

Fokussierung von Geschäftsmodellen im unternehmerischen Alltag



München, Mai 2010
Peter Wallner, Deloitte

Eigentlich eine Binsenweisheit

In Märkten herrscht Wettbewerb

- Wettbewerb erfordert und erzeugt (im Prinzip) Verbesserung
- Wettbewerb wirkt insofern selektiv
- Diesen Wettbewerb bestehen manche Unternehmen nicht
- Alte Marktpositionen und alte „Verdienste“ zählen hier nichts

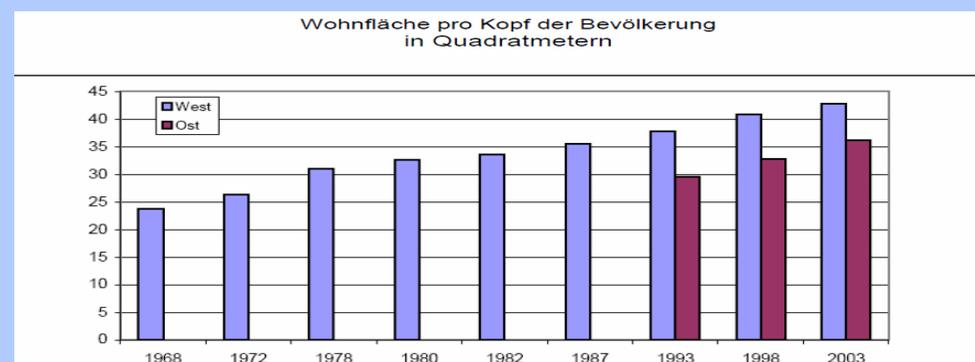
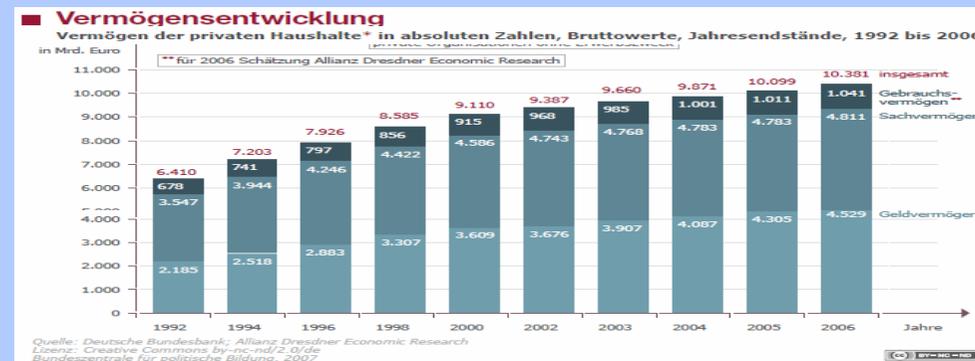
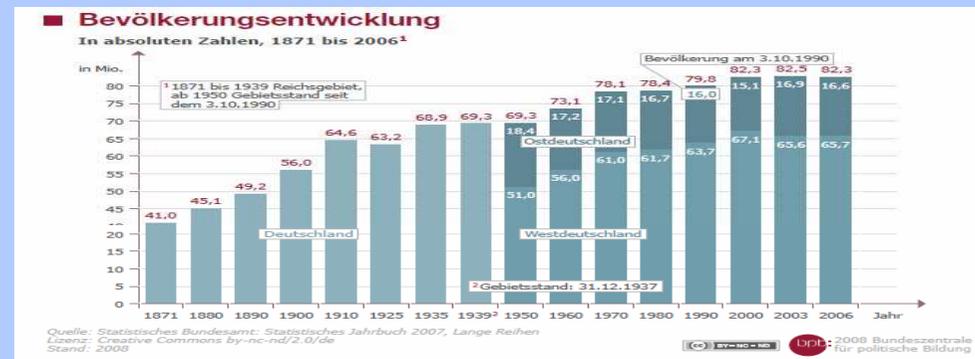


QUELLE.

Ebenfalls nicht neu

Im Immobilienmarkt herrschte in der Vergangenheit tendenziell wenig Wettbewerb – aber das ist nun vorbei

- Unsere Demografie hat uns in den letzten Jahren über alles stets Nachfragewachstum gebracht
- Diesen Effekt noch gestützt haben sukzessive Einkommens-/ Vermögenzuwächse
- In der Vergangenheit gab es Selektivitätsdruck allenfalls durch veränderte Nachfrage und Nutzungspräferenzen, die den Immobilienmarkt beeinflusst haben
(Kleinkinos, Einkaufspräferenzen, veränderte Wohnformen...)



Noch eine Binsenweisheit

Die Ansprüche steigen

Fremd- & Eigenkapitalgeber/ Gesellschafter

- Warum sollten wir hier engagiert sein?
- Mit welchen Erwartungen?
- Zu welchen Bedingungen?

Kunden

- Preissensibilität
- Menge der Kunden und der Nachfragen
- Produkterwartung
- Dienstleistungserwartung

Wettbewerb

- Wird beständig besser
- Geht aktiver auf meine Kunden und Kapitalgeber zu
- ...

Wer besteht den Wettbewerb? Der Beste?

- Bevor wir der Beste werden können, stellt sich die Frage:
- Was ist gut?
- Zuerst: Was gut ist, bestimmt letztlich vor allem der Adressat.

- Aber auch der Anbieter von Leistungen:
- Gut, d.h. erfolgreich ist, wer die Erwartungen erfüllt.

