

Lehrgang Immobilienökonom/in

Studienarbeit

Risikomanagement in kleinen Wohnungsbaugenossenschaften

Betreuer:

Reno Brosius

Vorgelegt von:

**Berg, Renate
Donaustraße 3
12043 Berlin**

16.04.2010 in Berlin

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Grundlagen	3
2.1 Kleine Wohnungsbaugenossenschaften als Akteure der Wohnungswirtschaft	3
2.2 Rechtliche Anforderungen.....	3
2.3 Definitionen Risiko, Risikomanagement und Risikomanagementsystem	5
3 Implementierung eines Risikomanagements	7
3.1 Risikoidentifikation	7
3.2 Risikobewertung	12
3.3 Risikosteuerung	14
4 Klassifizierung und Analyse von Risiken aus der Bautätigkeit	17
4.1 Risiko Grundstücke	17
4.2 Risiko Bauerstellung	19
4.3 Risiko Finanzierung.....	23
4.4 Auswirkungen der Risiken auf Bestandsbewirtschaftung und Finanzen	27
5 Abschlussbetrachtung	29
Literaturverzeichnis	V
Internetquellen	VII
Anhang: Dokumentation der empirischen Untersuchung	VIII
Eidesstattliche Versicherung	XII

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AGB.	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AktG	Aktiengesetz
AR	Aufsichtsrat
BGH.	Bundesgerichtshof
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d. A.	der Autorin
d. h.	das heißt
EDV.	Elektronische Datenverarbeitung
EK	Eigenkapital
EnEV	Energieeinsparverordnung
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
FK.	Fremdkapital
GdW	Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V.
GenG	Genossenschaftsgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GU.	Generalunternehmer
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HOAI.	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinn
inkl.	inklusive
IT	engl.: <i>information technology</i> (Informationstechnologie)
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
NKM	Nettokaltmiete
o. g.	oben genannt
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
VOB.	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
VOFI.	Vollständiger Finanzplan
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systematisierung des Risikobegriffs.....	5
Abbildung 2: Systematisierung von Entscheidungen.....	6
Abbildung 3: Risikomanagement-Prozess.....	7
Abbildung 4: Instrumente zur Risikoidentifikation und -analyse.....	8
Abbildung 5: Risikobereiche bei kleinen Wohnungsbaugenossenschaften	10
Abbildung 6: Szenario-Technik	12
Abbildung 7: Relevanzklassen von Risiken.....	13
Abbildung 8: Erweitertes Risikoinventar	13
Abbildung 9: Risk-Map.....	14
Abbildung 10: Maßnahmen zur Risikosteuerung.....	15
Abbildung 11: Zeitlicher Verlauf des Grundstücksrisikos.....	18
Abbildung 12: Beeinflussung des Projekterfolgs	19
Abbildung 13: „Magisches Dreieck“ der Projektziele	20
Abbildung 14: Zeitlicher Verlauf der Bauerstellungsrisiken.....	21
Abbildung 15: Kostenermittlung und Finanzierungsplanung.....	24
Abbildung 16: Zeitlicher Verlauf des Finanzierungsrisikos	25
Abbildung 17: Zeitlicher Verlauf eingetretener Risiken.....	27
Abbildung 18: Beispiele für Kennzahlen.....	28
Abbildung 19: Beiträge des Risikomanagements zum Unternehmenserfolg	29

1 Einleitung

Risikomanagement ist in den letzten Jahren in vielen Unternehmen ein unverzichtbarer Bestandteil der Unternehmenssteuerung geworden. Dies mag einerseits gesetzlichen Anforderungen wie dem seit 1998 geltenden Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) geschuldet sein. Andererseits stellen aber auch die komplexer werdenden Ansprüche der Unternehmensumwelt (z. B. schwierigere Finanzierungsbedingungen) sowie die dynamischen Märkte (z. B. Nachfrager- statt Anbietermarkt) neue Herausforderungen dar. Da infolgedessen das Risikomanagement an Relevanz gewonnen hat, gibt es mittlerweile ein breites Angebot an fachspezifischer Literatur. Dieses ist jedoch – vergleichbar anderer betriebswirtschaftlicher Fachliteratur – überwiegend am produzierenden Gewerbe und nur zum kleinen Teil an der Wohnungswirtschaft ausgerichtet. Dieses ohnehin geringe Angebot an wohnungswirtschaftsspezifischer Fachliteratur inklusive des „grauen“ Bereichs der Studien- und Diplomarbeiten behandelt wiederum vorrangig Risiken, die große und etablierte Wohnungsunternehmen betreffen. Diese Risiken, die teilweise als „Schlüsselrisiken“ bezeichnet werden, sind finanzwirtschaftliche Risiken wie Ertrags- oder Renditerisiko sowie das Leerstands- und das Portfoliorisiko, die aus dem sozioökonomischen Wandel einhergehend mit einem nicht angepassten Wohnungsbestand resultieren.¹

Die wichtigsten Risiken kleiner Wohnungsbaugenossenschaften sind jedoch häufig andere, wie überhaupt grundlegende Unterschiede zwischen kleinen Wohnungsbaugenossenschaften und großen, etablierten Wohnungsunternehmen bestehen. Kleine Wohnungsbaugenossenschaften sind im Sinne der Legaldefinition Wohnungsbaugenossenschaften, die bei der Pflichtprüfung von der Prüfung des Jahresabschlusses befreit sind (siehe Kapitel 2.1). Wohnungsbaugenossenschaften, die dieses Kriterium erfüllen (insbesondere wenn es sich um sogenannte junge Genossenschaften handelt), unterscheiden sich von „großen“ – in der Regel traditionellen – Bestandsgenossenschaften vor allem in Bezug auf das Gründungsmotiv, die sozioökonomische Struktur der Mitglieder, die internen Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen und die Geschäftsstrategien.² Viele kleine Wohnungsbaugenossenschaften haben sich in Reaktion auf die Privatisierungen kommunaler Wohnungsbestände als sogenannte Bewohnergenossenschaften gebildet, andere nutzen Konversionsobjekte, um selbstbestimmtes Wohnen zu verwirklichen, oder gründen sich, um als Baugruppen gemeinschaftliches Wohnen zu realisieren.³ Der sozioökonomische Wandel (bzw. der daraus resultierende Leerstand) wird für diese Wohnungsbaugenossenschaften selten zum Problem, da sie mit ihren vielfältigen Bau-, Eigentums- und Wohnformen unmittelbar auf ihn reagieren.

¹ Beispiele siehe Knust (2005), Lechelt (2001), GdW (2000), Schwenzer (2008), Rotter (2002)

² Vgl. auch BMVBS (2004), S. 397ff

³ Vgl. Beuerle/Mändle (2005), S. 39ff

Auch ist die Bindung der Bewohnerschaft zumindest bei jüngeren Genossenschaften meist unproblematisch.⁴

Bei kleinen und/oder jungen Wohnungsbaugenossenschaften liegen die größten Risiken stattdessen in der Projektentwicklung und -realisierung, da sie mit i. d. R. geringer Ausstattung an Eigenkapital (ohne Rücklagen oder stille Reserven) und häufig ohne intern vorhandenes Know-how und ohne gefestigte, organisatorische Strukturen Grundstücke kaufen und Gebäude sanieren, umbauen oder errichten.⁵

Zum Thema Risikomanagement in der Bauprojektentwicklung und -realisierung ist zwar Fachliteratur vorhanden, diese bezieht sich jedoch überwiegend auf gewerbliche (Groß-)Objekte und weniger auf den Wohnungsbau.

Vor dem Hintergrund der allgemein unbefriedigenden Literaturlage soll diese Arbeit kleinen Wohnungsbaugenossenschaften eine Hilfestellung geben, ein Risikomanagement einzurichten, um Risiken besser handhaben zu können. In Kapitel 2 werden zunächst allgemein die einschlägigen Begriffe erläutert. In Kapitel 3 wird dargestellt, welche Schritte grundsätzlich nötig sind, wenn in kleinen Wohnungsbaugenossenschaften ein Risikomanagement eingeführt werden soll. Der hier beschriebene Prozess des Aufbaus eines Risikomanagements gilt für alle kleinen Wohnungsbaugenossenschaften unabhängig davon, ob zukünftig Baumaßnahmen geplant sind. In Kapitel 4 werden auszugsweise Risiken, die aus der Bautätigkeit resultieren, nämlich die Grundstücks-, Bauerstellungs- und Finanzierungsrisiken, klassifiziert und analysiert. Der Begriff der Bautätigkeit schließt hier Bauen im Bestand, also Sanierungs- und Umbaumaßnahmen, ausdrücklich mit ein. Die Risiken aus der Bautätigkeit betreffen Wohnungsbaugenossenschaften, die sich neu gründen, wachsen oder auch die Durchführung größerer Instandsetzungs- oder Modernisierungsmaßnahmen beabsichtigen.

Aufgrund der Vorgaben zum Umfang dieser Arbeit konzentriert sich die Risikoanalyse auf die Kernbereiche der oben genannten Risiken und verzichtet auf die Betrachtung weiterer Risikobereiche.

Zur empirischen Unterfütterung wurden im Rahmen dieser Arbeit junge und kleine Wohnungsbaugenossenschaften zum Thema Risikomanagement befragt. Die Ergebnisse der explorativ angelegten Untersuchung sind im Anhang dokumentiert.

