

CARSTEN LAUSBERG

Risikocontrolling in der Wohnungsgenossenschaft Marienburg – Fallstudie –

Carsten Lausberg¹

FALLSTUDIE

RISIKOCONTROLLING

IN DER

WOHNUNGSGENOSSENSCHAFT MARIENBURG

Arbeitspapier Nr. 2/2014

Version 1.1, September 2014

Diese Fallstudie wurde ausschließlich für Ausbildungszwecke erstellt. Sie basiert zwar auf realen Sachverhalten und Dokumenten aus der Tätigkeit des Autors als Berater und Wissenschaftler, doch sind das Unternehmen „Wohnungsgenossenschaft Marienburg“ und alle handelnden Personen frei erfunden. Jegliche Ähnlichkeiten mit echten Unternehmen oder Personen sind zufällig und unbeabsichtigt.

Nachdruck und Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Autors.

Herausgeber:

Campus of Real Estate an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen e.V.
Parkstr. 4, 73312 Geislingen
Homepage: www.hfwu.de/immobilienwirtschaft
E-Mail: immobilienwirtschaft@hfwu.de
Telefon: 07331 / 22 -555

Autor:

1) Prof. Dr. Carsten Lausberg, Professor für Immobilienbanking, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, Kontakt: carsten.lausberg@hfwu.de, Tel. 07331 / 22 -574

Fallstudie Risikocontrolling in der Wohnungsgenossenschaft Marienburg

Berlin, im August 2014

Wilhelm Zipfert legte auf. Früher hätte er den Hörer auf die Gabel geworfen. Mit den heutigen Mini-Tasten am Handy ging das nicht mehr wenn man wütend war. Und Zipfert war wütend. Nicht über den Anrufer, jedenfalls nicht nur. Zipfert ärgerte sich vor allem über sich selbst. Er, der Vorstandsvorsitzende der Wohnungsgenossenschaft Marienburg eG (WOGEM), war immer stolz auf sein Gefühl für Risiken gewesen. Er hatte das Ende der Ost-Euphorie kommen sehen und beizeiten heikle Bauprojekte gestoppt. Er hatte frühzeitig auf steigende Verkehrssicherungspflichten hingewiesen. Und er hatte Maßnahmen gegen zunehmende Leerstände und Mieterinsolvenzen ergriffen, als andere Berliner Wohnungsgesellschaften noch keinen Gedanken daran verschwendeten. Aber in letzter Zeit hatte ihn sein Gefühl mehrmals im Stich gelassen. Entgegen aller Wahrscheinlichkeit war das Neubauprojekt „Am Teltowkanal“ vom Markt nicht angenommen worden. Dann waren bei einem übernommenen Wohnungsbestand Risiken aufgetaucht, mit denen er in seinem ganzen Berufsleben noch nie zu tun gehabt hatte. Und letzte Woche war seine rechte Hand, der Prokurist Johannes Zeh, unter Korruptionsverdacht verhaftet worden. Zu allem Überfluss machte ihm jetzt noch der Aufsichtsrat Druck. Warum für den Neubau kein externer Marktgutachter engagiert worden sei, ob er das neue Portfolio nicht vorher auf Risiken untersucht habe, warum er Hinweisen zu Zeh nicht nachgegangen sei. Das waren die Fragen, die Georg Bayermann, Aufsichtsratschef der Wohnungsgenossenschaft Marienburg, gerade am Telefon gestellt hatte. Und die Zipfert wütend gemacht hatten, weil er sich das alles ja selbst schon gefragt hatte.

Eine entscheidende Frage hatte Bayermann nicht gestellt – noch nicht: Wäre es nicht an der Zeit, ein ordentliches Risikomanagement bzw. Risikocontrolling einzuführen? Diese Frage hatten ihm in den letzten Jahren schon mehrere Leute gestellt, aber vom Aufsichtsrat war in diese Richtung nichts zu befürchten gewesen, denn die WOGEM erfüllte stets brav die von den Abschlussprüfern vorgegebenen Mindestanforderungen. Zipfert überlegte, wer ihn alles schon auf dieses Thema angesprochen hatte. Da war als erstes Lisa Burger, die er vor kurzem zur Risikobeauftragten gemacht hatte. Es gehörte zu ihrem Job, das Risikomanagement aufzubauen, insofern war ihr Ruf nach Unterstützung normal. Dasselbe galt für den kaufmännischen Leiter, Klaus Feil; Zipfert vermutete, dass er nur eine zusätzliche Controlling-Stelle in seiner Abteilung schaffen wollte. Eigeninteressen sah er auch bei anderen, zum Beispiel bei Dr. Eckl, einem Unternehmensberater, der ihm sogar schon einen konkreten Projektvorschlag präsentiert hatte. Nach seinen Vorstellungen hätte die WOGEM einen Risikocontroller einstellen und sämtliche vorhandenen Instrumente durch ein integriertes IT-System ersetzen sollen. Das hätte den Jahresgewinn halbiert, wäre also viel zu teuer gewesen.

Im Kopf ging Zipfert noch einmal die Argumente durch, mit denen er sich bisher erfolgreich gegen ein modernes Risikomanagement gewehrt hatte. Er musste sich eingestehen, dass manche seiner Argumente schwach und nicht mehr zeitgemäß waren. In zwei Jahren würde er in den Ruhestand gehen; da wollte er ein gut bestelltes Haus hinterlassen und in Ehren verabschiedet werden. Vielleicht war nun die Zeit gekommen, sich intensiver mit dem Thema zu befassen, denn dass Zipfert Fehler gemacht hatte, war auch von Dritten festgestellt worden.

Es handelte sich vor allem um zwei Themenkomplexe:

1. Kauf eines Bestandes von 10 Objekten mit 128 Wohneinheiten von der Investofina GmbH
2. Wohnanlage „Am Teltowkanal“ – Neubau von 6 Gebäuden mit 24 Wohneinheiten

(1) Kauf von der Investofina

Im März 2014 erwarb die WOGEM einen Wohnungsbestand von einem Investor. Das Portfolio stellte sich schon kurze Zeit nach dem Kauf als Fehlinvestition heraus. Einige Gebäude wiesen zahlreiche gravierende Mängel auf, bei anderen erwies sich die Hoffnung auf baurechtliche Änderungen als Fehlspekulation. Außerdem hatte die Wohnungsgenossenschaft einen stark überhöhten Preis für den Bestand bezahlt. Ein Teil des Verkaufserlöses war über Umwege bei dem früheren Prokuristen Zeh gelandet. Als dies im Mai 2014 zufällig herauskam, wurde sofort ein Sondergutachten bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Auditaxa, Berlin, in Auftrag gegeben, um die Umstände des Kaufs näher zu beleuchten.

Das Sondergutachten deckte zahlreiche Risiken auf, die vor dem Kauf bestanden hatten. Die wichtigsten:

- Unbekannter Verkäufer
- Angeblich beschränkter Bieterwettbewerb
- Alter Gebäudebestand
- Ungesichertes Baurecht für An- und Umbauten

Bei der Handhabung dieser Risiken wurden gravierende Managementfehler gemacht, stellte Auditaxa fest. Zum Beispiel:

- Die Vertrauenswürdigkeit des Verkäufers wurde nicht überprüft. Es stellte sich heraus, dass die Investofina eine Briefkastenfirma ist, die nur zu dem Zweck gegründet wurde, das Objekt zu einem überhöhten Preis von einer verbundenen Gesellschaft zu erwerben und dann weiterzuverkaufen. Ursprünglich hatten die Gebäude einem bekannten Berliner Geschäftsmann gehört, dessen Erben sie an einen ausländischen Investor mit Sitz auf den Cayman Islands verkauft hatten. Offenbar gehört die Investofina zu dessen Einflussbereich, so dass der Kauf nicht zu Marktbedingungen erfolgte. Die Wohnungsgenossenschaft Marienburg hatte sich von dem hohen Kaufpreis blenden lassen. In der Ankaufsvorlage für den Vorstand wurde an mehreren Stellen darauf Bezug genommen. Es wurde daraus abgeleitet, dass es sich bei dem Kaufpreis um ein besonders gutes Schnäppchen handeln müsse. Auch weitere „Geschichten“ des Verkäufers, zum Beispiel über angeblichen Verkaufsdruck und einen kleinen Kreis von Bietern, wurden ungeprüft übernommen. Kritische Stimmen, zum Beispiel die des Berliner Maklers Simon, der häufig für die Wohnungsgenossenschaft tätig ist und der den Kaufpreis für zu hoch hielt, wurden hingegen in der Ankaufsvorlage ausgeblendet.
- Die Prüfung wäre die Aufgabe von Herrn Zeh gewesen, der seit Jahren für die Ankäufe der Wohnungsgenossenschaft zuständig war. Das Vier-Augen-Prinzip bestand nur für den Ankauf selbst, nicht für die Prozessschritte bis dahin. Als Prokurist konnte Zeh ziemlich frei über das Ausmaß der Prüfungen entscheiden. Auf diesen Umstand hatte

die Revision früher schon einmal hingewiesen, eine wirksame Kontrolle war daraus jedoch nicht entstanden.

- Im Nachhinein stellt es sich so dar, dass Zeh den betrügerischen Grundstückshandel entweder enttarnt hatte oder schon von Anfang an Teil des Systems war. Jedenfalls profitierte er durch einen Beratervertrag mit dem ausländischen Investor von dem Deal, den die laxen Kontrollen erst ermöglichten.
- Dass die Mängel im Gebäudebestand übersehen wurden, ist Zeh jedoch nicht anzulasten, weil er nur für die kaufmännische Prüfung der Ankäufe zuständig war. Die Prüfung der Gebäude ist Aufgabe der technischen Abteilung der Wohnungsgenossenschaft, die bei Bedarf externe Gutachter hinzuziehen soll. Warum in diesem Fall keine technische Due Diligence gemacht wurde, konnte nicht abschließend geklärt werden. Vermutlich war die technische Abteilung in der Zeit vor dem Ankauf überlastet und hatte sich auf Stichproben verlassen. Dabei war das Gebäude Seidleinstraße 2-8 nur von außen und nur von einem unerfahrenen Mitarbeiter angesehen worden. Erst nach dem Kauf kam heraus, in welchem schlechtem Zustand sich das Objekt befindet (siehe Anlage Bauschadensgutachten).
- Bei den anderen Objekten ist der Zustand zwar nicht so verheerend, doch wurde auch dort der Renovierungsbedarf meistens unterschätzt. Die Prüfer merkten dazu an: „Die WG Marienburg verfügt nicht über geeignete Instrumente zur Bewertung unsicherer Investitionen.“ Dieser Vorwurf betrifft die kaufmännische Abteilung unter Herrn Feil.
- Bei den Gebäuden in der Fritz-Kaufmann-Straße ging die Wohnungsgenossenschaft von erheblichem Wertsteigerungspotenzial durch Nachverdichtung und andere Umbauten aus. Vorgesehen waren die Aufstockung der Gebäude, der Anbau von Balkonen und der Neubau von drei Gebäuden auf der Hofffläche. Die Investofina hatte dazu Pläne eines Architekten von vor drei Jahren vorgelegt, die angeblich wegen Kapitalknappheit nicht umgesetzt worden waren. Bei einem Gespräch mit der Baubehörde im Mai dieses Jahres wurde schnell klar, dass die Pläne zum großen Teil nicht genehmigungsfähig sind. Es konnte nicht geklärt werden, ob der Verkäufer das wusste oder hätte wissen müssen, jedenfalls hätte ein Anruf vor dem Kauf genügt, um die baurechtliche Situation zu klären. Normalerweise wird bei Geschäften, bei denen rechtliche Fragen bestehen, eine rechtliche Due Diligence beauftragt, weil der bei der Genossenschaft beschäftigte Jurist kein Fachmann dafür ist. Warum die Wohnungsgenossenschaft Marienburg dies unterließ, konnten die Prüfer ebenfalls nicht mehr feststellen. Sie bemerkten aber, dass ein entsprechender Schritt in der Prozessbeschreibung fehlt und auch kein eigener Risikoprozess definiert ist.

Zipfert wird in dem Gutachten kein direkter Vorwurf gemacht, weil er nicht persönlich für den Kauf verantwortlich war. Auch wurde kein Verstoß gegen geltendes Recht festgestellt. Zwischen den Zeilen kann man jedoch an mehreren Stellen lesen, dass die Wirtschaftsprüfer Zipfert eine mangelnde Kontrolle seiner Mitarbeiter vorwerfen. Das Sondergutachten enthält einige Empfehlungen, u.a. die Neubewertung der erworbenen Immobilien und die Verbesserung des Risikomanagements.

(2) Neubau „Am Teltowkanal“

Im Jahr 2010 erwarb die WOGEM ein unbebautes Grundstück an der Berliner Stadtgrenze, in Zehlendorf. Es handelte sich um ein ehemaliges, geräumtes Industrie Grundstück direkt am Teltowkanal. Die umliegenden Grundstücke sind noch gewerblich genutzt, in der näheren Umgebung gibt es neben Gewerbe außerdem Kleingärten und vereinzelt älteren Wohnungsbestand. 2011 begann die Planung, 2012 begann die Bebauung mit 6 Stadtvillen mit jeweils 4 Wohnungen zwischen 90 und 180 m² mit gehobener Ausstattung, die im Februar 2014 fertiggestellt wurden. Per heute, ein halbes Jahr nach Fertigstellung, stehen noch 50% der Wohnungen leer. Bisher hat die Wohnungsgenossenschaft keine Mietzugeständnisse gemacht, doch es zeichnet sich ab, dass dies nötig ist. Auf Vorschlag eines hinzugezogenen Stadtplaners wird die WOGEM auch Investitionen in das Umfeld des Objekts prüfen, zum Beispiel den Ankauf eines angrenzenden Grundstücks mit dem Ziel, darauf einen Park anzulegen oder eine Beteiligung an den Kosten für die Instandsetzung der öffentlichen Verkehrswege. Auch der (Teil-)Verkauf des Objekts wird geprüft.

Die Revision hatte das Bauprojekt unter die Lupe genommen und traf in einem internen Vermerk an den Vorstand folgende Feststellungen:

- Das Objekt wurde ordnungsgemäß erworben. Die Herren Zeh und Zipfert begründeten den Ankauf u.a. mit dem Ziel der Diversifizierung des Wohnungs- und Mitgliederbestandes.
 - Das Objekt befindet sich sehr weit weg vom angestammten Geschäftsgebiet Berlin-Spandau und damit in einem Markt, den die WOGEM nicht kennt. Eine Markt- und Standortanalyse wurde nicht beauftragt, weil Herr Zipfert sie als zu teuer ablehnte.
 - Die Wohnungen entsprechen zwar den gängigen Vorstellungen von Investoren und Eigenheimerwerbern, doch sind sie einerseits für die typische Klientel einer Genossenschaft, andererseits für die Mikrolage offenbar viel zu teuer. Nach Aussagen eines Maklers handelt es sich um „das richtige Objekt am falschen Ort“.
- Zur Lage:
- idyllisch am Wasser gelegen, aber ehemalige Industriebrache mit schlechtem Image
 - Entwicklung ist zu klein, um das Image zu ändern, zumal im Umfeld weiterhin Gewerbe ansässig ist
 - Infrastruktur unpassend für Nobelwohnungen (Discounter statt Supermärkte, Kettenbäckerei statt Café, Autozubehörhandel statt Fitnessstudio)
- Kritische Stimmen wurden nicht in dem Maße beachtet wie es sinnvoll gewesen wäre. Dies geht aus diversen Protokollen der Wohnungsgenossenschaft hervor.
 - Bei der Diskussion der Ankaufsvorlage äußerte das Aufsichtsratsmitglied Rosenstock, der in der Nähe des Objekts aufgewachsen ist, Bedenken wegen der Lage. Einwand Zipfert: Der Standort hat sich geändert und wird durch die Neubauten aufgewertet.
 - Der Architekt schlug mit Verweis auf das Umfeld eine dichtere Bebauung und kleinere, günstigere Wohnungen vor. Einwand Zipfert: Momentan werden in Berlin insbesondere große, teure Wohnungen gesucht. Von diesem Trend wollte man profitieren.