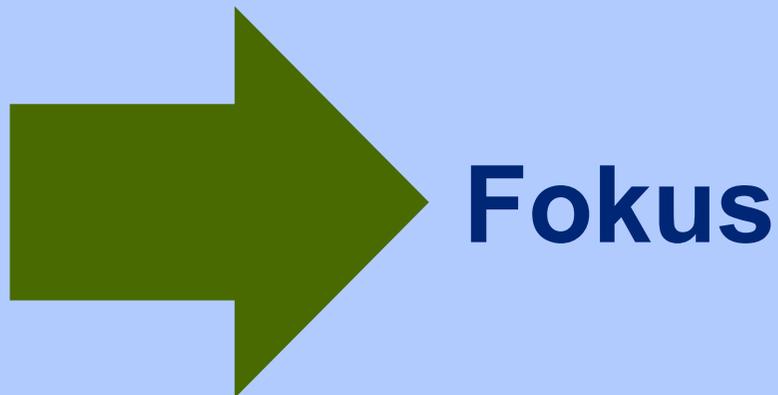
- Noch richtiger: Erfolgreich ist, wer Erwartungen erzeugen **und** erfüllen kann.



Wer besteht den Wettbewerb?

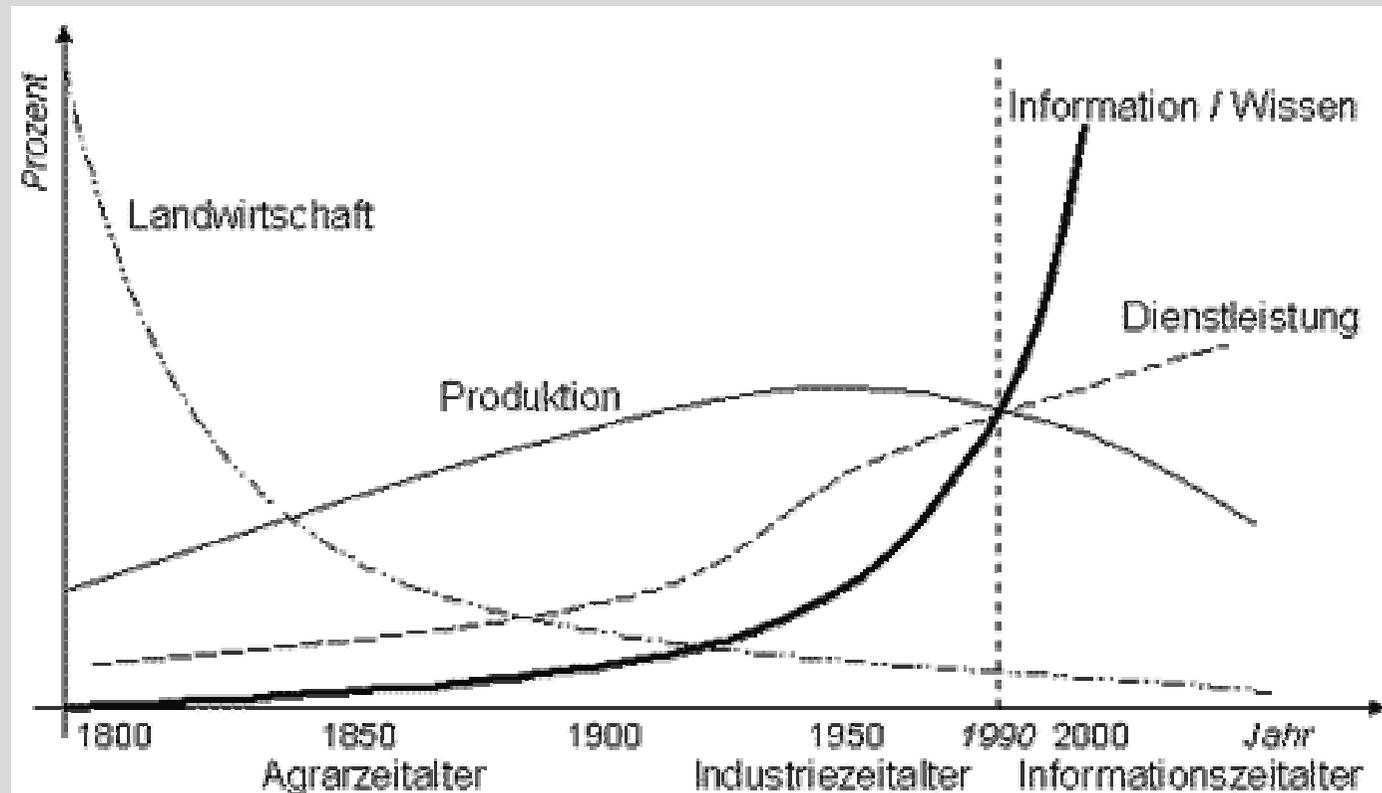
Der Fokussierte!

- Im steigenden Wettbewerb in der Immobilienwelt
- und bei zunehmend fachkundig-kritischer Begleitung besteht nur derjenige,
- der erklären kann, was er macht und warum er das besser macht als andere,
- und der dieses Versprechen dann auch einlöst.



Wie sieht unsere Welt aus?

Dynamische Entwicklungen als Antithese zur Fokussierung?