⁴ Vgl. BMVBS (2007), S. 28

⁵ Beispiele siehe BMVBS (2004), S. 377ff

2 Grundlagen

2.1 Kleine Wohnungsbaugenossenschaften als Akteure der Wohnungswirtschaft

Wohnungsgenossenschaften unterscheiden sich grundlegend von anderen wirtschaftlichen Akteuren wie Kapitalgesellschaften, da sie nicht gewinnorientiert sind.⁶ Als das höchste Ziel jeder Wohnungsgenossenschaft gilt die Förderung der Mitglieder.⁷ Der Geschäftszweck besteht daher in der Versorgung der Mitglieder mit Wohnraum bzw. in der Verbesserung der Wohnverhältnisse.⁸ Die Ausschüttung von Dividenden auf die gezeichneten Anteile bezieht sich zwar auf den Förderauftrag,⁹ gilt aber nicht als wesentlicher Bestandteil der Mitgliederförderung.¹⁰

Mit der am 18. August 2006 in Kraft getretenen Novellierung des Genossenschaftsgesetzes (GenG) wurden die rechtlichen Anforderungen an kleine Genossenschaften reduziert: U. a. wurde die Mindestmitgliederzahl von sieben auf drei gesenkt, Genossenschaften mit bis zu 20 Mitgliedern können auf den Aufsichtsrat verzichten und Genossenschaften mit einer Bilanzsumme bis eine Million Euro oder mit Umsatzerlösen bis zwei Millionen Euro sind von der Pflicht zur Prüfung des Jahresabschlusses befreit.¹¹

Infolgedessen existiert im prüfungsrechtlichen Sinn ein Definitionsansatz, der Genossenschaften mit den o. g. Eigenschaften als kleine Genossenschaften bezeichnet. In dieser Arbeit wird sich grundsätzlich auf kleine Wohnungsbaugenossenschaften im Sinne dieser formal-juristischen Eingrenzung bezogen. Umsatzerlöse von weniger als zwei Millionen Euro sind ein weiches Abgrenzungskriterium für die im Rahmen dieser Arbeit behandelten kleinen Wohnungsbaugenossenschaften. Eine Bilanzsumme bis eine Million Euro hingegen trifft i. d. R. bei Wohnungsgenossenschaften nur auf Neugründungen oder sogenannte „1-Haus-Genossenschaften“ zu und ist daher explizit keine notwendige Eigenschaft der im Nachfolgenden behandelten Genossenschaften.

2.2 Rechtliche Anforderungen

KonTraG

Mit dem Inkrafttreten des Kontroll- und Transparenzgesetzes im Unternehmensbereich (KonTraG) am 1. Mai 1998 wurden mehrere Gesetze novelliert. So wurde u. a. § 91 AktG um einen Absatz erweitert, der die Einrichtung eines Frühwarnsystems fordert,

⁶ Die seinerzeitige Bundesjustizministerin Brigitte Zypries fasste dies in einer Pressemitteilung zusammen: „Anders als bei Kapitalgesellschaften stehen bei Genossenschaften die Mitglieder im Mittelpunkt und nicht die Rendite.“ Pressemitteilung des Bundesjustizministeriums vom 08.06.2009, URL: http://www.genossenschaftsgedanke.de/documents/080609_KleineGenossensch.pdf (Abruf am 01.04.2010)

⁷ Vgl. Beuerle/Mändle (2005), S. 13

⁸ Vgl. Rotter (2002), S. 5

⁹ Vgl. Rotter (2002), S. 6

¹⁰ Vgl. Beuerle/Mändle (2005), S. 21

¹¹ Vgl. Lang/Weidmüller (2006), S. 7

mit dem der Vorstand bestandsgefährdende Entwicklungen des Unternehmens früh erkennen soll.¹² Das KonTraG betrifft jedoch nicht nur Aktiengesellschaften. Es wird allgemein von einer Abstrahlungswirkung auf andere Unternehmensformen wie die GmbH, aber auch die Genossenschaft ausgegangen.¹³

Der Gesetzgeber überlässt die Art und den Inhalt der Umsetzung des Frühwarnsystems in der Praxis den Unternehmen. Eine branchenübergreifende, allgemeingültige Norm im Sinne einer DIN-ISO-Richtlinie für Risikomanagement existiert in Deutschland zurzeit noch nicht.

Basel II

Als Basel II werden die Vorschriften für die Eigenkapitalausstattung bezeichnet, die seit dem 1. Januar 2007 in der EU für alle Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute gelten. Auswirkungen bestehen darin, dass die Bonität kreditbeantragender Unternehmen mittels Ratings geprüft wird. Eingetretene Risiken wirken sich auf den Jahresabschluss, den daraus abgeleiteten Kennzahlen (siehe Kapitel 4.4) und schließlich auf das Rating negativ aus.¹⁴ Darüber hinaus ist im Rating die Bewertung des Risikomanagements eingeschlossen, weshalb ein im Unternehmen vorhandenes, funktionierendes Risikomanagementsystem das Rating positiv beeinflusst.¹⁵

HGB, GenG

Gemäß § 289 Handelsgesetzbuch muss der Lagebericht die zukünftige Entwicklung mit Chancen und Risiken beurteilen¹⁶ und er soll darüber hinaus auf „die Risikomanagementziele und -methoden“ eingehen¹⁷.

Im Genossenschaftsgesetz sind keine Vorgaben bezüglich eines Risikomanagements enthalten. Der Aufsichtsrat ist jedoch befugt, die Wirksamkeit eines Risikomanagements durch einen Prüfungsausschuss untersuchen zu lassen.¹⁸

¹² § 91 Abs. 2 AktG: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“

¹³ Vgl. Gleißner (2008a)

¹⁴ Vgl. Gleißner (2008a), S. 1

¹⁵ Vgl. Knust (2005), S. 12

¹⁶ § 289 HGB Abs. 1 Satz 3: „Ferner ist im Lagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben.“

¹⁷ § 289 HGB Abs. 2: „Der Lagebericht soll auch eingehen auf: [...] die Risikomanagementziele und -methoden der Gesellschaft einschließlich ihrer Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten von Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften erfasst werden [...]“ Anm. d. A.: Auslassungen [...] im Original nicht enthalten.

¹⁸ § 38 Abs. 1a GenG: „Der Aufsichtsrat kann einen Prüfungsausschuss bestellen, der sich mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses sowie der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems befasst.“

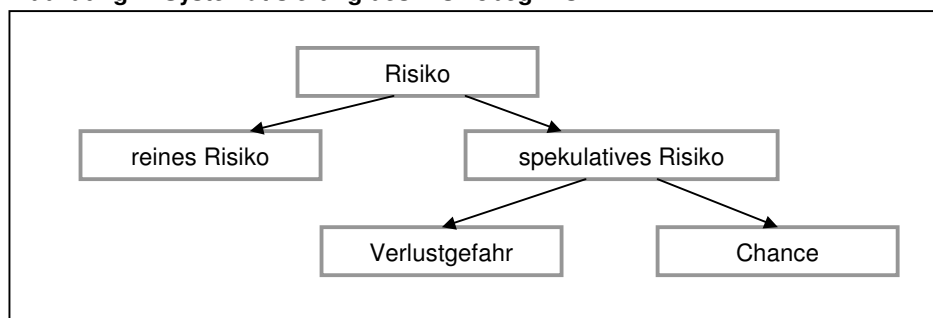
2.3 Definitionen Risiko, Risikomanagement und Risikomanagementsystem

Risiko

Der Begriff Risiko stammt vergleichbar den Begriffen netto, brutto, Skonto oder Bilanz von den italienischen Kaufleuten des 15. bis 17. Jahrhunderts und bedeutet etymologisch „Wagnis, Gefahr“.¹⁹ Synonyme Verwendungen finden sich heutzutage z. B. im „allgemeinen Unternehmerwagnis“ oder im „Mietausfallwagnis“ in der Wohnungswirtschaft.

Eine einheitliche Begriffsbestimmung von Risiko gibt es nicht. In der Literatur wird als Erklärungsansatz zwischen reinen und spekulativen Risiken unterschieden (siehe Abbildung 1). Reine Risiken führen immer zur Verminderung des Vermögens. In der Immobilienwirtschaft zählen dazu bspw. Naturkatastrophen wie Sturm sowie Feuer oder Diebstahl. Reine Risiken können in der Regel durch Versicherungen abgedeckt werden. Spekulative Risiken resultieren aus unternehmerischem Handeln und enthalten neben der Verlustgefahr auch Chancen auf Gewinn.²⁰

Abbildung 1: Systematisierung des Risikobegriffs



Quelle: Kless (1998), S. 93, zitiert nach: Rotter (2002), S. 8

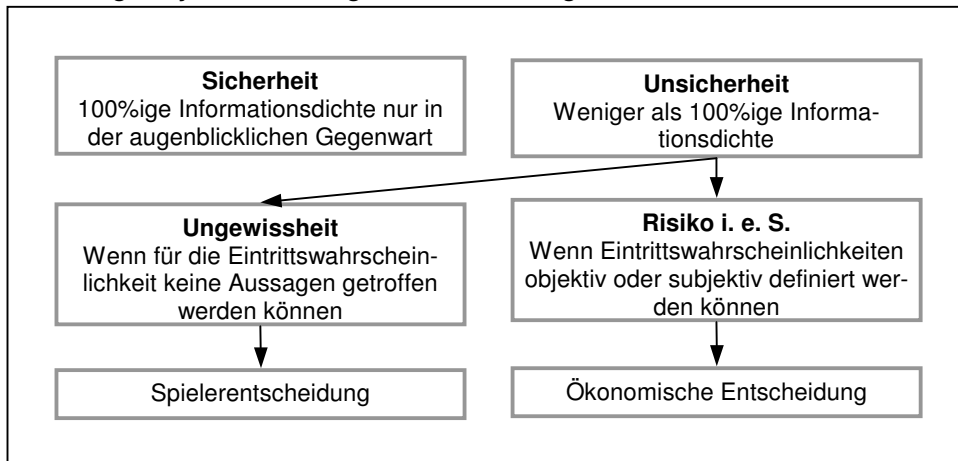
In der Literatur wird ebenfalls zwischen Entscheidungen unter Ungewissheit und unter Risiko differenziert (siehe Abbildung 2). Unsicherheit umfasst als Überbegriff sowohl Ungewissheit als auch Risiko.²¹

Entscheidungen unter Ungewissheit unterliegen nicht determinierbaren Zufällen, wodurch Eintrittswahrscheinlichkeiten nicht eingeschätzt werden können und alle möglichen Entwicklungen als gleich wahrscheinlich betrachtet werden müssen. Entscheidungen unter Risiko basieren auf vorhersehbaren und nicht zufälligen Entwicklungen, wodurch Eintrittswahrscheinlichkeiten angenommen und ökonomische Entscheidungen getroffen werden können.

¹⁹ Duden (2007), S. 677

²⁰ Vgl. Rotter (2002), S. 8

²¹ Vgl. Gleißner (2008a), S. 8

Abbildung 2: Systematisierung von Entscheidungen

Quelle: Gondring (2007), S. 6

Weitere Definitionsansätze beschreiben Risiko als eine Möglichkeit, vom geplanten oder erwarteten Wert abzuweichen, wobei die Abweichung negativ sein kann und damit eine Gefahr darstellt oder positiv und damit eine Chance bietet.²² Im engeren Sinne wird Risiko ausschließlich als die Möglichkeit einer negativen Abweichung vom Zielwert beschrieben²³ oder auch als „die aus einer Entscheidung resultierende Verlustgefahr“²⁴. Die Definition im engeren Sinne folgt der Auslegung des KonTraG.

