

Bestandsveräußerung: „Mit der Qualität der Verkaufsvorbereitung steigern Sie die Erfolgsaussichten.“

Für Bestandshalter ist der Verkauf von Wohnungspaketen nicht unbedingt das Tagesgeschäft, für die Käufer dieser Pakete aber schon. Grund genug sich professionellen Beistand während des Verkaufsprozesses zu sichern. Im Geschäftsfeld Group Business Consulting & Services (GBCS) der Aareal Bank, Wiesbaden, berät und unterstützt Manfred Over mit einem umfassenden Paket an Leistungen Wohnungs- und Immobilienunternehmen bei der Veräußerung von Beständen und damit bei der Optimierung ihres Portfolios.



Manfred Over; Foto Aareal

Das Verkaufen ausgewählter Teilbestände mit dem Streichen einer Wohnung zu vergleichen, ist durchaus sinnfälliger. Beim Streichen ist die meiste Zeit der Arbeit auf die Vorbereitung aufzuwenden: Wenn erst einmal ausgeräumt und sorgfältig abgeklebt ist, geht das eigentliche Einfärben von Wänden und Decke schnell. Nicht anders beim Portfolioverkauf: Je mehr Mühe auf die Vorarbeiten verwandt wird, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit für einen glatten und sauberen Verkaufsprozess. Das klingt banal, ist aber ernst zu nehmen: Schon geringer Aufwand kann einen Erfolgsfaktor wie den ersten Eindruck beim Investor begünstigen. Dieses Beispiel soll

zeigen, dass der Verkaufsprozess tatsächlich damit beginnt, sich intensiv mit den in Frage kommenden Immobilien zu beschäftigen und zwar auf zwei Ebenen: Zum einen fundamental, in Form der Daten, die die Objekte beschreiben (Vendor Due Diligence), was sich in der Regel immer als preisrelevant erweist. Und zum zweiten praktisch mit der Frage, ob im Vorfeld noch etwas unternommen werden kann, um ein Portfolio interessanter zu machen – eine schlichte Gegenrechnung von Aufwand und potenziellem Ertrag.

Transparenz gibt Sicherheit, Sicherheit verspricht Erfolg

Der größte Effekt der Vendor Due Diligence ist der, dass sie hilft, Unsicherheiten sowohl für den Verkäufer als auch für den Käufer zu minimieren. Lernen Sie Ihre Immobilie mit Hilfe eines versierten Dienstleisters aus einem weiteren Blickwinkel – nämlich jenem des Käufers – neu kennen. Arbeiten Sie Ihre Erkenntnisse dann so transparent auf, dass ein Interessent das sichere Gefühl bekommt, in allen Belangen zu wissen, wofür er sein Geld ausgeben soll. Die fundierte Datenerhebung und -analyse sowie der offene Umgang mit den Ergebnissen zahlt sich immer aus, denn Bestpreise können sich nur auf den im wahrsten Sinne augenscheinlichen Zustand der Ware beziehen. Wer gewillt ist, hohe Summen zu investieren, schaut genau hin, was er dafür bekommen kann. Je mehr Informationen Sie offenlegen können, ohne Raum für Nachfragen zu bieten, umso überzeugender werden Sie als vertrauenswürdiger

Verkäufer. Ein nicht zu vernachlässigender Nebeneffekt einer gut vor- und aufbereiteten Datenbasis: Sie können sich als Auftraggeber in der Folge weitgehend aus dem nachfolgenden Prozess der Verhandlung mit dem potenziellen Investor heraushalten, weil Ihr Dienstleister jede Nachfrage autark und kompetent beantworten kann. Wir haben übrigens die besten Erfahrungen damit gemacht, dass wir für unsere Kunden nicht nur die rein objektbezogene und cashflow-orientierte Vendor Due Diligence machen, sondern sie einbetten in Standortanalysen – Daten zur baulichen und gesellschaftlichen Struktur der Kommune und zur Wettbewerbslage. Die eigentliche Vermarktungsphase – egal ob als Private oder Public Placement durchgeführt – lässt sich durch die umfangreiche Vorarbeit nachweislich kurz halten, weil keine zu klärenden Fragen mehr aufkommen. Zudem sind die Angebote, die Sie erhalten, objektiver vergleichbar, weil Sie die Sicherheit haben, dass alle Interessenten die jeweilige Preisvorstellung auf Basis gleicher Informationen entwickelt haben. Denn wir sorgen dafür, dass alle die gleichen Informationen erhalten.

