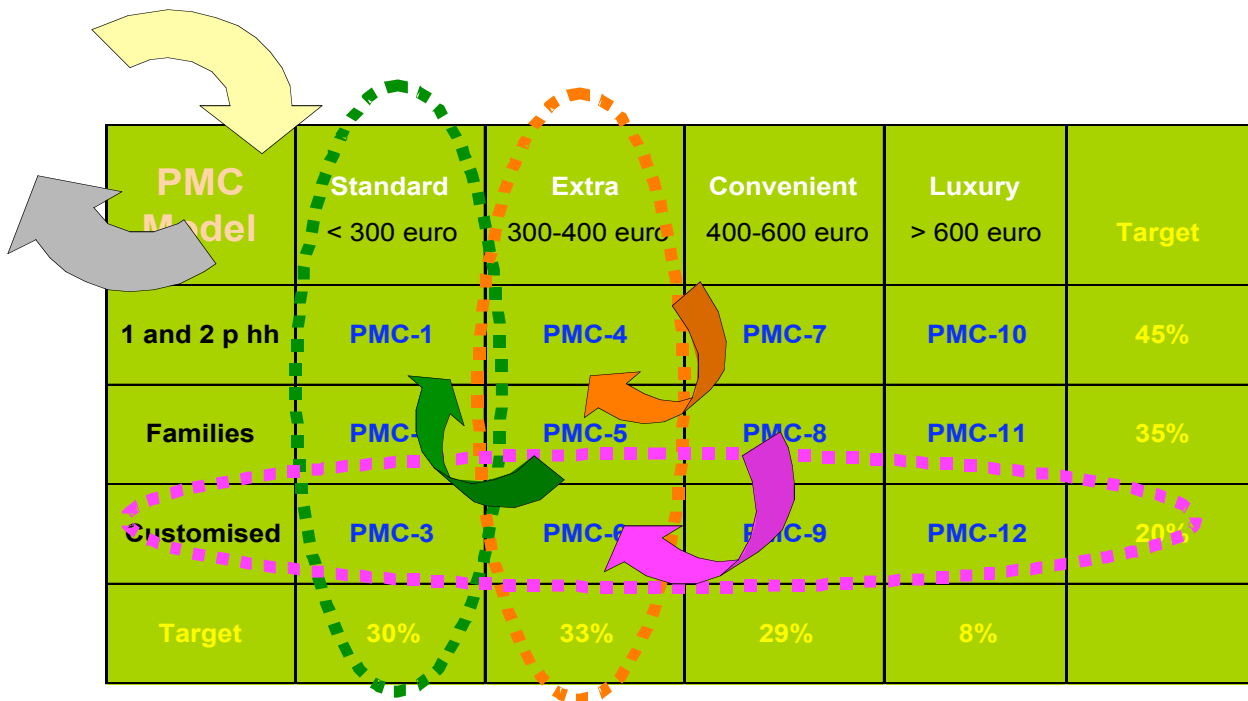
PMC Model	Standard < 300 euro	Extra 300-400 euro	Convenient 400-600 euro	Luxury > 600 euro	Target
1 and 2 p hh	PMC-1	PMC-4	PMC-7	PMC-10	45%
Families	PMC-2	PMC-5	PMC-8	PMC-11	35%
Customised	PMC-3	PMC-6	PMC-9	PMC-12	20%
Target	30%	33%	29%	8%	

Im Falle eines Sozialwohnungsbestandes ist es am logischsten, ein PMK-Modell zu entwickeln, in dem die Kundengruppen nach Kriterien unterschieden werden, die auf „Wohnverhalten“ und Wohnungsnachfrage beruhen. Die Haushaltsgröße und die Hilfebedürftigkeit sind zwei klare Beispiele für Unterscheidungsmerkmale.

Ein PMK-Modell, das sich auf den gegenwärtigen Bestand bezieht, ist Voraussetzung für ein neues Modell, das die vorher entwickelten Ziele reflektiert. Es ist einfacher, die Unterschiede zwischen den Zielen und der gegenwärtigen Lage zu erkennen, wenn man die Ausgangslage ausreichend definiert hat. Mit den Informationen über Marktentwicklungen, -trends und -prognosen aus den ersten drei Modulen kann jetzt ein neues PMK-Modell entwickelt werden, das den vorher entwickelten Zielen entspricht.

