

„Erfahrungsaustausch ist Schlüssel zum Erfolg“

Zeitung jetzt quartalsweise; nächster Horizonte20xx-Termin: 27. / 28. November 2006

„Die Wohnungswirtschaft braucht eine überregionale Plattform zum Informationsaustausch. Anders sind die vielen neuen Themen, die auf uns zukommen, nicht mehr zu verarbeiten: Reits, Gesetzesänderungen, neue Finanzierungsformen und Globalisierung sind nur einige Beispiele.“ Hans Peter Trampe, Vorstand bei DR. KLEIN, ist mit dem Erfolg von Horizonte2005 mehr als zufrieden: „Durch die Steigerung der Teilnehmerzahl um rund 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr wird unser Angebot eindeutig bestätigt. Die Workshops bekamen nochmals bessere Bewertungen als im Vorjahr.“

Auf Basis der Ergebnisse der Teilnehmerbefragung wird die Tagung Horizonte20xx nun in jedem Jahr am letzten Montag / Dienstag im November in Berlin stattfinden. Ergänzend wird diese Zeitung ab sofort vier Mal pro Jahr erscheinen. Dabei wird eine Ausgabe weiterhin ausführlich über die Tagung berichten, während wir in drei weiteren Ausgaben aktuelle, anspruchsvolle Themen vertiefen wollen:



Ist mit dem Erfolg von Horizonte2005 sehr zufrieden: Hans Peter Trampe, Vorstand der DR. KLEIN & CO. AG, verantwortlich für den Geschäftsbereich Wohnungswirtschaft

Auf dem Gebiet des Finanzmanagements gibt es 2006 viel Neues zu berichten. Erste Unternehmen werden Erfahrung mit Rating und Verbriefung haben. Damit sich diese anspruchsvollen Themen breit durchsetzen, müssen Finanzplanung und -management noch in vielen Unternehmen professionalisiert werden.

Bezüglich der allgemeinen Entwicklung von Wohnungswirtschaft und Wohnungsmanagement werden wir Praxisbeispiele aus dem In- und Ausland identi-

fizieren und aufbereiten. Darüber hinaus wird es über eine Vielzahl von Trends zu berichten geben, die sich aus veränderten politischen Rahmenbedingungen, volkswirtschaftlichen Entwicklungen sowie steuerlichen und gesetzlichen Änderungen ergeben – außerdem natürlich über die Aktivitäten von DR. KLEIN.

Wir wollen in den nächsten Jahren noch viel bewegen – Sie dürfen gespannt sein. Und bitte merken Sie sich schon mal den 27. und 28. November 2006 vor!

Themenüberblick

Schwerpunkt Finanzierung
Liselotte Hjorth sieht Wachstum im deutschen Wohnungsmarkt, Prof. Dr. Bone-Winkel erwartet REITs auch hier.
Seite 2

Schwerpunkt Sicherheiten
Thomas Wolf berichtet von Änderungen durch IAS / IFRS, Bernd Miethke über die Wichtigkeit von Sicherheitenmanagement.
Seite 3

Schwerpunkt Marketing
Dr. Tonio Kröger präsentiert starke Marken, Klaus Kannen Finanzierungs-konzepte für Bestandsprivatisierungen.
Seite 4

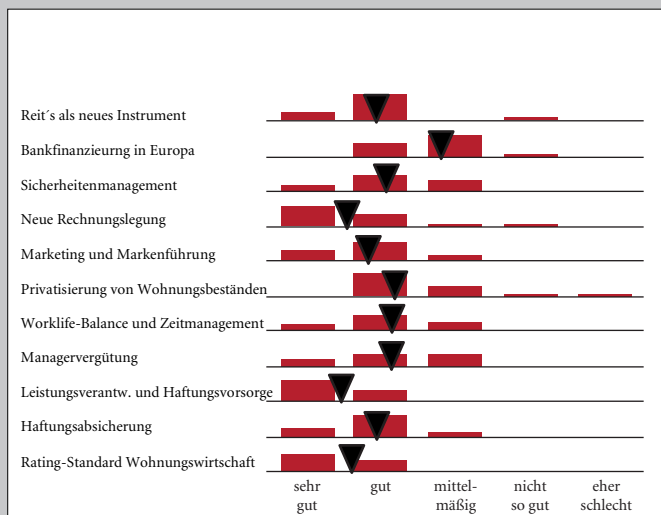
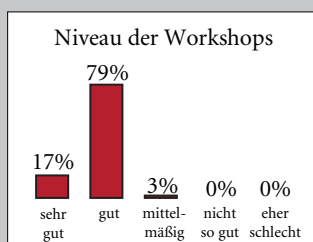
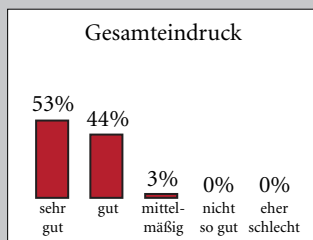
Galaabend im Chamäleon
Im „LOFT“ der „7 fingers“ gab es eine außergewöhnliche Show und Köstlichkeiten aus Bernhard Reisers „Genussmanufaktur“.
Seite 5

Schwerpunkt Management
Michael Tippmann und Dr. Heinz Evers zu Zeitmanagement und Vergütung von Führungskräften.
Seite 6

Schwerpunkt Haftung
Prof. Dr. Jürgen Keßler, Alexander Rákoshegyi und Ulrich Kremer über Risiken der Unternehmensleitungs-Haftung.
Seite 7