- Die kaufmännische Abteilung wollte ebenfalls kleinere Wohnungen und begründete dies mit der höheren Investitionsrendite. Einwand Zipfert: Strategische Erwägungen sprächen für große Wohnungen, dafür könne man keine Rendite berechnen.
- Die Risikobeauftragte Burger bemerkte in der Vorlage für den monatlichen Risikobericht im Oktober 2012: „Das Bauvorhaben hat einen Vorvermarktungsstand von nur 20%. Aus unserer Sicht darf mit dem Bau erst begonnen werden, wenn dieser mindestens 50% beträgt. Zur Steigerung müssen mindestens erhöhte Marketinganstrengungen unternommen werden. Sollten diese nicht fruchten, muss das Projekt grundsätzlich überprüft werden.“ Auf Druck von Zipfert wurde daraus: „Das Bauvorhaben hat einen Vorvermarktungsstand von bereits 20%; für weitere 30% ist man in aussichtsreichen Verhandlungen. Aus unserer Sicht kann mit dem Bau begonnen werden, wenn dieser 50% beträgt. Zur weiteren Steigerung sollten erhöhte Marketinganstrengungen unternommen werden.“

Das waren also die beiden aktuellen Sorgenkinder von Wilhelm Zipfert. Ansonsten lief das Geschäft aber sehr zufriedenstellend. Umsätze, Rendite, Leerstand, Mitgliederzahlen und alle anderen wichtigen Kennzahlen waren stabil und hatten sich leicht besser entwickelt als bei vergleichbaren Wohnungsgenossenschaften in Berlin. Die Mieterzufriedenheit war im letzten Jahr nochmals gestiegen – die hohen Investitionen in die Sanierung des Bestands trugen sicher dazu bei. Nach Zipferts Eindruck waren auch alle Mitarbeiter gerne bei der WOGEM. Man zahlte anständig, und es herrschte ein angenehmes Betriebsklima. Ein Schlüssel dafür war nach seiner Überzeugung die gelebte offene Kommunikation im Unternehmen – gegenüber den Mitarbeitern, aber auch gegenüber den Mitgliedern, Mietern und sonstigen „Stakeholdern“. In diesem Sinne hatte Zipfert letzte Woche schon beschlossen, alle wichtigen Personen an einen Tisch zu bringen und mit ihnen offen über das Thema Risikomanagement zu diskutieren.

Anlagen

Anlage 1:	Die handelnden Personen	7
Anlage 2:	Organigramm der Wohnungsgenossenschaft Marienburg eG (aus: Organisationshandbuch).....	8
Anlage 3:	Kennzahlen der WOGEM (aus: Geschäftsbericht 2013)	9
Anlage 4:	Gewinn- und Verlustrechnung der WOGEM (aus: Geschäftsbericht 2013).....	9
Anlage 5:	Risikobericht an die Mitglieder der Genossenschaft (aus: Präsentation auf der Mitgliederversammlung 2011)	10
Anlage 6:	Auszug aus dem Bauschadensgutachten Seidleinstraße	10
Anlage 7:	Risikobericht der WOGEM (aus: Geschäftsbericht 2013)	11
Anlage 8:	Unternehmensstrategie der WOGEM.....	11
Anlage 9:	Angebotspräsentation der Unternehmensberatung RERA.....	12
Anlage 10:	Angebot der Unternehmensberatung RERA zur Erstellung eines neuen Risikomanagementsystems	13
Anlage 11:	Beispiel-Investitionsrechnung der WOGEM (aus: Ankaufsvorlage)	14
Anlage 12:	Risikobericht einer anderen Wohnungsgesellschaft (aus: Geschäftsbericht Spar- und Bauverein Hannover eG 2013)	16
Anlage 13:	Charts aus einem ähnlichen Projekt bei einer anderen Wohnungsgenossenschaft (Quelle: Wohnungsgenossenschaft Marzahner Tor und BBT GmbH, Berlin)	17
Anlage 14:	Risikoinventar für Wohnungsgesellschaften	18
Anlage 15:	Stellenanzeige für einen Risikomanager bei der GEWOFAG, München.....	19

Anlage 1: Die handelnden Personen

Wilhelm Zipfert, 1. Vorstand, 63 Jahre, Volkswirt. Hat den größten Teil seines Berufslebens bei der WOGEM verbracht, die letzten 20 davon als einer von zwei Vorständen. Beliebt bei Mitarbeitern und Mietern. Hohes gesellschaftliches Engagement ... hinter dem das Engagement für die WOGEM in den letzten Jahren etwas zurückblieb.

Lisa Burger, Risikobeauftragte, 48 Jahre, Wohnungskauffrau. Zipferts „Allzweckwaffe“, die er dorthin schickt, wo Not an der Frau ist. Kennt das Unternehmen besser als irgendjemand sonst. Ist seit einem Jahr neben Personal, Orga und IT auch für Risikocontrolling zuständig ... und kompensiert fehlendes Fachwissen und Zahlenabneigung durch weibliche Intuition.

Klaus Feil, Leiter der kaufmännischen Abteilung, 34 Jahre, Dipl.-Kfm. (FH). Hat nach dem Studium rasch Karriere als Controller in einem Handelskonzern gemacht und in seinen zwei Jahren bei der WOGEM schon viel bewegt. Ist ein junger, dynamischer Workaholic mit viel Fachwissen ... dem aber noch das Gefühl für Häuser, Wohnungen, Mieterbelange u.ä. fehlt.

Frank-Robert Koslowski, Revisor (in Altersteilzeit), 64 Jahre. Alter „Haudegen“, vor dem alle zittern, seit er vor 2 Jahren von der kaufmännischen Abteilung in die Revision wechselte. Unbestechlich und mit einem guten Riecher für Gefahren. Interpretiert seine Rolle offensiv als interner Unternehmensberater ... ist aber manchmal altmodisch in seinen Ansichten.

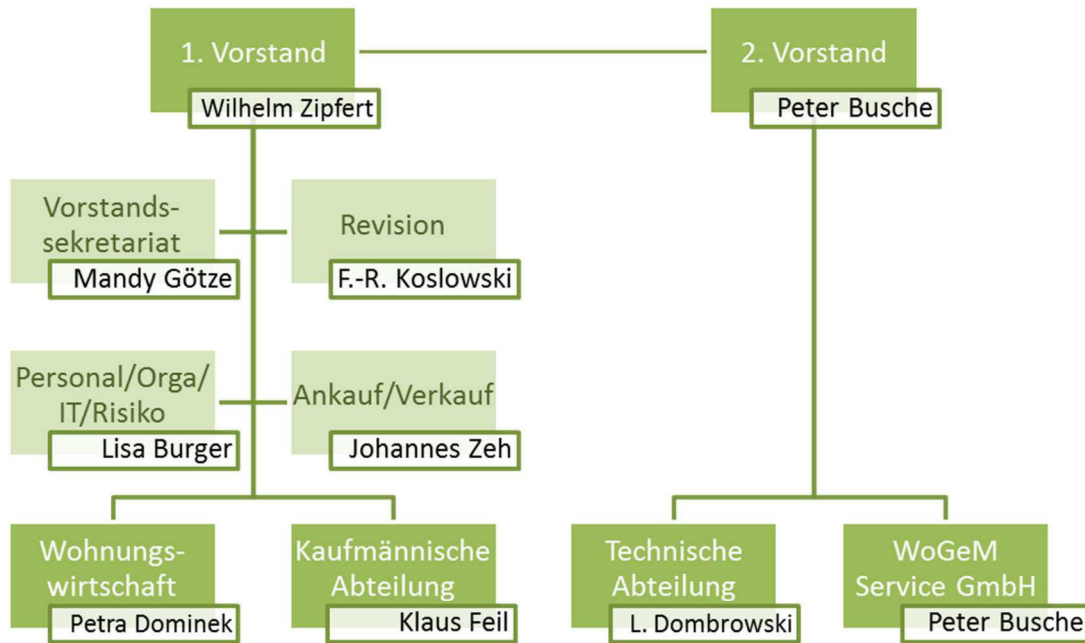
Georg Bayermann, Unternehmer und Vorsitzender des Aufsichtsrats, 52 Jahre, Dipl.-Ing. Hat als Gründer und Leiter eines mittelständischen Industrieunternehmens einige Erfahrung in Unternehmensführung. Fungiert oft als Sparringspartner für den Vorstand ... nervt aber gelegentlich mit technisch interessanten, aber ökonomisch unausgereiften Vorschlägen.

Dr. math. Christopher Eckl, Unternehmensberater (Partner), 42 Jahre. Nach Stationen bei McKinsey und BCG zu einer Spezialberatung für Risikomanagement gewechselt. Intelligent, analytisch, fleißig, erfahren, durchsetzungsstark ... aber von Freunden wie Feinden häufig als „arrogantes A...“ bezeichnet und frei von Kenntnissen über die Wohnungswirtschaft.

Claudia Marini, Unternehmensberaterin (Junior Consultant), 29 Jahre, Immobilienkfr., B.S. (BWL), M.S. (Real Estate Management). Intelligent, analytisch, fleißig, erfahren (für ihr Alter), durchsetzungsstark (dank ihrer Kompetenz und charmanten Art) ... nicht aber in den Augen ihres dominanten Chefs, der ihren Ideen kaum Chancen lässt.

Joana Clausen, Prüfungsdirektorin Genossenschaftsverband, 52 Jahre, Dipl.-Kfr., WP, StB. Intimfeindin des Revisors, mit dem sie schon bei vielen Gelegenheiten die Klinge gekreuzt hat. Erfahrene Prüferin, die erbarmungslos nachfragt und scharf formuliert ... aber ebenso nett und kulant sein kann, wenn man sie wichtig nimmt und sie zu einem guten Essen einlädt.

**Anlage 2: Organigramm der Wohnungsgenossenschaft Marienburg eG
(aus: Organisationshandbuch)**



Anlage 3: Kennzahlen der WOGEM (aus: Geschäftsbericht 2013)

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
	TEuro	TEuro	TEuro	TEuro	TEuro	TEuro
Bilanzsumme	171.735	175.833	176.185	177.745	175.713	179.045
Geschäftsguthaben	5.631	5.678	5.639	5.569	5.506	5.590
Rücklagen	68.538	68.526	68.512	69.073	69.044	69.044
Bilanzgewinn/-verlust	736	297	782	-1.622	948	774
Rückstellungen	974	637	813	411	682	525
Verbindlichkeiten	106.698	111.849	112.368	114.628	110.251	114.580
Investitionen	1.029	804	445	0	1.378	0
Umsatzerlöse aus Hausbewirtschaftung	26.582	26.233	25.680	24.646	24.028	23.915
Aufwendungen für Hausbewirtschaftung	14.571	14.860	13.674	15.662	12.412	12.131
Instandhaltung	6.785	7.137	6.140	8.140	5.338	4.978
Zinsaufwendungen	4.250	4.426	4.555	4.629	4.672	4.805

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Wohn- und Geschäftsgebäude	75	75	75	75	75	76
gesamter Wohnungs- und Gewerbebestand	5.042	5.042	5.049	5.053	5.052	5.176
davon Wohnungen	4.992	4.992	4.995	5.001	5.002	5.125
davon Gewerbeeinheiten	50	50	54	53	50	50
Genossenschaftsmitglieder	5.339	5.341	5.342	5.267	5.198	5.211

Anlage 4: Gewinn- und Verlustrechnung der WOGEM (aus: Geschäftsbericht 2013)

	2013	2012
	Euro	Euro
1. Umsatzerlöse aus der Hausbewirtschaftung	26.582.161	26.232.848
2. Erhöhung des Bestandes an unfertigen Leistungen	-109.653	479.129
3. Sonstige betriebliche Erträge	561.255	1.226.884
4. Aufwendungen für Hausbewirtschaftung	-14.570.814	-14.860.122
5. Rohergebnis	12.462.950	13.078.739
6. Personalaufwand	0	
a. Löhne und Gehälter	-1.490.152	-1.545.280
b. soziale Abgaben	-286.303	-291.596
7. Abschreibungen auf Sachanlagen	-3.590.519	-3.578.823
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.304.709	-1.525.458
9. Erträge aus Gewinnabführung	109.348	53.137
10. Erträge aus Beteiligung	6.796	8.384
11. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	172.845	128.320
12. Aufwendungen aus Verlustübernahmen	0	-542.713
13. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-4.249.922	-4.426.075
14. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.830.333	1.358.635
15. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-22.400	0
16. Sonstige Steuern	-1.072.038	-1.062.358
17. Jahresüberschuss	735.895	296.278

Anlage 5: Risikobericht an die Mitglieder der Genossenschaft
(aus: Präsentation auf der Mitgliederversammlung 2011)

Wie funktionieren Controlling und Risikomanagement im Unternehmen?

- Basis für alles ist das ERP-System
- Darauf setzen mehrere Spezialsysteme auf, u.a. die Controlling-Software CONTROL+ und das Portfoliomanagementsystem HausPM
- Daneben kommen Microsoft Office-Produkte zum Einsatz; zum Beispiel wird Excel zur Erstellung des Wirtschaftsplans verwendet, die Risikoberichte werden in Word erstellt
- Excel wird für einige weitere Zwecke verwendet, die indirekt auch mit dem Risikocontrolling zu tun haben, z.B. Investitionsrechnungen oder Baukostenkontrollen. Dazu werden die Daten meist aus CONTROL+ oder HausPM gezogen und in Excel weiter verarbeitet.
- Händische Erfassung der Daten, die im ERP-System nicht vorhanden sind, zum Beispiel Marktmieten, Annahmen, Baukosten, Plandaten

5

Wie werden die Anforderungen an das Risikomanagement erfüllt?

- Internes Überwachungssystem? ✓
 - Organisatorisch: Funktionstrennung zwischen Risikomanagement und -controlling, Revision separat, 4-Augen-Prinzip bei allen risikorelevanten Tätigkeiten, passwortgeschützter IT-Zugang, Arbeitsablaufbeschreibungen, Stellenbeschreibungen
 - Systemtechnisch: Verwendung von Standardsoftware (CONTROL+, HausPM), Abnahme von selbst erstellten Programmen (z.B. zur Erstellung von Risikoberichten in Excel) durch die Revision
- Einbindung in die Betriebsorganisation? ✓
 - Risikobeauftragte als Stabsstelle
 - Revision als Stabsstelle
 - Controlling als Linienstelle
- Frühwarnsystem? ✓
 - Risikorelevante Bereiche durch Vorstand festgelegt (auf Basis von GDW-Empfehlung)
 - Regelmäßige Risikoberichte (auf der Basis von CONTROL+, HausPM)
 - Ad hoc-Risikomeldungen durch jeden Mitarbeiter möglich und durch offene Kommunikation gefördert

6

Anlage 6: Auszug aus dem Bauschadensgutachten Seidleinstraße

(folgende Seiten)

5. Zusammenfassung

Das Objekt in der Seidleinstraße 2-8 in Berlin-Steglitz wurde am 27.06.2014 auf Schäden und Mängel in den Holzkonstruktionen untersucht. Darüber hinaus fand eine Begutachtung der Mauerwerksrisse in den tragenden Wänden statt.

Das Baujahr des Wohngebäudes wird auf 1911 datiert. Es umfasst vier Vollgeschosse, das nicht ausgebaute Dachgeschoss und das Kellergeschoss. Das Gebäude, in traditionellem Mauerwerksbau errichtet, war zum Zeitpunkt der Untersuchung voll vermietet.

Die Dachkonstruktion des Gebäudes wurde in einem sanierungsbedürftigen Zustand vorgefunden. Eine defekte Dachdeckung und Entwässerung verursachte in Teilbereichen Schäden an den Konstruktionselementen. Die Wasserschäden und der Hausbockbefall führten in der Vergangenheit zur Ergreifung von Sanierungsmaßnahmen, die – soweit man das heute beurteilen kann – zum Teil nicht fachgerecht ausgeführt wurden. Zu den Maßnahmen gehörten die Ausbesserung der Dachdeckung, die Bebeilung der Hölzer und der Einsatz chemischer Holzschutzmittel. Bei einem geplanten Dachgeschossausbau wird empfohlen, eine Holz- und Raumluftanalyse durchführen zu lassen. Eine leicht stechende Geruchsbelastung und die kristallinen Ausblühungen an den Hölzern legen die Verwendung von gesundheitsgefährdendem DDT nahe und erfordern die Prüfung der belasteten Hölzer.

