

Arbeitsgemeinschaft Grosser Wohnungsunternehmen - AGW

Arbeitskreis Betriebswirtschaft

Protokoll der Sitzung des Arbeitskreises
am 16./17. Mai 2006 in Dresden

Tagungsort: Radisson SAS Gewandhaus Hotel
Ringstraße 1, D-01067 Dresden

1. Tagungsbeginn

Begrüßung, Tagungsablauf, Organisatorisches

Moderation: Lutz Basse, SAGA GWG

Herr Basse begrüßt die Teilnehmer und stellte Referenten und Themen der Tagung vor. Dem Veranstalter dankte er für die Möglichkeit zum Besuch der Frauenkirche am Vortag.

Da Herr Basse und Herr Dr. Riebel durch die Vollversammlung am 27. April in den Vorstand der AGW gewählt worden sind, scheiden beide aus der Leitung des Arbeitskreises aus. Herr Sydow (Gewoba) übernimmt die Leitung des Arbeitskreises, Herr Schmidt (RAG Immobilien AG) die Stellvertretung.

In einer Entgegnung sprach Herr Schmidt den Dank für die mit viel Arbeit verbundene Leitung des Arbeitskreises aus und stellte das besondere Engagement von Herrn Basse bei der Kapitalmarktfinanzierung und bei der Auswahl von Referenten und Themen vor. Auf der nächsten Tagung in Bremen ist Herr Basse als Gast zu seiner Verabschiedung aus der Leitung des Arbeitskreises eingeladen.

2. Das gastgebende Unternehmen stellt sich vor

- WOBA Dresden vor und nach dem Verkauf -

Referent: Rainer Seifert WOBA Dresden

Die Folien des Referats sind auf der CD in der Anlage beigefügt.

Nach einem Konzernumbau als Grundlage zur Herstellung der Verkaufsfähigkeit ist im Juli 2005 der Verkauf von 100% der Anteile beschlossen worden. Von zunächst ca. 50-60 Interessenten verblieben 10. Nach Anerkennung einer Sozialcharta wurden die Datenräume für 4 Firmen geöffnet. Antworten waren den Firmen binnen 24 Stunden zu geben. Pro Bewerber sind ca. 800 Fragen gestellt worden. Zwei Kaufangebote lagen letztendlich im Februar vor: Der Stadtrat hat am 9. März den Beschluß zum Verkauf an Fortress gefasst. Für den Herbst diesen Jahres ist der Börsengang einer Fortress-Holding (bestehend aus Gagfah, Nileg,

Dresden) geplant. Die Investoren wollen den Umsatz erhöhen, den Leerstand senken (18 %), das Instandhaltungsmanagement und die Modernisierung verbessern.

In der Diskussion wies Herr Schmidt daraufhin, dass für die Private Equity die Eigenkapital-, nicht die Gesamtkapitalrendite entscheidend ist. An eine Sitzverlegung ist nicht gedacht: Die Gesellschaft bleibt in Dresden, allerdings in neuen Räumen.

Eine IT-Umstellung aus Wohndata, Wodis und GES soll IFRS, HGB und Konzernbilanz ermöglichen. Eingesetzt wird das Produkt FioSoft, das aus Verfügbarkeitsgründen dem Blue Eagle vorgezogen wurde.

3. Der Betriebsvergleich der AGW

- Management Summary -

- Wichtige Erkenntnisse im Ausriss, Weiterentwicklung -

Referent: Fritz Haumersen, SAGA GWG

Die Folien des Referats sind auf der CD in der Anlage beigefügt.

4. Aktuelle Entwicklungen in den Bereichen Rechnungslegung, Steuern und Finanzierung

Referentin: Ingeborg Esser, GdW

Die Folien des Referats sind auf der CD in der Anlage beigefügt.

Anmerkung: Dem Fachausschuß Rechnungslegung (IFRS) gehören die Herren Beck, Schmidt und Görge an.

5. Studie der Boston Consulting Group

Veränderungen und Entwicklungen des deutschen Wohnimmobilien-Marktes mit den Kerninhalten

- gegenwärtige Attraktivität und Trends des deutschen Immobilienmarktes
- Strategie, Strukturen und Wertschöpfungstiefe
- finanzwirtschaftliche und wohnungswirtschaftliche Kennzahlen und Erwartungen
- Benchmarks und best practice

Referentin: Annette Kämpf-Dern, Project Leader The Boston Consulting GroupAG

Da es sich um eine noch nicht veröffentlichte Studie handelt, sind keine Folien zum Vortrag auf der CD enthalten.

Studienziel ist die Darstellung von Marktveränderungen und Handlungsalternativen für Immobilienunternehmen. Der Markt ist im Umbruch. Die Veränderungen erhöhen die Risiken, bieten aber auch Chancen. Seit 1990 stehen statt Versorgungszielen (Wohnraumversorgung) Renditeziele im Vordergrund. Private Equity erhöht den Druck auf die Unternehmen. Nur die Kapitalmarktfähigkeit sichert langfristig den Zugang zu Eigen- und Fremdkapital. Operative Exzellenz weicht einer betriebswirtschaftlichen Exzellenz. Entscheidend sind:

- Überzeugende Strategie
- Operative Exzellenz
- Managementkompetenz
- Betriebswirtschaftliche Exzellenz

Börsennotiert sind nur 0,5 % des Gesamtimmobilienvermögens. Angemessene Renditen von 6,1 bis 6,3 % auf die Verkehrswerte werden vom Kapitalmarkt erwartet (TSR=Total Shareholder Return).

