

# Risikomanagement bei SAGA GWG



# AGENDA

1. SAGA GWG - Kurzvorstellung
2. Regulatorische Rahmenbedingungen des Risikomanagements bei SAGA GWG
3. Instrumenteller Rahmen des Risikomanagementsystems
4. Beispiel 1 – Frühwarnsystem Szenariobetrachtungen zur Unternehmensplanung
5. Beispiel 2 – Werttreibermanagement: Aktives Portfoliomanagement

## Wer wir sind ...

---

SAGA GWG vermietet rund 130.000 Wohnungen und Gewerbeobjekte und leistet mit Zahlungen an den Gesellschafter und Quartiersentwicklungen erhebliche Beiträge zur Stadtqualität und Vermögenssicherung der Freien und Hansestadt Hamburg. Auf Basis eines langfristigen Unternehmenskonzeptes verfolgt der städtische Konzern eine nachhaltige, qualitative Wachstumsstrategie zur Sicherung seiner wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und zugleich des sozialen Ausgleichs in den Wohnquartieren. Dieses führt zu stabilen Nachbarschaften und ist zugleich Voraussetzung für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens als Systemvermieter und Bestandshalter. Diese Balance kennzeichnet den

**Hamburg Weg.**

## SAGA GWG Kennzahlen

- 133.000 Wohn- und Gewerbeobjekte
- 99,6 % Vollvermietung
- rd. 90,0 % Wohnzufriedenheit
- 5,44 € m<sup>2</sup>/mtl. Durchschnittsmiete per 31.12.2009
- 250 - 300 Mio. Bau- und Investitionsvolumen p.a.
- 41 % CO<sub>2</sub>-Einsparung (1990-2007)
- 20 % Cash Flow Return On Equity
- 7 % Total Return

\* ca. Werte

# Risikomanagement bei SAGA GWG



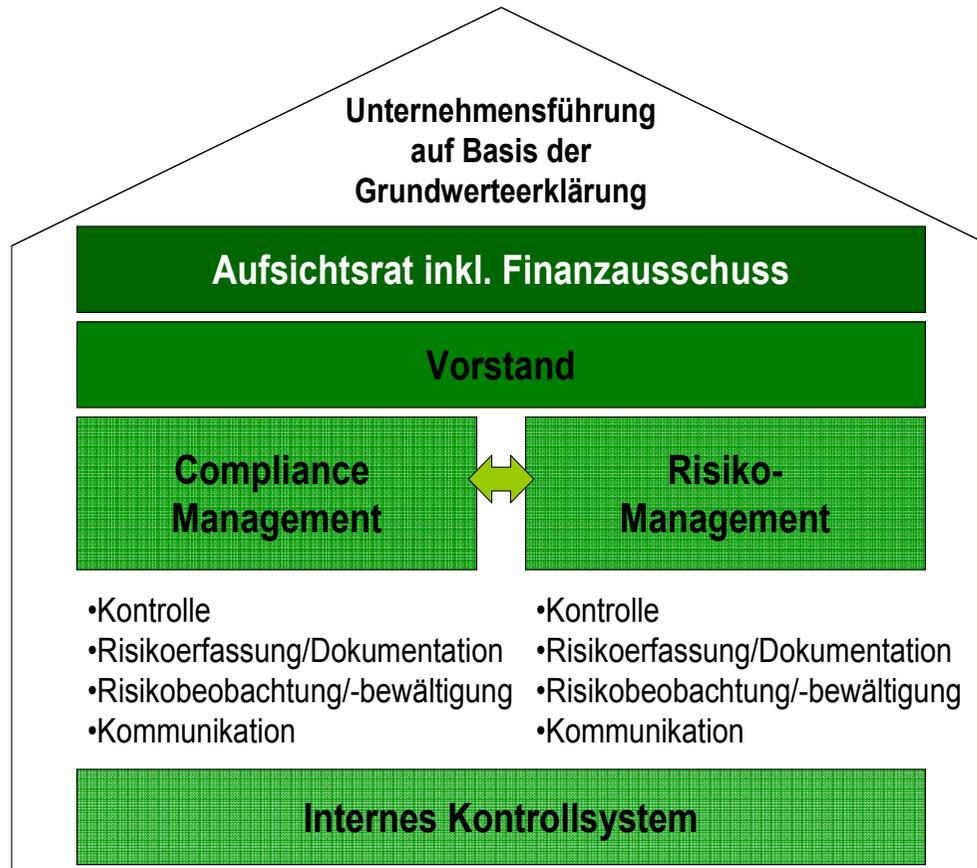
## KontraG, Corporate Governance und BilMoG