Gemäß dem Regelwerk des Zentralverbandes des Deutschen Dachdeckerhandwerks sind die Schäden und Mängel zur Abwehr von Niederschlägen zu beheben und eine funktionstüchtige Entwässerung des Daches sicherzustellen. Die befallenen Hölzer durch holzzerstörende Nassfäuleerreger u.a. Pilze sind generell auszutauschen.

Die qualitative Prüfung der Holzbalkendecken wurde schwerpunktmäßig an neuralgischen Punkten durchgeführt. Die Untersuchungen erfolgten makroskopisch unter Hinzunahme von mechanischen und optischen Hilfsmitteln. Wasserschäden aus Niederschlägen, Leckagen von Abdichtungen sowie erhöhte Belastungen infolge einer Tauwasserbildung verursachten diverse Schäden und Mängel in jedem Geschoss. Destruktionsfäule an den Holzbauteilen der Decken, Dunkelfärbung der Dielen und Balken, verändertes Fugenbild der Dielen, Sporenausbildung von Schwarzsimmel an Wärmebrücken, ein Bereich mit weißem schwammartigem Gewebe sowie kleiner Würfelbruch konnten festgestellt werden.

Fußbodenaufbauten in den Nassräumen der Wohnungen und auf den Terrassen sollten generell vollständig aufgenommen und die Balkenlagen einer Nachuntersuchung unterzogen werden. Defekte Rohrleitungen sind zu ersetzen. Unter Berücksichtigung der bauphysikalischen Anforderungen, den geltenden Normen und den anerkannten Regeln der Technik sind tragssichere Decken herzustellen.

Zur Planung sollte ein zugelassener Energieberater herangezogen werden, der die Vermeidung von Tauwasser an gefährdeten Wärmebrücken untersucht. Durch die Erstellung eines Energiespargutachtens wird der ökonomische und ökologische Einsatz von Dämmmaßnahmen geprüft. Darüber hinaus wird das Energieeinsparpotenzial des Gebäudes verdeutlicht.

Zur Prüfung einer Schädigung durch den Echten Hausschwamm sollten Proben zu einer Laboruntersuchung eingereicht werden, um entsprechende Sanierungsmaßnahmen zu ergreifen. Die Forderungen der DIN 68800 sowie DIN 18334 sollten zum Vertragsbestandteil mit der Sanierungsfirma für die Zimmer- und Holzbauarbeiten erhoben werden.

Die Risse im Mauerwerk der südlichen Giebelwand sind die Folge ungleichmäßiger Setzungen des Gebäudes. Durch ihren vertikalen Verlauf vom Dachgeschoss bis ins Erdgeschoss und die abnehmende Fugenklaffung zeichnet sich ein erhöhtes Setzungsbild der südlichen Giebelwand ab. Die Gründe für das Setzungsverhalten in diesem Bereich stehen vermutlich mit der Errichtung des Nachbargebäudes zu einem späteren Zeitpunkt in Verbindung. Zur Prüfung ob es sich um tote Risse handelt, sollten zur Beobachtung Gipsplomben oder Rissmonitore angebracht werden. Darüber hinaus sollte ein Baugrundgutachten beauftragt werden. Durch die Einsicht in die Bauakten des Berliner Bauarchivs können die Annahmen vorab geprüft werden. In diesem Zusammenhang können auch die Feststellungen zur nördlichen Giebelwand überprüft werden. Die Fugen der Wand sind keilförmig zu erweitern und mit Mörtel zu schließen. Durch die Einbindung von Stahlbetonbalken in den Wandebenen bei einigen der Risse kann einer erneuten Bewegung entgegen gewirkt werden. Die Risse in der nördlichen Giebelwand sind auf den fehlenden Mauerwerksverband und die damit verminderte Stabilität der Wand zurückzuführen. Durch Wiederherstellung eines kraftschlüssigen Verbandes kann die Stabilität erhöht werden und somit eine Fugensanierung erfolgen.

Die im Untersuchungsbericht genannten Empfehlungen sind nur als ein Minimum der notwendigen Maßnahmen zu betrachten, die für die Instandsetzung des Gebäudes unbedingt erforderlich sind.

Die Prüfung der Wirtschaftlichkeit der vorgeschlagenen Maßnahmen gehörte nicht zum beauftragten Leistungsumfang dieses Gutachtens. Der Gutachtenverfasser erlaubt sich dennoch den Hinweis, dass angesichts des maroden Gesamtzustands des Gebäudes vor der Beauftragung weiterer Gutachter die Alternative des Komplettabrisses geprüft werden sollte.

Anlage 7: Risikobericht der WOGEM
(aus: Geschäftsbericht 2013)

VI. Risikobericht

Das wirtschaftliche Umfeld unseres Unternehmens ist geprägt durch die Besonderheiten Berlins bzw. des Berliner Wohnungsmarktes. Die WOGEM ist als Dienstleister in der Wohnungswirtschaft tätig und daher mit einer Vielzahl von Risiken konfrontiert. Diese Risiken sind untrennbar mit unternehmerischem Handeln verbunden. Ziel unseres Handelns ist, dass wir die mit der Geschäftstätigkeit verbundenen überschaubaren Risiken eingehen, um die Chancen der Wertschöpfung zu nutzen. Dies wird insbesondere durch hohe Qualität des Produktes Wohnung erreicht.

Auch unsere Mitglieder als Kunden und Anteilseigner sind ihrerseits an Wettbewerbsvorteilen unseres Unternehmens zur Nutzung von Marktchancen interessiert. Durch das so gewonnene Eigenkapital, das in den wesentlichen Teilen thesauriert wird, können wir auch in Zukunft preisgünstigen Wohnraum für unsere Mitglieder schaffen und erhalten. Die WOGEM versteht effizientes und vorausschauendes Risikomanagement als ein wichtiges und sicheres Element in der Unternehmensentwicklung. Primäres Ziel ist die frühzeitige Erkennung

und somit aktive Steuerung im Rahmen der Risikostrategie.

Zur Erfassung und Steuerung von Risiken werden existierende Instrumente permanent weiterentwickelt.

So wurde bereits im Geschäftsjahr 2009 ein Portfoliomanagementsystem implementiert, das auf dem bestehenden ERP-System aufbaut. Mit diesem Instrument können unter Berücksichtigung der sich verändernden Märkte Entscheidungen auf gesicherten Basisdaten getroffen werden. Daneben werden die wichtigsten finanzwirtschaftlichen Kennzahlen regelmäßig erstellt und analysiert.

Anlage 8: Unternehmensstrategie der WOGEM

(folgende Seiten)

Strategie 2020



Oktober 2010

Strategisches Konzept der
Wohnungsgenossenschaft Marienburg eG

VORWORT

Die Wohnungsgenossenschaft Marienburg eG (WOGEM) wurde im Jahr 1952 in Berlin Spandau gegründet. Seitdem haben die Mitglieder in unregelmäßigen Abständen immer wieder über die zukünftigen Aufgaben und Ziele ihrer Genossenschaft diskutiert. Im Herbst 2008 beschloss die Mitgliederversammlung, erstmalig ein Strategiepapier zu entwickeln, das die Handlungserfordernisse und Interessen der Genossenschaft umreißen und Strategien zur zukünftigen Entwicklung formulieren sollte. Diese Aufgabe übernahm eine Gruppe von Beschäftigten und Mitgliedern der Genossenschaft unter Leitung des ersten Vorsitzenden Wilhelm Zipfert. Sie legte eine Strategie vor, die die Mitgliederversammlung im Herbst 2010 genehmigte.

Die Inhalte des Strategiepapiers sollen regelmäßig überprüft und ggf. weiterentwickelt werden, um den sich verändernden Bedürfnissen der Mitglieder zu entsprechen und das Agieren der Genossenschaft an sich wandelnde Rahmenbedingungen des Wohnungsmarktes anzupassen. Der Diskussionsprozess ist offen für neue Anregungen und Impulse. Alle Mitglieder der Genossenschaft sind herzlich eingeladen, sich daran zu beteiligen.

Wohnungsbaugenossenschaft Marienburg eG

Berlin-Spandau, im Oktober 2010



Wilhelm Zipfert, Vorstand

STRATEGISCHE ZIELE

Finanzielle Situation verbessern

Durch ökonomisches Handeln, Neufestlegung ihrer Darlehen und Mieterhöhungen konnte die Genossenschaft ihre wirtschaftliche Situation trotz widriger äußerer Umstände stabilisieren. In den nächsten Jahren muss wieder in jedem Jahr ein ausgeglichenes Ergebnis aus eigener Geschäftstätigkeit erreicht werden. Die Genossenschaft konzentriert sich daher weiter darauf, ihre Kosten zu optimieren und durch sinnvolle Erweiterungen ihrer Bestände die Wirtschaftlichkeit der Genossenschaft zu verbessern.

Zur Reduzierung des Kapitaldienstes setzt die Genossenschaft den erfolgreich eingeschlagenen Weg einer vorausschauenden Optimierung ihres Darlehensportfolios fort. Dabei geht es vor allem um die Eindämmung von Zinsänderungsrisiken bei auslaufenden Zinsbindungen in Kreditverträgen sowie um die Ausnutzung des niedrigen Zinsniveaus bei Aufnahme neuer Darlehen.

Eigenkapital erhöhen und Mitgliedsdarlehen ausbauen

Eine wichtige Säule der Finanzierung ist das Eigenkapital der Genossenschaft. Es wird durch die gezeichneten Genossenschaftsanteile der Mitglieder getragen. Eine starke Eigenkapitalbasis verbessert nicht nur die Liquidität und die Kreditkonditionen der Genossenschaft, sondern trägt wesentlich zur Stabilisierung der Mieten bei. Deshalb sollen die bisher gezeichneten Anteile weiter erhöht werden. Dies ist durch Mitgliederzuwachs und die Zeichnung zusätzlicher Geschäftsanteile durch die Mitglieder zu erreichen.

Im Interesse des Liquiditätserhalts und damit im Interesse stabiler Mieten verzichtet die Genossenschaft auf eine Verzinsung der gezeichneten Pflichtanteile. Die positiven Effekte auf die Mietentwicklung sind für alle Mitglieder wirtschaftlich vorteilhafter als eine individuelle Ausschüttung, die zudem von jedem Mitglied zu versteuern wäre.

Mit der erfolgreichen Ausgabe verzinsster Mitgliedsdarlehen hat die Genossenschaft ein vom Kapitalmarkt unabhängiges Finanzierungsinstrument geschaffen, das für die Geld gebenden Mitglieder, die Genossenschaft und das jeweils finanzierte Vorhaben von Vorteil ist. Eine hohe und stetige Inanspruchnahme versetzt die Genossenschaft in die Lage, diese Mittel gezielt auch zur Realisierung neuer Vorhaben einzusetzen.

Vorausschauend und kostenbewusst wirtschaften

Die WOGEM setzt auf eine kostensparende und effiziente Bewirtschaftung ihrer Bestände. Wesentliche Elemente sind eine vollständige Vermietung, eine nachhaltige Instandhaltung und eine effiziente Verwaltung. Mit dem vollsanierten Baubestand, den guten Objektstandorten und dem nachgefragten Wohnungsangebot liegen dafür sehr gute Voraussetzungen vor. Die Genossenschaft wird die Angebots- und

Nachfrageentwicklung, insbesondere unter dem Gesichtspunkt der demografischen Entwicklung, beobachten, um frühzeitig Vermietungsrisiken zu erkennen und entsprechend zu reagieren. Sie erfasst die Wohnwünsche und Wohnbedürfnisse ihrer Mitglieder und richtet ihr Handeln danach aus. Im Vordergrund stehen die Versorgungsinteressen der Mitglieder nach passendem Wohnraum. Hierzu ist auch der bereits sanierte Wohnungsbestand im Einzelfall anzupassen, um zum Beispiel dem aktuellen Wunsch nach großen Wohnungen gerecht zu werden.

Zur kostensparenden Bewirtschaftung gehört auch die Eigeninitiative der Mitglieder. Es gilt, das ehrenamtliche Engagement der Bewohner für ihr Wohnumfeld, für genossenschaftliche Einrichtungen und Serviceangebote zu fördern und auszubauen. Insbesondere die Gestaltung und Pflege der Höfe ist dafür ein geeignetes und bereits erfolgreich angenommenes Betätigungsfeld.

Wachstum mit Augenmaß

Die WOGEM strebt ein moderates Wachstum ihres Wohnungsbestandes an. Damit werden folgende Ziele verfolgt:

- Wohnraumversorgung von Genossenschaftsmitgliedern, denen bisher noch keine oder keine passende Wohnung zur Verfügung gestellt werden konnte (Abbau Warteliste),
- Verbreiterung des Wohnungsangebotes für unterschiedliche Bedürfnisse der Mitglieder (differenziertes Angebot nach Lage, Wohnkomfort und gewünschter Wohnform),
- Umsetzung integrierender Wohnkonzepte, wie z. B. Mehrgenerationenprojekte,
- Stärkung der wirtschaftlichen Basis, Effizienzgewinn bei der Verwaltung, Vorteile beim Einkauf wirtschaftlicher Leistungen,
- Bessere Risikostreuung, vorteilhafte Ungleichzeitigkeit bei anstehenden Sanierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen, zeitversetzte Laufzeiten von Darlehen bzw. Zinsbindungen,
- Erhalt günstigen Wohnraums auf dem Berliner Wohnungsmarkt.

Diese Ziele sollen in erster Linie durch Zukäufe von Altbaubeständen in den Innenstadtbezirken Berlins erreicht werden. Wenn es der Wohnraumversorgung der Mitglieder dient und wirtschaftlich sinnvoll ist, stellt auch Wohnungsneubau in eigener Regie eine Erweiterungsoption dar.

Die Finanzierungsmodelle der jeweiligen Neubauprojekte werden der Mitgliederversammlung zur Beschlussfassung vorgelegt.

Hausprojekte unter dem Dach der Genossenschaft

Die WOGEM ist offen für neue Mitglieder und innovative Wohnkonzepte; sie ermöglicht die Teilhabe am Genossenschaftsmodell auch Bevölkerungsgruppen, die ein Interesse am solidarischen, nachbarschaftlichen und eigenverantwortlichen Wohnen in der Stadt zeigen. Im genossenschaftlichen Interesse unterstützt sie Projekte mit sozialem und wohnungspolitischen Anspruch. Dies drückt sich in der Realisierung von bewohnergetragenen Hausprojekten unter dem Dach der Genossenschaft und in der aktiven Mitarbeit in wohnungspolitischen (Selbsthilfe-) Initiativen aus.

Bei geeigneten Erwerbs- und Finanzierungsbedingungen steht die WOGEM als Grundstückskäuferin bzw. Erbpachtnehmerin für weitgehend selbstverwaltete Hausprojekte zur Verfügung. Im Interesse der Wirtschaftlichkeit und Risikoabsicherung gilt für jedes Hausprojekt das Prinzip der Kostenmiete. Das bedeutet, dass die Kosten für Erwerb, Sanierung und Bewirtschaftung von den Hausbewohnern selbst getragen werden. Damit werden die Risiken eines neuen Hausprojektes von den „alten“ Bestandsimmobilien weitgehend abgekoppelt. Die gesamte Genossenschaft profitiert von der Vermögensmehrung und der Erhöhung des Eigenkapitals.

Aufgrund ihres besonderen Status muss bei Hausprojekten jedoch – als ultima ratio – auch eine Beendigung der Zusammenarbeit möglich sein, wenn sich im Laufe des Prozesses herausstellt, dass die In-Sich-Wirtschaftlichkeit nicht zu gewährleisten oder die gemeinsamen Ziele nicht zu erreichen sind.

Moderate Mieterhöhungen

Sicheres und sozial verantwortliches Wohnen sind zentrale Elemente genossenschaftlichen Wohnens. In der Marienburg soll Wohnen zu stabilen Mieten unterhalb oder auf der Höhe der Mittelwerte des Berliner Mietspiegels möglich sein. Um aber die Wirtschaftlichkeit der Genossenschaft dauerhaft zu sichern, sind auch moderate Mieterhöhungen in Zukunft unverzichtbar.