Plenumsvorträge
Prof. Dr. Kurt Biedenkopf gibt 50 Tage nach der Bundestagswahl einen Ausblick, was von der neuen Regierung erwartet werden kann. Prof. Dr. Thomas Kretschmar freut sich, dass das WoWi-Rating fertig ist.
Seite 8

Ergebnis der Teilnehmerbefragung



REITs eröffnen neue Chancen in Deutschland

Prof. Dr. Stephan Bone-Winkel, European Business School (ebs)

Nach Einschätzung führender Analysten kann Deutschland nach den USA zum zweitgrößten Markt für REITs werden. In den letzten 25 Jahren ist die Wertentwicklung von REITs in den USA besser verlaufen als die Entwicklung von Aktien und Renten, wobei REITs auch noch einer geringeren Schwankung unterliegen. Damit sind REITs für Anleger unter den Gesichtspunkten Rendite und Risiko sehr interessant. Dabei werden REITs in den USA gleichermaßen zum Management von Büroimmobilien, Handelsunternehmen und Wohnraum für Privatpersonen genutzt, wobei Wohnungen als Teilsegment noch die höchste Rendite aufweisen.

Da die entsprechende Gesetzgebung in Deutschland noch nicht verabschiedet ist, kann man momentan nur auf Grund der gesetzlichen Rahmenbedingungen in anderen Ländern auf die zu erwartende Ausgestaltung in Deutschland schließen: Das Mindestkapital von REITs als absoluter Betrag ist stets sehr niedrig.



Prof. Dr. Bone-Winkel: „REITs bieten international besseres Rendite-Risiko-Verhältnis“

Eine Fremdkapitalquote reguliert den Markt. Ausschüttungen sind üblicherweise hoch. Ein Börsengang ist zwar üblich, aber in den meisten Ländern nicht zwingend. Das Management ist zunehmend intern. Bezüglich des Geschäftszwecks ist in den meisten Ländern zusätzlich zur Bestandhaltung auch Projektentwicklung zulässig.

Deutschland braucht REITs vor allem als börsennotiertes Instrument zur Erschließung von Eigenkapital von Kleinanlegern. Die Immobilien-AG hat hier in den

letzten Jahren nicht die Bedeutung bekommen, im Rahmen der privaten Altersvorsorge das Segment der Geldanlage in Immobilien zu besetzen, da auch die steuerlichen und rechtlichen Anreize fehlten.

Immobilienfondsspezialfonds haben zwar als Alternative eine hohe Bedeutung gewonnen, weil sie sich auch auf einen sehr hohen Anteil an Immobilien im Portfolio kommen, sind aber bei ausländischen Investoren weniger akzeptiert. Und obwohl die Fondsvolumina der bisherigen geschlossenen

Immobilienfonds in den letzten 10 Jahren rapide auf 180 Mrd. EUR stiegen, gibt es bis heute keinen funktionierenden Zweitmarkt.

Mit der Einführung von REITs in Deutschland würden diese Mängel beseitigt werden. REITs stellen einen internationalen Standard dar und sind steuerlich interessanter. Im Segment der Immobilien-AGs gibt es dagegen derzeit kaum namhafte Marktteilnehmer in Deutschland. Sie sind aus immobilienfremden Wirtschaftszweigen entstanden und haben das Problem der latenten Steuern.

Prof. Bone-Winkel sieht insbesondere für die Wohnungswirtschaft eine Chance, Wohnimmobilien über REITs für institutionelle Anleger noch interessanter zu machen. Das Wohnungsunternehmen kann über diesen Weg das Eigenkapital stärken und dennoch das Management des Portfolios und die Verwaltung weiterhin in der Hand behalten. Hoffen wir also, dass die neue Bundesregierung die Einführung von REITs in 2006 umsetzen wird.

SEB sieht baldiges Wachstum im deutschen Wohnungsmarkt

Liselotte Hjorth, SEB AG, über Bankfinanzierung von Wohnungsunternehmen in Europa

Der Wohnungsmarkt wächst europaweit. Treibende Kraft sind das niedrige Zinsniveau sowie die wirtschaftliche Erholung. Besonders stark ist das Wachstum in Frankreich, Spanien und Irland. Die Schrumpfung der Gesellschaft ist eher ein langfristiger Prozess, der vom Trend zu größeren Wohnungen klar überlagert wird.

Den deutschen Wohnungsmarkt sieht Liselotte Hjorth weiter eher zögernd, jedoch erwartet sie zum Jahreswechsel einen Aufschwung. Die regionalen Überkapazitäten werden durch subventionierten Rückbau abgebaut und die Investitionen sind derzeit gering, so dass die Nachfrage bald wieder das Angebot übersteigen wird. Im internationalen Vergleich werden mit Mietwohnungen in Deutschland etwa 8% hohe Ren-

diten erzielt. Derzeit ist viel Liquidität im Markt: Ausländische Investoren und Fonds suchen nach Wohnungsportfolien.

Im Bezug auf die Finanzierung sieht Frau Hjorth in Deutschland einen Vorteil in der Standardisierung der Kreditprodukte und Kreditverträge. Allerdings braucht ein deutsches Wohnungsunternehmen im internationalen Vergleich auf Grund der langen Zinsbindungen auch länger,

um die gesamte Finanzierung auf neue Instrumente umzustellen, wenn diese am Markt auftauchen. In Schweden wird neben der klassischen Bankfinanzierung sehr stark die Verbriefung zur Finan-



Erwartet Aufschwung im deutschen Wohnungsmarkt: Liselotte Hjorth, Vorstandsmitglied der SEB AG

zierung von Wohnungsunternehmen genutzt. Mit Konditionen zwischen 0,18% und 0,35% über DGZF konnten im September beispielsweise bei 5-jähriger Zinsbindung Konditionen unter 3%

realisiert werden. Die SEB hat für Wohnungsunternehmen außerhalb Deutschlands bereits acht große Verbriefungen mit einem Volumen von jeweils 250 Mio. bis 1 Mrd. EUR durchgeführt.

