

Protokoll

der Herbsttagung des AGW Arbeitskreises Betriebswirtschaft am 26. und 27. Oktober 2006 in Bremen

**Tagungsort: ATLANTIC Hotel Universum
Wiener Straße 4
28359 Bremen**

1) Tagungsbeginn: Begrüßung, Tagungsablauf und Organisatorisches

Moderator: Manfred Sydow, GEWOBA

Herr Sydow begrüßt die Teilnehmer und die externen Referenten, bei denen er sich für die Bereitschaft, im Rahmen der Herbsttagung des AGW Arbeitskreises Betriebswirtschaft zu referieren, bedankt.

Im Anschluss daran stellt er die Tagesordnung vor und erläutert den organisatorischen Ablauf der Tagung.

2) Rückschau auf die Ergebnisse des Arbeitskreises Betriebswirtschaft unter der Leitung von Herrn Basse

Referent: Manfred Sydow, GEWOBA

Herr Sydow würdigt das große Engagement von Herrn Basse, das er in die elfjährige Leitung des Arbeitskreises Betriebswirtschaft eingebracht hat. Hierzu verweist er auf die Vielzahl der Themen, die in dieser Zeit behandelt wurden, und nennt exemplarisch einige besonders bedeutsame Fragestellungen. Darüber hinaus betont er die Aktualität der Themenauswahl und die Qualität der Referenten, die maßgeblich für den Erfolg des Arbeitskreises verantwortlich waren.

Herr Basse bedankt sich und führt aus, dass die Schnittstelle zwischen Kapitalmarkt und Wohnungswirtschaft immer mehr an Bedeutung gewinnt und wünscht der neuen Leitung des Arbeitskreises viel Erfolg bei der betriebswirtschaftlichen Begleitung des bevorstehenden Veränderungsprozesses.

3) Das gastgebende Unternehmen stellt sich vor: Die GEWOBA im Land Bremen

Referent: Manfred Sydow, GEWOBA

Die Folien des Referats sind auf der als Anlage beigefügten CD enthalten.

Auf Nachfrage wird erläutert, dass der positive Effekt des Zuzugs von Mietern, der auf die kontinuierliche Verschlechterung des Bauzustandes der GAGFAH-Bestände zurückzuführen ist, durch die negative Ausstrahlung auf das Wohnumfeld im Zeitablauf überkompensiert wird.

4) Die ultimative Kennzahl – die Blaue Blume der Management-Romantik?

Referent: Prof. Dr. Rainer Elschen, Universität Duisburg Essen

Die Folien des Referats sind auf der als Anlage beigefügten CD enthalten.

Die sich anschließende Diskussion führt zu dem Ergebnis, dass die Kommunizierbarkeit der jeweiligen Kennzahl in Richtung der Stakeholder ein wesentliches Kriterium für deren erfolgreichen Einsatz ist.

5) Value Based Management – das ERIC-Managementkonzept

Referent: Oliver Zucker, KPMG

Die Folien des Referats sind auf der als Anlage beigefügten CD enthalten.

Es wird kritisch diskutiert, dass sich insbesondere die Werthaltigkeit von kommunalen Wohnungsunternehmen nicht mit nur einer monetären Kennzahl, wie zum Beispiel ERIC, abbilden lässt. Vielmehr muss neben der Rendite auf das eingesetzte Kapital auch noch die Stadttrendite adäquat abgebildet werden.

6) Moderierte Diskussionsrunde zur ultimativen Kennzahl

Moderator: Manfred Sydow, GEWOBA

Teilnehmer: Lutz Basse, SAGA GWG
Prof. Dr. Rainer Elschen, Universität Duisburg Essen
Petra Gothe, GESOBAU AG
Robert Schmidt, RAG Immobilien AG
Oliver Zucker, KPMG

Gegenstand der Diskussionsrunde sind neben dem von Herrn Zucker vorgestellten ERIC-Konzept folgende Ansätze:

- Frau Gothe stellt einleitend das wertorientierte Managementkonzept der GESOBAU vor, in dessen Mittelpunkt ein auf Basis eines Werttreiberkonzeptes ermittelter Unternehmenswert nach dem DCF-Verfahren steht. Als großen Vorteil wertet sie, dass mit diesem Konzept die Nachhaltigkeit der strategischen Entwicklung dargestellt werden kann.
- Als weiteres Konzept, das von der SAGA GWG angewendet wird, bringt Herr Basse den Total Return (DIX) in die Diskussion ein, der sich im Wesentlichen aus einer Cashflow-Rendite und einer Wertsteigerungsrendite zusammensetzt. Darüber hinaus kommuniziert die SAGA GWG die von ihr erbrachte Stadttrendite, die allerdings derzeit noch nicht monetär ausgedrückt werden kann.
- In Ergänzung dazu erörtert Herr Schmidt das cashflow-basierte EVA-Konzept, das bei der RAG Immobilien AG zur wertorientierten Unternehmensführung verwendet wird. Die Steuerungsgröße der Cashflow-Rendite wird ermittelt, indem die Relation aus Brutto-Cashflow und Bruttoinvestitions-

basis gebildet wird. Er weist darauf hin, dass aus Sicht der RAG Immobilien AG erst dann ein Mehrwert generiert wird, wenn die Cashflow-Rendite größer als 6,5 Prozent ist.

