

Analyse und Steuerung kommunaler Wohnungsunternehmen

Wie geht es meiner Wohnungsgesellschaft?

Wilsdruff, 19. September 2018

Laura Oelmann B.Sc

Dr. rer. pol. Christoph Trumpp

B & P Management- und Kommunalberatung GmbH

Franklinstr. 22, 01069 Dresden

Telefon 0351/ 47 93 30 - 30, Telefax 0351/ 47 93 30 - 44

E-Mail kanzlei@bup-kommunalberatung.de

Internet www.bup-kommunalberatung.de



B & P
Kommunalberatung

Verwalten Sie noch? Oder Steuern Sie schon?

Ansprechpartner



Dr. Christoph Trumpp

Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Abteilungsleiter

Leistungen im Bereich Haushalt

- Budgetierung
- Haushaltsplanung und Haushaltsbewirtschaftung
- Haushaltsanalyse
- Haushaltskonsolidierung: Potentialanalyse, Sanierungsgutachten, Haushaltsstrukturkonzept

Leistungen im Bereich Controlling

- Interne Leistungsverrechnung (ILV)
- Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)
- Finanzcontrolling und Wirkungscontrolling (inkl. Zielen, Kennzahlen, Berichtswesen)
- Wirtschaftlichkeitsanalysen (z.B. Kitas, Bauhöfe, Investitionen)
- Beteiligungsmanagement und Beteiligungscontrolling
- Risikomanagement

Agenda

1. **Steuerung kommunaler Unternehmen**

2. Empirische Untersuchung im Kontext kommunaler Wohnungsunternehmen

2.1 Untersuchungsgegenstand

2.2 Ergebnisse

2.3 Steuerungsinstrumente für kommunale Wohnungsunternehmen

3. Ausblick Beteiligungscontrolling

1. Steuerung kommunaler Unternehmen

Funktion und Bedeutung kommunales Beteiligungsmanagement

Ausgangspunkt

- überörtliche Prüfungen Sächsischer Rechnungshof,
- Hinweise der Rechtsaufsichtsbehörden und
- eigene Beratungserfahrungen zeigen Unsicherheiten bezüglich der Aufgaben und Funktion des Beteiligungsmanagements

Herausforderungen

- **Beobachtung aus der Praxis:** Beteiligungsmanagement = Beteiligungsbericht
- **Informationsfluss** zwischen Gesellschaftern, mit kommunalen Vertretern besetztem Aufsichtsrat, der Gesellschafterversammlung und Beteiligungsverwaltung unzureichend
- **keine Zielvorgaben** an kommunale Gesellschaften und Betriebe
- kein standardisiertes **Berichtswesen und Controlling**
- fehlende **Fachlichkeit** in den **Aufsichtsgremien**
- fehlende sachgerechte Stellenanteile bzw. fehlende **fachliche Qualifikation** bei **zuständigen Mitarbeitern** für Beteiligungsmanagement
- teilweise **defizitäre Gesellschaften** → fehlender Wille zur Sanierung

1. Steuerung kommunaler Unternehmen

Ziele Beteiligungsmanagement

- Wahrung der **Gesellschafterinteressen**: Erreichen strategischer und politischer Ziele
- **Einflussnahme und Kontrolle** der bzw. auf kommunale Beteiligungen (Gesellschaften)
- **Transparenz** über Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
- **Profitabilität** (Gewinnausschüttung in kommunalen Haushalt) und **Aufgabenerfüllung**

Bestandteile Beteiligungsmanagement

Beteiligungsverwaltung	Beteiligungscontrolling	Mandatsbetreuung
<ul style="list-style-type: none"> • Informations- und Dokumentationsfunktion • Beteiligungsbericht • Archivierung • Überwachung 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsaufbereitung • Beteiligungsziele als konkrete Zielvorgaben • Überwachung der Finanz- und Ergebnislage • Standardberichte, Abweichungsberichte 	<ul style="list-style-type: none"> • fachliche Unterstützung Aufsichtsratsmitglieder • Beratungsfunktion über Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten • Aufklärung über Rechte und Pflichten

Der Aufbau eines effizienten und leistungsfähigen kommunalen Beteiligungsmanagements ist für **Kommunen mit Mehrheitsbeteiligungen unerlässlich.**