Risikomanagement und Risikomanagementsystem

Die Begriffe Risikomanagement und Risikomanagementsystem finden sich in der Literatur zum Teil synonym. Beide beinhalten die Gesamtheit systematischer Maßnahmen zur Erkennung von Risiken und zum Umgang mit ihnen. Sie dienen der qualitativen Verbesserung von Entscheidungen unter Unsicherheit.²⁵ Die Eliminierung aller Risiken ist nicht Zweck des Risikomanagements, da so unternehmerisches Handeln zum Erliegen käme.

Risikomanagement und Controlling

Es besteht ein enger Zusammenhang zum Controlling, das teilweise als untergeordneter Bestandteil des Risikomanagements²⁶, teilweise als unternehmensweites Managementkonzept, das dem Risikomanagement übergeordnet ist²⁷, angesehen wird. Auch wird der Begriff Risikocontrolling für die Aufgaben des Controllings im Rahmen des Risikomanagements²⁸ oder für die Aufgaben des Risikomanagements im Rahmen des

²² Vgl. Gleißner (2005), S. 27, sowie Rotter (2002), S. 8f

²³ Vgl. Gleißner (2008a), S. 8f

²⁴ Horváth/Gleich/Voggenreiter (2007), S. 252

²⁵ Vgl. Gleißner (2008a), S. 7

²⁶ Vgl. GdW (2000), S. 16

²⁷ Vgl. Horváth/Gleich/Voggenreiter (2007), S. 253

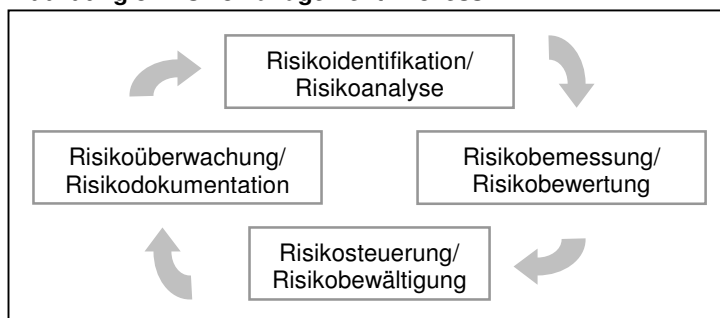
²⁸ Vgl. Rotter (2002), S. 24

Controllings²⁹ verwendet. Als wichtiger Bestandteil des Risikomanagements im Sinne der gesetzlichen Anforderungen des KonTraG wird in der Literatur besonders das Risikofrühwarnsystem hervorgehoben.

Risikomanagement-Prozess

Risikomanagement ist nicht als einmalige, zeitpunktbezogene Durchführung von Maßnahmen zu verstehen³⁰, sondern als mehrstufiger, kontinuierlicher Prozess nach dem sogenannten kybernetischen Regelkreisprinzip vergleichbar dem Controlling.

Abbildung 3: Risikomanagement-Prozess



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiedenmann (2005), S. 22

Die Risikomanagement-Phasen sind begrifflich oft nicht klar getrennt. So können Risikoidentifikation und -bewertung auch als sich überschneidende Bestandteile der Risikoanalyse angesehen werden.³¹ Risikobemessung und -bewertung beinhalten die Quantifizierung und Einordnung nach Relevanz. Risikosteuerung und -bewältigung beziehen sich auf die Handhabung der Risiken; Risikoüberwachung und -dokumentation auf das Berichtswesen und die Früherkennung.

3 Implementierung eines Risikomanagements

3.1 Risikoidentifikation

Durch die Risikoidentifikation sind alle wesentlichen Risiken zu erfassen, zu analysieren und zu systematisieren. Viele Instrumente zur Risikoidentifikation wie Workshops, Checklisten oder Besichtigungen sind für kleine Wohnungsbaugenossenschaften uneingeschränkt geeignet und manche Instrumente unter Modifikationen (siehe Abbildung 4). Falls sich die Wohnungsbaugenossenschaft in einem Nischenmarkt bewegt, dürfte bspw. klassisches Benchmarking kaum möglich sein, weil der Vergleichsrahmen fehlt. Befragungen hingegen können zwar grundsätzlich eine große Menge oft nicht relevanter und unstrukturierter Daten produzieren, aber dies wird sich bei kleinen Unter-

²⁹ Vgl. Gleißner (2008b), S. 35

³⁰ Vgl. Wiedenmann (2005), S. 22

³¹ Vgl. Gleißner (2005), S. 198

nehmen von selbst relativieren. Somit wird das Instrument Befragungen (der Mitglieder, der Mitarbeiter etc.) durchaus für kleine Wohnungsbaugenossenschaften in der Praxis anwendbar.

Abbildung 4: Instrumente zur Risikoidentifikation und -analyse

Instrument	Beschreibung
Brainstorming	Assoziative Gruppenarbeit (Gruppe z. B. bestehend aus Vorstand/ Geschäftsführung, Aufsichtsrat, Mitarbeitern, Mitgliedern, Externen/Experten)
Workshop	Strukturierte Gruppenarbeit (unter Zuhilfenahme anderer hier genannter Methoden)
Szenariotechnik	Ermittlung möglicher zukünftiger Entwicklungen bei wechselnden Rahmenbedingungen
Checklisten	Überprüfungen durch standardisierte Erfassungsbögen
Besichtigungen	Bewertung des Wohnungsbestands durch Vor-Ort-Besichtigungen unter Anwendung von Checklisten
Befragungen	Ermittlung des Meinungsbilds der a) Mitglieder durch Fragebögen, Mitgliederversammlungen, Hausgruppenversammlungen, Schwarzes Brett, „Kummerkasten“, Interviews, Diskussionsforen im Internet etc. b) Mieter durch Fragebögen, Schwarzes Brett, „Kummerkasten“, Interviews etc. c) Mitarbeiter durch Fragebögen, Interviews etc.
Benchmarking	Vergleiche (hier ggf. mit ähnlichen Unternehmen oder branchenüblichen Werten, wenn in Nischenpositionen keine Vergleiche zum „stärksten Konkurrenten“ möglich sind)
Gesprächsrunden ³²	Erweiterung der bereits institutionalisierten Meetings (insbesondere Vorstandssitzungen) um Diskussionen über mögliche Risiken
Delphimethode/ Expertenbefragung	Mehrstufige schriftliche Befragung von Experten (aufgrund des hohen Aufwands der Delphimethode ist eine einstufige Befragung von Experten oder die Teilnahme von Experten an Workshops praktikabler, Experten können z. B. sein: Vorstände von kooperierenden Genossenschaften, Mitarbeiter des Prüfungsverbands oder Dachverbänden wie dem GdW, Dozenten von Bildungsträgern etc.)
Mathematische Analysen	Trend-, Regressions-, Korrelations-, Zeitreihenanalysen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rotter (2002), S. 17

Auch wenn die Risiken vollständig („alle“) zu ermitteln sind, sind unter dem Wirtschaftlichkeitsaspekt nur relevante („wesentliche“) Risiken in das Risikomanagement einzubeziehen.

Strategische Risiken sind bei der Erfassung der Risiken für die Wohnungsbaugenossenschaft besonders wichtig. Strategische Risiken resultieren unmittelbar aus einer gewählten Strategie und bei ihrem Wirksamwerden wird die Realisierbarkeit dieser Strategie wesentlich beeinflusst und somit der Erfolg oder sogar der Bestand des Unternehmens gefährdet.³³

³² Vgl. Gleißner (2005), S. 143

³³ Vgl. Gleißner (2008b), S. 36

In der Literatur wird empfohlen, sowohl interne, das Unternehmen betreffende, als auch externe, das Umfeld betreffende, Risiken zu betrachten.³⁴ Da sich das Eintreten von externen Risiken jedoch direkt auf das Unternehmen auswirkt, dient die Differenzierung zwischen „intern“ und „extern“ eher als Hilfsmittel zur Kategorisierung. Beispiel: Auf ein Mehrfamilienhaus einer Wohnungsgenossenschaft kann eine negative sozio-ökonomische Entwicklung des Mikrostandorts als externer Faktor genauso zu Leerstand führen wie unterlassene Instandhaltung als interner Faktor; jedoch wirkt sich Leerstand immer auf Ertrag und Liquidität nachteilig aus.

Unzureichend ist die Reduzierung auf finanzwirtschaftliche Bereiche: Eingetretene Risiken werden zuerst in anderen Bereichen sichtbar. Nachgelagert wirken sich eingetretene Risiken jedoch grundsätzlich auf die Finanzen aus, wie auch das o. g. Beispiel zeigt.³⁵ Darüber hinaus würde eine solche Reduzierung das Ziel (Mitgliederförderung) und den Zweck der Wohnungsbaugenossenschaft (Bereitstellung von Wohnraum) verfehlen.

Risiken bei kleinen Wohnungsbaugenossenschaften

Die Risiken sind entsprechend der Beobachtungsbereiche systematisch zu kategorisieren. Die dadurch entstehende geordnete Übersicht von Einzelrisiken, die jede Wohnungsbaugenossenschaft individuell erstellen muss, dient als Orientierungsraster für weitere Schritte.

Mangels standardisierter Verfahren ist dabei von untergeordneter Bedeutung, in welchen Kategorien die Risiken erfasst sind, wichtig ist vielmehr, dass sie überhaupt erfasst werden. Die nachfolgende Tabelle (Abbildung 5) nennt Risikobereiche und Beispiele für Risiken, die kleine Wohnungsbaugenossenschaften betreffen können. In dieser Tabelle sind sowohl in der Literatur genannte Risiken enthalten als auch Risiken, die in den Antworten auf die Umfrage aufgeführt wurden, oder Risiken, die auf Erfahrungen der Autorin beruhen.

Eine Übersicht wie diese Tabelle kann als Checkliste³⁶ unterstützend wirken, aber nicht die genossenschaftsspezifische, systematische Risikoidentifikation ersetzen. Doppelzählungen sind bei der Risikoidentifikation grundsätzlich zu vermeiden oder sie müssen bei der späteren Bearbeitung herausgefiltert werden.

