

Führung/Kommunikation

Bestandsveräußerung 2: „Transparenz und Nachvollziehbarkeit sind die besten Mittel, um einen angemessenen Verkaufspreis zu realisieren.“

Im Bankbereich Wohnungswirtschaft 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. In drei Ausgaben von Wohnungswirtschaft heute erläutert er, (1) warum die Aufbereitung der Objekte und Objektdaten der entscheidende Schritt des gesamten Verkaufsprozesses ist, (2) warum er ein strukturiertes Verfahren für das erfolgversprechendste Modell für Verkäufer und Käufer hält, (3) und wie sich der Verkaufsprozess gestalten lässt, wenn problematische Immobilien im Fokus stehen.



Manfred Over

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“:

Lesen Sie auch [Bestandsveräußerung 1: „Mit der Qualität der Verkaufsvorbereitung steigern Sie die Erfolgsaussichten.“](#)

- 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.

Professionelle Investoren
reden miteinander

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.



www.designer-architekt.de



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 (LINK zu Teil 1 der Serie) 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.



- **Verkaufsüberlegung**
Zieldefinition, Gremienzustimmung, Auflagen ...

- **Objektidentifikation**
Begehung, Objektvorbereitung: Sauberkeit, Sperrmüllentsorgung ...
- **Strategieentwicklung**
Private/Public Placement, Investorenkreis, Zeitplan ...
- **Vendor Due Diligence**
Objekt- und Marktanalyse/-aufbereitung ...
- **Datenraum**
virtuell und / oder physisch
-

- **Investoren**
Identifikation, persönliche Ansprache, Unterlagen, begleitete Objektbesichtigungen ...
- **Verhandlung**
Gebotabgabe, Auswertung, Verhandlung ...

- **Koordination / Steuerung**
Dokumentenübergabe, Nachbesichtigung ...

Permanentes Reporting über die Laufzeit

Ablaufphase strukturiertes Verkaufsverfahren; Grafik Aareal Bank Group

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 mehr in der kommenden Folge der Reihe).

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.

Manfred Over

Fünzig Prozent bei der Werbung sind immer rausgeworfen. Man weiß aber nicht, welche Hälfte das ist. Henry Ford

Wir helfen Ihnen beim Suchen.

Gerd Warda warda@wohnungswirtschaft-heute.de
Hans-J. Krolkiewicz krolkiewicz@wohnungswirtschaft-heute.de