Agenda

1. Steuerung kommunaler Unternehmen

2. Empirische Untersuchung im Kontext kommunaler Wohnungsunternehmen

2.1 Untersuchungsgegenstand

2.2 Ergebnisse

2.3 Steuerungsinstrumente für kommunale Wohnungsunternehmen

3. Ausblick Beteiligungscontrolling

2.1 Untersuchungsgegenstand

Masterarbeit Frau Oelmann

- Masterarbeit bei der B & P Kommunalberatung in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für betriebliches Rechnungswesen und Controlling an der TU Dresden (Prof. Dr. Günther)
- **Titel:** *Steuerung kommunaler Wohnungsunternehmen*
- Fallstudie am Beispiel sächsischer kommunaler Wohnungsbaugesellschaften
- **Ziel:** Entwicklung eines wissenschaftlich fundierten Steuerungsinstruments zur Anwendung im Rahmen des Beteiligungsmanagements

15 sächsische kommunale Wohnungsbaugesellschaften

Größe der Gemeinde	Größe des Unternehmens
Gemessen an Einwohnerzahlen	Gemessen an Anzahl der Wohneinheiten
<ul style="list-style-type: none"> • Klein: bis 10.000 EW • Mittel: 10.001 bis 20.000 EW • Groß: über 20.000 EW 	<ul style="list-style-type: none"> • Klein: bis 1.000 WE • Mittel: 1.001 bis 2.000 WE • Groß: über 2.000 WE
→ jeweils fünf pro Größenklasse	<ul style="list-style-type: none"> → 4 kleine Unternehmen, → 5 mittelgroße Unternehmen und → 5 große Unternehmen

Masterarbeit Frau Oelmann

Betrachtungszeitraum

- Geschäftsjahre 2014 bis 2016
- retrospektive Betrachtung

Datengrundlage

Jahresabschlüsse

- Geschäftsberichte
- Prüfberichte
- aus Elektronischem Bundesanzeiger

Beteiligungsberichte

- nur von 14 Gemeinden
- (über mehrere Jahre) zusammengefasste Beteiligungsberichte
- noch nicht alle für 2016 vorhanden

➤ große Unterstützung durch Vertreter der Gemeinden und Wohnungsbaugesellschaften

Agenda

1. Steuerung kommunaler Unternehmen

2. Empirische Untersuchung im Kontext kommunaler Wohnungsunternehmen

2.1 Untersuchungsgegenstand

2.2 Ergebnisse

2.3 Steuerungsinstrumente für kommunale Wohnungsunternehmen

3. Ausblick Beteiligungscontrolling

2.2 Ergebnisse

	Leerstandsquote		In der Literatur verwandte Begriffe	Marktgängigkeit der Wohnungen	Wohnungsversorgung der Bevölkerung
	in %	deskriptiv			
15 %		extrem hoch	(schwere) Leerstandskrise	krisenhafter Wohnungsmarkt	massive Übersorgung
		sehr hoch			sehr gute Versorgung
10 %		hoch	Mieter- bzw. Käufermarkt	problematischer Wohnungsmarkt	
7 %		moderat	entspannter Wohnungsmarkt	angespannter Wohnungsmarkt	gute Versorgung
5 %		angemessen	normale, natürliche bzw. optimale Leerstandsquote	gute Marktgängigkeit	angemessene Versorgung
3 %		niedrig	angespannter Markt Vermietermarkt	sehr gute Marktgängigkeit	angespannte Versorgung
2 %		sehr niedrig	„echte“ Leerstandsreserve „notwendige“ Fluktuationsreserve		Wohnungsknappheit Wohnungsnot

* in Anlehnung an Rink und Wolff, 2015, S. 316

2.2 Ergebnisse

	Leerstandsquote		In der Literatur verwandte Begriffe	Marktgängigkeit der Wohnungen	Wohnungsversorgung der Bevölkerung
	in %	deskriptiv			
	<p>Ø Leerstandsquote 2016 für die untersuchten Unternehmen</p> <p>12,81 %</p>				
10 %		hoch	Mieter- bzw. Käufermarkt	problematischer Wohnungsmarkt	sehr gute Versorgung
7 %		moderat	entspannter Wohnungsmarkt	angespannter Wohnungsmarkt	gute Versorgung
5 %		angemessen	normale, natürliche bzw. optimale Leerstandsquote	gute Marktgängigkeit	angemessene Versorgung
3 %		niedrig	angespannter Markt Vermietermarkt	sehr gute Marktgängigkeit	angespannte Versorgung
2 %		sehr niedrig	„echte“ Leerstandsreserve „notwendige“ Fluktuationsreserve		Wohnungsknappheit Wohnungsnot