Die Unterschiede zwischen der gegenwärtigen und der künftig angestrebten Lage stehen im Zentrum von Modul 4. Das Veränderungspotenzial des Bestandes, das in Modul 2 aufgezeichnet wurde, beschreibt die Möglichkeiten, den Bestand des gegenwärtigen PMK-Modells in das zukünftige PMK-Modell zu überführen. Auf der Basis des Veränderungspotenzials der verschiedenen Wohnungen werden die Bestandsanteile im neuen PMK-Modell neu positioniert:

Abbildung 2: Veränderungen im PMK-Modell



PMK Model	Standard < 300 euro	Extra 300-400 euro	Convenient 400-600 euro	Luxury > 600 euro	Target
1 and 2 p hh	PMC-1	PMC-4	PMC-7	PMC-10	45%
Families	PMC-2	PMC-5	PMC-8	PMC-11	35%
Customised	PMC-3	PMC-6	PMC-9	PMC-12	20%
Target	30%	33%	29%	8%	

Die Strategie

Wenn eine konkrete Vorstellung darüber entwickelt worden ist, welches die Funktion der Wohnungen in Zukunft sein sollten, ist es möglich, die Strategien in das Modul 5 einzuführen. Diese Strategien geben an, was getan werden sollte, damit eine Wohnung den künftigen Anforderungen gerecht wird.

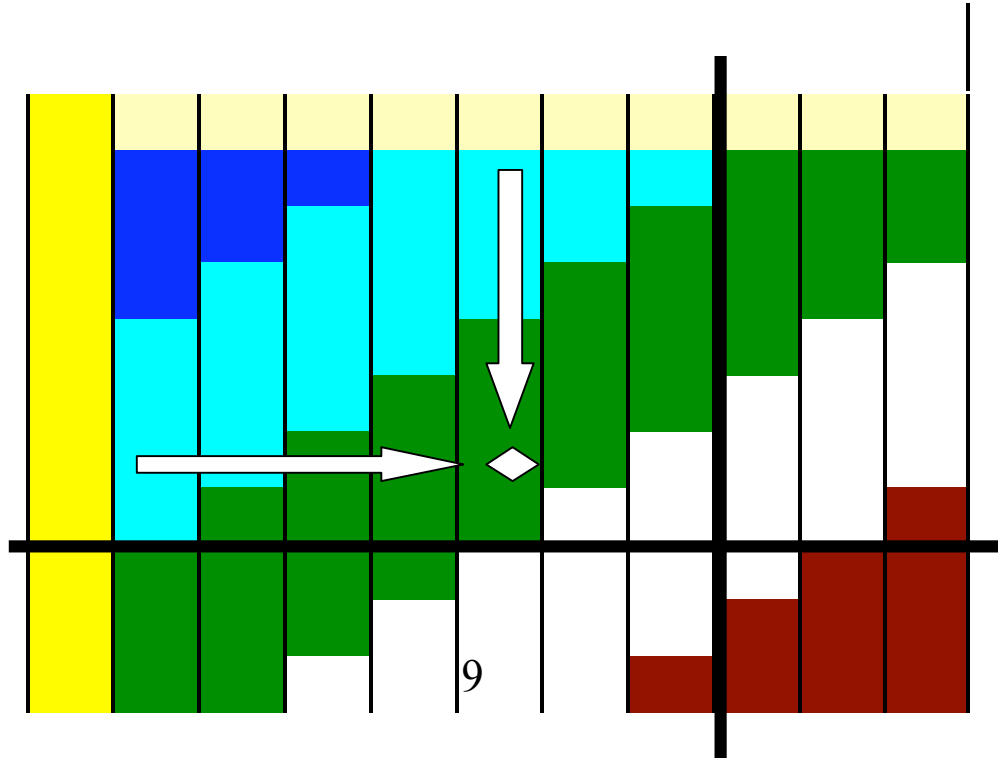
Bei der Bestimmung der Strategie für eine Wohnung muss der gesamte Bestand mit berücksichtigt werden, ebenso wie die Position, die die Wohnung im Gesamtbestand einnimmt. Auf der Basis der in Modul 2 zusammengetragenen Informationen lässt sich die Marktattraktivität einer Wohnung bestimmen. Kurz, gesagt, die Wohnung erhält einen Wert aus einer Skala, der wiedergibt, wie sie auf dem Markt positioniert ist. Natürlich fließen verschiedene Einflussfaktoren in diesen Wert ein. Sodann wird der Wohnung ein weiterer Wert zugeschrieben, der wiedergibt, wie rentabel sie ist. In diesen Wert fließen Kosten und Erträge ein.