³⁴ Vgl. GdW (2000), S. 13f

³⁵ Siehe hierzu auch Kapitel 4.4

³⁶ Für den Einsatz in der Praxis sollten Checklisten in Workshops nicht die eigentlichen Risiken enthalten, da Menschen dazu neigen, sich aus dem Angeboten zu bedienen ohne weiterführende eigene Überlegungen anzustellen. Vgl. Gleißner (2008a), S. 51

Abbildung 5: Risikobereiche bei kleinen Wohnungsbaugenossenschaften

Risikobereich	Beispiele (Risikoindikatoren)
Strategische Risiken	
Unternehmensstrategie basiert auf unsicheren Prämissen	Überschätzung der Nachfragesituation oder der Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber
Unternehmensstrategie ist nicht konsistent	Vernachlässigung langfristiger strategischer Planung, Überlastung der Unternehmensführung durch operative Tätigkeiten
Trendrisiken	Sozioökonomische (demografischer/wirtschaftlicher Wandel) oder psychografische Veränderungen (Wohnbedürfnisse)
Gefährdung der Wettbewerbsvorteile	Auflösung des Nischenmarkts, Mehrwert für Mitglieder gegenüber anderen Angeboten des Wohnungsmarkts sinkt
Gefährdung der Kernkompetenz/kritischer Erfolgsfaktoren	Mitgliederzufriedenheit, Unzureichende Erfüllung des Förderauftrags, Wandlungen spezifischer Mitgliederbedürfnisse werden nicht erkannt
Gefährdung strategischer Ziele	Existenz der Wohnungsbaugenossenschaft hängt von einzelnen Projekten (= strategische Geschäftsfelder) ab
Finanzwirtschaftliche Risiken	
Liquiditätsrisiken	Fremdkapital wird nicht mehr, nicht in der gewünschten Höhe oder nicht zu den erwarteten Konditionen bereitgestellt
Forderungsausfälle	Nachlassende Zahlungsbereitschaft oder -fähigkeit der Mitglieder
Finanzmarktstabilität	Ratinganforderungen werden nicht oder nicht ausreichend erfüllt
Zinsrisiken/Zinsänderungsrisiken	Prolongationen (ggf. mit Klumpenrisiko)
Finanzielle Stabilität	Rating, Kreditlinien
Förderungen	Begrenzung von Laufzeit und Umfang, Konditionen, nicht kumulierbare oder nicht konsistente Förderprogramme, Auszahlungsreife
Corporate Governance (Unternehmensführung und -kontrolle)	
Gesetzliche und satzungsmäßige Pflichten der Geschäftsführung	Versäumnisse oder Verspätungen bei Melde- und Anzeigepflichten, Steuererklärung
Vollständigkeit der Rechnungslegung und Einhaltung der Standards	Unrichtigkeiten oder Verstöße beim Jahresabschluss
Internes Kontrollsystem	Keine Funktionstrennung, kein Vier-Augen-Prinzip
Aufbau-, Ablauforganisation	Unklare Aufgaben- und Kompetenzverteilung, fehlende Qualifikation/Motivation bei Vorstand/Geschäftsführung/Aufsichtsrat/Personal
Vertretung	Vakanzen stören betriebliche Abfolge und führen zu Irritationen
Nachfolge	Ehrenamt erschwert Neubesetzung, Know-how an eine/wenige Schlüsselperson/en gebunden
EDV	Unzureichende EDV-Systeme, mangelhafte Datenerfassung, Ausfall von IT, Datenschutz, Revisionssichere Datenspeicherung
Marktrisiken	
Absatzpreise	Mietspiegelwerte sinken, Kaufpreisniveau für Eigentumswohnungen fällt, Höhe der Geschäftsguthaben
Abhängigkeit von einzelnen Kunden	Zielgruppe sehr klein, Mitglieder mit Alpha-Rollen erhalten Ankermieter vergleichbare Relevanz
Allgemeine Beschaffungspreise	Steigende Rohstoffkosten erhöhen Baukosten, Bauland nicht ausreichend verfügbar
Verhandlungsorientierte Beschaffungspreise	Mangelnde Kompetenz von Verhandlungsführern oder Intransparenz (vor allem in Nischenmarkt) führt zu überteuerten Dienstleistungsverträgen

Rechtliche und politische Risiken	
Rechtliche Grundlagen	Investitionen nötig durch bauordnungsrechtliche Verschärfungen (EnEV), Änderung interner Geschäftsprozesse (BilMoG, KonTraG)
Politische Rahmenbedingungen	Abschaffung oder Konditionsänderungen von Förderprogrammen oder Verlagerung der Förderung auf Wettbewerber
Steuergesetzgebung	Rückwirkende Änderungen möglich
Mietrecht	Änderungen im richterrechtlich geprägten Mietrecht (siehe BGH und Schönheitsreparaturen)
Leistungsrisiken (primäre Wertschöpfungskette)	
a) Bestandsbewirtschaftung	
Bestand	Standard und Ausstattung, Instandhaltungsrückstau, Problemlagen
Bewirtschaftung	Mietrückstände, Fluktuation, Leerstand
Kosten	Nicht umlagefähige Betriebskosten, Höhe der umlagefähigen Betriebskosten im Vergleich (Benchmark)
Vertragspartner	Unzureichende Leistungen bei nicht selbst erbrachten Leistungen wie Hausverwaltung/Mietbuchhaltung, Finanzbuchhaltung,
Sachanlageschäden	Feuer, Sturm, Wasserrohrbrüche, witterungsbedingte Schäden
Kalkulation und Mietpreissetzung	Mietpreise im Vergleich zur ortsüblichen Vergleichsmiete/ Angebotsmiete zu hoch
b) Bautätigkeit für Anlage- oder Umlaufvermögen (letzteres bei eigentumsorientierten Wohnungsbaugenossenschaften)	
Grundstücke	Grundstücksrisiken (Altlasten, Rechte, Bodenbeschaffenheit etc.), Grundstückssicherungsrisiken (Vorhaltung zeitlich begrenzter Zugriffsrechte), Nachbarrecht, Mietrecht (bei Bestandsmietern)
Standort	Mikrostandort nicht geeignet/ nicht vermarktbar
Finanzierung	Finanzielle Mittel (EK oder FK) nicht ausreichend oder nicht rechtzeitig verfügbar, Nachfinanzierung
Planung	Keine Baugenehmigung, Bauprogramm nicht marktgerecht, Planungsunterziele nicht konsistent, Erfüllung behördlicher Auflagen führt zu hohen Kosten oder Abstrichen bei anderen Planungszielen
Bauerstellung	Baukostenüberschreitungen, Nichteinhaltung von vereinbarten Qualitäten und/oder Fertigstellungsterminen
Vertragspartner	Unzureichende Leistungen von Architekt, Baubetreuung/ Projektsteuerung, Gutachtern, Auswahl der Vertragspartner und Vertragsgestaltung, Insolvenzen der Auftragnehmer
Kalkulation und Preissetzung	Mietpreise im Vergleich zur ortsüblichen Vergleichsmiete bzw. Angebotsmiete zu hoch, Verkaufspreise nicht marktgerecht, Höhe der Geschäftsguthaben
Marketing	Dauer und Kosten der Vermietung/ des Verkaufs zu hoch
Mängelrügen	Geltend gemachte Ansprüche aus Mängeln/Nichteinhaltung vertraglich zugesicherter Eigenschaften, Ausfälle wegen Insolvenzen
Spezielle Risiken	
Untreue, Betrug, Vorteilsnahme	Persönliche Bereicherung, unzureichendes internes Kontrollsystem
Imageschäden	Pannen bei Krisenkommunikation

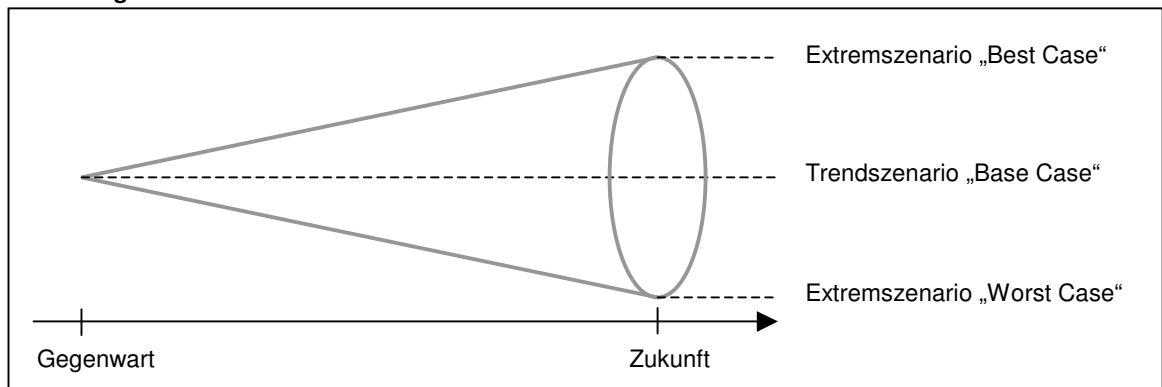
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GdW (2000), S. 53ff, Gleißner (2008a), S. 53ff, sowie Knust (2005) S. 19f

3.2 Risikobewertung

Der Risikoidentifikation folgt die Risikobewertung, d. h. die Bewertung von Risiken anhand von Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenspotenzialen. Diese Bewertung ist regelmäßig mit Prognose- und Quantifizierungsschwierigkeiten verbunden. Selbst wenn Schadenshöhen noch bestimmt werden können, ist die Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeiten problematisch.³⁷ Entsprechend wichtig ist die Berücksichtigung wechselseitiger Abhängigkeiten zwischen den Risiken. So steht zum Beispiel das strategische Risiko Mitgliederzufriedenheit im Zusammenhang mit dem Leistungsrisiko Bauqualität und dem Marktrisiko Preisfindung. Eine weitere Schwierigkeit besteht für Wohnungsbaugenossenschaften darin, dass nicht-monetäre, qualitative Risiken (siehe Beispiel Mitgliederzufriedenheit) quantifiziert werden müssen.

Der Bewertungsprozess läuft in der Regel mehrstufig. Bereits bei der Identifikation eines Risikos, bspw. in einem Workshop, erfolgt automatisch eine erste intuitive (qualitative) Risikobewertung.³⁸ Alle als wichtig eingeschätzten Risiken, können im Workshop als Risikokatalog (z. B. auf einem Flipchart) aufgelistet werden. Erfahrungen zeigen, dass intuitive Ersteinschätzungen mit nachfolgender kritischer Diskussion der Relevanz zu brauchbaren Ergebnissen führen, die im Nachgang des Workshops noch präzisiert oder ggf. korrigiert werden können. In der Diskussion sind Eintrittswahrscheinlichkeiten, Wirkungsdauer, Ursache-Wirkungs-Beziehungen und Zusammenwirken von Risiken zu berücksichtigen. Der Grad der möglichen Schäden lässt sich in Szenarien darstellen.