Sorgsamkeit bis ins Detail – eine Selbstverständlichkeit

Wenn Sie Ihr Auto verkaufen wollen, fahren Sie es noch einmal durch die Waschstraße. Weniger sorgfältig sollte man bei Immobilien keinesfalls sein. Seien Sie sich dabei nicht zu schade, auch die scheinbar nebensächlichen Dinge im Auge zu behalten, denn bedenken Sie: Ein Investor, der Ihre Objekte begehrt, wird immer im Hinterkopf behalten, wenn unglücklicherweise gerade Sperrmüll ansteht, wenn sich die Wohnungen unsauber oder mit Altmöbeln präsentierten, wenn die Abflüsse lange trocken lagen und die Wohnung entsprechend riecht. Experten sind der Meinung, die umfassende und transparente Datenaufbereitung könne sich mit bis zu 10% auf den Verkaufsertrag auswirken (abhängig natürlich von vielen weiteren auch makroökonomischen Aspekten). Zusätzlich sollte man darüber nachdenken, ob ein geringer Aufwand für Instandhaltungsmaßnahmen nicht den Verkaufserfolg positiv beeinflussen könnte.

Der eine Schuss, der sitzen sollte

Hinter diesen Empfehlungen, die Verkaufsobjekte möglichst faktenreich, genau und transparent aufzuarbeiten, steht die Tatsache, dass der Immobilienmarkt ein gutes Gedächtnis hat. Steht ein Objekt in einem schlechten Ruf, entsteht in Relation zu einer vorhergehenden intensiven Vorbereitung ein exorbitanter Aufwand, um es dennoch mit einem zufriedenstellenden Ergebnis zu verkaufen. Wir haben mitansehen müssen, wie durchaus interessante Angebote verdorben wurden, indem man sie zur „Marktwertprobe“ angeboten hat, nur um den Preis zu testen. Umso böser ist das Erwachen, wenn sich dabei herausstellt, der nur erprobte Marktwert liegt unter dem Buchwert – und erfordert im unglücklichsten Fall eine Wertabschreibung.

Bedenken Sie, dass Sie womöglich ein einziges Mal – und vielleicht zum Besten eines Anteilseigners – Objekte veräußern wollen, und dass Ihnen dann auf Käuferseite in der Regel Profis gegenüberstehen, für die diese Verhandlungen (und die Beachtung der ein oder anderen Schwachstelle, die ganz legitim als Preisdrücker taugen könnte) Tagesgeschäft darstellt. Sie sollten dem, und sei es durch Hilfe Dritter, ebenso professionell begegnen.

Aufbereitung der Objekte und Objektdaten ist entscheidend

Ein strukturiertes Vorgehen – ganz gleich in welchem Zusammenhang – hilft, sich nicht zu verzetteln. Ein Weber, der früher (in seiner Fachsprache gesprochen) einzelne Fäden verzettelte, also hatte fallen lassen, konnte immerhin seine abgeschlossene Arbeit an einem früheren Punkt nochmals aufnehmen. „Verzetteln“ Sie sich heute jedoch bei einem Verkaufsverfahren, haben Sie es mit einem Gegenüber zu tun, nämlich mit Investoren, die Ihre Objekte und Ihre Professionalität beurteilen, daraus einen Preis ableiten und nichts verzeihen. Ein Reset ist nicht möglich, denn ein einmal hinterlassener Eindruck prägt sich ein. Doch wo lauern am ehesten „Verzettelungsgefahren“:

- Schon bei der Entscheidung: Selbstvermarktung oder Einschaltung externer Berater. Prüfen Sie genau, ob Sie die Kompetenz und die benötigten Ressourcen im Hause vorhalten. Holen Sie gegebenenfalls hier schon Rat ein. Die Komplexität sowie der zeitliche Aufwand werden bei Eigenerstellung der Leistung häufig unterschätzt.
- Das Zusammenstellen aller notwendigen Objekt- und Marktdaten: Wenn Sie hier nicht in der Pre-Sale-Phase akribisch durch die Brille eines Investors arbeiten, müssen Sie immer wieder fehlende Informationen auf Nachfragen nachreichen. Investoren erhalten schnell den Eindruck mangelnder Professionalität, und das kann zu entsprechenden Preisabschlägen führen.
- Terminvorgaben für einzelne Prozessschritte: Intern ist dieser Punkt insbesondere bei der Informationsbeschaffung von zentraler Bedeutung. So behalten Sie auch extern die Führung des Prozesses in der Hand und öffnen keine vermeidbaren Verhandlungsspielräume für die Gegenseite.