Die Konfrontationsmatrix

Für den gesamten Bestand können diese Bewertungen so vorgenommen werden, dass jeweils 10 % aller Wohnungen auf jeden Punkt einer Skala entfallen, die von 1 bis 10 reicht, und dies sowohl im Hinblick auf die Marktattraktivität als auch im Hinblick auf die Rentabilität. Die besten 10 % der Wohnungen nach dem Maßstab Marktattraktivität erhalten also den Wert 10 von 10 möglichen, die zweitbesten 10 % den Wert 9 von 10, die schlechtesten den Wert 1 von 10. Nach dem gleichen Prinzip wird beim Rentabilitätsindex (return on investments, ROI) verfahren: die rentabelsten 10 % bekommen den Wert 10 von 10 möglichen, die unrentabelsten 10 % (bei denen die Rentabilität auch negativ sein kann) den Wert 1 von 10.

Indem man diese Indizes in eine Matrix setzt, mit dem ROI-Index auf der Abszisse (horizontal) und dem Marktindex auf der Ordinate (vertikal), kann jede Wohnung des gesamten Bestandes in der Matrix positioniert werden:

Abbildung 3: Die Konfrontationsmatrix



In dieser Matrix können Mindestnormen formuliert werden. Beispielsweise kann es sich ergeben, dass eine Rentabilität von 0 in einem bestimmten Unternehmen genau dem Wert 3 aus 10 möglichen ROI-Werten entspricht. Dann würde ein kommerziell geführtes Unternehmen anstreben, dass alle Wohnungen künftig mindestens den heutigen Wert 4 erreichen; jede Wohnung muss profitabel sein. Ein gemeinnützig orientiertes Unternehmen dagegen könnte sich mit einem Zielwert von mindestens 3 zufrieden geben, oder sogar noch niedriger von 2 oder 1. Der einfache Bestand mit seinen niedrigen Mieten für einkommensschwache Zielgruppen der Wohnungsversorgung könnte dann von den höheren Erträgen der rentableren Wohnungen unterhalten werden.

Alle Wohnungen links von der ROI-Norm sind finanziell gesund. Alle Wohnungen oberhalb der Marktindexnorm sind im Hinblick auf ihre Marktattraktivität gesund. Für alle Wohnungen, die entweder nach dem Maßstab des Marktes oder nach dem Maßstab der Investition unzureichend sind, müsste theoretisch eine Strategie entwickelt werden, die dies ändert.

Auf der Basis ihres Standortes in dieser Matrix wird für jede Wohnung eine Strategie entwickelt. Beispiele für entsprechende Strategien sind:

Konsolidieren: Marktattraktivität und Rentabilität liegen über der Norm. Wenn die gegenwärtige PMK-Position aufrecht erhalten wird, sind keine wesentlichen Maßnahmen erforderlich: nüchternes und effizientes Management reicht aus. Möglicherweise kann die Wohnung ohne besondere Investitionen und durch eine Mieterhöhung in ein höheres PMK gebracht werden.

Gewinn erhöhen: Marktattraktivität und Rentabilität liegen weit über der Norm. Für die gegenwärtige PMK-Position sind keine wesentlichen Maßnahmen erforderlich. Besser noch, wenn erforderlich kann die Rendite durch eine Mieterhöhung gesteigert werden.