Abbildung 6: Szenario-Technik



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mändle/ Mändle (2009)

In einer ersten Bewertung können die Risiken bezüglich ihrer Relevanz gefiltert werden. Mittels eines solchen Rankings werden Risiken z. B. entsprechend einer Skala „1 = unbedeutend“ bis „5 = existenzgefährdend“ klassifiziert. Dies dient zum einen der

³⁷ Vgl. Rotter (2002)

³⁸ Vgl. hier und so auch im Folgenden Gleißner (2005), S. 201ff

Fokussierung der nachfolgenden Prozesse (wie Risikosteuerung) auf die wichtigsten Risiken, zum anderen ist die Ermittlung existenzgefährdender Risiken auch hinsichtlich des KonTraG relevant, da dieses die Aufnahme bestandsgefährdender Risiken im Lagebericht verlangt.³⁹

Abbildung 7: Relevanzklassen von Risiken

	Relevanz
Relevanzklasse	Beispiel/Erläuterung
Unbedeutendes Risiko (1)	Unbedeutende Risiken, die weder Jahresüberschuss noch Unternehmenswert spürbar beeinflussen
Mittleres Risiko (2)	Mittlere Risiken, die eine spürbare Beeinträchtigung des Jahresüberschusses bewirken
Bedeutendes Risiko (3)	Bedeutende Risiken, die den Jahresüberschuss stark beeinflussen oder zu einer spürbaren Reduzierung des Unternehmenswertes führen
Schwer wiegendes Risiko (4)	Schwer wiegende Risiken, die zu einem Jahresfehlbetrag führen und den Unternehmenswert erheblich reduzieren
Bestandsgefährdendes Risiko (5)	Bestandsgefährdende Risiken, die mit einer hohen Wahrscheinlichkeit den Fortbestand des Unternehmens gefährden

Quelle: Gleißner (2005), S. 198

Auf eine Bewertung sollte keinesfalls verzichtet werden, weil damit das Risiko faktisch mit Null bewertet und damit eliminiert würde.⁴⁰ Sofern in Wohnungsbaugenossenschaften keine Informationen zu Schadenshöhen verfügbar sind, bspw. „historische“ Werte aufgrund eingetretener Schäden, wird auf Benchmarks oder Schätzungen (ggf. von Experten, siehe Kapitel 3.1) zurückgegriffen. Sinnvoll ist die Zusammenfassung der bedeutenden Risiken in einem Risikoinventar, „einer Art Hitliste der wesentlichsten Risiken“⁴¹.

Abbildung 8: Erweitertes Risikoinventar

Kategorie	Risikobezeichnung	Risiko-wertbeitrag	Relevanz
Strategische Risiken	Projekt A kann nicht realisiert werden (Grunderwerbskosten, Zwischenfinanzierungskosten, Projektentwicklungskosten und ggf. Verkauf mit Verlust sind zu tragen)	– 800.000 €	5
Finanzwirtschaftliche Risiken	Förderbedingungen nicht erfüllt (Zinsverbilligung und Zuschüsse entfallen)	– 150.000 €	4
Marktrisiken	Steigende Stahlpreise (Bauerstellung verzögert sich, Preissteigerung kann nicht auf Vertragspartner übergewälzt werden)	– 40.000 €	3
Leistungsrisiko Bautätigkeit	Dauer der Vermietung/Verkauf (Vermietung des Erdgeschosses benötigt längere Vermarktungsphase sowie Incentives (Anreize) und Preisabschläge)	– 3.000 €	2
Leistungsrisiko Bestandsbewirtschaftung	Nicht umlagefähige Betriebskosten (aufgrund von Leerstand oder fehlerhafter Vertragsgestaltung)	– 500 €	1

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gleißner (2008a), S. 118

³⁹ Vgl. Rotter (2002), S. 20

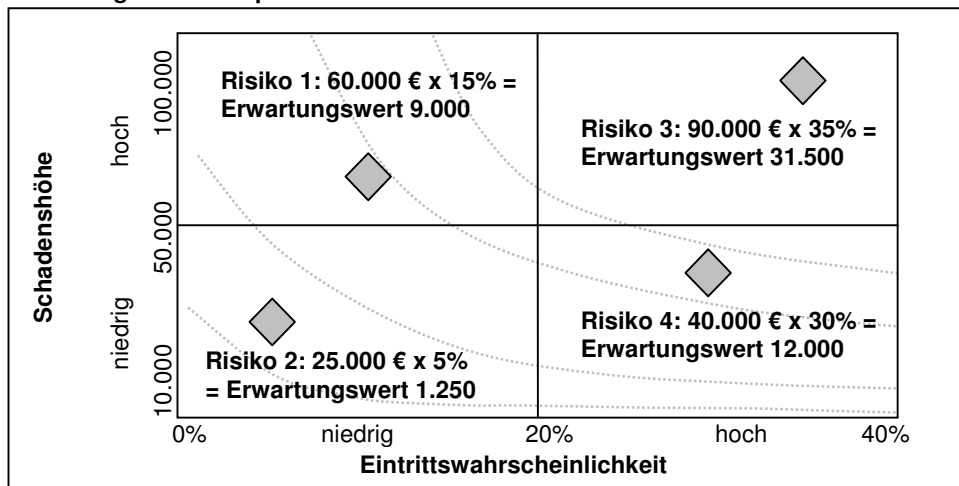
⁴⁰ Vgl. Gleißner (2005), S. 193

⁴¹ Gleißner (2008a), S. 117

Die Erstellung eines erweiterten Risikoinventars setzt voraus, dass die Bemessung der Schadenshöhe für die jeweiligen Risiken nach einem einheitlichen Maßstab erfolgt. Dies kann der Risikowertbeitrag im Sinne der Auswirkungen auf den Jahresüberschuss sein oder der Value-at-Risk.⁴²

Während ein Risikoinventar eine vergleichsweise einfache Auflistung ist, visualisiert eine Risk-Map die Eintrittswahrscheinlichkeiten von Risiken und die entsprechenden Schadenshöhen in einer zweidimensionalen 4-Felder-Matrix.

Abbildung 9: Risk-Map



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gleißner (2008a), S. 119

Mithilfe der Risk-Map wird deutlich, dass grundsätzlich Risiken im rechten, oberen Feld den dringendsten Handlungsbedarf erfordern. Im Übrigen sind Risiken mit Priorität zu behandeln, deren Eintrittswahrscheinlichkeit hoch ist. Bspw. verursacht ein nicht versicherter, terroristischer Angriff, der zur Zerstörung eines Gebäudes führt, zwar einen hohen Schaden, er würde aber bei einer Wohnungsbaugenossenschaft aufgrund seiner geringen Eintrittswahrscheinlichkeit unberücksichtigt bleiben können. Vorteile der Risk-Map bestehen in ihrer Übersichtlichkeit. Zu beachten ist jedoch: Wenn verschiedene Risiken mit gleichen Erwartungswerten auf einer Linie liegen, ergeben sich daraus Hyperbeln, die nicht dem vorgegebenen 4-Felder-Raster folgen.⁴³

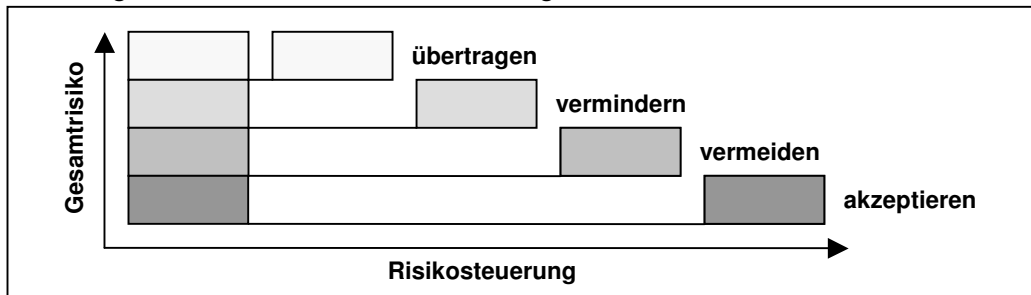
3.3 Risikosteuerung

Grundsätzlich stehen im Rahmen der Risikosteuerung folgende Normstrategien zur Risikobewältigung zur Verfügung: übertragen, vermindern, vermeiden oder akzeptieren.

⁴² Das Risikomaß Value-at-Risk (VaR) gibt den maximalen Verlust bei einer bestimmten Wahrscheinlichkeit (i. d. R. 95%-iges Konfidenzniveau) innerhalb eines bestimmten Zeitraums an.

⁴³ Vgl. Gleißner (2008a), S. 120

Abbildung 10: Maßnahmen zur Risikosteuerung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiedenmann (2005), S. 24

- Risikoübertragung: Das Risiko wird auf Dritte, i. d. R. Versicherungen, abgewälzt. Die Genossenschaft muss dafür die Prämie tragen (sowie ggf. einen Selbstbehalt). Versicherungen gibt es für Haftpflichtschäden oder für Sachanlageschäden sowohl während der Nutzung als auch während der Errichtung des Gebäudes. Auch im Rahmen der Vertragsgestaltung können Vertragspartnern Risiken übertragen werden, z. B. durch vertraglich vereinbarte Lieferfristen bei Bauleistungen.⁴⁴
- Risikoverminderung: Eine Reduzierung des Risikos lässt sich in zwei Arten einteilen, und zwar in eine ursachenorientierte Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit und eine wirkungsorientierte Minderung der Schadenshöhe. Eine ursachenorientierte Minderung kann die verstärkte Wartung der IT sein, um Ausfälle zu vermeiden.⁴⁵ Minderung der Schadenshöhen erfolgen oft vertraglich, bspw. bei Bauleistungen durch Sicherheitseinbehalte für Vertragserfüllung oder Gewährleistungsansprüche.
- Risikovermeidung: Risikovermeidung erfolgt durch Unterlassung von risikobehafteten Tätigkeiten oder dem Ausstieg aus Projekten, z. B. durch die Entscheidung gegen den Kauf eines Grundstücks oder die Weiterverfolgung der Projektentwicklung.⁴⁶
- Risikoakzeptanz: Risiken, die nicht übertragen, vermindert oder vermieden werden können, sind von der Genossenschaft selbst zu tragen. Idealerweise handelt es sich um „unwahrscheinliche Risiken mit geringem Schadenspotenzial“.⁴⁷ Zu akzeptieren sind insbesondere die sogenannten „Kernrisiken“, d. h. die Risiken, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den Erfolgspotenzialen bestehen.⁴⁸ Hierzu gehören bzw. Risiken, die den Förderauftrag der Wohnungsbaugenossenschaft gegenüber ihren Mitgliedern betreffen oder auch im Zusammenhang mit der Durchführung eines Projekts als strategischer Entscheidung stehen.