Struktur ist auch eine Erfahrungsfrage

Die Komplexität solcher Verkaufsprozesse übersteigt bei Weitem die von Privatverkäufen. Denken Sie allein an die Expertise, die Sie benötigen, um ein Informationsmemorandum samt qualifizierter Markt- und Standortanalyse zu erstellen, um zu wissen, welche Unterlagen in einen Datenraum gehören, oder um eine Vermarktungsstrategie zu entwerfen, die womöglich auch noch die Stakeholder-Interessen berücksichtigt. Und haben Sie die Zeit für begleitete Objektbesichtigungen? Alles das ist im Tagesgeschäft allein nur schwer zu bewältigen. Hierfür ist die Hilfe eines Beraters absolut angemessen.

Eine häufige Verzettelung beobachtet man im Einschalten gleich mehrerer Berater; vermeintlich um den Investorenpool zu vergrößern und die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen. Die Folge ist aber, dass sich der Wettbewerb nicht mehr nur auf die Interessenten konzentriert, sondern bereits zwischen den Beratern entsteht. Im ungünstigen Fall wird es zu Doppelansprachen und zu Informationsasymmetrien bei den Investoren kommen, was Ihnen wiederum die Vergleichbarkeit der eingehenden Kaufpreisangebote erschwert. Hinzu kommt das Netzwerk der Marktteilnehmer – professionelle Investoren reden miteinander. Der Nachteil dieser Art von Transparenz liegt bei entsprechender Provisionsregelung am Ende beim Verkäufer. Ein exklusiv beauftragter Berater ist zu Aktivität verpflichtet und wird durch eine erfolgsabhängige Provision motiviert, die am besten auch nur vom Auftraggeber gezahlt werden sollte, um vollständige Preistransparenz zu bewahren. Denn eine Immobilie hat für einen Investor nur einen Preis und der versteht sich inklusive einer Außenprovision, über die der Auftraggeber im Zweifel keine Kenntnis erlangt.

Faire Bedingungen durch einen strukturierten und nachvollziehbaren Rahmen

Bei der Aareal Bank verstehen wir unter einem strukturierten Verkaufsverfahren generell eine Abfolge von Phasen, in denen wiederum eine entsprechende Gliederung für einen reibungslosen Prozessablauf sorgt:

1. Initiierungsphase
2. Vorbereitungsphase
3. Vermarktungsphase
4. Nachbereitung

Mit der Objektauswahl, der geklärten Kompatibilität mit der Unternehmensstrategie und einer Gremienentscheidung geht es bereits in die Vorbereitungsphase und damit zur Vermarktungsstrategie. Die Due Diligence führt geradewegs in die Bestückung des Datenraums und die Erstellung der Vermarktungsunterlagen. Ist dies alles professionell geleistet, sind Investoren in der Vermarktungsphase in der Lage, rasch zu entscheiden, ob sich deren Ressourcen- und Kostenaufwand lohnt. Damit ist die zeitlich längste Phase abgeschlossen.

Die Vermarktungsphase selbst lässt sich dann relativ kurz halten. Wir haben hier die besten Erfahrungen mit einer aktiven Ansprache ausgewählter Adressen gemacht, die wir in jeder Stufe des Verfahrens auf dem gleichen Informationsstand halten, um eine Vergleichbarkeit der Kaufpreisangebote zu erhalten. Das schafft Vertrauen auf ein transparentes, objektives Verfahren auf Seiten des Käufers und des Auftraggebers, so dass sich niemand im Vor- oder Nachteil wähnen kann.

Step by step – ohne zeitliche Kompromisse

Ein strukturiertes Vermarktungsverfahren gibt einen zeitlichen Rahmen vor, der intern von der vorherrschenden Datenqualität bestimmt wird. Typischerweise wird in der Vorbereitung das größte Zeitbudget beansprucht, da aus verschiedenen Abteilungen Unterlagen zusammengetragen, geprüft und aufbereitet werden müssen. Die Dienstleistung der Aareal Bank zielt vor allem darauf ab, den Auftraggeber hierbei zu entlasten. Darüber hinaus bedarf die Beschaffung externer bzw. aktualisierter Daten häufig mehr Zeit.

In der Vermarktungsphase erlaubt ein strukturiertes Vorgehen einen engeren Zeitplan, wenn die den Investoren bereit gestellten Informationen adäquat aufbereitet sind und ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild entwerfen, so dass eine schnelle Prüfung erfolgen kann. Hier bedeutet Struktur zwar Zeitaufwand, aber auch Qualität. Deadlines für die einzelnen Schritte beispielsweise signalisieren Professionalität und sind für einen geordneten Ablauf des Verfahrens unerlässlich (bei Problemimmobilien stellt sich das etwas anders da; hierzu später mehr).