Sicherheiten müssen Gegenstand der Unternehmensstrategie werden

Bernd Miethke präsentiert Praxisbeispiele und Lösungsansätze im Sicherheitenmanagement

Die meisten Wohnungsunternehmen haben in der Vergangenheit Fremdkapital zur Finanzierung ihrer Investitionen aufgenommen und haben hierfür den finanzierenden Instituten Sicherheiten gestellt. So sind diese Wohnungsunternehmen gezwungen, sich auch mit ihren Sicherheiten zu beschäftigen. Besitzt aber mit dieser „Beschäftigung“ jedes Wohnungsunternehmen auch gleich ein Sicherheitenmanagement? Das sollte man meinen. Wie sieht aber häufig die Realität aus? Sicherheitenmanagement hat über viele Jahre keine Rolle in der Wohnungswirtschaft gespielt. Bei einer Finanzierung wurde eine passende Sicherheit aus der Schublade gezogen – über Konsequenzen hinsichtlich Rangbelastung, Ausnutzung von Beleihungsspielräumen aber auch Zweckerklärungen wurde nur wenig nachgedacht. Dies führt heute häufig dazu, dass zu wenige Grundbücher unbelastet sind und Beleihungsräume nicht optimal genutzt werden können. Was kann das Wohnungsunternehmen tun,

um diese Probleme in den Griff zu bekommen? Welche Schritte müssen unternommen werden um ein Sicherheitenmanagement implementieren zu können?

Die Besicherung entscheidet heute, wie auch später, über Kreditfähigkeit und Preis. Aufgrund der Bestimmungen von Basel II mit seinen Klassifizierungen durch ein einheitliches Bankrating sind die Wohnungsunternehmen aufgefordert, ihre Sicherheiten zu strukturieren. „Diese aufzustellende Sicherheitenstrategie ergibt sich aus der vorhandenen Unternehmensplanung und nicht umgekehrt; es sei denn, die Grundbücher sind dermaßen zugebaut, dass die Unternehmensplanung nicht nach Wollen sondern nur noch nach Können erstellt werden muss“, resümierte Bernd Miethke in seinem Workshop.

Weiterhin wurde ausgeführt, dass neben der eigentlichen Besicherung auch die Betrachtung des Darlehensportfolios nach Klumpenrisiken und Kreditgeberpolitik sowie die Betrachtung des Zinsänderungsrisikos nach Konditions-

höhe, Art und Zinsbindung ein existentieller Bestandteil eines Sicherheitenmanagements ist. Darüber wurde die Wichtigkeit der Kreditgeberkommunikation herausgestellt, d.h.: „Wie transportiere ich welche Informationen auch im Hinblick auf Basel II; die in diesem Zusammenhang zu beurteilenden weichen Faktoren wie z.B. Bewertung des Managements finden dort Berücksichtigung“, führte Herr Miethke aus.

Im zweiten Teil des Workshops wurden Herangehensweisen aus den Projekten der Dr. Klein & Co. Consulting GmbH vorgestellt, die den interessierten Zuhörern Anregungen für die eigene tägliche Arbeit gegeben haben. Insbesondere die Hinweise auf Arbeitsprozessentwicklungen zur Ressourcenoptimierung und Controlling, die Unterstützung durch die EDV sowie Präventivmaßnahmen zur



Miethke: „Besicherung entscheidet über Kreditfähigkeit“

Strategieumsetzung wurden aufmerksam aufgenommen.

Die Dr. Klein & Co. Consulting GmbH hat mit ihren vier Spezialisten/-innen allein in diesem Jahr bundesweit erfolgreich fast 20 Projekte, die das Thema „Analyse und Optimierung des Darlehens- und Sicherheitenportfolios“ beinhalteten, durchgeführt.

Immobilienbewertung nach IAS / IFRS wird kommen

Thomas Wolf, Bau- und Wohnungsverein, Stuttgart, über die Unterschiede zur klassischen Rechnungslegung

Nach Einschätzung von Thomas Wolf wird IAS/IFRS eine stärkere Bedeutung für die Rechnungslegung von Wohnungsunternehmen bekommen. Insbesondere große – auch kommunale Unternehmen werden auf die neue Rechnungslegung umstellen, vor allem, weil Banken und andere Geldgeber dies fordern. Darüber hinaus wird auch bei HGB-Abschlüssen die Anforderung kommen, Immobilienbestände im Anhang entsprechend zu bewerten. Mit größenabhängigen Erleichterungen sei zu rechnen. Darüber hinaus müssen alle börsennotierten Wohnungsunternehmen IAS/IFRS anwenden; somit zukünftig auch REITs.