⁴⁴ Vgl. Wiedenmann (2005), S. 24

⁴⁵ Vgl. Gleißner (2008a), S. 160

⁴⁶ Vgl. Wiedenmann (2005), S. 25

⁴⁷ Rotter (2002), S. 21

⁴⁸ Vgl. Gleißner (2008a), S. 161

Ziel der Risikobewältigung ist „die Risikoreduktion auf ein akzeptables Maß an Restriktiko, das die Risikotragfähigkeit des Unternehmens nicht übersteigt“⁴⁹. Die Risikotragfähigkeit wird grundsätzlich von zwei Größen bestimmt, dem Eigenkapital⁵⁰ und der Liquidität, d. h. den zur Verfügung stehenden Zahlungsmitteln inkl. des nutzbaren Kreditrahmens.⁵¹ Dies resultiert daraus, dass eine Insolvenz entweder durch Überschuldung, Zahlungsunfähigkeit oder drohender Zahlungsunfähigkeit ausgelöst wird.

Risikohandbuch für kleine Wohnungsbaugenossenschaften

In einem Risikohandbuch werden die wichtigsten Prozesse im Umgang mit Risiken festgelegt und vollständig und verständlich dokumentiert.⁵² Dies betrifft in der Regel das Berichtswesen und die Überwachung. Sofern Risiken in den Arbeitsbereich von Angestellten fallen, sollten diese als Verantwortliche (sogenannte *Risk-Owner*) in das Risikomanagement eingebunden werden, indem sie für die Überwachung und die Berichte zuständig sind. Im Übrigen bleibt die Verantwortung beim Vorstand, der Verantwortlichkeiten für Risiken und Risikobereiche unter den geschäftsführenden Vorstandsmitgliedern aufteilen kann und als Organ für das Gesamtrisiko zuständig bleibt.

Risikoverantwortliche⁵³ kümmern sich um die Überwachung von Risikofeldern und Einzelrisiken und „managen“ die wichtigsten Risiken. Sie identifizieren und analysieren die Risiken in dem jeweils verantworteten Umfeld, überwachen und bewerten regelmäßig die relevanten Einzelrisiken und erstellen die Berichte über Einzelrisiken und Risikofelder, stoßen Risikobewältigungsmaßnahmen an und setzen sie um, erstellen Ad-hoc-Berichte bei neuen Risiken, wenn Risiken einzutreten drohen, oder bei eingetretenen Schäden.

Das Risikohandbuch beinhaltet weiterhin das Vorgehen zur Identifikation neuer Risiken (Workshops, Vorstandssitzungen etc.) sowie das Verfahren zur Überwachung von Risiken, d. h. Überwachungsintervalle, auszuwertende Informationen, Bewertungsverfahren und Verantwortlichkeiten. Das Risikomanagement sollte für außenstehende Dritte, z. B. im Rahmen der genossenschaftlichen (Pflicht-)Prüfung, verständlich und nachvollziehbar sein.

Sinnvoll ist, bei der Einführung des Risikomanagements die vorhandenen Organisationsstrukturen so weit wie möglich zu nutzen und entsprechend aufzurüsten. Dies beinhaltet u. a. die regelmäßigen Vorstandssitzungen.⁵⁴

⁴⁹ Gleißner (2008a), S. 225

⁵⁰ zu Eigenkapital siehe auch Kap. 4.3.

⁵¹ Vgl. Gleißner (2008a), S. 142 und 147, und so auch Gleißner (2005), S. 31

⁵² Vgl. hier und so auch im Folgenden Gleißner (2008a), S. 215-227

⁵³ Für Risikoverantwortliche gibt es auch die Bezeichnung Risikoträger. Vgl. Horváth/Gleich/Voggenreiter (2007), S. 182

⁵⁴ Vgl. Gleißner (2005), S. 378, und so auch Gleißner (2008a), S. 298

4 Klassifizierung und Analyse von Risiken aus der Bautätigkeit

4.1 Risiko Grundstücke

Grundstücke können bei der Risikoidentifikation in mehrere Kategorien fallen. Zum einem stellt der Erwerb von Grundstücken bezüglich der Verfügbarkeit und der Preisfindung ein Risiko im Bereich des Beschaffungsmarkts dar. Als Grundstücksrisiken im engeren Sinne werden Risiken bezeichnet, die sich unmittelbar aus dem Grundstück ergeben, d. h. Risiken aus Boden und Baugrund (Altlasten, historische Baufunde, Bodenbeschaffenheit) wie auch Risiken durch vorhandene Rechte am Grundstück.⁵⁵ Wechselseitige Abhängigkeiten bestehen, wenn risikobehaftete Grundstücke (z. B. mit ungewisser Bodenbeschaffenheit), die nach Lage- und Standort-Analyse den Anforderungen der Wohnungsbaugenossenschaft entsprechen, möglicherweise die einzigen sind, die zu finanziell tragbaren Konditionen verfügbar sind. Möglich ist, die Einordnung bei Risikoidentifikation und weiterer Risikosteuerung davon abhängig zu machen, ob das Grundstück bereits erworben wurde und daher als Leistungsrisiko zu sehen ist, oder ob potenziell zu erwerbende Grundstücke betrachtet werden, die dem Marktrisiko oder als Bestandteil eines wichtigen Projekts dem strategischen Risiko zuzuordnen sind (siehe Kapitel 3.1, Abbildung 5).

Marktrisiko Grundstücke

Die Gefahr, einen zu hohen Kaufpreis zu zahlen, lässt sich nur durch eine Wertermittlung reduzieren, wobei Verkehrswertermittlungen durch Sachverständige oder durch den Gutachterausschuss mit hohen Kosten verbunden sind. Ein unmittelbarer Preisvergleich von Grundstücken ist in der Regel nicht möglich. Ein mittelbarer Preisvergleich kann über die auf der Basis der Kaufpreissammlungen der Gutachterausschüsse der Gemeinden bzw. Landkreise erstellten Bodenrichtwerte erfolgen.⁵⁶ Für das betreffende Grundstück ist der Bodenrichtwert anzupassen, bezüglich des Wertermittlungsstichtags, der zulässigen baulichen Nutzung sowie weiterer wertbeeinflussenden Merkmale wie Form und Größe, Entwicklungs- und Erschließungszustand, Umgebung sowie Beschaffenheit des Baugrunds, Immissionen, Rechte und Belastungen.⁵⁷ Vor dem Kauf sind demzufolge sämtliche Grundstücksrisiken soweit wie möglich zu klären (z. B. Risiken durch Rechte und Beschränkungen mittels Einsichtnahme ins Grundbuch und Baulastenverzeichnis) oder in der Vertragsgestaltung dem Verkäufer zu übertragen.⁵⁸ Da in der Praxis – außerhalb von Due Diligence – häufig weder die erschöpfen-

⁵⁵ Vgl. Wiedenmann (2005), S. 54

⁵⁶ Vgl. Murfeld, S. 189

⁵⁷ Vgl. Metzger/Aschenbrenner (2006), S. 11

⁵⁸ Vgl. Metzger/Aschenbrenner (2006), S. 11, und so auch Wiedenmann (2005), S. 54ff

de Auslotung aller Grundstücksrisiken erfolgt oder das Verlangen von Risikoübernahmen durch den Verkäufer zur Kaufpreiserhöhung oder sogar Abbruch der Vertragsverhandlungen führt, verbleiben oftmals Risiken bei der erwerbenden Wohnungsbaugenossenschaft.

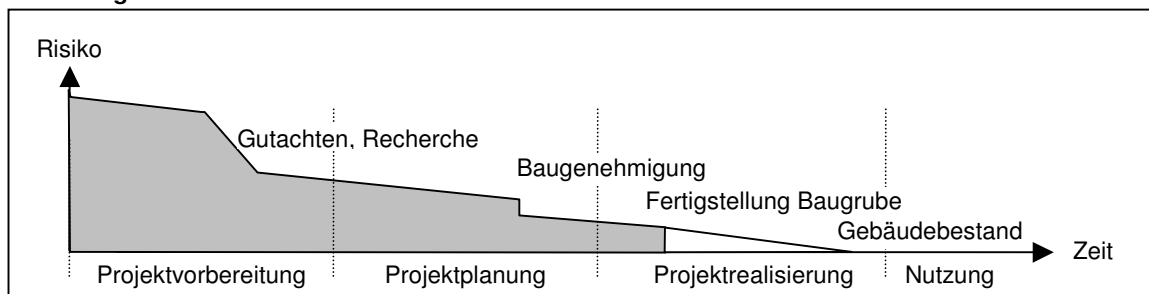
Grundstücksrisiken

Aus Grundstückrisiken resultierende Kosten können zur Unwirtschaftlichkeit eines Projekts führen und somit abhängig von Relevanz des Projekts und Risikotragfähigkeit der Wohnungsbaugenossenschaft sogar bestandsgefährdend sein.

Ein Altlastenrisiko kann u. a. behördliche Sanierungsverfügungen nach sich ziehen sowie die kostenintensive Abfallbeseitigung oder eine zivilrechtliche Inanspruchnahme durch Nachbarn.⁵⁹ Die Bodenbeschaffenheit kann die Risiken beinhalten, dass der Baugrund nicht tragfähig ist oder nicht ausreichend enttrümmert wurde und somit ein Bodenaustausch und/oder aufwendigere Gründungen notwendig werden. Ein hoher Grundwasserspiegel erfordert Abdichtungsmaßnahmen (Weiße Wanne) und Wasserhaltung während der Bauzeit.

Das Eintreten solcher Risiken führt immer zu höheren Baukosten und oft – insbesondere bei unzureichender Beachtung des Risikos – zur Bauzeitverlängerung.