Die finanzielle Attraktivität verbessern: Die Rentabilität liegt unter der Norm, während die Marktattraktivität darüber oder sogar weit darüber liegt. Die finanzielle Situation kann durch eine Mieterhöhung verbessert werden.

Die Marktattraktivität verbessern: Die Marktattraktivität liegt unter der Norm, während die Rentabilität darüber oder sogar weit darüber liegt. Selbst in der gegenwärtigen PMK-Position wird das Verhältnis zwischen Preis und Qualität der Wohnung verbessert werden müssen.

Die Marktattraktivität verbessern: Die Marktattraktivität liegt unter der Norm, während die Rentabilität darüber oder sogar weit darüber liegt. Selbst in der gegenwärtigen PMK-Position wird das Verhältnis zwischen Preis und Qualität der Wohnung verbessert werden müssen.

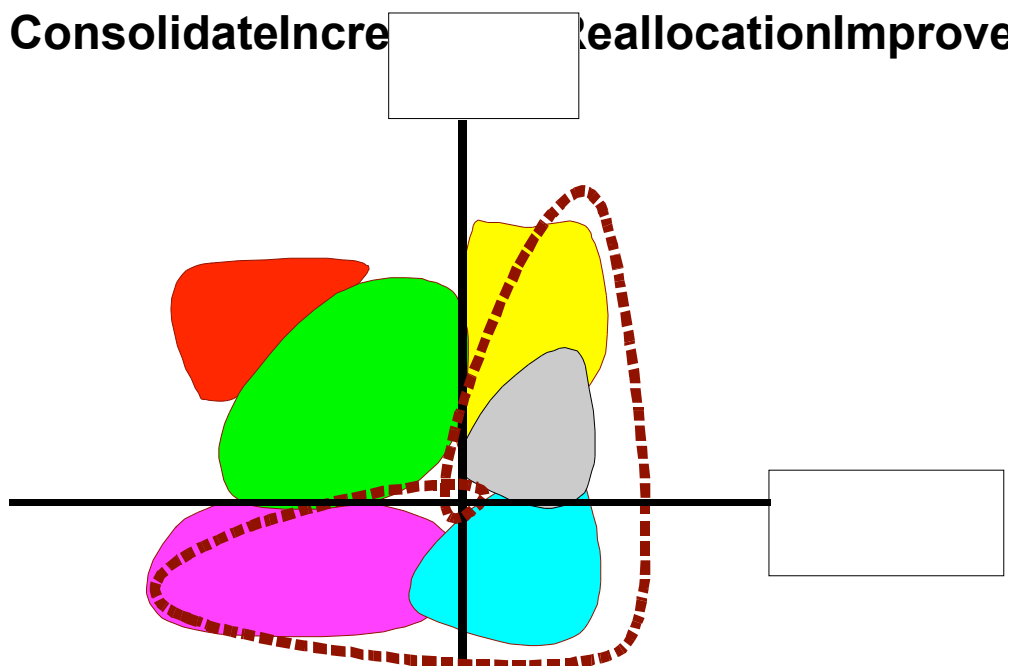
Akzeptieren und finanzielle Konsequenzen ziehen: Finanziell liegt die Wohnung unter der Norm, sie trägt aber recht effizient zur Unterbringung von Zielgruppen bei. Eventuell könnten die schlechten finanziellen Ergebnisse akzeptiert und die Verluste abgeschrieben werden.

Völlig neu ordnen: Die Leistung der Wohnung ist überall schlecht. Abriss oder völlig neue Nutzung sollten erwogen werden.

Verkaufen: Entweder die Marktattraktivität oder die Rentabilität ist schlecht, oder beide. Verkauf sollte eine Alternative zur völligen Neuordnung sein, vielleicht auch akzeptieren oder Verbesserung der Marktattraktivität.

Modifikation der sozialen Schicht der Mieter: Preis und Qualität der Wohnung sind in Ordnung. Die Finanzlage ebenfalls. Die Wohnung hat jedoch eine sehr niedrige Marktattraktivität wegen des sozialen Klimas und der sozialen Sicherheit im Umfeld des Gebäudes. Die Marktposition wird durch Wohnumfeldverbesserungen gestärkt.