Wesentlicher Unterschied zur bisherigen Rechnungslegung ist, dass das Wohnungsunternehmen mit jedem Jahresabschluss den



Hat Erfahrung mit der jährlichen Immobilienbewertung nach IAS / IFRS: Thomas Wolf

Immobilienbestand neu bewerten muss. Steuerlich indizierte Abschreibungen (insbesondere degressive Abschreibungen) sind dann nicht mehr zulässig. Entscheidend ist zukünftig allein die wirtschaftliche Nutzungsdauer, die eventuell pro Gewerk differenziert

betrachtet wird (z.B. Heizung 15-20 Jahre, Rohbau 50-80 Jahre). Nachträgliche Herstellungskosten gibt es bei der Neubewertungsmethode nicht. Alle Investitionen (Modernisierungen) sind zukünftig Aufwand. Die Ertragsveränderungen ergeben sich beim Zeitwert (ent-

spricht Verkehrswert, Marktwert) in der Neubewertungsrücklage.

Die jährliche Neubewertung zum Zeitwert wird betrachten müssen, zu welchem Preis jede Immobilie zwischen sachverständigen, vertragswilligen und unabhängigen Partnern getauscht werden würde. Persönliche Verhältnisse, steuerliche Komponenten, Synergien, Risikodiversifizierung etc. dürfen hierbei nicht eingerechnet werden. Wolf empfahl den Teilnehmern von Horizonte2005 die Anschaffungskosten-/Herstellungskostenmethode sowie eine Zeitwertangabe im Anhang mit Hilfe des Ertragswertverfahrens der WertV. Abschließend machte er Mut: „Keine Angst vor neuer Rechnungslegung! Methoden zur Ermittlung der Ertragswerte einer Vielzahl von Objekten gibt es schon.“

Wohnungswirtschaft hat Potenzial zur großen Marke

Dr. Tonio Kröger, DDB Group Germany, über modernes Marketing und moderne Markenführung

„Was die Marke nicht zieht, muss der Vertrieb schieben“, resümiert Dr. Toni Kröger, Deutschland-Chef einer der führenden Marketing-Agenturen. „Das heißt, Produkte können noch so hoch

es zusätzlich gelingt, die Aufmerksamkeit von Konsumenten zu erregen, für sie interessant zu sein, von ihnen als wünschenswert, nützlich und befriedigend betrachtet zu werden, sind sie erfolgreich.“

Obwohl die Wohnungswirtschaft einen der größten Wirtschaftssektoren in Deutschland darstellt, ist eine erfolgreiche Markenbildung noch keinem Wohnungsunternehmen gelungen. Erfolgsmarken wie Nike, Nivea, iPod, Milka oder Coca Cola zeigen, wie viel durch gute Markenbildung erreicht werden



Kröger: „Aufmerksamkeit von Konsumenten erregen“

in ihrer Produktqualität, noch so angemessen in ihren Preisen, noch so gut in ihrer Distribution, noch so raffiniert in ihrem ökonomischen Kalkül sein. Nur, wenn

kann. Dabei kommen Wohnungsunternehmen mit ihrem regionalen Marktauftritt natürlich mit wesentlich kleinerem Marketing-Budget aus. Die Entwicklung

einer zukunftsweisenden Markenidentität, Markenpositionierung und eines Markenversprechens umfasst die Aspekte Herkunft/Geschichte, Kompetenzfeld, Differenzierungspunkt, Zielgruppe, Persönlichkeit, Mission und Werte.

Die Vorteile von klaren Marken seien für das Wohnungsun-

ternehmen Eigentum, Schutz und Unterscheidung vom Wettbewerb. Darüber hinaus könne so die Rolle des „Faszinationsgebers“ übernommen werden. Für den Konsumenten seien die Vorteile Wiedererkennbarkeit, gleich bleibende Qualität und Authentizität sowie Teilnahme an der Markenwelt des Wohnungsunternehmens.



Gut besucht und gut bewertet: Die unterschiedlichen Workshops bei Horizonte2005

Bestandsprivatisierung verlangt geeignetes Finanzierungskonzept

Klaus Kannen erläutert Handlungsoptionen zur Unterstützung der Privatisierung von Wohnungsbeständen

Um eine erfolgreiche Privatisierung von Wohnungsbeständen vornehmen zu können, ist neben der Attraktivität der Immobilie auch ein geeignetes Finanzierungskonzept für die potenziellen zukünftigen Nutzer entscheidend. Dem Wohnungsunternehmen stellen sich hierbei verschiedene Optionen, die „Hürde“ Finanzierung zu reduzieren. Die Kooperation mit einer Bank oder Sparkasse vor Ort ist die in der Vergangenheit wohl am häufigsten verwandte Variante. Der Aufwand für das Wohnungsunternehmen hält sich in Grenzen, u.U. werden für die Vermittlung auch noch Provisionen gezahlt. Der reduzierte Aufwand hat jedoch zur Folge, dass kein Einfluss auf die Beratungsqualität der Bank und auf die Attraktivität des Angebotes besteht. Daher scheitert die Veräußerung an einen potenziellen neuen Eigentümer häufig daran, dass die Finanzierung nicht

attraktiv genug ist oder die Bonitäten vom Kooperationspartner nicht akzeptiert werden.

Einzelne Unternehmen in der Wohnungswirtschaft haben in der Vergangenheit bereits versucht, eigene Finanzierungsabteilungen aufzubauen. Der Vorteil, alles aus einer Hand anzubieten und damit auch die Qualität des Angebotes steuern zu können, kann jedoch nur realisiert werden, wenn entsprechende Volumen nachhaltig zur Privatisierung anstehen. Sonst besteht das Risiko, dass Strukturen aufgebaut und vorgehalten werden, welche langfristig nicht wirtschaftlich zu betreiben sind und damit hohe Fixkosten auslösen.