---

- **§ 91 Abs. 2 AktG:** ...verpflichtet den Vorstand „(...) geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“
- **§ 317 Abs. 4 HGB** beinhaltet die Prüfungspflicht bei Aktiengesellschaften im Hinblick auf die Einrichtung eines geeigneten Überwachungssystems.
- **§ 289 Abs. 1 HGB** fordert die Darstellung wesentlicher Chancen und Risiken
- **§ 107 Abs. 3 AktG:** Überwachung der Wirksamkeit von Rechnungslegungsprozess, IKS, RMS, interne Revision und Abschlussprüfung durch den Prüfungsausschuss des AR

→ **Anforderungen an die Risikomanagementsysteme sind in den vergangenen Jahren angestiegen!**

# Risikomanagement bei SAGA GWG



**Risikostrategie:**  
... tendenziell risikoavers...

orientiert am Gesellschaftszweck von SAGA GWG und der damit verbundenen sozialen Verpflichtung.

# Unternehmenskonzept

## Unternehmensplanung

Strategische Langfristplanung

Revolvierende Mittelfristplanung

Wirtschaftsplanung

Erfolgsplanung

Finanzplanung

Investitionsplanung

Personalplanung

## Unternehmenssteuerung

Informationssysteme

Investitionscontrolling

Vertriebscontrolling

Beteiligungsreporting

Personalreporting

Liquiditätsreporting

Benchmarks

Berichtswesen  
Gremien

Dienstleistungstests

Vermietungstests

Wohnzufriedenheits-  
analyse

Prozessorientierte  
Steuerungsansätze

Führungskräfte  
Tagung

Vertriebstagung

Servicetagung

Organisations-  
anweisungen

Standards

Arbeitshilfen

Arbeitsschrittbeschr.  
Integrationsprojekte

Management-  
orientierte Steuer-  
ungsansätze

Revision

Compliance

Risikomanagement

Zielvereinbarungs-  
system

Aktives  
Portfoliomanagement

BMS