* in Anlehnung an Rink und Wolff, 2015, S. 316

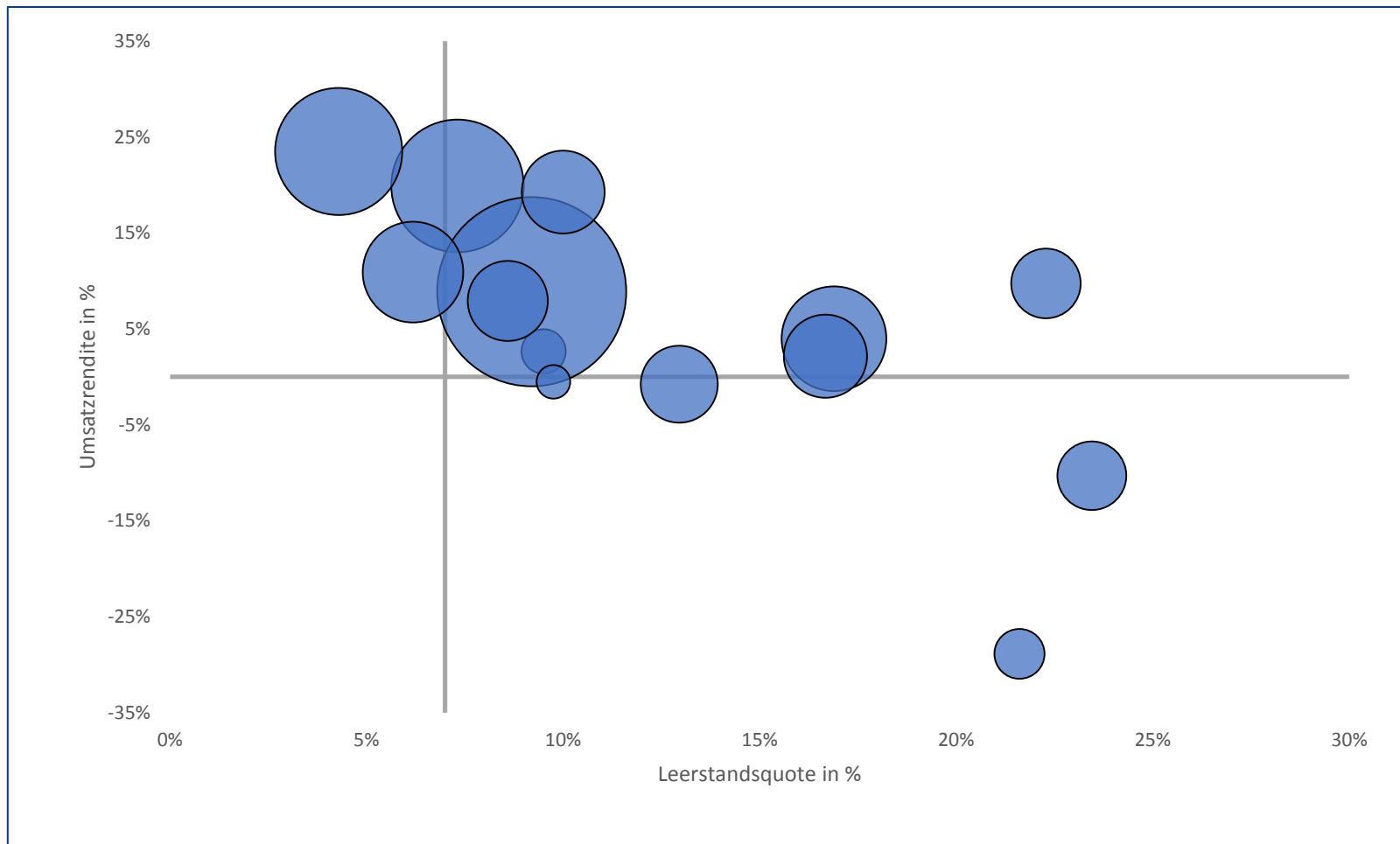
2.2 Ergebnisse

Beispiel: Umsatzrentabilität

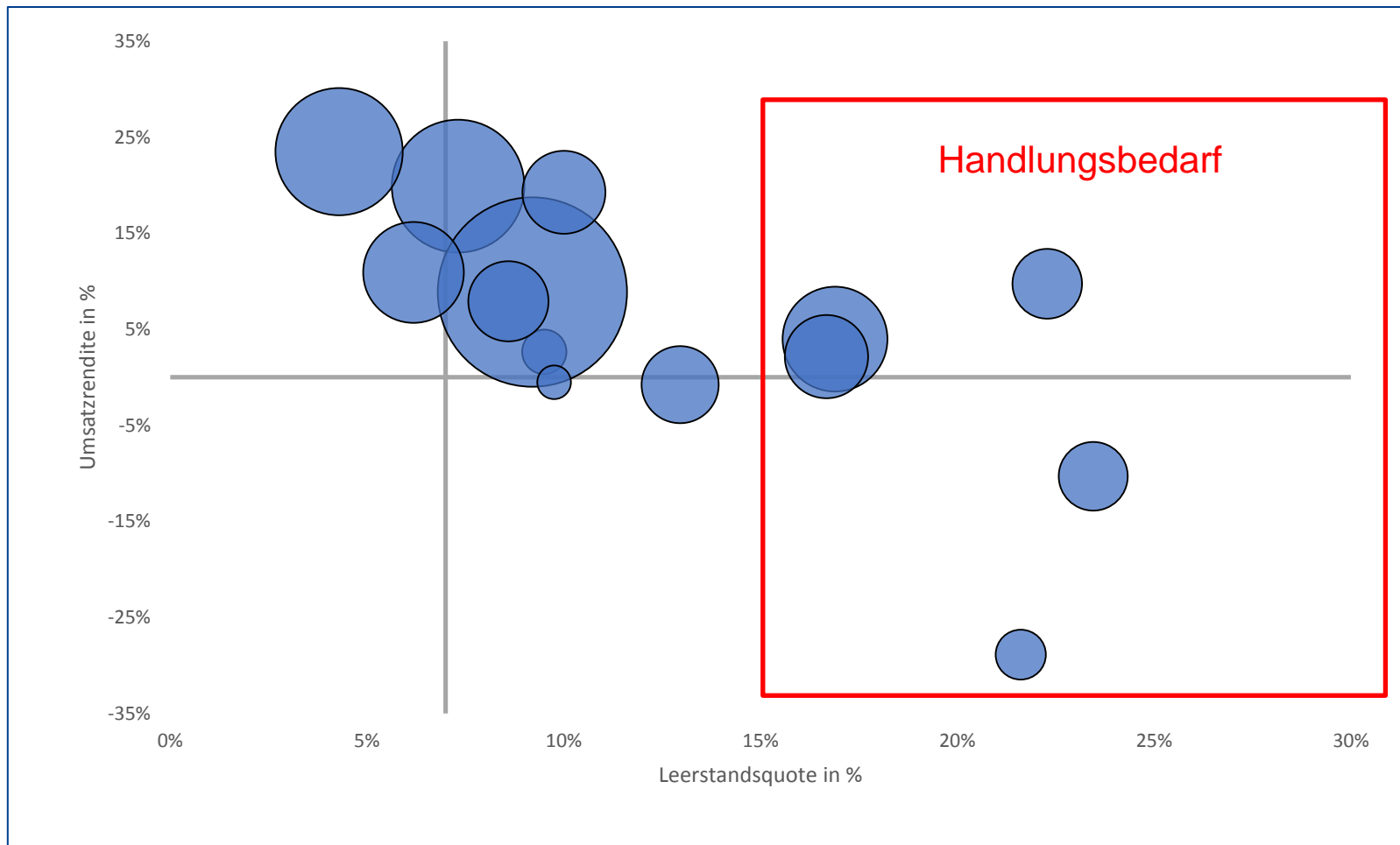
- Unterschiede deutlich erkennbar
→ bessere Werte für große Unternehmen
- sehr starke Schwankungen zwischen Minimum und Maximum
- Messbare Größeneffekte („je größer, desto besser“)
- Lage im Bereich der Vermietungssituation krisenhaft
- Herausforderungen im Bereich Verwaltungskosten(-satz)