Bankenunabhängige Finanzdienstleister haben in den vergangenen Jahren unstreitig erheblich an Marktbedeutung gewonnen. Mit einem sehr wettbewerbsfähigen Produkt- und Preisangebot werden, auf der Grundlage der Auswahl aus



Klaus Kannen: „Finanzdienstleister können mehr unterschiedliche Lösungen bieten“

einer Vielzahl von Banken, für den jeweiligen Erwerber attraktive Finanzierungslösungen mit hoher Abschlusswahrscheinlichkeit erstellt. Die Qualität der Beratung ist aufgrund des hohen Spezialisierungsgrades auf die private Immobilienfinanzierung überdurchschnittlich. Ausgewählte Finanzdienstleister zählen seit Jahren in unabhängigen Verbrauchertests zu den Testsiegern und können damit etablierte Anbieter deutlich hinter sich lassen. Diese

Kompetenz lässt sich auch für die Wohnungswirtschaft nutzen.

Der Geschäftsbereich Privatkunden Finanzierungen der DR. KLEIN & CO. AG verfügt über ein Kompetenzteam, das auf die Begleitung der Privatisierung von Wohnungsbeständen spezialisiert ist. Entweder werden lokale Ansprechpartner zur Verfügung gestellt, die das umfangreiche Produkt- und Leistungsangebot am point of sale vorhalten, oder eigenen Finanzierungsbereichen in der Wohnungswirtschaft wird ein Marktzugang ermöglicht, der nicht nur die singuläre lokale Partnerschaft mit einer Bank zulässt, sondern den wettbewerbsfähigen Marktzugang zu einer Vielzahl von attraktiven Finanzierungsinstituten. Für die Wohnungswirtschaft bietet sich damit eine Lösung, die den Privatisierungserfolg durch eine optimierte Begleitung der Finanzierung des Käufers sicherstellt.



Der diesjährige Galaabend sollte mit vielen Besonderheiten aufwarten. Wer einmal abends in die Hackeschen Höfe gegangen ist, weiß welches einmalige Ambiente von den Jugendstilfassaden Deutschlands größten geschlossenen Hofareals ausgeht. So passte



es auch, dass der Empfang der Gäste im Oxymoron stattfand. Das Interieur im Salon des Oxymoron nimmt die große Zeit der Hackeschen Höfe – die zwanziger Jahre des vorigen Jahrhunderts –



„Unter Freunden“ Galaabend in den Hackeschen Höfen

atmosphärisch auf, spielt mit dem Historischen ohne zu historisieren. Nach dem Empfang wurden die Gäste über eine Hintertreppe durch einen Kühlschrank (!) mitten auf die Bühne ins Chamäleon geleitet. Das Chamäleon – ein weit über die Grenzen Berlin bekanntes Varietétheater – ist nach seiner Insolvenz im Jahr 2004 komplett renoviert worden und erstrahlte heute im „neuen/alten“ Glanz der Jugendstilzeit. Entsprechend unserem Anlass wurde das Theater umdekoriert und festlich eingedeckt. Drei Akteure sollten nun für einen ungewöhnlichen und besonderen Abend sorgen:

Wie bereits im letzten Jahr erwähnte das persönlich anwesende Winzerehepaar Sandra und Ludwig Knoll vom Weingut am Stein aus Würzburg unsere Gäste mit erlesenen Weinen und Sekten. Ein besonderes Highlight war nach dem Dinner die Verköstigung von verschiedenen Obstbränden aus Franken, die von den Winzern präsentiert wurden. Auch als objektiver Beobachter konnte man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass der Fränkische Wein an diesem Abend neue Anhänger gewonnen hat.

Zweiter Akteur war der Spitzenkoch Bernhard Reiser, der in Würzburg auf dem Weingut am Stein seine „Genussmanufaktur“



betreibt. Mit ungewöhnlichen und sehr kreativen Kompositionen verwöhnte er die Gäste und sorgte noch am folgenden Tag für viel Gesprächsstoff – Zitat: „Ich esse jetzt meine Currywurst nur noch in Maultasche.“ Kreative Küche, perfekt zubereitet und präsentiert, waren eine willkommene Abwechslung zum Wissensinput des Tages.

Nicht nur außergewöhnlich, sondern nahezu avantgardistisch präsentierten sich als dritte Akteure die Artisten der Gruppe „The 7 Fingers“ mit ihrer Show „LOFT“. Die überwiegend kanadischen Akrobaten, Schauspieler, Sänger, Musiker und Choreografen stammen allesamt aus dem Cirque du Soleil, der bereits seit vielen Jahren Weltruhm genießt. In Europa sind diese Künstler erstmalig mit einem Gastspiel bis Anfang März 2006 im Chamäleon



zu sehen. Die mit höchst schwierigen Akrobatikaktionen, ungewöhnlich inszenierten Darbietungen und ausgeprägter Ästhetik gespickte Show drehte sich rund um das Thema Wohnen. So werden die Zuschauer Beobachter einer Wohngemeinschaft in einem Loft, die die verschiedensten künstlerischen Darbietungen in einer 90-minütigen Show präsentiert. Begleitet wird die Show mit live gemixter Musik des bekannten DJ Pocket.



Nach einer ungewöhnlichen Darbietung, exzellentem Essen und darauf perfekt abgestimmten Weinen fanden noch viele Gespräche bis in den Morgen statt. Auch dieses Mal hat der Galaabend einen abwechslungsreichen Contrapunkt zu den Workshops gebildet.