Beteiligungs-  
Management

# Risikomanagement SAGA GWG Aufbauorganisation

Vorstand /  
Geschäfts-  
führung

Risiko-  
manager

Controlling

Risiko-  
verant-  
wortliche

Risiko-  
kontroll-  
gruppe

(Interne)  
Revision  
des RM

Steuerung Risikomanagement

Risikoerfassung /  
Dokumentation

Kat. I	Kat. II	Kat. III
--------	---------	----------

Risikohandbuch

Regelberichts-  
wesen

Ad hoc- Meldungen

Risikoinventur

Risikoinventar

Risikobeobachtung/  
-bewältigung

Kat. I	Kat. II	Kat. III
--------	---------	----------

Kommunikation

Bericht Vorstand /  
Geschäftsführung

Bericht  
GBL / BL / AL / GSL

Mitarbeiterzeitung

RM- Summary

Kontrolle

Risikokontroll-  
gruppensitzung

Risikomanagement-  
prozess

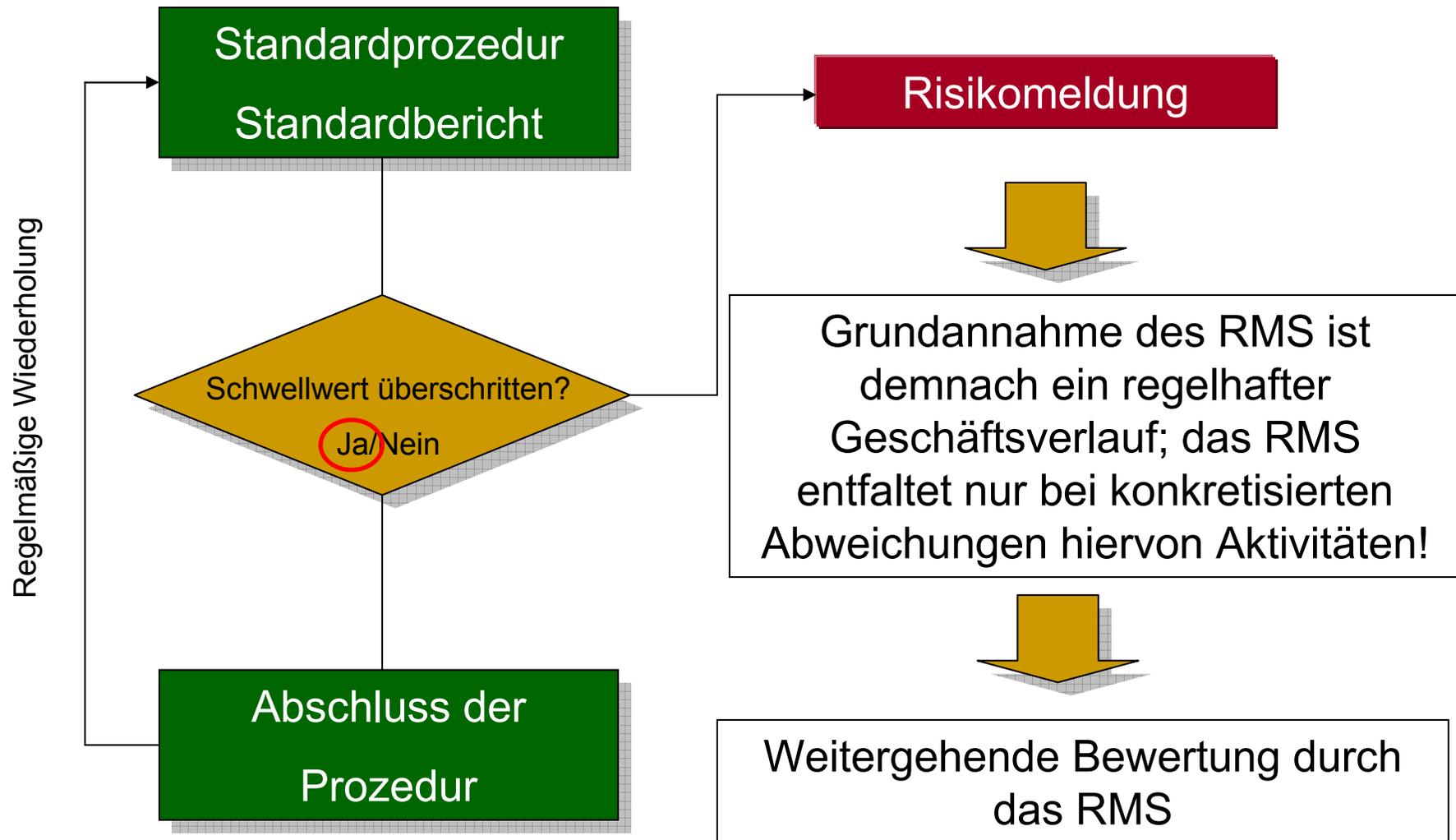
Prüfung Risikomanagement

# Das Risikomanagementsystem von SAGA GWG

## RMS



# Risikoidentifikation über das Frühwarnsystem am Beispiel des Berichtswesens



# SAGA"GWG

## Risikobewertung

Eintrittswahr-  
scheinlichkeit

<b>4</b> <u>hoch</u> : > 50 %	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>
<b>3</b> <u>mittel</u> : 26 - 50 %	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>
<b>2</b> <u>gering</u> : 11 - 25 %	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
<b>1</b> <u>zu vernachlässigen</u> 0 - 10 %	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

**1**                      **2**                      **3**                      **4**  
zu vernachlässigen:    gering:                      mittel:                      hoch:

SH x EW =

- 1 – 2: Risikokategorie III,
- 3 – 6: Risikokategorie II und
- 8 – 16: Risikokategorie I.