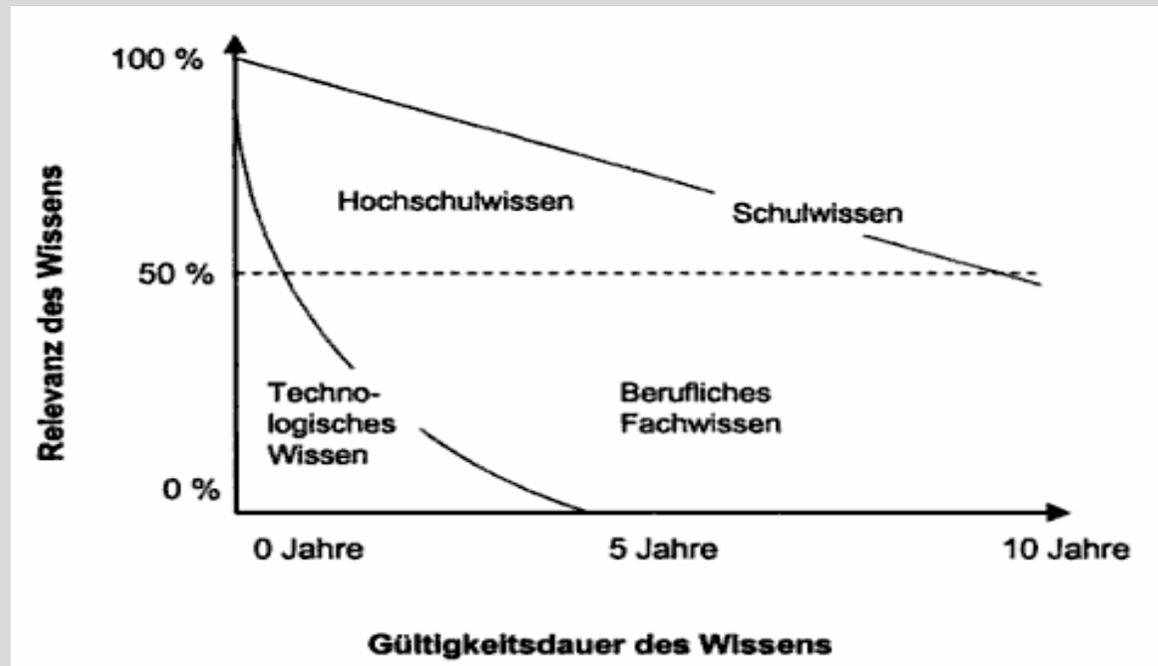
Quelle: www.homepage-europa.at

- dynamische Gegenwart, mit systematischen Brüchen statt kontinuierlichen Entwicklungen
- „Wir sind die erste Generation der Spezies Mensch, die weiß, dass sie sich nicht hinreichend beschreiben kann“ (Niklas Luhmann)

Wie sieht unsere Welt aus?

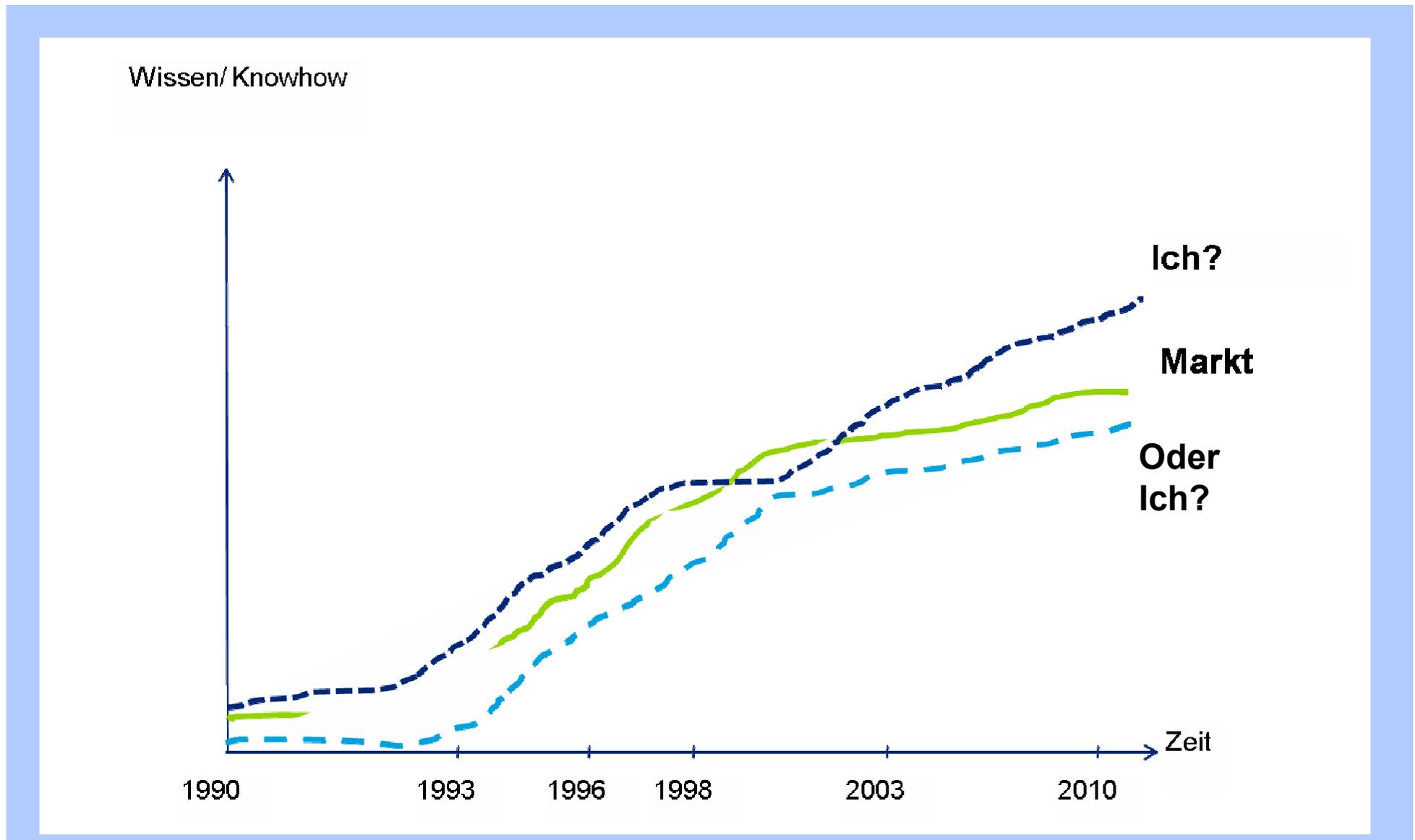
Dynamische Entwicklungen als Antithese zur Fokussierung?

- gesellschaftlicher Wandel zur Wissens- und Kommunikationsgesellschaft
- 95% aller Wissenschaftler der Menschheitsgeschichte arbeiten heute
- Distribution von Wissen immer schneller
- Halbwertszeit von Wissen immer geringer



Quelle: Fraunhoferinstitut

Wir brauchen angesichts der dynamischen Welt eine Konzentration auf unsere „wesentlichen Anteile“



Zuwachs von Entscheidungsmöglichkeiten und damit von Komplexität

Technik

- Ökologisches Bauen (Baustoffe, Prozesse, Flächenverbrauche, Lebenszyklus),
- Energetisches sanieren (Gesetze, Baustoffe, Technologien, Förderung)
- ...