Flexibilisierung der Arbeitszeit kann Entlastung bringen

Michael Tippmann von Kienbaum Executive Consultants über Worklife-Balance und Zeitmanagement von Führungskräften

Etwa zwei Drittel aller Führungskräfte arbeiten über 50 Stunden pro Woche, ca. 20% sogar über 60 Stunden. Dabei ist es schwierig, Arbeit, Familie, Freizeit und Gesundheit in Einklang zu bringen. Wenn sie sich frei entscheiden könnten, würde die Hälfte der Führungskräfte in Deutschland ihre Arbeitszeit gerne senken. Dies ist eines der Ergebnisse der Kienbaum-Studie, an der sich insgesamt 330 Teilnehmer aus zehn Ländern beteiligt haben, die überwiegend in der ersten und zweiten Führungsebene arbeiten.

Drei Viertel aller Führungskräfte vertreten die Meinung, dass eine Führungskraft die Möglichkeit haben sollte, ein intaktes Privatleben zu führen und genügend Zeit für körperliche Regeneration haben muss, auch wenn ab und zu eine berufliche Vorgabe darunter leidet. Zwischen Wunsch und Wirklichkeit klafft hingegen eine Lücke. Die Hälfte der Manager ver-

bringt weniger als 30 Minuten pro Tag im Freien und legt täglich eine Bewegungsstrecke von weniger als 1.000 Metern zurück. Drei Viertel der Manager arbeiten auch am Wochenende, wobei nur ein Teil zu Hause arbeitet und viele auch am Wochenende ins Büro fahren. Führungskräfte nehmen im Durchschnitt nur 22 Tage Urlaub pro Jahr und sind dann auch im Urlaub noch beruflich erreichbar. Über die Hälfte wünscht sich vor allem mehr Schlaf. Im Vergleich zu anderen Ländern ist die Aufteilung der Arbeit zwischen Mann und Frau am extremsten. In drei Vierteln der Familien arbeitet der Mann voll und die Frau Teilzeit oder überhaupt nicht. Letzteres trifft beispielsweise in Schweden auf knapp 29% der Familien zu. Hier arbeiten in zwei Dritteln der Familien beide Partner Vollzeit.

Im Bezug auf die Arbeit sieht Kienbaum unter anderem folgende Handlungsfelder: Flexi-



Michael Tippmann: „Manager arbeiten auch am Wochenende und im Urlaub“

bilisierung der Arbeitszeit und Akzeptanz von Teilzeitmodellen auch für Führungskräfte, konsequentes Zeitmanagement mit klarer Prioritätenverteilung sowie diesbezüglich die bewusste Wahrnehmung der Vorbildfunktion als Führungskraft. Zugunsten der Familie sollten Familienkarrieren stärker akzeptiert werden und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle geschaffen werden. Ein

Weg sei die Ermöglichung von Telearbeit im Home Office.

Im Urlaub sollte das Handy bewusst ausgeschaltet werden. Außerdem seien mehrere kürzere Urlaube besser als ein langer Jahresurlaub. Der Verfall des Urlaubs müsse auf jeden Fall tabuisiert und nicht gefördert werden. Hierzu müsste sich allerdings vom Mythos der „Unersetzbarkeit“ gelöst werden.

Gehälter wenig variabel

Dr. Heinz Evers, Kienbaum Management Consultants GmbH

Die Gehälter von Führungskräften in der Wohnungswirtschaft liegen in jeder Betriebsgröße etwa 10% unter den Gehältern von anderen Branchen. Dabei spielt die leistungsorientierte Vergütung eine geringe Rolle. Nur ca. 16% der Gehälter von Führungskräften

in der Wohnungswirtschaft sind variabel. Hingegen sind in anderen Branchen ca. 26% der Gehaltsbestandteile variabel. Diese Ergebnisse präsentierte Dr. Heinz Evers von der Personalberatung Kienbaum bei Horizonte2005.

Aus seiner Sicht spielen variable Gehaltsbestandteile (Boni) eine große Rolle bei der ergebnisorientierten Unternehmensführung, insbesondere in Feinabstimmung mit einer entsprechenden Zielvereinbarung. Führungskräfte seien kein Kostenfaktor, sondern ein „Gewinnproduzent“. So tragen Boni zur Bindung des Managers an das Unternehmen bei, erhöhen die Attraktivität des Arbeitgebers und erleichtern die Steuerung und Motivation. Bei der Zielvereinbarung müsse darauf geachtet werden, dass die Ziele strategieförderlich, beeinflussbar, anspruchsvoll, überprüfbar und abgestimmt seien.



Kennt Managergehälter in allen Branchen: Dr. Heinz Evers

Vertriebs- und Finanzmanagement-Lounge luden zu vertiefter Information und Diskussion ein



Dr. Joachim Gravenhorst: Die Dr. Klein & Co. Capital AG ist bereit zur Verbriefung



Die Ergebnisse aus der Befragung von mehr als 150 Wohnungsunternehmen zum Thema Finanzmanagement wollten näher diskutiert werden

Haftung des Unternehmensleiters darf nicht unterschätzt werden

Alexander Rákoshegyi und Ulrich Kremer verdeutlichten die Notwendigkeit qualifizierter externer Beratung

Die aus Gesetz, Rechtsprechung und Satzung erwachsenen Pflichten sind für Führungskräfte in der täglichen Praxis nur schwer überschaubar. Da die Anspruchshal-



Kremer: „D&O-Schutz stark reduziert“

tung gegenüber Unternehmensleitern in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen ist, wird eine

entsprechende Risikoabsicherung immer wichtiger.