Die WOGEM ist grundsätzlich bestrebt, die Mietdifferenzen zwischen vergleichbaren Wohnungen und Objekten innerhalb der Genossenschaft möglichst gering zu halten. Signifikante Unterschiede in der Ausstattung und Größe der Wohnungen werden durch Mietzuschläge für bestimmte Merkmale (z. B. Balkon) und die Zeichnung unterschiedlich hoher Pflichtanteile berücksichtigt.

Anstieg der Nebenkosten dämpfen

Um die Belastung unserer Mitglieder und Mieter durch die sogenannte zweite Miete gering zu halten, liegt ein Hauptaugenmerk der Genossenschaft auf der Optimierung der Betriebs- und Heizkosten. Dies soll durch kontinuierliches Vertragsmanagement, nachhaltige Instandhaltung der Bausubstanz, Integration von Bewohnereigenleistungen und sinnvolle Maßnahmen zur Einsparung von Wasser und fossilen Energien erreicht

werden. Mit innovativen Konzepten, zum Beispiel zur Nutzung von Solarenergie oder Regenwasser, strebt die Genossenschaft zudem einen Beitrag zum Klimaschutz an. Sie wird prüfen, ob die Erzeugung von Strom und Wärme in eigener Verantwortung wirtschaftlich vorteilhaft und leistbar ist.

Förderung des genossenschaftlichen Lebens

Wohnen in der WOGEM bedeutet mehr als die reine Wohnraumversorgung. Die Genossenschaft ist der Lebensraum von Menschen, die auf vielfältige Weise miteinander in Kontakt treten. Die Organe der Genossenschaft ermöglichen und fördern die genossenschaftliche Mitbestimmung, das nachbarschaftliche Miteinander, die gegenseitige Hilfe und das soziale Engagement ihrer Mitglieder. Bewährte Angebote wie das Mitteilungsblatt, der Internetauftritt, der Initiativenfonds, die Tauschbörse, die Sommerfeste, die Gemeinschaftsräume sowie die Tätigkeit in den Arbeitsgruppen und der Schlichtungskommission werden fortgeführt. Nützliche Serviceangebote oder Aktivitäten zur gemeinsamen Freizeitgestaltung könnten das Spektrum bereichern.

Genossenschaft mit Ausstrahlung

Die WOGEM begreift sich als gesellschaftlicher Akteur im Kiez und in der Stadt. Die Interessen der Mitglieder zum Beispiel nach ausreichenden Schulplätzen für ihre Kinder, nach grünen und verkehrsberuhigten Straßen in der Nachbarschaft liegen auch im Interesse der Genossenschaft. Bereits heute bringen sich Organe und Initiativen der Genossenschaft mit ihren Ressourcen in aktuelle Diskussions- und Entscheidungsprozesse der Bezirkspolitik ein. Mit der in der WOGEM gesammelten Erfahrung und Kompetenz kann diese Rolle noch gestärkt werden.

Die WOGEM setzt sich für die Verbreitung und Förderung des Genossenschaftsgedankens ein. Sie kommuniziert das Genossenschaftsmodell nach außen, steht im Austausch mit anderen Genossenschaften und Akteuren und beteiligt sich an wohnungs- und stadtentwicklungspolitischen Diskussionen.



Projektkosten Vorschlag 1 – einmalig



Vorschlag 1: Weiterentwicklung der bestehenden Risikomanagement-Instrumente

- Es sind bereits einige Instrumente im Einsatz, die dem Risikomanagement dienen bzw. dienen können; diese müssten weiterentwickelt, ergänzt und zu einem System integriert werden
- Basis sollte eine Datenbank mit Schnittstellen zu allen risikorelevanten Vorsystemen und Risikomanagementinstrumenten

Einmalige Kosten

- Interne Ressourcen: 50 Tage Vollzeit (Durchschnittswert; hauptsächlich für Portfoliomanager und Orga/IT, ferner für Workshops mit verschiedenen Abteilungen)
- Externe Ressourcen:
 - Technik 1.000 - 10.000 € (Durchschnittswert inklusive Lizenzen, Programmierung, Datenmigration, Schnittstellen etc.)
 - Beratung durch RERA ca. 150.000 € (Ist-Analyse, Konzeption, Entwicklung, Validierung)

Projektkosten Vorschlag 2 - einmalig



Vorschlag 2: Integriertes Risiko-Portfolio-Managementsystem

- Das bisherige PMS „Haus PM“ besitzt keine nennenswerten Risikomanagement-funktionalitäten und lässt sich auch nicht in diese Richtung ausbauen
- Es müsste daher durch ein neues System ersetzt werden
- Hauptvorteil: Vereinfachung der Systemlandschaft

Einmalige Kosten

- Interne Ressourcen: 100-150 Tage Vollzeit
(Durchschnittswert; hauptsächlich für Portfoliomanager und Orga/IT, ferner für Workshops mit verschiedenen Abteilungen)
- Externe Ressourcen:
 - Technik 20.000 - 50.000 € (Durchschnittswert inklusive Lizenzen, Programmierung, Datenmigration, Schnittstellen etc.)
 - Beratung durch RERA 100.000 € (Durchschnittswert inklusive Anforderungsanalyse, Anbieter-Screening und Begleitung der Implementierung)

Projektkosten – laufend



Laufende Kosten für Vorschläge 1 oder 2

- Interne Ressourcen: Angabe von Durchschnittswerten nicht sinnvoll, da ...
 - Nutzung des Systems zu unterschiedlich
 - Arbeitsaufwand umgeschichtet wird
 - System neue Aufgaben ermöglicht
- Empfehlung:
 - als Minimum jeweils 0,5 MAK für die Stellen Portfoliomanager und Risikomanager vorsehen
 - Kapazität in IT-Abteilung um mind. 0,5 MAK erhöhen
- Externe Ressourcen:
 - € 600 – 6.000 p.a. für Hotline, Betreuung vor Ort, Instandhaltung des Systems (in Abhängigkeit von den Kundenanforderungen und dem Preismodell des Herstellers)
 - mind. 10% p.a. Abschreibung auf Anschaffungskosten der Software (Update in spätestens 10 Jahren erforderlich)

Anlage 10: Angebot der Unternehmensberatung RERA zur Erstellung eines neuen Risiko-managementsystems

(folgende Seiten)

Angebot zur Einführung eines Risikomanagementsystems bei der Wohnungsgenossenschaft Marienburg eG

1. Ausgangslage

Bei der Wohnungsgenossenschaft Marienburg eG (WOGEM) wurde dem Risikomanagement in der Vergangenheit keine besonders hohe Bedeutung beigemessen. Dies zeigte sich u.a. daran, dass es kein spezielles Risikomanagementsystem (RMS) gab und nur die kaufmännisch und rechtlich unbedingt erforderlichen Maßnahmen ergriffen wurden. Damit ist die WOGEM viele Jahre relativ gut gefahren. Um die Genossenschaft für die Zukunft gut aufzustellen, wird aktuell überlegt, das Risikomanagement organisatorisch, personell und technisch neu aufzustellen, insbesondere ein neues RMS einzuführen. Aufgrund der beschränkten internen Kapazitäten und Erfahrungen sollen externe Berater hinzugezogen werden.

In einem zweistündigen Gespräch mit dem Vorstand, der Risikobeauftragten, dem Revisor und den Abteilungsleitern Controlling und Technik konnten wir uns einen ersten Eindruck von dem Entwicklungsstand des Risikomanagements bei der WOGEM verschaffen. Wir sprachen über Anforderungen und Verbesserungsmöglichkeiten und waren uns einig, dass eine schrittweise Weiterentwicklung mit Ergänzung um ein neues IT-System anzustreben ist.

Daran haben wir uns bei unseren Vorschlägen orientiert, die in einer groben Projektskizze zur Erstellung eines umfassenden Risikomanagementsystems zusammengefasst sind (Abschnitt 3). Im Abschnitt 4 beschreiben wir die mögliche Projektorganisation und schätzen den für die Phasen bzw. Teilprojekte notwendigen Aufwand. Das konkrete Angebot erstreckt sich zu diesem Zeitpunkt nur auf die erste Phase, in dem es u.a. um die Analyse der bestehenden Instrumente und die Konkretisierung der in Abschnitt 2 aufgeführten Ziele geht.

2. Ziele

Aus dem ersten Gespräch haben wir folgende **Projektziele** abgeleitet:

1. Beurteilung der bisher eingesetzten Instrumente sowie der konkreten und unkonkreten Vorstellungen im Lichte...
 - des Wissensstands auf dem Gebiet der (Immobilien-)Risiken und ihrer praktischen Anwendung,
 - der Rahmenbedingungen und Restriktionen,
 um daraus ein realistisches Konzept für ein Risikomanagementsystem zu erstellen.
2. Entwicklung eines umfassenden Risikomanagementsystems...
 - zur Unterstützung von Ankaufsentscheidungen und zur Beurteilung des Bestands,
 - mit quantitativen und qualitativen Kennzahlen,
 - für spezifische und systematische Risiken.
3. Technische Umsetzung und Implementierung.

Es bestehen nach Auskunft unserer Gesprächspartner folgende wesentlichen **Anforderungen und Nebenbedingungen**:

- Möglichst weitgehende Einbindung der vorhandenen Instrumente
- Kompatibel zum ERP-System Wodis Sigma
- Beachtung von Empfehlungen des GDW und der Prüfer

- Beschränkter Kreis von Primärnutzern
- Schrittweise Entwicklung
- Ebenen: Mieteinheit/Mieter, Einzelobjekt, ggf. Objektgesellschaft, Teilportfolio, Gesamtportfolio, Genossenschaft

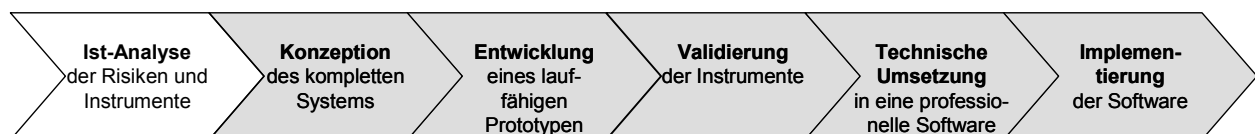
3. Projektskizze

Ein **Immobilienrisikomanagementsystem** besteht grundsätzlich aus folgenden Teilen:



Im Rahmen dieses Projekts stehen die Instrumente auf der Einzelobjektebene und auf der Portfolioebene im Vordergrund. Die anderen Teile sollten der Vollständigkeit halber kurz betrachtet werden; notwendige Änderungen daran – z.B. durch den Einbau neuer Instrumente erforderliche Prozessänderungen – sind zunächst nicht Gegenstand des Projekts.

Der Projektplan gliedert sich in sechs **Phasen**:



Phase 1: Ist-Analyse

Ein wesentlicher Inhalt der ersten Phase sind Gespräche mit Mitarbeitern der WOGEM, u.a. zu folgenden Themen:

- Vorhandene Risiken (Welche Risiken bestehen? Wo? Wie werden sie gewichtet?)
- Vorhandene Instrumente zur Messung und Steuerung von Risiken (Welche Instrumente gibt es? Was leisten sie? Wo wird Verbesserungspotential gesehen?)
- Anforderungen (z.B. technischer oder rechtlicher Art)
- Rahmenbedingungen und Restriktionen (z.B. Budget, Datenlage)

Ferner müssen Unterlagen gesichtet werden, u.a. zu folgenden Themen:

- Output der Instrumente (z.B. Berichte)
- Technik (z.B. Handbücher)
- Frühere Auswertungen über Risiken
- Risikoprozesse (z.B. aus Orga-Handbuch)
- Organisationstruktur (z.B. aus Organigramm)

Neben den Interviews gehört zur Methodik der ersten Phase die Arbeit im Projektteam, in Form von Workshops und wöchentlichen Teamsitzungen:

- Austausch über den „State of the Art“ in Forschung und Praxis
- Anforderungen formulieren
- Risikoinventur
- Kriterienkatalog zur Beurteilung der Instrumente aufstellen
- Instrumente katalogisieren und anhand des Kriterienkatalogs beurteilen
- Lückenanalyse (Vergleich von Risiken und bestehenden Instrumenten sowie von Lücken und möglichen Lösungen)
- Konkretisierung der Ziele

Ergebnis: Am Ende der ersten Phase liegen (1) eine Beurteilung aller bestehenden Instrumente, (2) ein kompletter und konkreter Katalog der Rahmenbedingungen, Anforderungen und Ziele für ein Risikomanagementsystem sowie (3) ein Projektvorschlag für die Konzeptionsphase vor. Dies ist die Entscheidungsgrundlage für die nächste Phase.

Phase 2: Konzeption

Bisher sind folgende Risikoinstrumente (im weiteren Sinne) im Einsatz:

- ERP-System (Wodis Sigma), darin u.a.
 - Wirtschaftlichkeitsberechnung mit Soll-Ist-Analyse
 - Instandhaltungsbudget
- Controllingsystem (Control+), darin u.a.
 - Planungsrechnung (auf Basis Objekt-DCF-Modell)
 - Prognosemodelle
- Portfoliomanagementsystem (HausPM); darin u.a.
 - Scoring
 - Immobilienbewertung (Ertragswertverfahren)
 - Szenarioanalyse
- Investitionsrechnung (MS Excel)
- Frühwarnsystem (MS Excel)
- Wirtschaftsplan (MS Excel auf Basis von Daten aus Wodis und Control+)
- Monatliche und jährliche Risikoberichte (MS Excel auf Basis von Daten aus HausPM und Control+)

Da sinnvollerweise erst nach der Analysephase entschieden wird, welche Instrumente entwickelt werden sollen, kann die Konzeptionsphase heute nur exemplarisch dargestellt werden. Nach dem, was wir bisher erfahren haben, könnten u.a. folgende Erweiterungen der bestehenden Palette sinnvoll sein:

- Entwicklung aussagefähiger quantitativer Risiko- und Renditekennzahlen
- Integration möglichst aller Instrumente in *ein* System mit gemeinsamer Datenbank
- Aufbau eines Ratings als Instrument, das Chancen und Risiken mißt, über alle Objekte vergleichbare Aussagen erbringt und sowohl auf den Bestand als auch auf Ankäufe angewendet wird

- Erweiterung der Investitionsrechnung um ein Simulationstool
- Konzentrationsanalyse als Ergänzung für das Portfoliomanagementsystem

Diese Elemente müssen nicht alle selbst erstellt werden. In die Konzeptionsphase gehört auch die Suche nach am Markt verfügbaren fertigen Instrumenten oder Komponenten einschließlich Aufstellung eines Kriterienkatalogs, Anbieterscreening, Ausschreibung, Auswahlverfahren, Test und Entscheidungsvorbereitung. Auch müssen nicht alle Elemente gleichzeitig in diesem Projekt entwickelt werden. Im Gegenteil kann es sinnvoll sein, manche Instrumente zurückzustellen, um das Projekt überschaubar zu halten, mit den ersten Tools Erfahrungen zu sammeln und andere Entwicklungen (z.B. Verbesserung der Datenlage) abzuwarten.

Methodisch ist diese Phase geprägt von Diskussionen und Workshops im Projektteam, unterstützt von delegierter Eigenarbeit einzelner Teammitglieder (z.B. Datenbeschaffung, -analyse und -aufbereitung). Die Zielerreichung der Instrumente wird auf geeignete Weise, z.B. anhand von Musterfällen, Teilportfolios oder Modellen, nachgewiesen.

Das wichtigste Ergebnis der zweiten Phase sind die fertig entworfenen Instrumente.

Beispiel Konzentrationsanalyse: Festgelegt sind Input (= Datenherkunft), Output (= Kennzahl, Diagrammtyp, Bericht), Funktionsweise (= Berechnungsformeln), Einbau in das Gesamtsystem (= Verwendung der Kennzahl als ergänzende Information), Technik (= Erweiterung des bestehenden SAP-Systems) und Organisation (= Nutzer, Abläufe).

Außerdem wird eine Zeit- und Kostenschätzung angestellt.

Damit liegt ein detailliertes, genehmigungsfähiges Konzept für die technische Entwicklung und die Umsetzung des Risikomanagementsystems vor.