	Umsatzrentabilität in %		
	2014	2015	2016
WU 1	6,21%	1,45%	4,31%
WU 2	22,45%	21,20%	16,07%
WU 3	5,00%	9,28%	14,95%
WU 4	4,44%	2,66%	0,86%
WU 5	31,77%	16,40%	22,34%
WU 6	-19,26%	-59,03%	-8,31%
WU 7	13,24%	6,82%	6,62%
WU 8	19,08%	20,82%	17,89%
WU 9	18,22%	11,98%	2,58%
WU 10	0,64%	-0,38%	-2,56%
WU 11	9,21%	8,58%	5,97%
WU 12	-8,54%	-11,69%	-10,67%
WU 13	0,18%	-6,25%	4,53%
WU 14	6,77%	6,02%	-6,33%
Ø	7,81%	1,99%	4,87%
Median	6,49%	6,42%	4,42%
Min	-19,26%	-59,03%	-10,67%
Max	31,77%	21,20%	22,34%

Portfolio: Umsatzrendite zu Leerstandsquote



Portfolio: Umsatzrendite zu Leerstandsquote



Agenda

1. Steuerung kommunaler Unternehmen

2. Empirische Untersuchung im Kontext kommunaler Wohnungsunternehmen

2.1 Untersuchungsgegenstand

2.2 Ergebnisse

2.3 Steuerungsinstrumente für kommunale Wohnungsunternehmen



3. Ausblick Beteiligungscontrolling

2.3 Steuerungsinstrumente für kommunale Wohnungsunternehmen



Zielpyramide der Beteiligungssteuerung
* in Anlehnung an Deutscher Städtetag, 2017, S. 9

2.3 Steuerungsinstrumente für kommunale Wohnungsunternehmen

Branchenspezifisches Kennzahlen-Set			
Rentabilität			
<ul style="list-style-type: none">• Umsatzrendite			
Vermögens- und Kapitalstruktur			
<ul style="list-style-type: none">• Sachanlagenabnutzungsgrad			
Liquidität			
<ul style="list-style-type: none">• Kapitaldienstdeckung			
Hausbewirtschaftung			
<ul style="list-style-type: none">• Verwaltungskostensatz			
Vermietungssituation			
<ul style="list-style-type: none">• Leerstandsquote			



Das branchenspezifische Kennzahlenset umfasst 17 Kennzahlen in 5 Dimensionen.

Agenda

1. Steuerung kommunaler Unternehmen
2. Empirische Untersuchung im Kontext kommunaler Wohnungsunternehmen
 - 2.1 Untersuchungsgegenstand
 - 2.2 Ergebnisse
 - 2.3 Steuerungsinstrumente für kommunale Wohnungsunternehmen
- 3. Ausblick Beteiligungscontrolling**

3. Ausblick Beteiligungscontrolling

Beteiligungsmanagement			
Beteiligungsverwaltung	Beteiligungscontrolling		Mandatsbetreuung
in der Verwaltung	in der Verwaltung	extern	in der Verwaltung

Externes Beteiligungsmanagement B & P Kommunalberatung

<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung Beteiligungsrichtlinie • Aufbau Controlling und Berichtswesen (z.B. quartalsweise) 	Konzept
<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftlichkeitsuntersuchung zur Aufgabenwahrnehmung in kommunalen Gesellschaften → Insourcing vs. Outsourcing (z.B. Dienstleistungsgesellschaften) • Sanierung kommunaler Gesellschaften (z.B. Wohnungsgesellschaften) 	Entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • strategische Neuausrichtung kommunaler Gesellschaften • strategische Analyse zur Ausgestaltung der Struktur kommunaler Gesellschaften 	Strategie
<ul style="list-style-type: none"> • Jährliche Erstellung Beteiligungsbericht • Unterjähriges Berichtswesen und Zielvorgaben • Anlassbezogene Analysen 	Umsetzung



*B & P Management- und Kommunalberatung GmbH
Franklinstr. 22, 01069 Dresden
Telefon 0351/ 47 93 30 - 30, Telefax 0351/ 47 93 30 - 44
E-Mail kanzlei@bup-kommunalberatung.de
Internet www.bup-kommunalberatung.de*

in Zusammenarbeit mit



Die Vervielfältigung, insbesondere das Fotokopieren der Skripte, ist nur nach Genehmigung durch die Urheber gestattet. (§§ 16, 53 UrhG)