„Da die Haftung der Unternehmensleiter nicht unbedingt vor deren Privatvermögen halt macht, ist die detaillierte Ausgestaltung einer D&O-Versicherung heute wichtiger denn je“, erläuterte Ulrich Kremer von Chubb Insurance im Workshop Haftungsabsicherung eines Unternehmensleiters – Risiken, Chancen und Lösungsansätze. Gerade in den vergangenen Jahren haben viele Versicherer die bestehenden D&O-Versicherungen sehr genau beobachtet und bei jeder sich bietenden Gelegenheit neue Klauseln vereinbart, die den Versicherungsschutz teilweise erheblich reduziert haben.

„Die Auswahl des richtigen Produktes vom richtigen Versicherer ist heute fast ausschließlich Experten vorbehalten, die den Markt und die Besonderheiten der Wohnungswirtschaft kennen und

die feinen Unterschiede analysieren können, die im Schadenfall wichtig sind“, fasste DR. KLEIN-Vorstand Stephan Gawarecki die Notwendigkeit zusammen, sich aktiv mit seiner D&O-Versicherung auseinander zu setzen.

Da nicht alle Haftungsszenarien immer mit einem Versicherungsprodukt abgesichert werden können, bietet DR. KLEIN auch aktive Unterstützung im Rahmen des gesetzlichen Anspruches von Mitarbeitern auf eine betriebliche Altersversorgung an. Alexander Rákoshegyi vom HDI-Pensionsmanagement: „Hier sind die Informationspflichten der Arbeitgeber nicht zu unterschätzen. Viele Risiken können durch eine externe Fachberatung der Mitarbeiter und eine entsprechende Dokumentation für den Arbeitgeber bereits im Keim erstickt werden.“

Mit dem Geschäftsbereich Versicherungen hat DR. KLEIN in



Rákoshegyi: „Deckungskonzept entscheidet“

diesem Jahr eine Beratungsoffensive gestartet, die Wohnungsunternehmen in den vielfältigen Themengebieten stets einen versierten Ansprechpartner bietet. Die fachliche Beratung und die Präsentation von entsprechenden Lösungen geben den Wohnungsunternehmen eine sichere Basis für die jeweils notwendigen Entscheidungen.

Die Risiken der Genossenschaft im Griff?

Prof. Dr. Jürgen Keßler, FHTW Berlin, über Leistungsverantwortung und Haftungsvorsorge bei Genossenschaften

„Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters einer Genossenschaft anzuwenden“, zitiert Prof. Jürgen Keßler aus dem Genossenschaftsgesetz. Dabei hat der Aufsichtsrat „den Vorstand bei seiner Geschäftsführung in allen Zweigen der Verwaltung zu überwachen.“ Eine Neuregelung im Aktiengesetz sieht vor, dass eine Pflichtverletzung nicht vorliegt, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln. Dies gilt allerdings nur für die „Innenhaftung“ gegenüber der Genossenschaft. Die Regelung betrifft nicht die Verletzung von Organisationspflichten (Verkehrssicherungspflichten) gegenüber Dritten und gilt nicht für die



Kompetenz im Risikomanagement: Prof. Dr. Jürgen Keßler

Verletzung von „Treuepflichten“ (Wettbewerbsverbot!). Im Detail sind zum Tatbestand folgende Kri-

terien anzuwenden: unternehmerische Entscheidung, Gutgläubigkeit, Handeln ohne Sonderinteressen, Handeln zum Wohle der Gesellschaft, Handeln auf Grundlage angemessener Information.

Um Risiken zu vermeiden, bedarf es eines wirksamen Risikomanagements, das alle Aspekte wie Risikoidentifikation, Risikoerfassung (Risikohandbuch), Risikobewertung, Risikokommunikation, Risikosteuerung (Risikomanagement) sowie Risikofrüherkennung durch Einrichtung eines Überwachungssystems umfasst.

Impressum

Herausgeber und Verlag:

DR. KLEIN & CO. AG
Mühlenbrücke 8
23552 Lübeck
Tel.: 0451 / 14 08 - 444
Fax: 0451 / 14 08 - 499
www.drklein.de
horizonte20xx@drklein.de

V.i.S.d.P.:

Hans Peter Trampe

Redaktion:

Thomas Kretschmar
Allan Saunderson
Sven Westmattmann

Fotos:

Tim Deussen, www.fotoscout.de

Erscheinungsweise:

quartalsweise

„Das bisherige Anspruchsniveau können wir nicht aufrechterhalten“

Prof. Dr. Kurt Biedenkopf gibt in seinem Festvortrag einen Ausblick auf das, was wir von der neuen Regierung erwarten sollten

Ein besonderes Highlight bei Horizonte2005 war der Vortrag von Prof. Biedenkopf, sächsischer Ministerpräsident a.D., über Deutschland nach der Wahl. Der erfahrene Politiker gab seine



Biedenkopf: „Arbeiten so lange wir können“

Bewertung über die aktuelle Situation in Deutschland ab und skizzierte, was wir erwarten können. Eine der größten Illusionen aus seiner Sicht ist, dass das Wachstum immer weiter geht und die Sozialsysteme immer besser werden. Derzeit wird Geld, das den Haushalten durch weniger Kinder zur Verfügung steht, für mehr Konsum ausgegeben. Das können wir uns auf Dauer nicht leisten. Größte Herausforderung sei es, unsere Kinder (die „Enkelgeneration“) mit hervorragender Bildung und Kapitalausstattung zu versorgen, damit sie zukünftig im Wettbewerb bestehen können. Wenn die nachfolgende Generation nicht die entsprechenden Rahmenbedingungen vorfindet und nur Altlasten zu tragen hat,

werden viele in unserer globalen Welt einfach auswandern. „Unsere Kinder werden Europäer sein“. Die Aufgabe der Politik sei es, hier die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen und vor allem jetzt mit dem Abbau der Altlasten (Sozialsysteme, Schulden, etc.) zu beginnen.