Steuerung

- Know-How (Potfoliomanagement, Investitionsrechnungen, Renditekennziffern)
- Instrumente und Prozesse, bis zum ERP-System
- Ansprüche (Transparenz, fastclose, Echtzeitsteuerungscockpit ...),
- ...

Finanzierung

Vermietung & Verwaltung

Leistungseinkauf ...

Fokus, Fokus, Fokus

Nur wer sich fokussiert, kann in dem was er tut wirklich erstklassig sein

Fokus I:
Strategische
Positionierung
“Geschäftsmodell”

- Wer sind wir?
- Was ist unserer Gesellschaftsauftrag?
- Womit verdienen wir unser Geld?

Fokus II:
Operative
Ausrichtung
“Wertschöpfungsmod.”

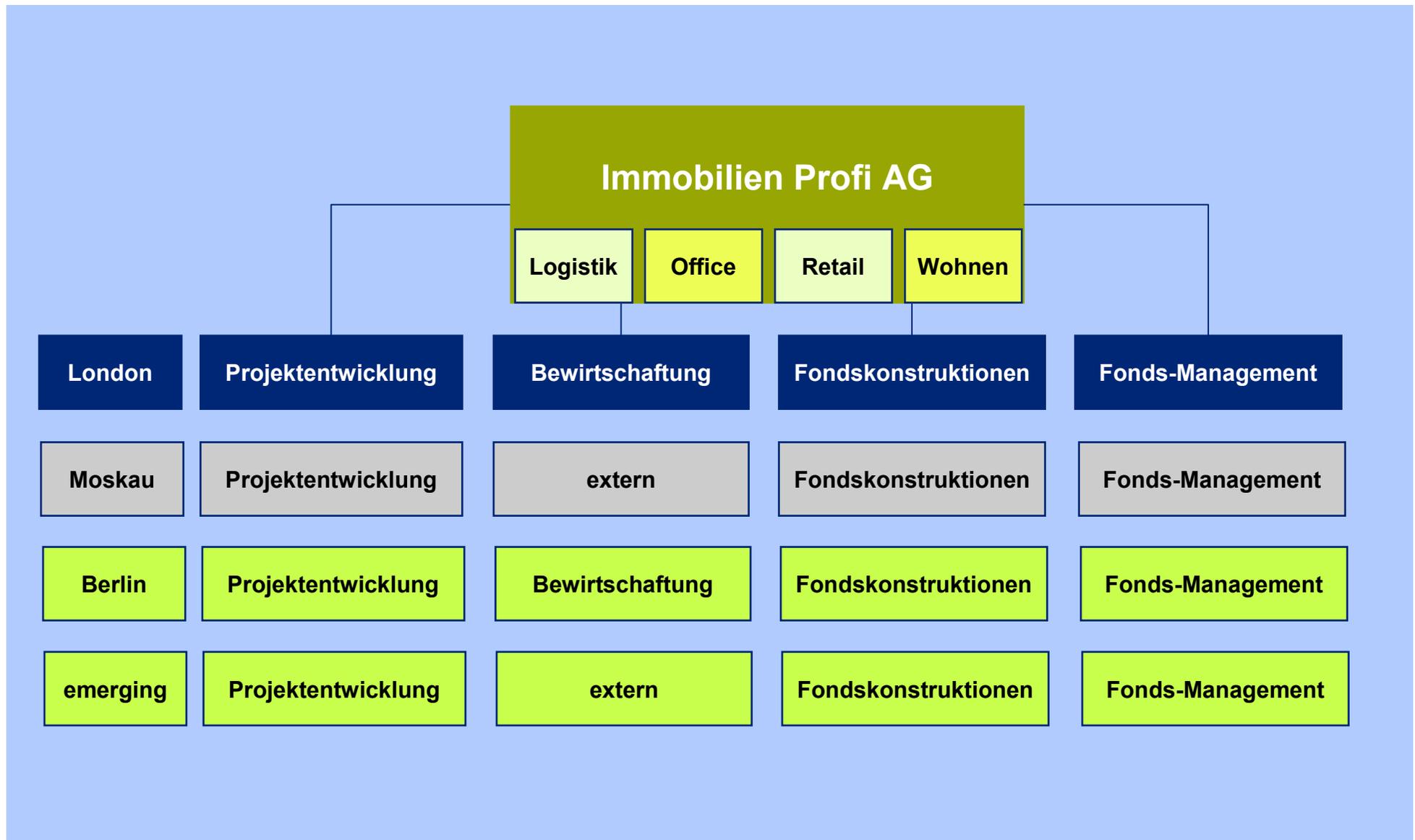
- Geschäftsmodell?
- Kritische Erfolgsfaktoren?
- Kernkompetenz und Wettbewerbsvorteil?
- Leistungstiefe?

Fokus III:
Alltagsgeschäftliche
Umsetzung

- Die entsprechenden Entscheidungsstrukturen?
- Passt unser Personalfokus (Menge & Qualität)?
- Die wertschöpfenden Prozesse entsprechend priorisiert?