Abbildung 11: Zeitlicher Verlauf des Grundstücksrisikos



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiedenmann (2005), S. 60

Grundstücksrisiken lassen sich deutlich durch das Einholen von Gutachten und Recherchen reduzieren.⁶⁰ Die Ergebnisse von Gutachten und Untersuchungen erleichtern die Risikobewertung durch ihre Beiträge zur Bemessung der Schadenshöhen und Eintrittswahrscheinlichkeiten. In das Risikomanagement sind Grundstücksrisiken einzubeziehen, bis die Ungewissheit endet. Für die Risiken unter der Erdoberfläche ist dies die Fertigstellung der Baugrube. Falls ein Grundstück mit Gebäudebestand erworben wird, bspw. zum Zweck der Sanierung, ist die Risikobetrachtung auf das Gebäude selbst auszuweiten, das Risiken wie schlechte Bausubstanz, Schadstoffbelastung (Asbest,

⁵⁹ Vgl. Wiedenmann (2005), S. 56 ff

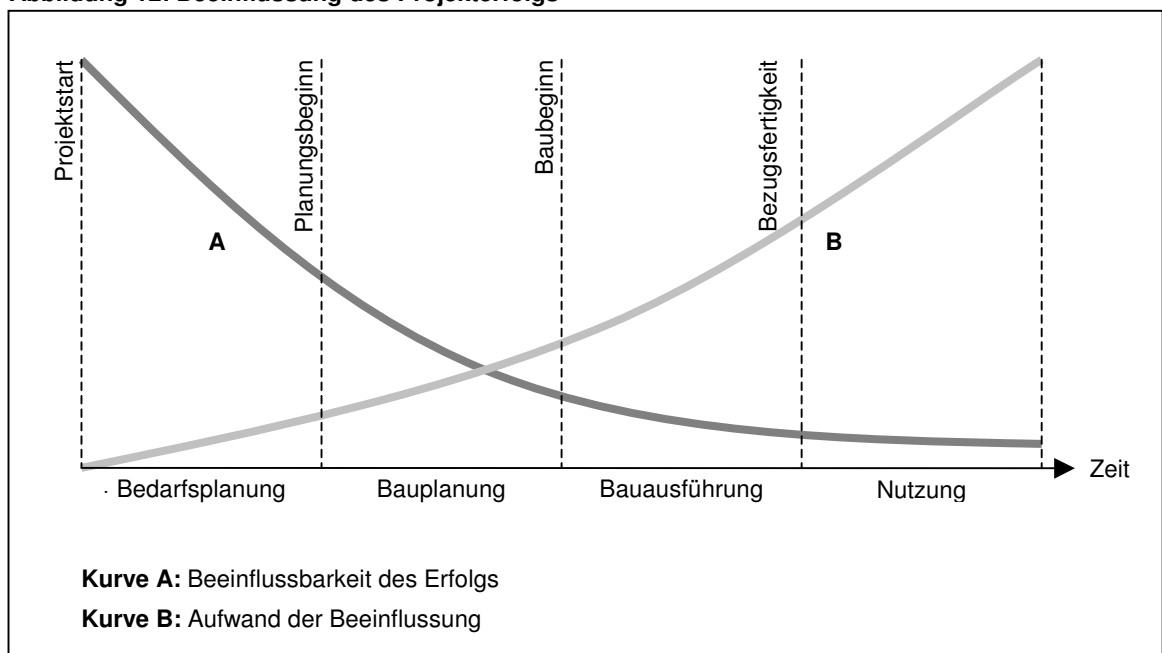
⁶⁰ Vgl. Wiedenmann (2005), S. 60

Teer etc.), Schädlingsbefall (Hausschwamm, holzerstörende Insekten etc.) und weitere möglicherweise verdeckte Mängel aufweisen kann. Auch diese Risiken lassen sich durch Gutachten und Untersuchungen reduzieren, enden jedoch erst mit der fortschreitenden Realisierung. Gutachten werden üblicherweise durch externe Sachverständige erstellt. Da die Qualität der Gutachten stark schwanken kann, unterliegen die Auswahl von Gutachtern oder Sachverständigen sowie die Vertragsgestaltung den Vertragspartnerrisiken. Im Risikofeld der Grundstücke können auch Risiken analysiert werden, die durch Bestandsmieter (Verweigerung der Zustimmung zur Modernisierung) oder Grundstücksnachbarn (Nachbarrechte) entstehen.

4.2 Risiko Bauerstellung

Risiken aus der Bautätigkeit gehören zu den Leistungsrisiken der primären Wertschöpfungskette von Wohnungsbaugenossenschaften und resultieren sowohl aus der Errichtung von Neubauten als auch aus Maßnahmen im Gebäudebestand. Als Bauherr muss die Wohnungsbaugenossenschaft die mit Projekten im Bauwesen verbundenen Risiken wie Genehmigungs-, Planungs-, Ausführungsrisiko etc. tragen.⁶¹

Abbildung 12: Beeinflussung des Projekterfolgs



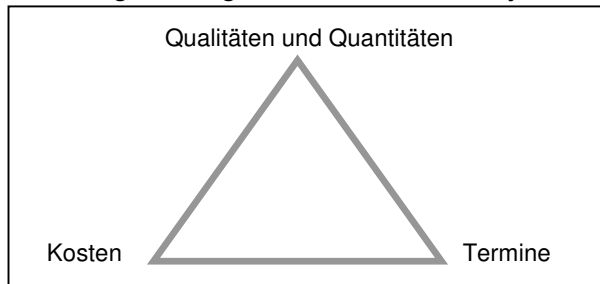
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Möller (2007), S. 48, sowie Feik/Gächter (2006), S. 50

Die Gesamtheit der Risiken bedroht den Projekterfolg, also das Erreichen der definierten Projektziele zur Erfüllung des Förderauftrags. Am größten sind die Beeinflussungsmöglichkeiten der Risiken und der Erfolgsfaktoren zu Projektbeginn, und sie sinken im Verlauf der Planung und Ausführung.

⁶¹ Vgl. Kalusche (2005), S. 5

Zu den Risiken der Bautätigkeit gehören die Bauerstellungsrisiken, die sich auf die Ausführung der Projekte beziehen. Hier werden regelmäßig Projektziele in Bezug auf Kosten, Qualitäten und Quantitäten sowie Termine definiert. Diese stehen aufgrund ihrer wechselseitigen Abhängigkeiten in einem Zielkonflikt, da hohe Qualitäten und Quantitäten, niedrige Kosten und kurze Termine nicht gleichermaßen erreicht werden können.⁶²

Abbildung 13: „Magisches Dreieck“ der Projektziele



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kalusche (2005), S. 67

Unter Berücksichtigung des Lebenszyklus von Gebäuden können durch Qualitätsrisiken für die nachfolgende Bewirtschaftung erhebliche Gefahren entstehen. So können beispielsweise Produkte mit geringeren Anschaffungskosten zu höheren Instandhaltungskosten (z. B. Bodenbeläge mit geringer Abriebsbeständigkeit) oder zu höheren Betriebskosten (z. B. Wartungsintensität bei Aufzügen) führen.

Qualitätsrisiken während der Ausführung resultieren überwiegend aus mangelhafter Ausführung sowie Entwurfs- und Planungsfehlern.⁶³ Sie liegen damit grundsätzlich im Verantwortungsbereich der Planer im Rahmen der beauftragten Objektüberwachung.

Ähnlich verhält es sich mit den Terminrisiken. Während die Terminplanung des Bauherrn mit Vorgaben zur Gesamtdauer und Fertigstellungsterminen projektorientiert ist, erfolgt während der Ausführung die objektorientierte Terminplanung durch die Planer.⁶⁴

Risiken aus Nichteinhaltung der vertraglich vereinbarten Termine oder Qualitäten betreffen das Verhältnis der Wohnungsbaugenossenschaft zu ihren Mitgliedern unmittelbar, wenn bspw. eine Wohnung nicht rechtzeitig bezugsfertig ist und oder noch nach Bezug umfangreiche Nachbesserungen nötig sind. Eingetretene Risiken können im Bereich der vertraglichen Vereinbarungen zu Preisnachlässen, Schadensersatz und dergleichen führen. Derartige Risiken können daher auch einen eigenen Beobachtungsbereich begründen, z. B. unter der Kategorie Mängelrügen. Dies ist insofern empfehlenswert, da hier Risikobewältigungsmaßnahmen im Rahmen der Vertragsgestaltung zwi-

⁶² Vgl. Kalusche (2005), S. 67

⁶³ Vgl. Wiedenmann (2005), S. 82

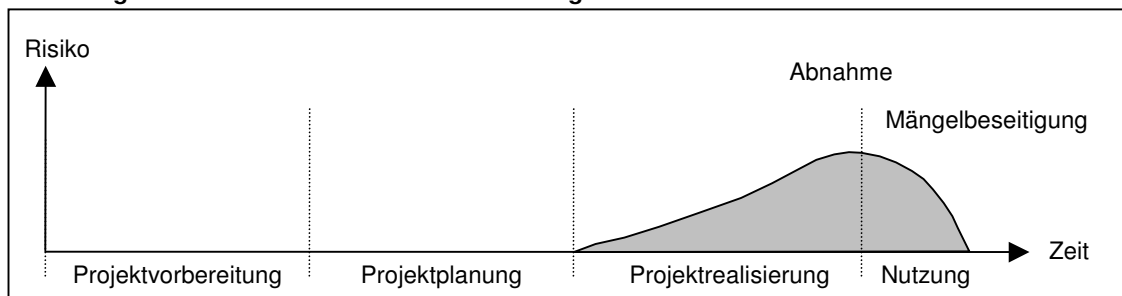
⁶⁴ Vgl. Kalusche (2005), S. 186f

schen Wohnungsbaugenossenschaft und Mitgliedern getroffen werden können. Der zeitliche Verlauf dieser Risiken entspricht der Darstellung in Abbildung 14. Die Verlängerung der Bauzeit führt auch zu erhöhten Finanzierungskosten, die dem finanzwirtschaftlichen Risikobereich zuzuordnen sind, sofern nicht ein gesonderter Risikobereich für Finanzierung im Bereich der Leistungserbringung eingerichtet (siehe Kapitel 3.1, Abbildung 5) ist.