Im Rahmen der Diskussion wurden nachstehende Aspekte beleuchtet und folgende Erkenntnisse gewonnen:

- Mit der Verdichtung des komplexen unternehmerischen Handelns zu einer Spitzenkennzahl geht immer ein erheblicher Informationsverlust einher. Demzufolge wird es die eine ‚ultimative‘ Kennzahl wohl nicht geben.
- Das Steuerungskonzept muss die Zielsetzungen der jeweiligen Shareholder adäquat abbilden können. Sollten diese nicht klar definiert sein, muss der Versuch unternommen werden, die Shareholder im Rahmen der Zielfindung zu unterstützen.
- Die Verständlichkeit und damit die Kommunizierbarkeit der zur Unternehmenssteuerung eingesetzten Kennzahlen sind von immenser Bedeutung für deren erfolgreiche Einführung.
- Das Handeln der Führungskräfte und der Mitarbeiter lässt sich nur dann nachhaltig beeinflussen, wenn die leistungsorientierte Vergütung mit dem Steuerungskonzept verbunden wird und der Mitarbeiter erkennen kann, welchen Mehrwert er geschaffen hat und wie sich dies auf sein persönliches Gehalt auswirkt.
- Die im ERIC-Konzept unterstellte Risikoaversion angestellter Manager erscheint nicht in Gänze nachvollziehbar. Gleichwohl ist festzustellen, dass angestellte Manager eher dazu tendieren, Risiken zu vermeiden, weil das Nicht-Nutzen von Chancen in den Steuerungskonzepten nicht geahndet wird.
- Der Wert von Wohnungsunternehmen ist abhängig vom Geschäftsmodell zu bestimmen. Die derzeit stattfindenden Transaktionen stellen strukturierte Finanzierungen dar, deren Wertfindung nichts mit der aus dem operativen Geschäft hervorgehenden Wertschöpfung zu tun hat.

7) Begrüßung und Zusammenfassung des vorherigen Tages

Moderator: Manfred Sydow, GEWOBA

Herr Sydow begrüßt die Teilnehmer zum zweiten Teil der Veranstaltung und stellt die Tagesordnung für Freitag vor.

8) Portfoliomanagement: Analyse der Auswirkungen der Investitionstätigkeit

Referent: Michael Schreiber, GEWOBA

Die Folien des Referats sind auf der als Anlage beigefügten CD enthalten.

Die GEWOBA nutzt das Produkt „Portfolio“ der Firma innova und hat dieses zu einer 3D-Darstellung weiterentwickelt.

Das Portfoliomanagement begleitet den Prozess der Investitionsplanung durch Empfehlungen, wobei alle Modernisierungsvorhaben eine vorgegebene VoFi-Rendite erfüllen müssen.

Im Rahmen einer Grundrissbewertung, deren Ergebnisse noch im laufenden Jahr in das Portfoliomanagementsystem als weiteres Kriterium des Objektstandards eingepflegt werden, wird auch das vermietungsrelevante Kriterium Balkon Eingang in die Bewertung finden.

In das Portfoliomanagementsystem der GEWOBA fließen derzeit keine Prognosen der demografischen Entwicklung zur Bestimmung der Standortqualität ein.

Im Zuge der Vorbereitungen zur Umstellung der Rechnungslegung auf IFRS soll das Portfoliomanagementsystem so ausgebaut werden, dass damit die jährliche Bestimmung der Fair Values vorgenommen werden kann.

9) Beleihungsmanagement: Konzept und EDV-Instrument der SAGA GWG

Referent: Roland Keich, SAGA GWG

Die Folien des Referats sind auf der als Anlage beigefügten CD enthalten.

Das Modul Liegenschaften der GES wurde bei der SAGA GWG durch die vorgestellte Access-Lösung ersetzt, weil dadurch umfangreichere Auswertungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Belastungen der Grundstücke und die Geschäftsbeziehungen zu Banken zur Verfügung gestellt werden können. Durch diese Auswertungen wird die SAGA GWG in die Lage versetzt, ihr Kreditportfolio vor allem hinsichtlich der Beleihungsstruktur in den Grundbüchern und der Anzahl der Kreditgeber zu optimieren.

10) Aktuelle Entwicklungen der Steuergesetzgebung und der Wirtschaftsprüfung

Referentin: Ingeborg Esser, GdW

Die Folien des Referats sind auf der als Anlage beigefügten CD enthalten.

Die Höhe des durchschnittlichen EK02-Volumens wird diskutiert und auf 200 bis 250 Millionen Euro je 10.000 Wohneinheiten geschätzt.

Der Ausschluss von Wohnimmobilien aus den REITs wird entgegen der politischen Intention zu einer Steigerung des Verkaufsdrucks auf kommunale Wohnungsunternehmen führen, weil die aus einer EK02-Ausschüttung resultierende finanzwirtschaftliche Belastung im Normalfall nicht aus dem Cashflow bedient werden kann.

11) Erfahrungen und Perspektiven der AGW-Verbriefung

Referenten: Ellen Friedrichs, SAGA GWG
Gerald Ch. Dorsch, WestLB AG

Die Folien der Referate sind auf der als Anlage beigefügten CD enthalten.

Die Fortschritte, die im Rahmen der Entwicklung des Produkts erzielt wurden, werden abschließend diskutiert und als beachtlich eingestuft. Nun liegt es vor allem an den anwesenden Wohnungsunternehmen, die Finanzierungsplattform zu nutzen und so das Produkt zum Erfolg zu führen.

12) Zusammenfassung und Ausblick

Moderator: Manfred Sydow, GEWOBA

Nächste Tagung: 31. Mai bis 1. Juni 2007 in Dortmund

Dr. Rainer Fuchs
01.11.2006