Fokus I: Strategische Positionierung & Geschäftsmodell

Strategie heisst auch zu sagen, was man nicht macht



Fokus I: Strategische Positionierung & Geschäftsmodell

Glaubwürdigkeit und Leistungsfähigkeit

- Was ist mein Geschäft?
- Was kann ich wirklich erstklassig?
- Worauf kann oder muss ich verzichten?
 - Zielgruppen
 - Bauträrgergeschäft
 - Fremd- / WEG-Verwaltung

Fokus

Kapitalanlage

Geschäftsstrategie als Determinante des Kurses von Immobilienaktien

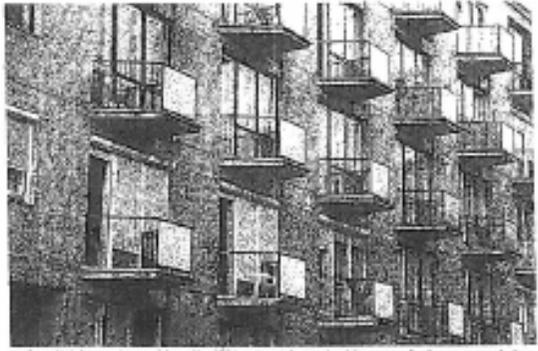
Roman Döbele

Ist die Abstinenz der Investoren gegenüber Immobilienaktien gerechtfertigt? Aufgrund extrem niedriger Börsenkurse weisen Immobilien-Aktiengesellschaften heute eine Marktkapitalisierung unterhalb des Nettoinventarwertes (NAV) auf. Dies sollte Anlass genug sein, um die Nachfrage nach den Papieren zu beleben. Allerdings ist der NAV kein zuverlässiger Indikator für das Kurspotenzial, denn die Unternehmen haben ihre Vermögenswerte in der Vergangenheit kräftig hochgeschrieben. Deshalb rät der Autor – mit implizitem Verweis auf das eigene Haus – bei der Analyse stärker auf die Geschäftsstrategie zu achten. (Red.)

die zum Teil sehr hohen Wertzuschreibungen, die bei einigen Immobilien-Aktiengesellschaften ein Vielfaches der Mieterträge ausmachen. Der Gewinn von so manchem Unternehmen bestand sogar ausschließlich aus Aufwertungen der Immobilienvermögen.

Die Aufwertung der Immobilienbestände ist erst durch die internationalen Bilanzierungsvorschriften nach IFRS 40 ermöglicht worden. Hierbei müssen Immobilien im Anlagevermögen zum Marktwert bilanziert werden. Bei der Bilanzierung nach HGB sind lediglich die fortgeführten Anschaffungskosten anzusetzen. Investoren und Analysten sind oft der Meinung, dass die Wertzuschreibungen bei den Immobilien-Aktiengesellschaften nicht den Marktwerten entsprechen. Liegen die Kurse unterhalb des Nettoinventarwertes (NAV).

Geschäftsmodell ist renovierungsbedürftig



...angehen, ... Stephan ... der Bullen- ... kann ein ... geilen mit ... der Absatz ... chaften an ... so weit was ... Euro zu ... schäferne- ...

... war immer ... in ihre Mäde- ... ch dem Wert ... Immobilien- ... indientiel von ... kapital war man ... beiderseitig ... „integriertes ... um“ und „Rü- ... Amel-Nasta- ...“; Beste steht ... den brennen- ... und Anst- ... stände“.

... der Westende- ... gerietle den ... arkkapital, die ... erlichstheis- ... ergebn für den ... id bauen er in ... wanz auf, das ... ut als auch die ... vorkreditde- ... bedichte ... ch ein Stör- ...

... in ihrem Wohnungsbestand hat die CRE bereits viele Modernisierungswirknahmen abgeschlossen. Doch das Reformniveau der unbewohnten Unternehmensziele steht noch aus.

... bereits kann man erwarten. Außerdem läuft zum Jahresende das größte Mandat, die Renovation der Ostkreuz-Immobilien im Wert von 1,6 Mrd. Euro, an.

Nur Wohnungen bringen Geld

Colonia wäre freilich nicht Colonia, wenn sie diesen Rückstufung nicht als neue Geschäftchance verkaufen würde. Wegen der Finanzkrise sei dem zu rechnen, dass

Stellt man den Hoffnungen die realen Zahlen gegenüber, zeigt sich jedoch, dass die Dienstleistungen so gut wie kein Geld bringen. Das Food- und Auswärtsessen-Budget in den ersten drei Quartalen 2008 ein Ergebnis von 0,9 Mio. Euro. In der Privatleistung wurden 2,1 Mio. Euro erzielt. Die Vermietung von Wohnungen hingegen erzielte einen Gewinn von 25,5 Mio. Euro (Vorjahr: 23,3 Mio. Euro). Experten rehen daher in der weissen

... und performancorientiert“, lebt die führende Immobilienanlage. „Ob Neuvermietung oder Forderungsmanagement – es wird alles getan, was möglich ist.“ Wird sich die Colonia Real Estate also künftig mit dem Dasein eines reinen Wohnungsbestandes behaupten? Wohl nicht. Trotz der zu erwartenden „Konsolidierung und Verschärfung“ innerhalb der Konzerns habe man sich keineswegs darauf, von der Idee verabschiedet, das Geschäft auf viele Filialitäten zu verteilen. heißt es aus Köln: „Langfristig setzen wir weiter auf mehrere Standbeine.“

Insamaria hat der Westend im Rahmen eines Konzernprogramms alle unprofitablen Geschäftsbereiche auf den Prüfstand gestellt. Zudem sollen die Kosten von über 50% reduziert werden. Gerade bei den Personalkosten scheint es dafür viel Potenzial zu geben. 2007 machten die Personalkosten für 87 Mitarbeiter einschließlich unfälligabhängiger Vergütung aus Anstellungsverbot und Arbeitslosen Vergütungen unter 12 Mio. Euro aus. Der gesamte Verwaltungsaufwand addierte sich auf 30 Mio. Euro.

Das ist nicht wenig für ein Unternehmen, das selbst im Rechnungsjahr 2007 nur dank eines Aufwertungsprogramms von 60,5 Mio. Euro überhaupt einen Gewinn erzielen konnte. Best Zahlen wird die Colonia auch 2008 schreiben, die absolute Progression liegt bei einem 5% Mio. Euro. Gibt es nach dem Willen des Managements, wird 2009 das operative Geschäft wieder positive Zahlen generieren.