Wichtig ist das vor allem in Gebotsverfahren. Eine Terminsetzung ist unverzichtbar um eingehende Angebote – bei gleichen Informationsständen der Bieter – überhaupt vergleichbar zu machen. Werden keine für alle verbindlichen Termine gesetzt, können Sie sich beispielsweise bereits in Kaufvertragsverhandlungen befindend, mit weiteren, höheren Angeboten konfrontiert sehen, deren Qualitäten Sie jedoch so rasch nicht prüfen können. Verfolgen Sie diese weiter, auch auf die Gefahr hin

Ihren „Erstinteressenten“ zu verlieren? In solchen Situationen drohen Sie die Herrschaft über das Verfahren zu verlieren.

Generell sagt die Dauer, die es braucht um ein Portfolio zu verkaufen, nicht zwingend etwas über den Wert der Liegenschaften aus, sondern kann durchaus prozessverschuldet sein. Aber nichtsdestotrotz kann sich ein langer Zeitraum ertragsmindernd auswirken. Mit fixen Zeitplänen beugen Sie hier vor und vermeiden die unschönen losen Enden des Verzettelns von Beginn an.

Problembehaftete Immobilien erfordern noch mehr Detailverliebtheit, Kreativität und Flexibilität, um diese überhaupt im Markt zu positionieren

Die Vermarktung von sogenannten „Problemimmobilien“ ist aufwendiger als die von „normalen“ Immobilien und erfordert weit mehr Beschäftigung mit der Immobilie, den jeweiligen Märkten und den die Immobilienwertschöpfung betreffenden Work-Flow-Prozessen. Unter Problemimmobilien sollen hier die Liegenschaften zusammengefasst werden, die ihren Eigentümern nicht den gewünschten Ertrag erbringen, was häufig aus einem Leerstand der einzelnen Objekte resultiert. Nicht selten sind die Schwierigkeiten der Liegenschaften offensichtlich oder zumindest deren Gründe wahrscheinlich. Zumindest dann, wenn sie sich beispielsweise in strukturschwachen Gebieten befinden oder die Mikrolagen bzw. die tatsächlichen Objektzustände ein klares Bild zeichnen. Sofern massive strukturelle Probleme ausgeschlossen werden können, basiert der Leerstand meist auf einem nicht mehr zeitgemäßen Zustand der Häuser, beziehungsweise Wohnungen, oder Problemen im Bereich des Property Managements.

Über die Details finden sich die Perspektiven

Neben der dezidierten Analyse der Objekte ist der Blick unbedingt auch immer auf das Liegenschaftsmanagement, den Markt in dem sich die Immobilien befinden und die Konkurrenzsituation zu richten. Im Allgemeinen erhält man erst am Ende der Bestandsanalyse ein eindeutiges Bild über den Zustand der Immobilien, da sich häufig im Studium der Unterlagen oder der Marktgegebenheiten weitere oder gar andere Ergebnis beeinflussende Faktoren, die für den Status Quo verantwortlich sind, finden. Ergänzend zur Baubeschreibung gehört eine Aufnahme der Bauausstattung sowie wesentlicher Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen zu den Grundaussagen. Eine Miet(er)analyse vervollständigt die Aussagen, um einen ganzheitlichen Überblick zu erhalten. Der Detaillierungsgrad wird dabei durch die Anzahl und Schwere der Probleme bestimmt.

Mit Hilfe einer Marktanalyse lässt sich eine Positionierung der Liegenschaften vornehmen, während die Orientierung am Marktführer vor Ort Perspektiven aufzeigt. Der Vergleich des Eigentümer-Work-Flows im Bereich Neuvermietung/Bestandsbetreuung mit der Benchmark (Marktführer), liefert gegebenenfalls wertvolle Hinweise, die potenziellen Investoren aufzeigt, warum sich ein Investment in diese „problematischen“ Immobilien lohnen kann.

Und damit haben wir auch die Kardinalfrage, die man sich gerade bei problematischen Immobilienbeständen oder Portfolios, während der gesamten Aufbereitung immer wieder stellen muss:

Welche Argumente sprechen für den Kauf der Objekte? Das ist Aufgabe der durchzuführenden Potenzialbetrachtung.