Schadenshöhe

## Szenariobetrachtungen zur Unternehmensplanung

---

- **Analyse der Risikotreiber:**

Solnmieten, ETW (Verkäufe und m<sup>2</sup>-Preise), Baukosten, Erlösschmälerungen, Fremdkapitalzinsen

- **Zielgrößen:**

Eigenkapitalquote, Cashflow, dynamischer Verschuldungsgrad, Total Return, Unternehmenswert

- **Korrelationen:**

Berücksichtigt für Zinsen und ETW-Verkaufspreise

# Risikomanagement bei SAGA GWG

## Variation eines Parameters – Ausgangslage (= Planwerte)

Eingabe Variable:	
ETW Verkäufe	0%
ETW Preise	0%
Mieten	100,0%
Baukosten	0%
Finanzierung	5,50%
Erlösschmälerungen	100%

Kennzahlen in	2020	
	Szenario	Plan
Eigenkapitalquote	= Plan	in %
Cash Flow	= Plan	in T€
Total Return	= Plan	in %
CF Rendite	= Plan	in %
Wertänderungsrendite	= Plan	in %
Zinsdeckung	= Plan	xfach
Unternehmenswert netto	= Plan	in T€
Unternehmenswert brutto	= Plan	in T€

Unternehmenswert =  
definiert als vereinfachter  
Net-Asset-Value  
abgeleitet aus Sollmiete x  
Faktor sowie Planbilanz

## Simultane Variation mehrerer Parameter

	Schwankungsbreiten in der Szenariobetrachtung		Kommentar
	Minimum	Maximum	
Sollmieten in T€	0%	3%	Steigerung zum Vorjahr
Anzahl ETW-Verkäufe	-50%	50%	Abweichung zum Plan
Verkaufspreis ETW in T€	-30%	30%	Abweichung zum Plan
Baukosten in T€	-10%	10%	Abweichung zum Plan
Erlösschmälerungen	-4,0%	8,0%	Abweichung zum absoluten Wert
Fremdkapitalzinsen	4,00%	8,00%	absoluter Wert

### Berücksichtigung von Abhängigkeiten zueinander:

- Erlösschmälerungen zu Mieten
- Anzahl ETW-Verkäufe zu Fremdkapitalzinsen

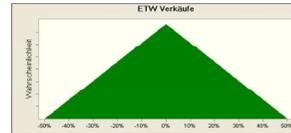
# Simultane Variation aller Parameter (Ausschnitt): angenommene Verteilungsfunktion

## Annahme: ETW Verkäufe

Zelle: B4

Dreieck Verteilung mit Parametern:

Minimum	-50%
Wahrscheinlichs	0%
Maximum	50%



Korrelation mit:  
Finanzierung (B8)

Koeffizient  
-0,70

## Annahme: Finanzierung

Zelle: B8

Dreieck Verteilung mit Parametern:

Minimum	4,00%
Wahrscheinlichs	5,50%
Maximum	8,00%



Korrelation mit:  
ETW Verkäufe (B4)

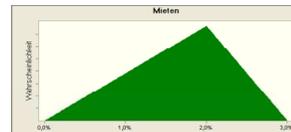
Koeffizient  
-0,70

## Annahme: Mieten

Zelle: B6

Dreieck Verteilung mit Parametern:

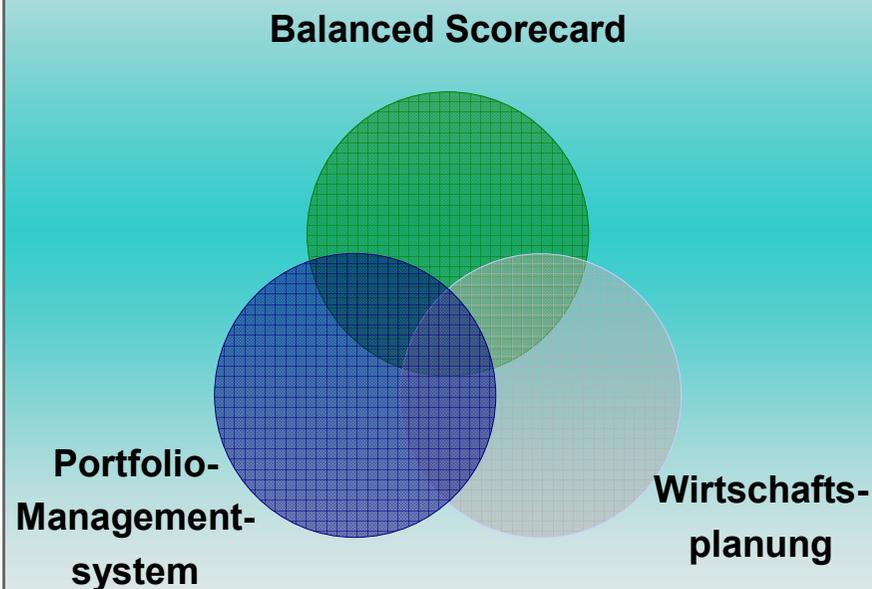
Minimum	0,0%
Wahrscheinlichs	2,0%
Maximum	3,0%



Korrelation mit:  
Erlösschmälerungen (B9)

Koeffizient  
0,50

## Basis des Chancenmanagement ist eine Vernetzung der Instrumente der Wertorientierten Unternehmensführung



Im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung sind vorrangig die Instrumente

- **Portfoliosteuerung,**
  - **Balanced Scorecard** und
  - **Wirtschaftsplanung**
- ineinander integriert.

## Grundkonzept des aktiven Portfoliomanagements

- Entwicklung von ganzheitlichen Bestandsstrategien je Wohngebiet/WI durch die Geschäftsstellen auf Basis einer bestehenden 10 Jahresplanung in Abgleich zu den unternehmerischen Zielvorgaben
- Vier Teilstrategien:
  - Nachhaltige Bewirtschaftung
  - gezielte Instandhaltung
  - (energetische) Modernisierung
  - Neubau, An- und Verkäufe
- Prozess: „Roadshow“ durch Geschäftsstellen vor einer interdisziplinären zusammengesetzten internen Steuerungsrunde

# Risikomanagement bei SAGA GWG

## Neubau, An- und Verkauf

- Neubaupotentiale
- Ankauf von Grundstücken
- Abriss und Neubau
- ETW – Vertrieb
- Arrondierungsverkäufe

## gezielte Instandhaltung

- Groß- und Kleininstandhaltung
- Werterhaltende Bauunterhaltung
- Wohnumfeldverbesserungen

# IMMOBILIE

## energetische Modernisierung

- Bauliche Mängel
- Hohe Energieverbräuche
- Mietpotentiale nach § 559 BGB
- Förderprogramme
- Sanierungsgebiete, aktive Stadtteilentwicklung

## nachhaltige Bewirtschaftung

- Entwicklungspotenziale der Sollmieten
- Qualität der Neuvermietung
- Vertriebskennzahlen
- Preis- und Belegungsbindung
- Quartiersentwicklung

## Verwendung der erarbeiteten Strategien:

Präsentation der Ergebnisse der geplanten Bestandsentwicklung durch die GS für den Gesamtvorstand.

Bewertung durch den Gesamtvorstand und Festlegung der Projekte für Investitionsprogramm 2011 sowie Mittelfristperspektive. Unterlegung der Ertragspotentiale der mittelfristigen Planungsrechnung.

Ergebnisdokumentation und Rückkopplung an die Geschäftsstellen zwecks konkreter Objektbeplanung.

Fundierung der Prognosen zu mittel- bei langfristigen Aussagen zu Investitions- bzw. Instandsetzungsbedarf → damit auch Risikobewertung



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!