Die Analysten von Unibred und Dresdner Kleinwort sehen das anders. Sie rechnen nicht damit, dass CRE es im kommenden

...ruppen

... indes bei den Immo- untergeordnete Rolle. ... lichen befindet sich bei ... nicht im Anlage- ... vermögen. Immobilien ... sind jedoch von ... sen und werden ent- ... ihrem Marktwert

... auf den Wohnim- ... erten Immobilien- ... sind wiederum wei- ... zu treffen. Hier ist ... zu differenzieren ... auch Unternehmen ... mehreren dieser

... Gruppe handelt es sich ... er“, bei denen das ... der Bündelung ein- ... und Wohnanlagen

Immobilien & Finanzierung 02/09

Fokus II: Operative Ausrichtung & Wertschöpfungsmodell

Genügend „Aufmerksamkeit“ für das Entscheidende?

- Was ist mein Geschäftsmodell?
- Wo und wodurch wird eigentlich Geld verdient?
- Was sind hierbei die kritischen Erfolgsfaktoren?
- Was ist die nötige Kernkompetenz und wo liegt mein Wettbewerbsvorteil?
- In welcher Leistungstiefe muss ich also aktiv sein?

„Eine Immobilien-AG muss mehr denn je immobilär aufgestellt sein“

Redaktionsgespräch mit Ulrich Höller

Wie bei Immobilienbanken so wird mittlerweile auch bei Immobilien-Aktiengesellschaften die Nähe zum Kapitalmarkt kritisch hinterfragt. Zu sehr hatten sich einige Unternehmen von der Immobilie als Basis ihres Geschäftes entfernt, zu bereitwillig den Verlockungen des Fair-Value-Ansatzes nachgegeben und hohe Wertzuwächse ihrer Liegenschaften ausgewiesen, diese aber kaum realisiert. Dennoch gehört die Immobilie für DIC-Vorstand Ulrich Höller – allein schon wegen des volkswirtschaftlichen Gewichts – weiterhin an die Börse. Dort ist das Immobiliensegment allerdings nur ein unverhältnismäßig kleines. (Red.)

Preisen sow – noch der es das Gesc vorsieht?

Die Markt schwieriger Objekte ver als früher. I Beispiel im verkauft ab 2006. Und i Kaufpreis i Prozent über Value (NAV, 100 Million das sind im Bestandes.

lung verzeichnet, ohne dass es er- kenbar eine relevante Nachricht aus der Gesellschaft heraus gab.

Und drittens müssen die Vorstände heute mehr denn je Integrationsfiguren im Unternehmen sein, die den Mitarbeitern Sicherheit geben sowie klar kommunizieren, wo die Reise hingehet, welche Perspektiven die Gesellschaft und das Geschäftsmodell



Real Estate News

Die Stärken stärken

Die Wucht der konjunkturellen Eintrübung hat viele unvorbereitet getroffen. Jetzt gilt es, nicht den Kopf in den Sand zu stecken, sondern mit Mut, Zuversicht und jeder Menge Schweiß Vorbereitungen für die noch vage Zukunft zu treffen. „Große Visionen“ sind nicht mehr gefragt – „altbekannte Stärken“ treten wieder in den Vordergrund.