Abbildung 4: Strategien



Die Module 6 und 7 werden simultan und im Zusammenhang miteinander erstellt. Der Bericht über die Risikoanalyse in Modul 7 enthält Informationen auf der Grundlage der finanziellen Voraussetzungen, die auch benötigt werden für die Überprüfung der Strategien in Modul 6.

Der Investitionsplan

Modul 8, der Investitionsplan, kann als Übergangsstation betrachtet werden zwischen den bisherigen und den neuen Strategien und stellt den Punkt dar, an dem die Strategien in Projekte, Maßnahmen und Investitionen übersetzt werden. Nachdem die strategischen Optionen entwickelt und die Selektionen von konkreten Maßnahmen aus diesen Optionen evaluiert worden sind, wird ein Operationsplan zur Umsetzung der gewählten Strategie in Modul 8 aufgestellt. Die Umsetzung der selektierten Maßnahmen muss in einem Aktionsplan dokumentiert werden, in dem exakt beschrieben ist, was getan werden muss, wie dies zu vollziehen ist und wie viel dies kosten dürfte oder wird, und wer wann für was verantwortlich ist.

Wenn die Strategien genehmigt worden sind, werden sie im Modul 8 in den Investitionsplan übertragen. Der Investitionsplan ist eine besondere Form des strategischen Vorgehens; auf seiner Grundlage erfolgen das Management, die Veränderung, die Anpassung und die Vermarktung des Produkts in den folgenden Jahren. Darüber hinaus ist der Investitionsplan der Entwurf einer Langfristplanung mit den konkreten jährlichen Projektbudgets. In den Investitionsplan werden alle Ausgaben und Aktivitäten, die die Wohnungen (soweit diese die Aktionseinheit bilden) betreffen, für die kommenden zehn Jahre dargestellt. Das erste Jahr des Investitionsplans ist das jährliche Projektbudget. Für dieses Jahr werden alle Projekte vorbereitet, und der Investitionsplan ist bindend. Für die folgenden neun Jahre werden die Aktivitäten und Kosten noch nicht spezifiziert.

Wenn dies zweckmäßig ist, werden Projekte zu einem Handlungsbündel zusammengefasst, auf Grundlage des zuvor zusammengestellten Handlungsbündels, und für diese werden gesonderte Budgets erstellt. Wenn dieses Budget und die Wohnungsresümee fertig sind, wird das Projekt beschrieben und ein Projektleiter wird bestimmt. Er oder sie wird das Projekt im Modul 9 weiter ausarbeiten und mit den Projektvorbereitungen beginnen. Bei der Entwicklung des langfristigen Investitionsplans und der jährlichen Budgets für Projekte werden die Wohnungen ausgewählt, für die Projekte budgetiert werden. Diese Projekte werden an ein Jahr gebunden, in dem sie umzusetzen sind. Manchmal dauern die Vorbereitungen für ein Projekt mehrere Jahre.

Projektvorbereitungen

Im Zusammenhang mit den Vorbereitungen für ein Projekt kommen die Projektziele, die Vision, das Programm der Nachfrage, die Rahmenbedingungen, die Bauleitplanung für das betreffende Gebiet und so weiter alle zusammen, und so werden die Voraussetzungen und Bedingungen für das jeweilige Projekt sichtbar. Der Projektleiter wird sodann einen Realisierungsplan für das Projekt aufstellen, welcher alle Informationen aus Modul 8 aufnimmt. In der Folge wird der Projektleiter das Budget für das Handlungsbündel auf seine Verfügbarkeit und Adäquanz überprüfen.

Wenn erforderlich kann der Projektleiter den Projektvorschlag verändern, wenn das Projekt nicht in die Strategieentscheidung passen sollte, und das Projekt anschließend wieder zur Genehmigung vorlegen. Das Projekt wird dann in Modul 6 zurückversetzt.

Hat der Projektleiter das Projekt vorbereitet, wird es im relevanten Budgetjahr durchgeführt. Nach seiner Durchführung wird das Projekt evaluiert. Durchführung und Evaluierung des Projekts gehören zu Modul 10.