Phase 3: Entwicklung

In der Entwicklungsphase geht es darum, das Konzept so umzusetzen, dass ein einsatzfähiger Prototyp existiert. Er muß noch nicht alle Anforderungen (z.B. an Datensicherheit, Geschwindigkeit, Bedienerfreundlichkeit) erfüllen, soll aber mit Echt Daten (z.B. gesamter Immobilienbestand) und unter realen Bedingungen (z.B. Bedienung durch spätere Nutzer) die gewünschten Ergebnisse bringen.

Die Entwicklung des Prototypen kann bei manchen Instrumenten bereits in der Konzeptionsphase beginnen oder sogar iterativ erfolgen. So haben wir sehr gute Erfahrungen mit Excel-Modellen gemacht, die vom Projektteam selbst erstellt werden und die mit geringem Aufwand zu Prototypen ausgebaut werden können. In der Regel vermindert dieses Vorgehen die Konzeptionsfehler und verkürzt die Entwicklungsphase. Bei anderen Instrumenten bietet es sich an, den Prototypen von EDV-Spezialisten programmieren zu lassen, vor allem, wenn es sich um Datenbankanwendungen handelt oder die Integration in bestehende Großrechnersysteme zwingend ist.

Methodik: v.a. Einzelarbeit durch Projektteam und Programmierer

Ergebnis: Prototypen der einzelnen Instrumente (nicht des Gesamtsystems!) einschließlich geeigneter Dokumentation

Phase 4: Validierung

Die Prototypen müssen anschließend gründlich getestet werden. Neben der technischen Funktionsfähigkeit unter realen und Stressbedingungen gehört dazu vor allem die Prüfung der Validität der Ergebnisse.

Dazu wird zunächst – am besten schon in der Entwicklungsphase – vom Auftraggeber ein Testprogramm aufgestellt. Darin ist u.a. verzeichnet, welche Tests durchgeführt werden, welche Daten zur Verfügung stehen und welche Messtoleranzen akzeptiert werden. Je nach Instrument muß auch eine Kalibrierung (Eichung) erfolgen. Die Tests werden soweit wie möglich vom Projektteam durchgeführt und dokumentiert.

Methodik: Beschaffung interner und externer Daten, Datenanalysen durch Projektteam und ggf. externe Spezialisten

Ergebnis: Aussagen über Funktionsfähigkeit und Güte der Instrumente sowie ggf. Vorschläge für Verbesserungen

Phase 5: Technische Umsetzung

In der fünften Phase werden die Prototypen in professionelle Software transformiert. Gerade bei Instrumenten für wenige erfahrene Nutzer kann es sinnvoll sein, erst einmal mit dem Prototypen zu arbeiten.

Da es sich um ein reines EDV-Projekt handelt, können Inhalte und Vorgehensweise hier nicht beschrieben werden. Das Projektteam ist noch begleitend tätig, steht für Fragen zur Verfügung und kontrolliert die Umsetzung.

Ergebnis: einsatzfähige Software

Phase 6: Implementierung

Am Schluß der Entwicklung des Risikomanagementsystems steht der Roll-out der Software. Zu den dafür nötigen Vorarbeiten gehören z.B. die Erstellung von Detailabläufen und eines Handbuchs, die Benutzerschulung und die Planung der Rechnerkapazitäten.

Auch hier handelt es sich um ein reines EDV-/Orga-Projekt, bei dem das Projektteam nur noch begleitend tätig ist.

Ergebnis: Software im Einsatz

4. Projektorganisation

Zur Bearbeitung dieser anspruchsvollen Aufgaben schlagen wir Ihnen ein erfahrenes Arbeitsteam vor, deren Referenzen wir beilegen.

- Dr. math. Christopher Eckl, Partner,
Projektverantwortung, fachliche Projektleitung

- Claudia Marini, Junior Consultant,
stv. Projektleiterin
- Dragan Ilic, Softwareentwickler,
technischer Projektmitarbeiter

Das Kernprojektteam sollte nach unserer Empfehlung aus Beratern und Mitarbeitern des Auftraggebers bestehen und während der gesamten Projektdauer zusammenbleiben. Seitens WOGEM schlagen wir vor:

- die Risikobeauftragte Frau Burger
- die Abteilungsleiter Feil und Dombrowski
- ein fachkundiger Mitarbeiter für operative Tätigkeiten

Wir gehen von folgendem Aufwand aus:

	Kapazitätsschätzung				Aufteilung		Manntage	
	Dauer Wochen	Dauer Ar- beitstage	Vollzeit- kapazität	Manntage	WOGEM	RERA	WOGEM	RERA
1: Ist-Analyse	2.00	10.00	2.00	20.00	50%	50%	10.00	10.00
2: Konzeption	4.00	20.00	3.00	60.00	30%	70%	18.00	42.00
3: Entwicklung	4.00	20.00	2.00	40.00	30%	70%	12.00	28.00
4: Validierung	2.00	10.00	2.00	20.00	60%	40%	12.00	8.00
5: Techn. Umsetzung	(keine Schätzung möglich)							
6: Implementierung	(keine Schätzung möglich)							
Summe	12.00	60.00					52.00	88.00

Dabei haben wir u.a. die Annahmen getroffen, dass sich die Konzeption auf ausgewählte Instrumente erstreckt, die Entwicklung in Form von Excel-Prototypen erfolgt und die Validierung anhand vorher gesammelter Daten geschieht. Diese Annahmen sind vor Beginn jedes Teilprojekts zu verifizieren.

Für dieses Angebot kalkulieren wir mit einem gewichteten mittleren Tagessatz von 1.500 Euro zuzüglich 10% Nebenkosten (z.B. Reise- und Aufenthaltskosten, Druck- und Versandkosten, Bürogemeinkosten) ein pauschales Gesamthonorar von 151.800 Euro zuzüglich des zum Zeitpunkt der Rechnungsstellung geltenden Mehrwertsteuersatzes mit 30 Tagen Zahlungsziel vom Rechnungseingang.

Das Projekt kann sofort beginnen. Aufgrund unserer Expertise bei ähnlichen Projekten und der Erfahrung unserer Berater glauben wir, für diese Aufgabe besonders gut geeignet zu sein.

Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit mit der WOGEM!

Frankfurt, 27.06.2014

RERA Real Estate Risk Advisors



Dr. C. Eckl

Anlage 11: Beispiel-Investitionsrechnung der WOGEM (aus: Ankaufsvorlage)

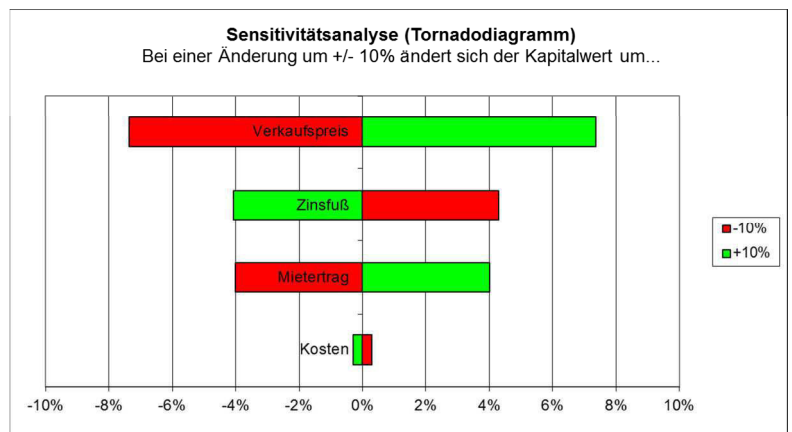
Grundstücksfläche	4.495 m ²
Wohnfläche	5.393 m ² 65 Wohneinheiten
Gewerbefläche	1.125 m ² 3 Gewerbeeinheiten (Supermarkt, Laden, Gastro)
Istmiete pro Jahr	551.200 € 324 T€ Wohnmiete 228 T€ Gewerbemiete
Kaufpreis	4,9 Mio. € (Angebot) zzgl. 1,0 Mio. € notwendige Modernisierungsinvestition (geschätzt)



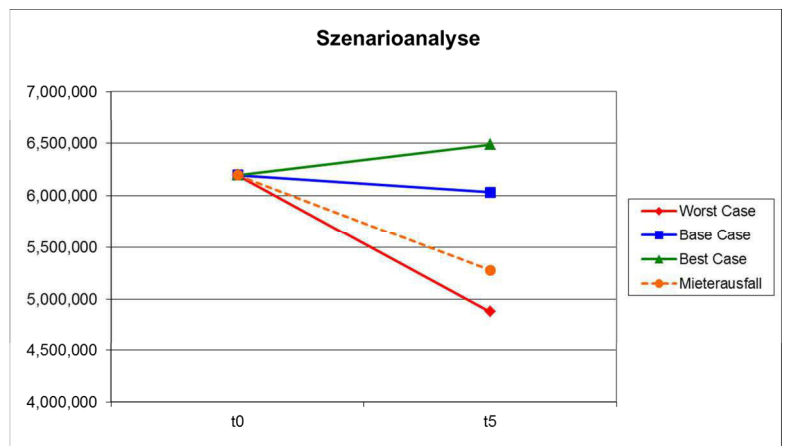
Mieterliste							
Name (anonymisiert)	Branche		Nutzungs- art	Fläche in qm	Beginn	Ende	Jahres- Istmiete
Buchhandelskette	Einzelhandel		Handel	110	31.03.2000	31.12.2010	62.272
Supermarktkette	Einzelhandel		Handel	980	31.03.2000	31.12.2010	152.880
Schnellimbiss	Gastronomie		Gastro/Hotel	35	01.09.2007	31.08.2012	12.468
65 Wohnungsmieter	Privat		Wohnen	5.393			323.580
				6.518			551.200
Annahme: Indexierung mit vollem Inflationsausgleich							
Bewirtschaftungskosten pro qm pro Jahr (Stellplätze: pro Stück)							
Inflation	3,00%						
Jahr	0	1	2	3	4	5	qm/Stück
Handel	29,74	30,63	31,55	32,50	33,47	34,48	1.090
Wohnen	28,12	28,96	29,83	30,73	31,65	32,60	5.393
Büro/Praxis	24,83	25,57	26,34	27,13	27,95	28,78	
Logistik/Lager	4,87	5,02	5,17	5,32	5,48	5,65	
Übrige NA	27,56	28,39	29,24	30,12	31,02	31,95	
Stellplätze	159	164	169	174	179	184	284
Kapitalwertermittlung							
Kap.zinsfuß	6,50%						
Vervielfacher t0	16,32 = 6,13% Rendite						
Vervielfacher t5	15,00 = 6,67% Rendite						
Erwerbs-NK	5,00%						
Jahr	0	1	2	3	4	5	Summe
Cash In		551.200	567.736	584.768	602.311	620.381	
						6.104.938	
Cash Out	-295.000	-189.590	-195.277	-201.136	-207.170	-213.385	
	-5.900.000						
Cash Flow	-6.195.000	361.611	372.459	383.633	395.142	6.511.933	6.045.600
		Discounted Cash Flow (DCF)/Barwert (BW)/Present Value (PV) - Formel: NBW					
Cash Flow	-6.195.000	361.611	372.459	383.633	395.142	6.511.933	-149.400
		Kapitalwert/Nettobarwert (NBW)/Net Present Value (NPV) - Formel: NBW + A ₀					
Cash Flow	-6.195.000	361.611	372.459	383.633	395.142	6.511.933	5,92%
		Interner Zinsfuß/Internal Rate of Return (IRR) - Formel: IKV					

Maximaler Kaufpreis						
Renditeerw.	6,00%					
		1	2	3	4	5 Summe
		341.142	331.487	322.105	312.989	4.866.095
						Erwerbs-NK
						-293.991
						Max. Kaufpreis
						<u>5.879.828</u>
Gesamtrendite (Total Return)						
	Laufende Rendite					
		361.611				
		6.195.000				= 5,84% p.a.
	Wertänderungsrendite					
		6.511.933	-6.195.000	= 5,12%		= 1,02% p.a.
		6.195.000				
	Gesamtrendite					<u>= 6,86% p.a.</u>

Sensitivitätsanalyse			
Änderung von...	um...	Ergebnis ändert sich um...	
Mietertag	-10%		-4,02%
	-5%		-2,01%
	5%		2,01%
	10%		4,02%
Kosten	-10%		0,30%
	-5%		0,15%
	5%		-0,15%
	10%		-0,30%
Verkaufspreis	-10%		-7,37%
	-5%		-3,69%
	5%		3,69%
	10%		7,37%
Kap.zinsfuß	-100bp		4,30%
	-50bp		2,12%
	+50bp		-2,06%
	+100bp		-4,07%



Szenarioanalyse			
Fall	t ₀	t ₅	Annahmen
Worst Case	6.195.000	4.880.046	Mietertrag -10%, Kosten +10%, Verkaufspreis - 20%
Base Case	6.195.000	6.028.988	keine Änderungen
Best Case	6.195.000	6.482.298	Kosten -5%, Verkaufspreis +10%
Mieterausfall	6.195.000	5.276.310	Ausfall Anfang t3, 1 Jahr leer, Wiedervermietung zu 120



Anlage 12: Risikobericht einer anderen Wohnungsgesellschaft (aus: Geschäftsbericht Spar- und Bauverein Hannover eG 2013)

Prognose-, Chancen- und Risikobericht

Risikobericht

Das Risikomanagement der Genossenschaft ist ein Kernelement innerhalb der Unternehmenssteuerung und findet seine Anwendung unternehmensübergreifend im gesamten Organverbund der Spar- und Bauverein eG. Basis für das implementierte System sind die von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht veröffentlichten MaRisk (Mindestanforderungen an das Risikomanagement) in der aktuellen Fassung vom 14.12.2012. Das Risikomanagement setzt sich aus der Risikostrategie, der Steuerung der Risikotragfähigkeit sowie dem internen Kontrollsystem zusammen.

Die jährliche Risikoinventur sorgt dafür, dass Risiken identifiziert und auf ihre Wesentlichkeit eingestuft werden können. Auf Grundlage der MaRisk gewährleisten die entsprechenden Risikosteuerungs- und -controllingprozesse eine Steuerung und Überwachung der Risiken. Sobald daraus Ergebnisse resultieren, finden diese sich im Risikofrühwarnsystem mit den Schwerpunkten in den wohnungswirtschaftlichen Beobachtungsbereichen und im Sparbereich wieder. Das Risikofrühwarnsystem wird dadurch ergänzt, dass es im Unternehmen eine gelebte Risikokultur im Umgang mit operationellen Risiken gibt. Alle Mitarbeiter sind sich bewusst, dass sie mit Risiken verantwortungsbewusst umgehen müssen. Für

das Minimieren von operationellen Risiken des Spar- und Bauvereins sind in erster Linie die betroffenen Fachbereiche in enger Zusammenarbeit mit dem Stabsbereich Unternehmensentwicklung zuständig. Auf diesem bewährten Weg wird das vorhandene Risikomanagementsystem der Genossenschaft kontinuierlich optimiert.

Die Risiken von Preisänderungen sind im wohnungswirtschaftlichen Bereich begrenzt. Auf Grundlage der Miet- und Nutzungsverträge gibt es eine langfristige Festlegung der Mieten. Und dank der regelmäßig durchgeführten Bestandspflege der Immobilien kann aus Sicht des Spar- und Bauvereins künftig eher mit steigenden Mieterlösen gerechnet werden. Deshalb sind weder aktuell noch mittel- und langfristig Liquiditätsrisiken zu erwarten. Der Kapitaldienst kann aus den regelmäßigen Mietzuflüssen vereinbarungsgemäß erreicht werden. Außerdem verfügt der Spar- und Bauverein über erhebliche Liquiditäts- und Beleihungsreserven. Damit ist die Genossenschaft auch gut auf mögliche Baukostenrisiken vorbereitet. Im Zuge steigender Bau- und Energiekosten, anspruchsvoller gesetzlicher Vorgaben und der angedachten Verschärfung der Energieeinsparverordnung bei Neubauten steht die deutsche Wohnungswirtschaft vor ernst zu nehmenden Herausforderungen. Deshalb werden sämtliche Aspekte, die Baukostenrisiken betreffen, in der Planungsrechnung des Spar- und Bauvereins angemessen berücksichtigt.