Handlungsoption ist ein kapitalmarktfähiges Geschäftsmodell mit

- entsprechenden Geschäftsfeldern
- Portfoliostrategie
- Aufbauorganisation
- Finanzierung
- Operations (Erlös-/Kostenstruktur, Branding)
- Steuerung (Hohe Transparenz, enges Controlling)

Die Industrialisierung ist zu beachten. Eine Spezialisierung erfolgt hinsichtlich Eigentümer, Ziel, Fristigkeiten. Der Kapitalmarkt erwartet eine Fokussierung. Die Wertschöpfungsstufe und das Segment bedingen eine Wertschöpfungstiefe. Operative Ausführung und Entscheidungen bedingen strategische Entscheidungen, auch für spezielle Märkte für Wohnen, Büro, Logistik:

- Risk-Return Kompatibilität
- Ressourcen und Management-Kapazitäten
- Politische Durchsetzbarkeit
- Kommunizierbarkeit.

Normstrategien gilt es zu entwickeln. In einer Matrix werden Objekt- versus Standortattraktivität dargestellt.

In der Organisation herrscht ein trend zu stärkeren Zentalen mit reduzierter Anzahl von Ebenen. Die Frage Make or Buy stellt sich. Personalschlüssel messen die Effizienz. Im Durchschnitt werden 180 WE pro Mitarbeiter bewirtschaftet.

Für die Veränderungen in der Finanzierung tritt der Leverage-Effekt in den Vordergrund.

Bei den Operations ist die Einkaufsoptimierung von Bedeutung.

Eine effektive Steuerung ist Voraussetzung mit:

- Key-Performance-Indikatoren (KPI)

- Portfolio-Management
- Verkehrswerte statt Buchwerte
- Berichts- und Rechnungswesen

Dies erfordert IT-Unterstützung, Mitarbeitermotivation, Schulung und auf KPI's abgestimmte Entgelt- und Belohnungssysteme.

Dazu gehören

- eine konsequente, rasche Professionalisierung,
- eine Fokussierung,
- eine stark gestraffte, zentralisierte Organisation
- optimale Finanzierungsstrukturen
- verstärkte Industrialisierung
- Hebung erheblicher Effizienzpotenziale
- übergreifende Steuerungssysteme zur wesentlichen Erfolgsverbesserung
- durch die Summe der Maßnahmen deutliche Renditeverbesserung.

In der Diskussion verweist Herr Basse darauf das es zu wenige Vergleichsunternehmen am Kapitalmarkt gibt. Es sind keine Maßstäbe vorhanden.

Eine Gesamtkapitalrendite sollte über 6 % liegen, die Eigenkapitalrendite über 10%, besser 15%, um neues Eigenkapital einwerben zu können.

6. G-REITs

Aktueller Stand der Diskussion unter besonderer Berücksichtigung der Ausgangslage der ehemals gemeinnützigen Wohnungsunternehmen

Referent: Jörg Stifter, Director Deloitte Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsges.

Vor dem Hintergrund der EK02 und § 13.3 Abs. 10 – Probleme ist die Einführung nach wie vor offen. Werden Wohnimmobilien ausgeklammert? Zeitliche Einschätzung ist die Einführung vor dem 1.1.2007 unter dem Druck des Kapitalmarktes.

Die Folien des Referats sind auf der CD in der Anlage beigefügt.

7. Wertorientierte Unternehmensführung in der Immobilien

Weiterentwicklung der betriebswirtschaftlichen Steuerungs- und Controllingssysteme sowie der Balanced-Scorecard-Modelle in der Immobilienwirtschaft

- Praxiserfahrungen von Immobilienunternehmen

7.1. Balanced Scorecard zur wertorientierten Ausrichtung von Wohnungsunternehmen

Referent: Dr. Rainer Fuchs, GEWOBA

Die Folien des Referats sind auf der CD in der Anlage beigefügt.

7.2. Wertorientierte Unternehmensführung bei RAG Immobilien

Referent: Robert Schmidt, RAG Immobilien AG Fritz Haumersen, GWG

Die Folien des Referats sind auf der CD in der Anlage beigefügt.

7.3. Implementierungskonzept wertorientierter Unternehmensführung bei SAGA GWG

Referent: Christian Pape, SAGA GWG

Die Folien des Referats sind auf der CD in der Anlage beigefügt.

8. Zusammenfassung und Ausblick

Moderation: Lutz Basse
Dr. Volker Riebel
Robert Schmidt

Herr Basse übergibt die Leitung an die Nachfolger Herrn Sydow und Herrn Schmidt. Die Herbsttagung wird am 26. und 27. Oktober 2006 in Bremen bei der GEWOBA stattfinden.

Hamburg, den 8. Juni 2006