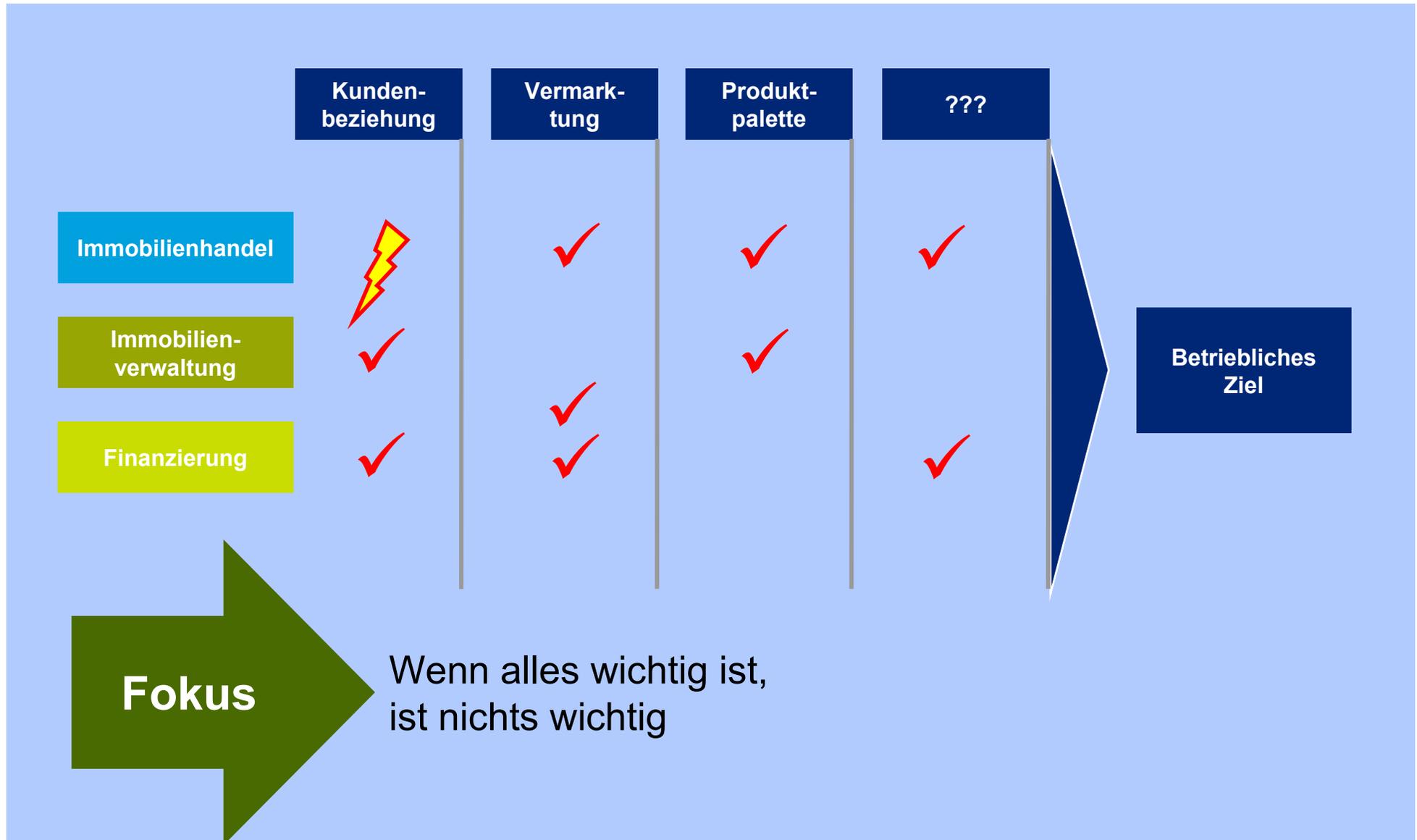


Unser wohnungswirtschaftliches Benchmarking zeigt, dass Wohnungsunternehmen mit kommunalem Auftrag über effiziente Strukturen verfügen können. Ebenso wichtig sind optimale Strukturen im Immobilienmanagement bei Unternehmen.

385

Fokus II: Operative Ausrichtung & Wertschöpfungsmodell

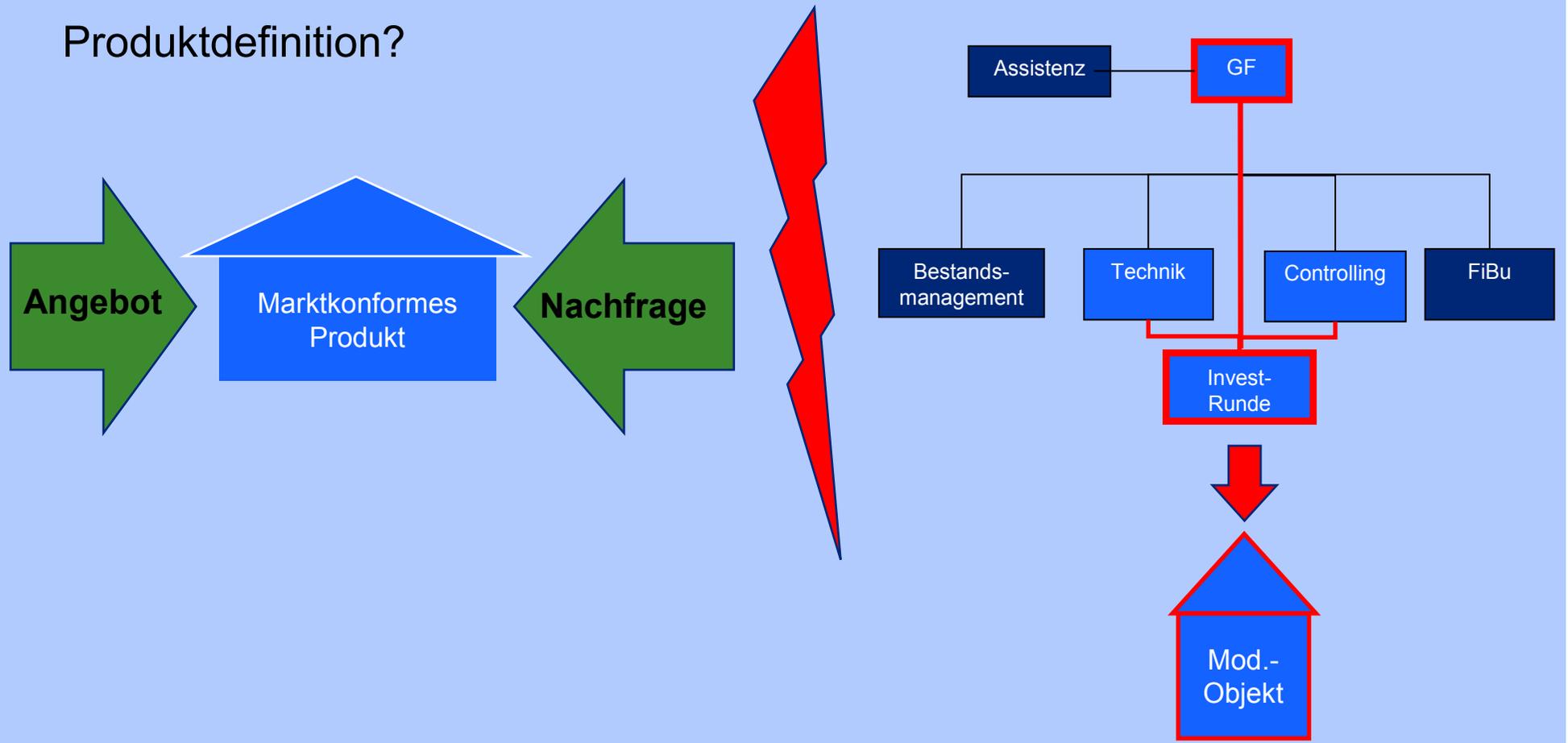
Was ist meine Kernkompetenz und wo liegt mein Wettbewerbsvorteil?



Fokus III: Operative Ausrichtung und Wertschöpfungsmodell

Entscheidungsstrukturen, Personalfokus, Prozessprioritäten

Wenn die Produkte über den Erfolg entscheiden,
wer entscheidet dann über die
Produktdefinition?