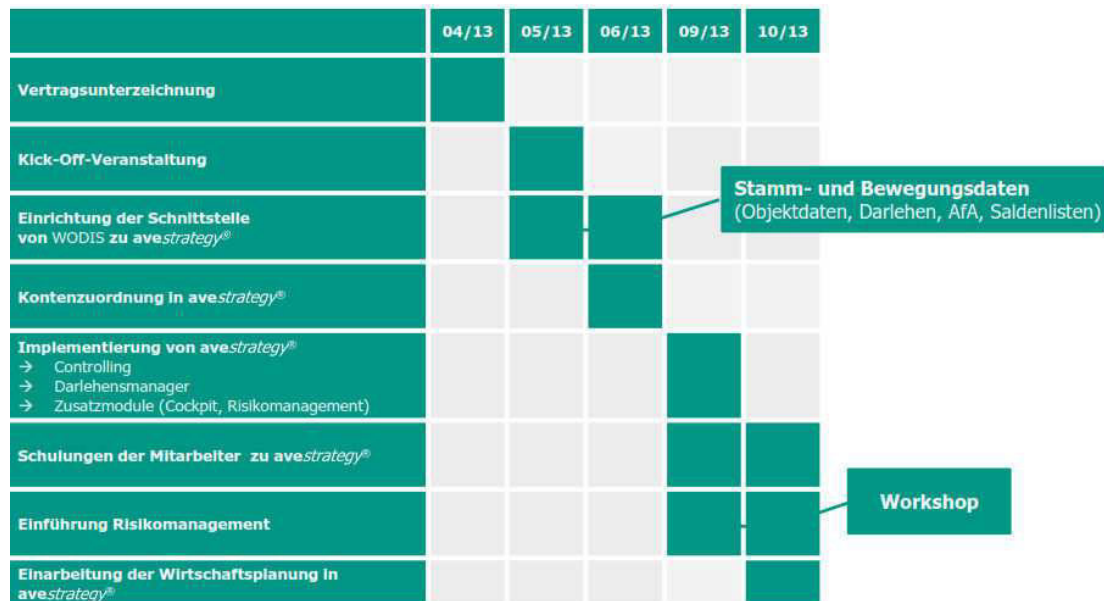
Die Ausfallrisiken der Genossenschaft werden als gering eingeschätzt. Im Jahr 2013 haben die Forderungsausfälle lediglich 0,43 % der Umsatzerlöse aus der Hausbewirtschaftung betragen. Die monatlichen Mieterlöse einschließlich der Vorauszahlungen auf die Betriebskosten fließen dem Spar- und Bauverein überwiegend im Rahmen von Einzugsermächtigungen zu. Auch die Adressenausfallrisiken im Wertpapierportfolio der Genossenschaft werden als sehr gering eingeschätzt. Ziel der Anlagen ist eine Liquiditätssicherung im Rahmen der konservativ gefassten Geschäftsstrategie. Eine breite Streuung der Anlagen unter Berücksichtigung von definierten Ratingvorgaben ohne Währungsrisiken wird strikt beachtet und laufend überwacht.

Die kontinuierliche Risikoüberwachung und die getroffenen Vorsorgemaßnahmen haben ergeben: Es gibt keine wirtschaftlichen Risiken, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Genossenschaft nachhaltig belasten könnten. Bis auf Prozessrisiken im üblichen Rahmen sind keine rechtlichen Risiken erkennbar.

Quelle: Spar- und Bauverein Hannover, Geschäftsbericht 2013, www.spar-undbauverein.de/

**Anlage 13: Charts aus einem ähnlichen Projekt bei einer anderen Wohnungsgenossenschaft
(Quelle: Wohnungsgenossenschaft Marzahner Tor und BBT GmbH, Berlin)**

Projektablauf



Risikoberichte festlegen in *avestrategy*®

Risikoberichte

Bericht	Stufe1	Stufe2	Stufe3	Stufe4	Turnus	Ausgabepfad
Risiko Leerstandsausfall	☒	☒	☒	☐	☐	C:\Programme\AVEdb\Risikoberichte

Ausgabepfad: C:\Programme\AVEdb\Risikoberichte

Benachrichtigungsempfänger

Empfänger	Stufe1	Stufe2	Stufe3	Stufe4	Turnus	Anhang
Lange, Frau	☐	☐	☒	☐	☐	☒
Zentraler Risikomanager	☐	☒	☐	☐	☐	☐
Geschäftsführung	☒	☐	☐	☐	☐	☐

Zentraler Risikomanager

Textbausteine für die Benachrichtigung

Anrede: Sehr geehrter Berichtsempfänger,

Information: das Risiko hat den eingetragenen Schwellenwert überschritten.

Signatur: *avestrategy* - Risikomanagement

Individueller Risikobericht in **avestrategy**®

Risiko Leerstandsausfall				
Risikobewerter: Bestandsbewirtschaftung				
Datum:				
Risikobewertung				
Eintrittswahrscheinlichkeit:	mittel	Risikomessung:	Kennzahl:	Ist-Leerstandsausfall € 3.079,46 zum: 31.08.2013
Schadenshöhe:	mittel		Referenzwert:	Plan-Leerstandsausfall € 2.212,64 zum: 31.08.2013
Schwellenwert				
Stufe 1: 50,00 %				
Stufe 2: 20,00 %				
Stufe 3: 3,00 %				
Die Auswertung enthält eine Objektliste gruppiert nach den Objektklustern, welche die Schwellenwerte überschreiten. Die Auswertung je Objekt enthält die Objekte der ausgewerteten Cluster, deren Leerstandsausfall größer als der Planwert ist.				
Cluster	Plan - Ist - Abweichung Mietausfall Leerstand zum 30.09.2013			Überschreiten von Schwellenwert
	Planwert in €	Istwert in €	Abweichung Plan - Ist in %	
Wersten	3.438,22	3.575,75	4,00 %	3
Pirnaische Vorstadt	666,89	693,56	4,00 %	3
Prohlis	17.784,89	18.475,49	4,00 %	3
Ostpark siedlung	1.418,90	1.475,66	4,00 %	3
Pankow	2.293,26	2.384,99	4,00 %	3
Stahlhausen	853,49	887,63	4,00 %	3
Strehlen	2.423,99	2.520,95	4,00 %	3
Seidnitz	881,02	916,26	4,00 %	3
Stadtmitte	339,51	353,09	4,00 %	3
Friedrichshain	56.493,73	58.753,48	4,00 %	3
Goritz	18.123,78	18.768,71	4,00 %	3
Wolfnitz	3.741,84	3.891,52	4,00 %	3
Zehlendorf	299,36	311,34	4,00 %	3
Loschwitz	314,88	327,48	4,00 %	3
Neukölln	10.086,16	10.489,61	4,00 %	3
Hamme	5.613,10	5.837,63	4,00 %	3
Heerd	5.466,93	5.685,60	4,00 %	3
Wilmsdorf	2.065,12	2.147,72	4,00 %	3

Risikomanagementübersichten in **avestrategy**®

Risikomanagement

1. Erfasste Risiken

Anzahl Bereiche: 24
Anzahl Risiken: 50

Risikomap:

Schadenshöhe	hoch	mittel	niedrig
hoch	6	14	1
mittel	5	13	5
niedrig	5	1	0

Eintrittswahrscheinlichkeit

Quelle für die vorigen vier Abbildungen: www.bbt-gmbh.net, Abdruck mit freundlicher Genehmigung der BBT GmbH, Berlin

Anlage 14: Risikoinventar für Wohnungsgesellschaften

(folgende Seiten; Quelle: www.haufe.de/download/dw-tabelle-risikoinventar-225530.pdf)

Entwurf eines Inventars immobilienpezifischer Risiken

Risiko	Konkretisierung Herausarbeiten von unterschiedlichen Aspekten	Maßnahmen und Kontrollaspekte
Portfoliomanagement		
Änderungen der relevanten Parameter in der Immobilienbewertung	Schwierige Umfeld- und Objekteigenschaften führen zu außerplanmäßigen Abschreibungen auf das jeweilige Anlagevermögen bzw. Umlaufvermögen der Gesellschaft (Grundstücke und Gebäude).	Ausgehend von der Wertfindung durch externe Gutachten oder im Rahmen der Jahresabschlussprüfung oder aus der Due Diligence existierende Bewertungssysteme: Managementsysteme des „Asset- bzw. Portfoliomanagements“ Sind diese Kontrollen aktuell, dann kein Risiko. Zeichnen sich Änderungen ab?
Risiken aus der IFRS-Bewertungsmethode	Es zeichnen sich Änderungen in den Bewertungsparametern des (bereits eingeführten) IFRS-Abschlusses ab. Fehlerhafte Bewertung der Marktmiete resp. falsche Bewertung der Erlösschmälerungen (Mietausfälle), keine oder unsachgerechte Bewertung von Instandhaltungsschäden, fehlerhafter Ansatz des Diskontierungssatzes	Hinweise durch Jahresabschlussprüfer, welches Verfahren wurde genutzt (zum Beispiel DCF), Weiterbildung, transparente Dokumentation der Parameterermittlung. Aufbau vom Fachkompetenzen
Objektbezogene Überfinanzierung	Abweichung zwischen Objektfinanzierung und banküblichem Beleihungswert entspricht der potenziellen, liquiditätswirksamen Tilgungsanforderung seitens der finanzierenden Bank.	Beleihungsmanagement, internes bzw. externes Reporting an Kreditinstitute (vereinbarte Covenants)
Streubesitz	Streubesitz bedingt eine unwirtschaftliche Bewirtschaftungstätigkeit.	An- bzw. Verkaufsstrategie Managementsysteme des Asset- bzw. Portfoliomanagements
Mangelnde regionale Diversifizierung ("Klumpenrisiko")	Risiken gegenüber allgemein anfälliger Monokultur	An- bzw. Verkaufsstrategie Managementsysteme des Asset- bzw. Portfoliomanagements
Überwachung der Wirtschaftlichkeit des Bestandes	Klassifizierung der Objekte in strategische Nutzungskategorien (Core- und Non-Core-Klassifizierung)	Makro- und Mikrostandortanalyse (Lage!) Leerstandsüberwachung pro Wirtschaftseinheit Mietrückstandsquoten pro Wirtschaftseinheit Mieterwechsel An- und Verkauf von Wirtschaftseinheiten unter betriebswirtschaftlichen Aspekten Fehlallokationen vermeiden
Investitionen in den Bestand	Klassifizierung der Objekte in strategische Nutzungskategorien (Core- und Non-Core-Klassifizierung)	Makro- und Mikrostandortanalyse (Lage!) Leerstandsüberwachung pro Wirtschaftseinheit Mietrückstandsquoten pro Wirtschaftseinheit Mieterwechsel An- und Verkauf von Wirtschaftseinheiten unter betriebswirtschaftlichen Aspekten Fehlallokationen vermeiden
Altlasten	Hohe Kosten für die Beseitigung von Altlasten auf Grundstücken schmälern das Betriebsergebnis.	Informationen aus Due Diligence bei Neuankäufen Aktive Recherche zu Altbestand im Altlastenkataster, historische Erkundung Managementsysteme des Asset- bzw. Portfoliomanagements
Technisch bedingte Katastrophen	Szenario Unfall: Die räumliche Nähe zu Chemie- oder Atomkraftwerken und anderen Produktionsstandorten birgt negative Auswirkungen für Mieter und Objekte.	Notfallpläne
Naturkatastrophen, mangelnde Nachhaltigkeit	Szenario Auswirkungen der Erderwärmung: Naturkatastrophen in Form von heftigen Überflutungen und Stürmen häufen sich und wirken sich direkt auf das Unternehmen aus. Umweltrisiken aus dem Immobilienbestand und der geschäftlichen Tätigkeit des Konzerns	Notfallpläne Umweltmanagement: eigene Beiträge zu nachhaltiger Bewirtschaftung (Chance: positives Image) Standortanalyse Exposition gegenüber Gefahren Sicherstellen kurzfristiger Verfügbarkeit von Liquidität Versicherungen
Vandalismus	Im Vermietungsbestand oder während der Bauphase	Physische Sicherungsmaßnahmen Versicherungen
Brand	Verletzung der Brandschutzbestimmungen und -auflagen	Physische Sicherungsmaßnahmen Versicherungen
Bergschäden	Unterschiedliche Zerstörungsgrade Risiko aus Bergschadensverzichtserklärungen (Grundbuch)	Abstimmung mit einschlägigen Behörden Treffen von individuellen Regelungen mit den Bergbau- bzw. Tagebaubetreibern

Rückabwicklungsgarantien nach Immobilienan- oder -verkäufen	Aus der Mieterprivatisierung oder anderen Objektveräußerungen können Verpflichtungen zur Rücknahme entstehen. Risiko aus Vertragsgestaltung Aufwand, Finanzierung, wenn der Rückkaufpreis dem ursprünglichen Kaufpreis entspricht Risiko sinkender Immobilienpreise/ Marktwertänderung.	Steuerung und Überwachung von Anspruchs- und Haftungsverhältnissen Strukturiertes Erfassen von potenziellen Mängeln bei Verkaufsobjekten
Eintreten von Gewährleistungshaftung nach Immobilienverkäufen	Risiko aus Vertragsgestaltung	Kaufvertragliche Absicherung, enger Kontakt mit Vertriebspartnern, Käufern und Maklern Gewährleistungsmanagement haftungsseitig
Mietenmanagement		
Unzureichende Stammdatenpflege	Fehlen einer umfassenden und zeitnahen (objektspezifischen, technischen oder kaufmännischen) Erfassung und Aktualisierung von Stammdaten mit der Folge zum Beispiel von fehlerhaften Mieterhöhungen bis hin zu Fehl- oder Desinvestitionen (Fehlallokationen)	Regelmäßiger operativer Prozess, entsprechende Vorgaben für die Durchführung Definition der Ablauforganisation (Dienstanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen
Unzureichende Pflege von Bewegungsdaten	Fehlerhafte Datenerfassung und -fortschreibung, auch in der Liegenschaftsverwaltung	Regelmäßiger operativer Prozess, entsprechende Vorgaben für die Durchführung Definition der Ablauforganisation (Dienstanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen
Unterlassene oder fehlerhafte Mieterhöhungen	Erlösschmälerung	Regelmäßiger operativer Prozess, entsprechende Vorgaben für die Durchführung, transparente Dokumentation der Durchführung aber auch der Unterlassung, Weiterbildung Definition der Ablauforganisation (Dienstanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen
Abrechnungsfehler Betriebs- und Heizkostenabrechnung	Imageschaden. Möglich: Erlösschmälerungen	Regelmäßiger operativer Prozess, entsprechende Vorgaben für die Durchführung, Weiterbildung Definition der Ablauforganisation (Dienstanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen
Mietgarantien	Ungeplante Erhöhung des Leerstandes bedingt Ansprüche von Käufern auf Mietgarantiezahlungen. Ggf. Unterscheidung von Beständen, die weiter selbst bzw. extern verwaltet sind. Risiko aus Vertragsgestaltung	Zusammenstellung der gegebenen Garantien Leerstandsüberwachung -controlling
Mietforderungen	Anstieg der Mietforderungen Sind hierbei Betriebs- und Heizkosten angemessen einbezogen? Ressourcenbindung im Sozial- oder Forderungsmanagement Abschreibungen bei Uneinbringlichkeit bzw. Wertberichtigungen bei zweifelhaften Forderungen Differenziert nach Mietrückständen in fortgeführten Mietverhältnissen und beendeten Mietverhältnissen	Initiale Bonitätsprüfung Altersstruktur der Forderungen Konsequentes Fristenmanagement Prüfung der Parameter des elektronischen Mahnverfahrens Vorgabe und Überwachung der Kündigungsvoraussetzungen Dynamik der Mieterliquidität (Zahlungsschwierigkeiten, Bereitschaft) Zugehen auf den Säumigen durch ein „Sozial- oder Forderungsmanagement“ Dort, wo soziale Aufgaben eine Vermietung auch bei eidesstattlicher Versicherung vorsehen, sollten Forderungen getrennt ausgewiesen werden. Definition der Ablauforganisation (Dienstanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen. Evtl. Outsourcing (beachte aktuelle Rechtsprechung)
Markt, Zustand, Erlösschmälerungen		
Erlösschmälerung durch Leerstand von Wohnungen	Allgemein	Controlling Leerstandsquote und Leerstandsdauer Benchmark Vermietungsstrategie Marketing - rasches und positives Zugehen auf Interessenten, Verkürzung der Bearbeitungszeit