Bezüglich des Arbeitsmarktes rechnet Prof. Biedenkopf vor, dass 12 bis 13 Mio. Menschen in der Schattenökonomie inzwischen sechs Prozent der Vollzeitkräfte entsprechen. Der Arbeitsmarkt für einfache Tätigkeiten wurde durch die Politik vernichtet. Dieser Sektor muss neu erschlossen werden, da sonst zu viele Steuereinnahmen verloren gehen. Auch in der Gesundheitspolitik sieht Prof. Biedenkopf

Handlungsbedarf. Er fordert einen Wandel zu mehr Gesundheitsvorsorge und Gesundheitserziehung.

Eine wichtige Erkenntnis sei, dass sich unsere Systeme verändert haben. Wachstum und Beschäftigung hängen nicht mehr wie früher zusammen. Die Wirtschaft wächst und dennoch gehen Arbeitsplätze zurück. So hat sich die Jahresarbeitszeit in Deutschland von 3.000 Std./Jahr auf 1.500 halbiert. Lebensläufe müssen neu gestaltet werden. Aus Sicht von Prof. Biedenkopf müssen alle arbeiten, solange sie können.

Zum Abschluß forderte der 75-Jährige einen Gesinnungswandel in der Gesellschaft: „Der Staat sind nicht die da oben, sondern wir alle. Wir haben zu lange über unsere Verhältnisse gelebt.“

Rating für die Wohnungswirtschaft fertig

Prof. Dr. Thomas Kretschmar stellt neuen Standard für die Branche vor

Ratings für Wohnungsunternehmen werden inzwischen von vielen Institutionen angeboten: Hausbanken, Verbände, Wirtschaftsprüfer, Berater, Medien und neue Rating-Agenturen versuchen, ihre Dienstleistung anzubieten. Doch was nützt es dem Wohnungsunternehmer, wenn dahinter nicht auch ein konkreter Zugang zu Kapital steht? Welche Konditionen darf ich bei welchem Rating erwarten? Woran muss ich arbeiten, um mein Rating zu verbessern? Dies sind Fragen die bisher ungeklärt sind.

Ein Rating ist die Bewertung von Bonität und Sicherheit und damit die Prognose von Ausfallwahrscheinlichkeit und erwartetem Verlust eines Investments für Geldanleger und Kreditgeber. Ratings können sowohl intern vom Geldgeber als auch extern von einer unabhängigen Rating-Agentur durchgeführt werden. Auf Basis eines Kennzahlensystems und entsprechender Erfahrung mit ähnlichen Schuldern wird eine Risikobewertung vorgenom-

men. Der Markt für Ratings hat sich enorm entwickelt und die Bedeutung von Rating-Agenturen ist inzwischen hoch. Allein die Ratings der drei großen Rating-



Kretschmar: „Standard spart viel Arbeit“

Agenturen Moody's, Fitch und Standard&Poor's sind am Kapitalmarkt anerkannt, so dass man durch sie einen Zugang zu Kapital findet und mit konkreten Konditionen kalkulieren kann.

„Allerdings sprechen die großen Rating-Agenturen heute

noch nicht die Sprache der Wohnungswirtschaft. Die Ansprech-

partner sind oft junge Ana-

lysten, die nur englisch sprechen und nur auf praktische Erfahrungen in anderen Ländern und Branchen verweisen können“, resümierte Prof. Kretschmar in seinem Vortrag bei Horizonte2005. Die DR. KLEIN & CO. AG hat daher gemeinsam mit Ihrer Muttergesellschaft Hypoport AG ein Rating-Standard für die deutsche Wohnungswirtschaft entwickelt. Beteiligt waren darüber hinaus: die drei großen Rating-Agenturen, ausgewählte Kreditgeber der Wohnungswirtschaft und Wohnungsunternehmen selbst. „Sie haben mit unserem Rating-Standard zu einem günstigen Preis eine gute Indikation, wie Ihr Rating bei Banken und im Kapitalmarkt später aussehen wird.



Prof. Dr. Kurt Biedenkopf (Mitte) diskutiert mit Hans Peter Trampe (links) und Prof. Dr. Thomas Kretschmar (rechts): „Wir sollten vom Staat erwarten können, dass sich endlich der Handlungsstau löst.“

Zudem haben wir die Erfahrung, wo und zu welchen Konditionen sie damit Geld bekommen“, erläutern Prof. Kretschmar weiter. „Wir sparen durch diesen Standard viel Aufwand bei Wohnungsunternehmen und Banken, weil jeder auf die gleichen Kennzahlen setzt und daran arbeitet – und selbstverständlich sprechen wir Deutsch!“

In 2005 hat DR. KLEIN bereits 40 Ratings von Wohnungsunternehmen vorgenommen. Diese waren die Vorbereitung auf die Arbeit der speziell gegründeten Dr. Klein & Co. Capital AG, die ab Anfang 2006 im Rahmen einer gemeinsamen Verbriefung vor allem mittleren Wohnungsunternehmen den direkten Zugang zum Kapitalmarkt eröffnen wird.