

GGW Gelsenkirchen

Qualifizierter Portfolioverkauf zur Sicherung der strategischen Unternehmensplanung

Wohnungsverkauf, gar der Verkauf eines größeren Teilbestandes, ist für gemeinnützige Gesellschaften stets ein schwieriges Unterfangen. Das Ausräumen politischer Vorgaben, Mieterinteressen und Erlösvorstellungen mit den Erwartungen eines Käufers erfordert Geschick und Erfahrung. Die Gelsenkirchener Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft (GGW) wagte den für sie notwendigen Schritt dennoch. Unterstützung holte sie sich bei der Aareal Bank AG, genauer: bei deren Fachleuten im Bereich ImmobilienInvestmentBeratung (INVEST).

Mit ihrem Kerngeschäft Hausbewirtschaftung stand die GGW vor schwierigen Marktverhältnissen in Gelsenkirchen und nur mehr eingeschränkten wirtschaftlichen Handlungsspielräumen. Eine Portfolioanalyse und das daraus abgeleitete Portfoliomanagement waren unumgebar, um sich zukunftsorientiert auszurichten. Nur so konnte man ausschließlich auf harte Fakten gründen, als über die in ein Verkaufsportfolio zu übernehmenden Wohnimmobilien diskutiert werden musste. Die umfangreiche und detaillierte Bestandsanalyse aller Wohnimmobilien führte die GGW selbst durch, um über ein Portfoliomanagementtool die künftigen Verwertungsstrategien festlegen zu können. So gelangte sie zu einer Verkaufspräferenz je Immobilie und übergab diese Ergebnisse zur weiteren Prüfung an INVEST. Die Wiesbadener Consulting-Experten von INVEST haben für eine Transaktion wie die Bestandsveräußerung das geeignete Werkzeug zur Hand und auch die notwendige Erfahrung aus einer Vielzahl bereits durchgeführter Transaktionen. Im September 2002 war ein für den Verkauf geeignetes Portfolio gemeinschaftlich definiert, und das eigentliche Verkaufsprozedere, gesteuert durch INVEST, konnte beginnen. Im Rahmen ihres „Wettbewerblichen Bieterverfahrens“ bietet die Aareal Bank einige auf die spezielle Situation von Wohnungsunternehmen gemünzte Details, die branchenfremde Berater derart wohl nicht vorsähen. So waren es genau diese Besonderheiten, die die Transaktion zu einem erfolgreichen Abschluss führten. Ein weiterer wesentlicher Grund, INVEST mit dem Transaktionsprozess zu betreuen, lag in der vollständigen Transparenz deren Verfahrens. Durch diese Offenheit konnte sich die GGW sicher sein, dass kein regionaler Marktteilnehmer oder Interessenvertreter den Transaktionsverlauf beeinflussen konnte.

Information und Kommunikation

Das Portfolio selbst – 906 Wohnungen in 145 Häusern, allesamt im Stadtbereich Gelsenkirchens gelegen – wurde in mehrere Teilportfolien untergliedert. Dies bot die Chance, mehr potenzielle Investoren anzusprechen und den Wettbewerbsdruck auf die anfänglich über 100 potenziellen Inter-

senten zu erhöhen. Die meisten dieser Interessenten stammten aus der Investoren-Datenbank von INVEST und waren daher bereits aus früheren Transaktionen als seriöse „Player“ am Markt bekannt. Die gesamte Investorenkommunikation im Rahmen des wettbewerblichen Bieterverfahrens fand – das legten die bestehenden persönlichen Kontakte und das Vorverständnis für die Fragen der Investoren nahe – über INVEST statt. War ein Prozessschritt nicht auslagerungsfähig, beispielsweise die Diskussion innerhalb der Entscheidungsgremien der GGW, bereitete INVEST die notwendigen Informationen zweckgemäß auf und präsentierte diese direkt den zuständigen Entscheidern.

Soziale Verantwortung und Erlösoptimierung

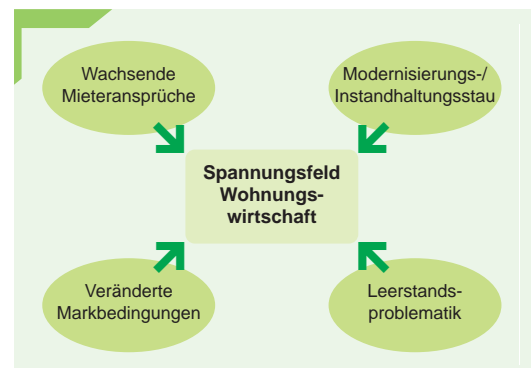
Aus Verkäufersicht ist es für den Erfolg einer solchen Transaktion entscheidend, die unterschiedlichen Interessen auf politischer und Mieterebene angemessen zu berücksichtigen. In aller Regel vereinbart man entsprechende Sozialauflagen im Kaufvertrag. Hierbei ist der Berater gefordert, einerseits einen effektiven Mieterschutz zu gewährleisten, den Kaufpreis dadurch andererseits aber nicht in zu hohem Maße zu mindern. Durch die Erfahrung mit der Wirtschaftlichkeitsberechnung von Investoren und mit den Auswirkungen, die Sozialauflagen auf die Wirtschaftlichkeit eines Wohnungsbestandes haben, konnte INVEST Versuchen der Bieter, Sozialauflagen als Hebel für Preisreduzierungen zu verwenden, mit wirksamen Argumenten entgegenzutreten. Dies führte schließlich zu einem attraktiven Verkaufserlös für die GGW, obwohl der Kaufvertrag umfassende Maßnahmen zum Mieterschutz festschrieb.

Umsetzung der strategischen Unternehmensplanung gesichert

Gut fünf Monate nach Beginn des Verfahrens war absehbar, dass die Ziele, die die GGW mit dem Portfolioverkauf verbunden hatte, erreicht werden. Alle sozialen Auflagen waren berücksichtigt, die politischen Gremien standen hinter dem Geschäft, und die GGW selbst hatte den bestmöglichen Erlös erzielt, um sich nach einer Teilentschuldung und neuen Investitionen in den

Das wettbewerbliche Bieterverfahren für Wohnungsportfolien

1. Zusammenstellen des Portfolios
2. Abstimmung der Sozialaufgaben
3. Identifizieren und Ansprechen von Investoren
4. Unterstützen der Due Dilligence
5. Begleitung der Objektbesichtigungen
6. Entgegennehmen und Auswerten der Angebote
7. Auswahl der Investoren
8. Vertragsverhandlungen
9. Präsentation der Gremien
10. Vertragsabschluss



eigenen Bestand wieder auf ihr Kerngeschäft konzentrieren zu können. Für die GGW bedeutet diese erfolgreiche Transaktion mittels des von INVEST gesteuerten wettbewerblichen Bieterverfahrens einen wichtigen Schritt bei der Umsetzung der strategischen Unternehmensplanung.

*Dirk Miklikowski
Gelsenkirchener Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft*

*Michael Restle
Aareal Bank AG – Bereich INVEST*

INFO

Weitere Informationen über die GGW Gelsenkirchen finden Sie im Internet unter www.gelsenkirchen.de