	Lagebedingter Leerstand	Standortfaktoren: Lage, „Asset- beziehungsweise Portfoliomanagement“ In erster Linie durch die An- und Verkauf- bzw. Neubauentscheidung zu steuern Beobachtung der Verschlechterung in der Infrastruktur Beobachtung von Tendenzen in der Stadtentwicklung Quartiersmanagement
	Leerstand bedingt durch demografische Entwicklung	Langfristige Beobachtung des Bestandes (Mikro-/ Makrolage) Verändertes Familienbild (zum Beispiel partnerfreies Wohnen, Wohnen im Alter) Abwanderung Bevölkerungsrückgang Quartiersentwicklung
	Marktbedingter Leerstand - Nachfrageseite	Verändertes Nachfrageverhalten hinsichtlich Wohnungsgröße, -grundriss, -ausstattung (Kommunikationstechnologie, ökologisches Image). Subjektive Anspruchshaltung der Mieter.
	Marktbedingter Leerstand - Angebotsseite Alleinstellungsmerkmale gehen verloren Verdrängungswettbewerb	Beobachtung Markteintritt neuer bzw. das Agieren der bekannten Mitbewerber
	Strategischer Leerstand	Transparenter Ausweis des strategischen Leerstandes Strategische und operative Vorbereitung von Maßnahmen im Bestand (bei geplanter Instandhaltung, Modernisierung, Rückbau, Verkauf)
	Leerstand bedingt durch Arbeitsmarkt	Beobachtung Konjunktur, lokaler ökonomischer Rahmendaten, regionaler Arbeitsmarkt und Einkommensentwicklung Lage
Erlösschmälerungen aufgrund von nicht marktgerechtem technischen Gebäudezustand	Es geht um das Herstellen und die Aufrechterhaltung des markt- oder vertragsgerechten Zustands von Bausubstanz und technischer Ausstattung Erlösschmälerungen aufgrund von Mietminderungen oder steigendem Leerstand (Auch „Instandhaltungsstau“, Überalterung etc.) Vorbeugende vs. nachträgliche Aktivitäten mit entsprechend höherer Ressourcenbindung (Effizienz und Effektivität Nichtbeachtung von Verkehrssicherungs- und Betreiberpflichten (siehe eigene Kategorie)	Strukturierte Bestandsaufnahme, Objektkontrolle Objektkonkrete Planung - periodische Instandhaltung Planung entsprechender Budgets Definition der Ablauforganisation mit entsprechenden Kontrollen
Erlösschmälerungen, erhöhter Aufwand durch Schönheitsreparaturen	Gesetzliche Neuregelung zur Unterlassung von Schönheitsreparaturen durch die Mieter beim Auszug	Anpassung der im Unternehmen verwendeten Mustermietverträge Definition der Ablauforganisation (Dienstanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen
Neue gesetzliche Bestimmungen (Beispiel: Energieausweise und Grundleitungsthematik, Erfüllung Trinkwasserverordnung, Legionellenprüfung)	Fehlende interne Umsetzung aufkommender gesetzlicher Bestimmungen Aufwand durch Neugestaltung von Prozessen und konkrete Kosten pro Objekt Durchgängig erstellte Energieausweise gemäß Energiesparverordnung	Definition der Ablauforganisation (Dienstanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen Beobachtung entsprechender Entwicklungen in Fachpresse und GdW-Verlautbarungen
Instandhaltung	Kosten- bzw. Budgetüberschreitungen in der laufenden und geplanten Instandhaltung	Fortlaufendes Controlling der Kosten (Soll-Ist-Vergleich) unter Berücksichtigung der bereits erteilten, aber noch nicht abgerechneten Instandhaltungsaufträge Vertragsüberwachung Auftragnehmer
Fluktuation der Mieter mangelnde Mieterbindung	Hohe Fluktuation führt zu hohem Abwicklungs- und Neuvermietungsaufwand Kosten für die Renovierung von Leerwohnungen.	Aspekte im Rahmen der Möglichkeiten: Quantifizierung und Monitoring Ranking potenzieller Interessenten, Einflussnahme auf die Mieterstruktur Mieterbindung und Marketing: Positives Image schaffen, aktiv beeinflussen Positives Image halten, Veränderungen (Rückbau, Modernisierung) moderieren, regionale Aktivitäten Beobachtung sozialer und kultureller Veränderungen in der Mieterstruktur Sonderauswertung Kündigungsgründe, Wohnzufriedenheitsanalyse Quartierspflege

Wettbewerbsnachteil überhöhter Betriebs- und Heizkosten	Die Betriebs- und Heizkosten sind für den Vermieter ein durchzureichender Posten, aus Mietersicht jedoch eine „Zweite Miete“. Dies hat Auswirkung auf Leerstand und Fluktuation. Umlagefähigkeit von Betriebs- und Heizkosten wird nicht erkannt oder vollzogen. Durch die hohen Nebenkosten verringert sich evtl. die Möglichkeit von Mietsteigerungspotenzialen.	Unterjährige Risikoverfolgung Monitoring auf Basis der Betriebs- und Heizkostenabrechnung. Schaffung/Verwendung von objektiven Benchmarks. Ausschreibung von Elektro und Heizung Optimierung der Kostenstruktur durch entsprechende Maßnahmen (z. B. Prüfung der Behältergrößen für Müll, Einrichtung abschließbarer Müllstellplätze, Prüfung der sonstigen öffentlichen Lasten, Prüfung und Verhandlung der Versicherungsprämien) Beobachtung: Mitbewerber, Wettbewerb
Bauleistungen im eigenen Bestand (Instandhaltung, Modernisierung, Neubau)		
Instandhaltung Auftrags- und Kostenentwicklung übersteigt die Budgetierung	Instandhaltungsstau und sprunghafte Folgekosten, Werterhaltung sicherstellen, Gefährdung des geplanten Jahresergebnisses, Cashflow-Auswirkung	technisches Bestandskataster, Kostencontrolling, Bestandteil der regelmäßigen Berichterstattung, unterjährige (monatliche) Budgetsteuerung, Mittel- und Langfristplanung
Risiko von Fehlinvestitionen bei Modernisierung und Neubau	Falsche Einschätzung der Bedürfnisse der Mieter, falsche Lagebeurteilung	Durchführung einer Portfolioanalyse, Durchführung von Mieterbefragungen, Durchführung von Standortanalysen
Kalkulatorische Risiken bei Modernisierung und Neubau (Baukostenüberschreitung)	Fehler in der eigenen Kalkulation oder der von Planern Kostenüberschreitungen im Laufe der Bauzeit, Nachträge mit und ohne Auftrag Geplante Fördermittel entfallen, Abgrenzung Instandhaltung zu aktivierungsfähigen Aufwendungen Änderung von rechtlichen Auflagen der öffentlichen Träger	Definition der Ablauforganisation (Dienstsanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen Controlling der Maßnahme, fachkompetente Bauleitung
Partnerrisiko	siehe Kategorie: Gestaltung von Verträgen	
Risiken aufgrund fehlerhafter Bestandsaufnahme und Bodenuntersuchungen (Modernisierung und Neubau)	Widrige Baugrundverhältnisse, Altlasten und Grundstückskontamination, Umwelt- und die Gesundheit gefährdende Materialien (z. B. Asbest), Fehler aufgrund einer unzureichenden Stichprobenaufnahme bei Modernisierung von Beständen	Definition der Ablauforganisation (Dienstsanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen. Einführung und Beachtung von Checklisten. Nachweise bei Neueinbau, Analysen, Baugrunduntersuchungen, Baustoffanalyse
Vertragsrisiken und allgemeine Rechtsrisiken bei Modernisierung und Neubau	Allgemeine Vertragsrisiken aus Bauverträgen Fehlerhafte Ausschreibung von Bauleistungen Schadenersatz bei Nichtbeachtung von Grundstücksrechten Dritter (z. B. Nachbarn, öffentlicher Raum)	Vereinbarung von HOAI und VOB, Vereinbarung von Bürgschaften, Vorlage von Versicherungen, die im Konkursfall eintreten, Fachjuristen bei Großprojekten einschalten
Risiken aus den Leistungsbildern der HOAI bei Modernisierung und Neubau	Planungsfehler, Fehler in der Bauüberwachung	Vereinbarung von HOAI und VOB, Vereinbarung von Bürgschaften, Vorlage von Versicherungen, die im Konkursfall eintreten, Fachjuristen bei Großprojekten einschalten
Bauzeitenrisiko bei Modernisierung und Neubau (Verzögerungen unter Umständen bis zum Stillstand der Bauausführung)	Überschreitung Bauzeit gegenüber Planung, Mietausfall, Modernisierung im Bestand, ausstehende Baugenehmigung, Genehmigungspflichten und -auflagen werden nicht befolgt, Behördenbescheinigungen, Gesetze Verordnungen Normen werden nicht beachtet.	Definition der Ablauforganisation (Dienstsanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen. Einführung und Beachtung von Checklisten Bauzeitplan, Vereinbarung von Strafzahlungen bei Terminüberschreitungen, Controlling der Maßnahme
Mangelhafte Qualität der Bauleistung bei Modernisierung und Neubau	Fehlen einer förmlichen Abnahme, Qualitätsmängel bleiben unentdeckt, Mängelrügen nicht durchgestellt, Mängelbeseitigung nicht eingefordert und überwacht. Falscher Zeitpunkt für die Bauabnahme (Mängel können nicht mehr erkannt werden)	Definition der Ablauforganisation (Dienstsanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen. Einführung und Beachtung von Checklisten Förmliche Abnahmen und Mängelverfolgung, Zwischenabnahmen, Bauleitung vor Ort,
Gewährleistungsrisiko im Anspruchsverhältnis	Ansprüche, die auf Gewährleistung beruhen, werden nicht oder nicht rechtzeitig vor Eintritt der Verjährungsfrist nachgehalten und erkannt Auftragnehmer beheben gemeldete Gewährleistungsmängel nicht.	Definition der Ablauforganisation (Dienstsanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen. Einführung und Beachtung von Checklisten Gewährleistungs-(Fristen-)Management, Einfordern bei externer Vergabe gemäß § 15 (1), Leistungsphase 9 HOAI, Mängelüberwachung
Personen- und Sachschäden auf Baustellen bei Modernisierung und Neubau	Erheblicher finanzieller Schaden aufgrund von Schadensersatzforderungen, Reputationsverlust	Definition der Ablauforganisation (Dienstsanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen Regelmäßige Durchführung von örtlichen Kontrollen Bestellung eines SiGeKo Einhaltung aller relevanten Vorschriften Abschluss von Versicherungen

Bauträgergeschäft und Projektentwicklung

An dieser Stelle werden die besonderen Risiken aus Bauträgergeschäft und Projektentwicklung aufgeführt. Die allgemeinen Baurisiken sind im vorhergehenden Teil „Bauleistungen im eigenen Bestand (Instandhaltung, Modernisierung, Neubau)“ dargestellt. Grundsätzlich gilt: Definition der Ablauforganisation (Dienstanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen. Einführung und Beachtung von Checklisten.

Risiken aus der Beurteilung des Marktes	Fehler bei der Bedarfsplanung, falsche Ermittlung der Nachfrage der Kundenbedürfnisse, falsche Einschätzung des regionalen Teilmarktes	Festlegung der Strategiefindung, Umfeldanalysen, Markt-/Standortanalysen, Abstimmung mit potenziellen Investoren (Nutzern/Erwerber)
Wertrisiken aus unbebauten Grundstücken	Risiken aufgrund möglicher bilanzieller Abwertung von angekauften oder historisch hoch bewerteten Grundstücken	Portfolioanalysen, Marktanalysen, Klärung des möglichen Nachverdichtungspotenzials, Projektentwicklung
Liquiditätsrisiko aufgrund der Vorfinanzierung der Baukosten (Finanzierungsrisiko, Bonitätsrisiko, Insolvenzrisiko)	Überschreitung der Bauzeitpläne, Vertragsrücktritte, Risiko des Konkurses des Bauträgers, Finanzierungsrisiko, Erhöhung der Finanzierungskosten, Verlust der Bonität des Bauträgers, Verlust der Reputation des Bauträgers, Bauausführende erwarten Vorkasse bzw. Absicherung	Marktanalysen, Baukosten-Controlling, Planung von Bauabschnitten, Baufreigabe erst, wenn ein angemessener Teil veräußert ist (s. a. Vertriebs- und Vertriebszeitrisiko) Sicherstellung von finanziellen Rücklagen, Vorhaltung von Kreditlinien, Verwendung von Besicherungsinstrumenten
Kalkulatorische Risiken bei Bauträgergeschäft und Projektentwicklung	Bauvorhaben mit negativem Deckungsbeitrag, Kostenüberschreitungen, falsche Beurteilung des zu erzielenden Marktpreises bei Verkauf (=> führt zu Liquiditätsrisiken)	Markt- und Standortanalysen
Planungsrisiko aus Baubetreuungsverträgen	Geringere als geplante Vergütung für Beratungsleistungen aufgrund von Baupreisänderungen, Kostenüberschreitung, zeitliche Verschiebung bzw. Nichtrealisierung geplanter (Abbruch-)Maßnahmen. Wirtschaftliches Umfeld für den Bauträger bzw. für zu betreuende Bauherren verschlechtert sich.	Baukosten-Controlling, Vertragsklauseln
Substanzrisiken	Risiken aus dem Verlust von großen Auftraggebern (Projektentwicklung), Verlust in einer den Bestand gefährdenden Größenordnung	Auftragsvorschau, Kundenpflege, Marktanalysen
Marktrisiken	Verdrängungswettbewerb durch Marktteilnehmer, Eintritt neuer Mitbewerber, nicht auskömmliche Preise in der Projektentwicklung, wirtschaftliche Rahmenbedingungen	Auftragsvorschau, Kundenpflege, Marktanalysen
Planungsrisiko aus städtebaulichen Verträgen	Bauverpflichtung bei fehlender Nachfrage, Kostenüberschreitung	Baukosten-Controlling, Vertragsklauseln, Rücktrittsvereinbarungen in städtebaulichen Verträgen sichern
Risiko aus Debitoren	Forderungsausfälle käuferseitig, Nichteinhaltung von Zahlungsplänen	Bonitätsprüfung, Vorlage der Finanzierung, Zusagen der finanzierenden Bank, Forderungsmanagement
Vertriebszeitrisiko	Mitbewerberangebote bzw. Überangebote, Standortdefizite	Markt- und Standortanalysen, regelmäßige Überwachung der Verkaufszahlen und der Voranfragen, Steuerung des Bauplanes durch Bauabschnitte, Verkleinerung der Baufelder, nach betriebswirtschaftlichen Vorgaben nur eine bestimmte Anzahl von Objekten/Häusern (in Bezug auf bereits während der Planungsphase verkauften Objekte/Häuser) zum Bau frei geben
Vertriebsrisiko	Nicht bedarfsgerechte Wohnungsgrößen bzw. Ausstattungs-merkmale, Anpassung (Reduzierung) des geplanten Verkaufspreises.	Markt- und Standortanalysen, regelmäßige Überwachung der Verkaufszahlen und der Voranfragen, Steuerung des Bauplanes durch Bauabschnitte
Gewährleistungsrisiko im Haftungsverhältnis	Sicherheiten (Bürgschaft bzw. Einbehalte) werden nicht rechtzeitig zurückgefordert. Haftungsanspruchnahme im Laufe der Gewährleistungsfrist	

Verschiedene Compliance-Aspekte

Allgemeine Rechtssicherheit und Überwachung von aktueller Rechtsprechung und Gesetzgebungsverfahren	Werden Gesetzesänderungen und höchstrichterliche Rechtsprechungen überwacht? (z. B. Mietengesetzgebung, Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb und viele andere)	Vorgabe an Rechtsabteilung (o. ä.), hierüber regelmäßig zu berichten
Darlegung der Aufbau- und Ablauforganisation innerhalb des Unternehmens.	Überwachung der ordnungsgemäßen Prozesse sowie Schlüsselkontrollen (Internes Kontrollsystem) zur Vermeidung von Vermögensverlusten und oder Ertragseinbußen, z.B. durch dolose Handlungen.	Definition der Ablauforganisation mit entsprechenden Kontrollen. Schaffung einer unabhängigen Internen Revision nach den Vorgaben der Standesorganisation