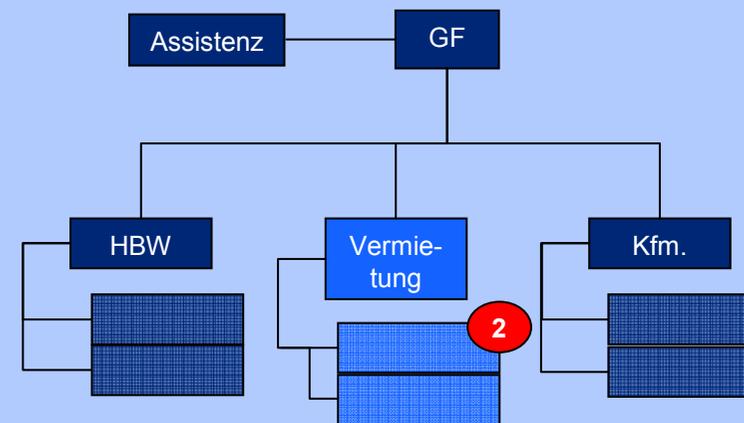
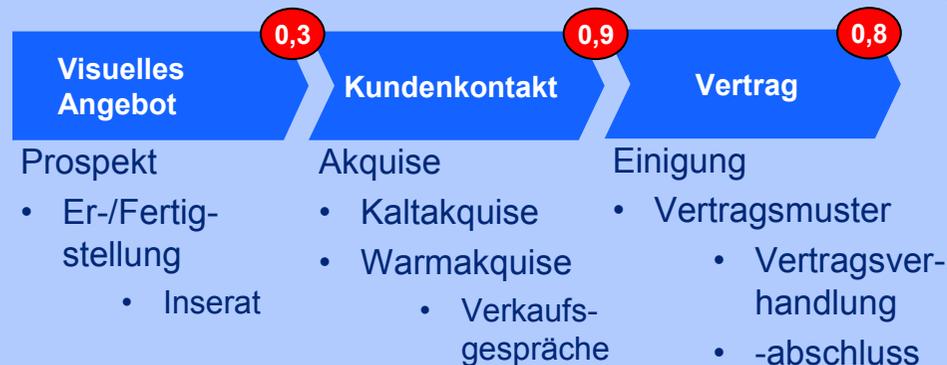
Fokus III: Operative Ausrichtung und Wertschöpfungsmodell

Entscheidungsstrukturen, Personalfokus, Prozessprioritäten

Ist die Kernkompetenz Vermietung?

Was folgt daraus kapazitativ?

Und: Sind die Prozesse in entsprechenden Prioritäten?



Σ MA	40
MA	2
Vermietung	

Fokus, Fokus, Fokus

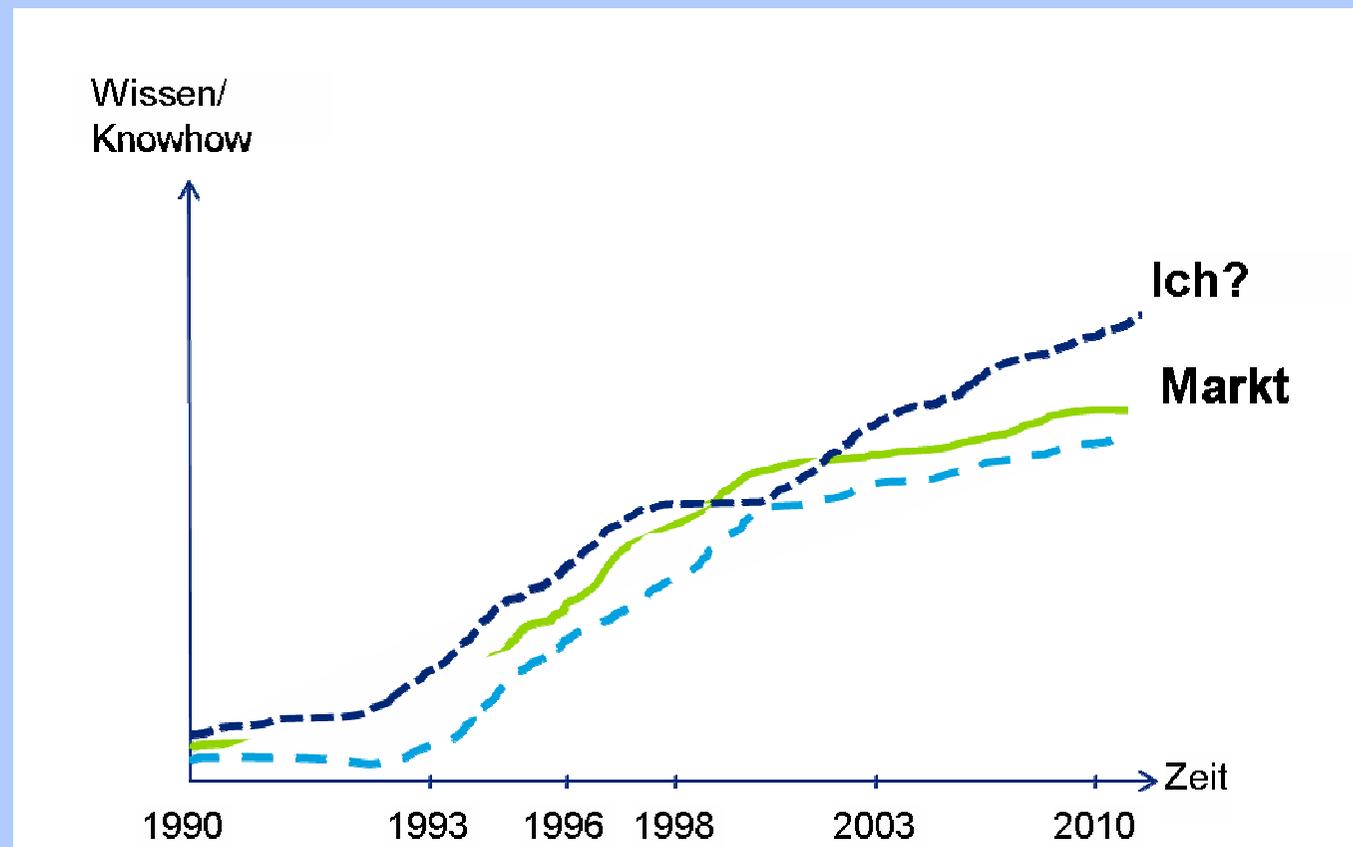
Also maximaler Fokus?



Wir brauchen neben der Fokussierung auch stetige Weiterentwicklung und Flexibilität

Fokussierung ist also nicht starres Festhalten, sondern konsequentes Umsetzen des unmittelbar notwendigen

- mit dem Ziel im Wettbewerb erfolgreich zu sein



Deloitte.