Sind die Leerstandsursachen identifiziert, sollte man durchaus darüber nachdenken, ob sich Investitionen in den Bestand oder kurzfristige Anpassungen/Aktivitäten im Mietmanagement lohnen, die die Verkaufsfähigkeit und/oder den erwarteten Erlös positiv beeinflussen können, sofern überhaupt die entsprechenden Ressourcen vorhanden sind. Am Anfang einer erfolgreichen Vermarktung steht daher immer, nach erfolgter Bestandsaufnahme, die Problemidentifikation, um in einem zweiten Schritt Argumente für ein mögliches Investment aufzuzeigen, die Investoren von einem Kauf überzeugen sollen.

Die Attraktivität steigt mit dem „Sich Kümmern“

Dass sich auch problematische Liegenschaften im Zeitpunkt des Marktauftrittes ordentlich und sauber präsentieren sollten, ist eigentlich selbstverständlich. Allerdings ist diesen Liegenschaften häufig mehr Zeit und Aufwand zu widmen. So kann es bereits in einem frühen Stadium zielführend sein, sich nach einem Financier für potenzielle Investoren umzuschauen und die Finanzierungsmöglichkeiten prophylaktisch abzufragen.

Auch kann das Gespräch mit der Kommune oder Fördermittelgebern weitere Türen öffnen, die potenzielle Investoren positiv bei der Entscheidungsfindung beeinflussen. Je nach Portfolio kann die Kontaktaufnahme zu Property Managern helfen, den Investorenkreis für die angebotenen Liegenschaften zu erweitern. Alles Maßnahmen, die helfen ein schwieriges Portfolio liquider zu machen.

Problemimmobilien verlangen mehr Flexibilität

Bereits während der Vendor Due Diligence ist die Vermarktungsstrategie den sich offenbarenden Gegebenheiten anzupassen und zu individualisieren. Das strukturierte Bieterverfahren liefert auch hier eine hervorragende Basis, allerdings sind Abweichungen von den zuvor skizzierten Abläufen zu empfehlen. So sollten beispielsweise Abgabefristen für Gebote eng mit der Wahrscheinlichkeit, überhaupt ernsthafte Gebote zu erhalten, verknüpft werden, da man nach Ablauf des Termins und dem Eingang von qualitativ nur unzureichenden Geboten in Erklärungsnot über den Fortgang des Verfahrens geraten kann. Anstelle einer Abgabefrist sollten daher Investoren tendenziell eher zur Abgabe eines Gebotes über die Aussage, dass derjenige den Zuschlag erhält, der als erster ein adäquates Gebot abgibt, animiert werden – durchaus unter Berücksichtigung der damit verbundenen Risiken. Exemplarisch sei auch auf den Kreis der potenziellen Investoren hingewiesen. Fast jede Immobilie hat einen typischen Erwerberkreis, den man nach der Objekt- oder Portfolioanalyse eingrenzen kann. Darüber hinaus können auch neue Investorenkreise erschlossen werden oder andere Multiplikatoren als üblich in den Fokus rücken. Der Zielgruppendefinition der Investoren sowie deren Qualität ist allerdings bei Problemobjekten eine besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Mit Information schaffen Sie Vertrauen

In der Marktansprache stellt sich die Frage, wann der beste Zeitpunkt für die Beleuchtung der Probleme gegeben ist. Der Rat kann hier nur lauten, so früh wie möglich, um für alle Beteiligten Kosten und Mühen zu sparen. Erst bei der Besichtigung den Investor selbst herausfinden zu lassen worauf die mangelnde Performance der angebotenen Liegenschaften fußt, ist mehr als kontraproduktiv, da das von Investorensseite eingesetzte Vertrauen in eine wahrheitsgemäße Darstellung der Fakten zerstört wird.

Mit der persönlichen Kontaktaufnahme zu den Investoren besteht eine hervorragende Möglichkeit direkt auf Defizite der Liegenschaften hinzuweisen und im Nachgang gleich Lösungen sowie Perspektiven zu präsentieren. Das sollten Sie nutzen. Vertrauen in den Verkäufer beziehungsweise die Kompetenz und Seriosität seines Beraters sind gerade bei der Vermarktung von Problemimmobilien unverzichtbar, da beim Investor gar nicht erst der Gedanke aufkommen darf: Was wurde mir noch verheimlicht?

Nutzen Sie daher nicht nur den Vertrauenstransfer durch die Einschaltung eines renommierten Beraters, sondern auch dessen unterschiedliche Blickwinkel auf Ihr Portfolio, um die darin liegenden Chancen für eine erfolgreiche Vermarktung zu entdecken.

Manfred Over