Schaffung eines sachgerechten Risikomanagementsystems	Risikoidentifikation und -analyse sowie die Nettobewertung von Risiken und die notwendigen Gegensteuerungsmaßnahmen von wesentlichen und das Unternehmen gefährdende Risiken definieren und darlegen	Dokumentation und Prozessabläufe eines funktionierenden Systems im Sinne des IdW Prüfungsstandards 340, resp. DIIR Revisionsstandard 2
Beachtung des Deutschen Corporate Governance Codex § 53 HGrG	sofern notwendig	evtl. externe Berater einschalten
Einhaltung des Datenschutzes, der Daten- und IT-Sicherheit, insbesondere unter Beachtung des BDSG	sofern notwendig	evtl. externe Berater einschalten und Rechnungswesen, Controlling und Interne Revision
Korruption (i.w.S. Bestechung und Bestechlichkeit, Vorteilsannahme und Vorteilsbegünstigung)	Nichtbeachtung datenschutzrechtlicher Belange (z. B.: Verarbeitung personenbezogener Daten ohne Einwilligung des Betroffenen) Beachtung der Veränderung des BDSG Strafrechtsbewehrt gemäß §§ 30, 130 OWiG	Aufgabe des betrieblichen Datenschutzbeauftragten, entsprechende Vorgaben für die Durchführung, Weiterbildung
Korruption (i.w.S. Bestechung und Bestechlichkeit, Vorteilsannahme und Vorteilsbegünstigung)	Verhinderung von Vermögens- und/oder Imageverlusten durch korruptes Verhalten von Mitarbeitern, Kunden oder Auftragnehmern	Aufbau eines Prozesses zur Korruptionsprävention, z. B. Hinweisgebersystem sowie Erstellung von Ethikrichtlinien (Codes of Ethics) und Implementierung in der Unternehmensorganisation
Einhaltung der Haussicherheit und des Arbeitsschutzes	Bei der Haussicherheit: die Verhinderung des Zutritts von unberechtigten Personen im Gebäude bzw. Betrieb. Beim Arbeitsschutz: die Schaffung von Maßnahmen, Mitteln und Methoden zum Schutz der Beschäftigten vor arbeitsbedingten Sicherheits- und Gesundheitsgefährdungen	Aufgabe des Sicherheitsbeauftragten. Hierzu ist ein entsprechendes Kompendium zu erlassen innerhalb der Aufbau- und Ablauforganisation. Die Führungskräfte und Mitarbeiter sind entsprechend zu schulen.
Regelmäßige Berichtspflicht an die Aufsichtsorgane des Unternehmens	Darstellung des jährlichen oder unterjährigen Lageberichtes und Abgabe von Statements zur wirtschaftlichen Lage gegenüber den Aufsichtsorganen der Gesellschaft	Meist im Rahmen der Geschäftsordnung für die Geschäftsleitung geregelt. Für Mitarbeiter: Definition der Ablauforganisation (Dienstbeantragungen) mit entsprechenden Kontrollen

Verkehrssicherungs- und Betreiberpflichten

Allgemein	Die immobilienpezifischen Aspekte zu Haftungsverhältnissen ergeben sich aus verschiedenen Überwachungs- und Betreiberpflichten in und um die Immobilie. Die Nichtbeachtung ist bei Schadenseintritt strafrechtsbewehrt und trifft grundsätzlich das Management.	Sachgerechte umfassende Steuerung der Überwachungspflichten durch organisatorische Vorgaben (Dienstbeantragungen und Checklisten). Mittel zur Beseitigung von unmittelbar abzustellenden Schäden sind vorzuhalten.
Mangelnde Ordnungsmäßigkeit im Hinblick auf den technischen Gebäudezustand/ Außenanlagen	Es geht um das Herstellen und die Aufrechterhaltung des ordnungsgemäßen Zustands von Bausubstanz, technischen Anlagen und Außenanlagen. Hierzu gehört insbesondere auch die Einhaltung von Wartungsintervallen und Inaugenscheinnahmen.	Festlegung einer entsprechenden Organisationsstruktur (Aufbau- und Ablauforganisation) mit Terminvorgaben und Zuständigkeiten sowie eine sachgerechte Dokumentation als Nachweis der durchzuführenden und durchgeführten Maßnahmen Prüfung der Möglichkeit des Outsourcings von Teilaufgaben der Verkehrssicherungspflicht (z. B. auf Hausmeister- oder Handwerksbetriebe, z. B. Spielplatzprüfungen, Baumschau, Wartungsverträge für Gasfeuerungsanlagen, Wartungsverträge für jährliche Prüfung der Gasleitungen etc.)
		Zu beachten ist, dass bei den unterschiedlichen Überwachungsmaßnahmen differenziert werden muss, wer die Überwachung durchführt. Das heißt, dass bei „einfachen“ Überwachungspflichten (die exakt definiert sein müssen) „eingewiesene Personen“ ausreichend sein können. Bei technisch schwierigeren Maßnahmen sind höher qualifizierte Personen (z. B. Sachkundige oder Sachverständige) heranzuziehen. Dies gilt u.a. bei technischen oder sonstigen Einrichtungen, für die Wartungsverträge empfohlen oder notwendig sind.
		Für die erstmalige Einrichtung einer solchen Organisation wird empfohlen, hierauf spezialisierte Beratungsgesellschaften hinzuzuziehen. Nach Implementierung ist eine regelmäßige Kontrolle der Vollständigkeit und der Prozesse zwingend einzuhalten.

Gestaltung von Verträgen		
Partnerrisiko	Konkurs, Insolvenz, Ausfall von Auftragnehmern/Bauunternehmen. Auswirkungen auf den Bauablauf und die Kalkulation. Ablaufstörung der koordinierten Bauphase	Auswahlverfahren (Präqualifikationsverfahren), Bieteroffenlegungen, Auskünfte, Bürgschaften etc.
Partnerrisiko	Schlechtleistung und mangelnde Zuverlässigkeit von Auftragnehmern/Bauunternehmen führen zu Mehraufwand in der Steuerung der Maßnahme intern und zu Reputationsschaden im Hinblick auf die Mieter.	Auswahlverfahren (Präqualifikationsverfahren etc.)
Subunternehmerrisiko		Absicherung durch Bankbürgschaften und Gestaltung von Verträgen mit dem Hauptunternehmer
Abhängigkeit von Auftragnehmern	Angebotsmonopol	Aufbau eines breiten Handwerkerstamms, Auswahlverfahren (Präqualifikationsverfahren etc.) Qualitätskontrollkataster/Auftragnehmerlisten
Abhängigkeit von Versorgern	Angebotsmonopol	Diversifizierung bei Versorgern
Andere Geschäftsmodelle (z. B. Dienstleistung)		
Verzögerte Fertigstellung der Betriebskostenabrechnung – entsprechend in der Fremdverwaltung die Wohngeldabrechnung	Durch nicht termingerechte Fertigstellung der Betriebskostenabrechnung kein straffes Forderungsmanagement. Folge, dass Mieter Nachzahlungen nicht zeitnah leisten. Eigentümer entstehen Verluste, die er durchreicht.	Operativer Prozess, entsprechende Vorgaben für die Durchführung, Weiterbildung Definition der Ablauforganisation (Dienstanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen
Fremdverwaltung – Abberufung bzw. Auslaufen von bestehenden Verwalterverträgen	Umsatzrückgang	Verstärkung der Marketingaktivitäten oder Herbeiführung einer Entscheidung bezüglich des Rückzuges aus diesem Marktsegment: Prüfung eines möglichen Verkaufs der Aktivität
Fremdverwaltung – Verletzung der treuhänderischen Pflichten	Vertragsverletzung und Verletzung der Bestimmungen des WEG	Organisation der internen Abläufe, zur Minimierung möglicher Risiken. Definition der Ablauforganisation (Dienstanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen
Sonstiges		
Imageverlust des Unternehmens Reputation der Branche	Imageverlust durch negative Wahrnehmung von Geschäftsvorgängen in der Öffentlichkeit, z. B. Bestandsverkäufe, Mieterhöhungen, wenig kundenfreundliche Fremd- und WEG-Verwaltung, keine Investitionen in den Bestand etc.	Sachgerechte und schnelle Bearbeitung von Beschwerden, Öffentlichkeitsarbeit. Mitarbeiterschulung, Customer- Relationship-Management, offene Kommunikation mit dem Markt
Fehlender angemessener Versicherungsschutz des Anlagevermögens	Unter- oder Überdeckung der Versicherungssummen	Zentrale Übersicht, mindestens jährliche Abstimmung der Verkehrswerte/Market Value (WertV, IAS/ IFRS 40 o.a.) mit den Objektversicherungssummen
Fehlender angemessener Versicherungsschutz	gilt analog für alle anderen Versicherungsrisiken	Abstimmung der sonstigen Risiken mit den Versicherungssummen
Mangelnde Inanspruchnahme bestehenden Versicherungsschutzes	Fehlende Meldung über Gebäudeschäden. Fehlerhafte Abrechnung von Gebäudeschäden durch die Versicherung.	Definition der Ablauforganisation (Dienstanweisungen) mit entsprechenden Kontrollen
Anstieg der bzw. nur bedingt konkurrenzfähige Bewirtschaftungskosten	Hohe Bewirtschaftungskosten gefährden die Rentabilität und die Liquidität.	Geeignete Quantifizierung im Controlling erforderlich, quartalsweises Monitoring sinnvoll. Unterjährige Anpassung der Betriebskosten-vorauszahlungen erwägen. Bundesweite Ausschreibung der Hauptkostenträger (Elektro, Heizung, Verwaltung vor Ort usw.)
Diese Tabelle entstammt dem Fachbeitrag „Entwurf eines Risikoinventars zur Analyse von Risikomanagementsystemen“ in der Fachzeitschrift DW Die Wohnungswirtschaft, DW 4/2014, S. 71		
Autoren:	Manfred W. Arlt Leiter Konzernrevision GAGFAH GROUP Mülheim an der Ruhr	Günther Meggeneder Senior Vice President Corporate Internal Audit and Compliance Ista International GmbH Essen

Anlage 15: Stellenanzeige für einen Risikomanager bei der GEWOFAG, München



Ein Unternehmen der
Landeshauptstadt München

GEWOFAG Holding GmbH

**EIGENVERANTWORTLICH ARBEITEN?
DAS PASST ZU MIR.**

Neue Stelle, neue Chancen als:

Risikomanager (m/w)

Mit rund 35.000 Wohnungen ist die GEWOFAG ein wichtiger Faktor, wenn es um die Zukunft des Münchner Wohnungsmarkts geht. Wir verstehen uns als dynamisches, markt- und kundenorientiertes Unternehmen. Unser Schwerpunkt liegt im Neubau preiswerter Wohnungen, in der Erhaltung und Aufwertung unseres Bestandes und in der optimalen Betreuung unserer Kunden. Mitarbeitern bieten wir attraktive Konditionen, die über die tariflichen Leistungen hinausgehen – überzeugen Sie sich selbst.

Ihre Aufgaben:

- Selbstständige Analyse der von den Tochtergesellschaften vorgegebenen Ziele aus Sicht des GEWOFAG-Konzerns und Verbindung der Geschäfts- und Betätigungsfelder mit Risikofeldern
- Unterstützung bei der Definition der kritischen Erfolgsfaktoren zur Erreichung der Ziele des GEWOFAG-Konzerns und daraus abgeleitet der einzelnen Gesellschaften
- Verantwortliche Definition der Schnittstellen des Konzern-Risikomanagements zu den Tochtergesellschaften in enger Zusammenarbeit mit den operativen Einheiten, insbesondere der Konzerninnenrevision und dem Controlling
- Mitwirkung beim Aufbau und der Implementierung des Risikomanagements der Tochtergesellschaften
- Beschreibung der Beobachtungsbereiche für mögliche Risiken des Unternehmens im Unternehmen selbst und außerhalb Verantwortliche
- Identifikation der Risikofelder und Gefahren sowie Abstimmung und Festlegung von Risikotoleranzen und Risikogrenzen für den GEWOFAG-Konzern
- Eigenständiges Entwickeln und Aufstellen einer Risikomatrix für den GEWOFAG-Konzern mit Integration der Risiken der Tochtergesellschaften aus Konzernsicht
- Selbstständiges Bewerten der Einzelrisiken mit geeigneten Kennzahlen und Indikatoren, Prognose der Schadenshöhen und Eintrittswahrscheinlichkeiten der Einzelrisiken (Prüfung von Korrelationen) und Integration in die Risikomatrix
- Verantwortliche Entwicklung und Festlegung einer Risikostrategie
- Eigenverantwortliche Überwachung des Risikomanagementprozesses und Monitoring mit laufender Anpassung der Steuerung und Früherkennung

- Selbstständige Weiterentwicklung und Kontrolle eines zentralen, nutzerorientierten Risikoberichtswesens
- Eigenständige Schulung der Belegschaft in Belangen des Risikomanagements im Kontext wertorientierter Unternehmensführung in Abstimmung mit der Sachgebietsleitung Risk und Compliance

Ihr Profil:

- Abgeschlossenes Hochschulstudium der Betriebswirtschaft oder abgeschlossenes technisches Hochschulstudium oder vergleichbare Ausbildung
- Langjährige Berufserfahrung im Bereich Risikomanagement
- Fundierte Kenntnisse in Risikoanalysen und Risikomanagementsystemen
- Gute Kenntnisse über die Aufbau- und Ablauforganisation in der Wohnungswirtschaft
- Fundierte Kenntnisse interner Kontrollsysteme
- Gute betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- Gute EDV-Kenntnisse (MS Office, Lotus Notes)
- Gute SAP R/3-Kenntnisse
- Verantwortungsbewusstsein
- Dienstleistungsorientierung

Haben wir Ihr Interesse geweckt?
Dann bewerben Sie sich bitte mit Ihren vollständigen Bewerbungsunterlagen, Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung und Ihrem möglichen Eintrittstermin.

GEWOFAG Holding GmbH, Fachbereich Personal,
Kirchseeoner Straße 3, 81669 München.
Gerne auch per E-Mail an bewerbung@gewofag.de

Für den ersten Kontakt steht Ihnen gerne Herr Kayser unter Tel. 089 4123-4079 zur Verfügung.

Wir verstehen uns als moderner, weltoffener und sozialer Arbeitgeber. Die Gleichstellung unserer Beschäftigten ist uns ein besonderes Anliegen. Schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei gleicher Eignung unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls bevorzugt.

BEI UNS WOHT MÜNCHEN.
GEWOFAG Holding GmbH
Postfach 80 06 29, 81669 München

Quelle: <http://stellenanzeige.monster.de/risikomanager-m-w-job-m%C3%BCnchen-deutschland-135560131.aspx>

Fallstudie Wohnungsgenossenschaft Marienburg – Teil 2

Berlin, im September 2014

Nach eingehenden Diskussionen mit den Risikoexperten und dem zweiten Vorstand hatte Wilhelm Zipfert sich entschlossen, die Beratungsgesellschaft Real Estate Risk Advisors (RERA) aus Frankfurt zu engagieren. Aus Prinzip wollte er den Unternehmensberatern jedoch nicht den gesamten Aufbau des Risikomanagements überlassen. Er hat sie stattdessen vor allem als Sparringspartner engagiert, mit denen das interne Projektteam die wichtigsten Entscheidungen besprechen kann. Die Umsetzung sollen vor allem seine Mitarbeiter machen.

Quellenangaben:

Diese Fallstudie basiert auf zahlreichen Originaldokumenten, die aus didaktischen und Vertraulichkeitsgründen anonymisiert und verändert wurden. Quellen, die bisher nicht aufgeführt wurden:

- Bauschadensgutachten: Ingenieurbüro Pitbau - Ralph Piterek: www.pitbau.de; www.pitbau.de/files/mustergutachten.pdf
- Unternehmensstrategie: <http://www.bremer-hoehe.de/index.php?&path=67>
- Risikobericht: https://www.bauverein.de/download/bauverein_gb_2004.pdf
- Foto Skyline in RERA-Präsentation: J. Crocker, Wikimedia Commons, http://commons.wikimedia.org/wiki/File%3A2004-07-14_2600x1500_chicago_lake_skyline.jpg