Risiko Baukosten

Die Kosten des Bauwerks selbst werden in der Regel durch die Architekten ermittelt und fortgeschrieben. Unabhängig von Grundstücks- und Finanzierungskosten fallen jedoch weitere Kosten an für Gebühren, Honorare für andere am Bau Beteiligte (z. B. Planer, Gutachter) und Einrichtungen. Wenn diese Kosten nicht an den Architekten oder die Projektsteuerung weitergegeben werden, besteht für die Genossenschaft das Risiko, dass eine Ermittlung der Gesamtkosten durch diese Auftragnehmer nicht vollständig sein kann und die Wirtschaftlichkeit falsch eingeschätzt wird.⁶⁵

Abbildung 14: Zeitlicher Verlauf der Bauerstellungsrisiken



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiedenmann (2005), S. 84

Die Kostenermittlungen durch den Architekten gliedern sich entsprechend des Leistungsbilds der HOAI in Kostenschätzung als überschlägige Ermittlung in Leistungsphase 2 „Vorplanung“, Kostenberechnung als angenäherte Ermittlung in Leistungsphase 3 „Entwurf“, Kostenanschlag als möglichst genaue Ermittlung der Kosten in Leistungsphase 7 „Mitwirkung bei der Vergabe“ und Kostenfeststellung als Ermittlung der tatsächlich entstandenen Kosten.⁶⁶ Für die Genauigkeit dieser Kostenermittlungen gibt es keine Normen, und Literatur und Rechtsprechung gestehen Toleranzen zu. Bei einer Kostenschätzung liegt der Genauigkeitsgrad der voraussichtlichen Baukosten bei ca. 30 %, bei einer Kostenberechnung bei ca. 20 bis 25 % und bei einem Kostenanschlag bei ca. 10 bis 15 %. Bei einem Umbau oder Altbausanierung wird eine großzü-

⁶⁵ Vgl. Kalusche (2005), S. 164

⁶⁶ Vgl. HOAI Anlage 11 (zu den §§ 33 und 38 Abs. 2)

gigere Toleranzgrenze von 30 bis 35 % eingeräumt.⁶⁷ Innerhalb dieser Größen bewegen sich demzufolge grundsätzlich die bei der Wohnungsbaugenossenschaft verbleibenden Kostenrisiken. Weitere Baukostenüberschreitungen sind möglich bspw. durch verteuernde Sonderwünsche der Wohnungsbaugenossenschaft, Witterungsbedingungen, Insolvenzen oder Behinderungen der Unternehmer oder durch Materialpreiserhöhungen (die auch dem Risikobereich Beschaffungsmarkt zugeordnet werden können). Für kurzfristige Materialpreiserhöhungen kann der Architekt nicht verantwortlich gemacht werden. Bei verteuernenden Sonderwünschen besteht grundsätzlich eine Beratungspflicht des Architekten gegenüber dem Bauherrn. Der Umfang der Beratungspflicht ist in Abhängigkeit vom Professionalisierungsgrad der Wohnungsbaugenossenschaft zu sehen (Alter und Größe der Genossenschaft, Erfahrung mit Bauprojekten, Berufsausbildung der Vorstandsmitglieder etc.). Bei einer Wohnungsbaugenossenschaft kann ein Architekt möglicherweise annehmen, dass diese als gewerblicher Bauherr über ausreichend Fachkunde verfügt, um daraus entstehende Folgen einschätzen zu können. Dies betrifft nicht nur die Kosten, sondern gleichermaßen die Termine und Qualitäten (siehe o. g. Zielkonflikte). Somit können Risiken, die zuvor auf die Planer übertragen waren, wieder im Verantwortungsbereich der Wohnungsbaugenossenschaft liegen.

Behinderungen der Unternehmer können im Verantwortungsbereich der Wohnungsbaugenossenschaften als Bauherr bestehen, z. B. indem nicht rechtzeitig Entscheidungen getroffen wurden oder die Baufreiheit durch Wohnnutzung eingeschränkt war.

Eine wichtige Rolle spielen bei der Bauerstellung die Nachtragsrisiken, die darin bestehen, dass während der Bauausführung vom Auftragnehmer (Planer sowie Bauunternehmer) Nachträge gestellt werden, die zur Baukostenerhöhung und auch zu Verschiebung des Fertigstellungstermins führen. Mögliche Ursachen sind neben fehlerhafter oder unzureichender Planung und Leistungsverzeichnisse, die zum Teil im Verantwortungsbereich der Planer liegen, auch Ursachen, die in den Verantwortungsbereich der Wohnungsbaugenossenschaft fallen, wie die Wahl einer falschen Vergabestrategie, Widersprüchlichkeiten im Vertragstext, AGB- oder VOB-Widrigkeit des Vertrags und Änderungswünsche während der Bauausführung.⁶⁸

Kostenrisiken, die in den Verantwortungsbereich des Architekten fallen, können durch Vertragsgestaltung reduziert werden, indem eine Kostenobergrenze als Beschaffenheit der Architektenleistung vereinbart wird.⁶⁹ Eine erfolgreiche Übertragung des Risikos erfolgt jedoch grundsätzlich nur dann, wenn der Auftragnehmer schadenersatzpflichtig

⁶⁷ Vgl. Werner/Pastor (2008), S. 1105, und so auch Metzger/Aschenbrenner (2006), S. 34

⁶⁸ Vgl. Wiedenmann (2005), S. 80f

⁶⁹ Vgl. Möller (2007), S. 175

wird, was regelmäßig zu Problemen der Darlegungs- und Beweislast führt sowie Aufwand bezüglich der Rechtsverfolgung bedeutet. Zu unterscheiden sind echte und unechte Bausummenüberschreitungen. Erstere bringen dem Bauherrn nur Nachteile (eine Wand muss aufgrund eines Änderungswunsches abgerissen und neu gebaut werden oder der Architekt liefert die Zeichnungen zu spät auf die Baustelle). Letztere behalten einen Vorteil, weil der Bauherr einen Mehrwert durch ein wertvolleres Haus erhält.⁷⁰ Auch bietet die novellierte, am 18. August 2009 in Kraft getretene HOAI Möglichkeiten, durch eine Bonus-Malus-Regelung Kostenrisiken zu reduzieren.⁷¹

4.3 Risiko Finanzierung

Finanzierungsrisiken bestehen in der Sicherstellung der Finanzierung. Als Finanzierung wird die Beschaffung und Bereitstellung der notwendigen Finanzmittel zur Erfüllung der Zahlungsverpflichtungen bezeichnet. In der Regel setzen sich die Finanzmittel aus Eigen- und Fremdkapital zusammen.⁷² Im Rahmen der Bautätigkeit wird zwischen Projekt- und Objektfinanzierung unterschieden. Die Projektfinanzierung umfasst die Finanzierung des gesamten Projekts inkl. Projektvorbereitung, ggf. Grundstücksankauf, Planung und Ausführung. Die Objektfinanzierung bezieht sich auf die eigentliche Bauausführung und ist somit ein Bestandteil der Projektfinanzierung. Mit der Finanzierungsplanung wird die Höhe des Mittelbedarfs und die zeitliche Verteilung des Mittelabflusses, mit dem Ziel der Kreditbeschaffung zu möglichst niedrigen Kosten bei ausreichender Liquidität, ermittelt.⁷³

Grundlage der Finanzierungsplanung ist die Kostenermittlung für das Projekt, in welches die schrittweise detaillierter werdende Kostenermittlung (siehe Kapitel 4.2) für das Bauvorhaben einfließt.⁷⁴

Fremdkapital

Da Finanzierungszusagen von Kreditinstituten i. d. R. nur befristet erteilt werden, gilt eine Finanzierung erst mit Kreditvertragsabschluss als gesichert. Risiken entstehen aus der unterschiedlichen Genauigkeit der Kostenermittlungen und dem Zeitpunkt des Abschlusses der Darlehensverträge (siehe Abbildung 15). Falls die Kreditverträge

⁷⁰ Vgl. Möller (2007), S. 176

⁷¹ HOAI § 7 Abs. 7: „Für Kostenüberschreitungen, die unter Ausschöpfung technisch-wirtschaftlicher oder umweltverträglicher Lösungsmöglichkeiten zu einer wesentlichen Kostensenkung ohne Verminderung des vertraglich festgelegten Standards führen, kann ein Erfolgshonorar schriftlich vereinbart werden, das bis zu 20 Prozent des vereinbarten Honorars betragen kann. In Fällen des Überschreitens der einvernehmlich festgelegten anrechenbaren Kosten kann ein Malus-Honorar in Höhe von bis zu 5 Prozent des Honorars vereinbart werden.“

⁷² Vgl. Murfeld (2002), S. 556

⁷³ Vgl. Kalusche (2005), S. 183

⁷⁴ Vgl. Möller (2007), S. 201

bspw. auf Grundlage der Entwurfsplanung abgeschlossen werden, reicht die benötigte Fremdfinanzierung möglicherweise nicht aus, wenn das Risiko eintritt, dass die tatsächlich festgestellten Baukosten um 20 % über den berechneten Baukosten liegen. Zur Risikoverminderung sollten demzufolge also die Darlehensverträge so spät wie möglich abgeschlossen werden.

Abbildung 15: Kostenermittlung und Finanzierungsplanung

Leistungsphase nach HOAI	Kostenermittlung	Finanzierungsplanung
Grundlagenermittlung	Kostenrahmen	Überschlägige Prüfung, ob Bauwunsch finanzierbar
Vorplanung	Kostenschätzung auf Basis eines Planungskonzepts	Vorläufige Grundlage für Finanzierungsüberlegungen
Entwurfsplanung	Kostenberechnung auf Basis des vollständigen Entwurfs	Grundlage für die erforderliche Finanzierung, ggf. Darlehensantrag stellen, um Konditionen zu fixieren
Mitwirkung bei der Vergabe	Kostenanschlag auf Basis verbindlicher Unternehmensangebote	Festschreiben der Finanzierung, spätestens jetzt Darlehensverträge abschließen
Objektüberwachung	Kostenfortschreibung und Kostenkontrolle, Kostenfeststellung	Nachfinanzierung im Fall einer Baukostenüberschreitung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Möller (2007), S. 201

Ein frühzeitiger Abschluss von Darlehensverträgen reduziert wiederum andere Risiken wie die Erwartung von steigenden Zinsen oder Verschlechterungen der Kreditkonditionen oder bei Inanspruchnahme von Krediten aus den Förderprogrammen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) erwartete Änderungen von Förderkonditionen.⁷⁵ Da diese Förderprogramme politischen Zielsetzungen unterliegen, besteht hier eine wechselseitige Abhängigkeit zum Bereich der rechtlichen und politischen Risiken (so führte bspw. die am 1. Oktober 2009 in Kraft getretene Novellierung der Energieeinsparverordnung zu einer gleichzeitigen Anpassung der KfW-Förderprogramme⁷⁶).

Gründe dafür, dass Kreditverträge zeitlich deutlich vor dem Vorliegen eines Kostenanschlages abgeschlossen werden, können auch darin bestehen, dass zum Erreichen dieses Projektentwicklungsstands bereits die Verwendung von Fremdkapital erforderlich ist, bspw. zum Kauf des Grundstücks sowie für Planungsleistungen und für Gebühren.

Der in Abbildung 16 dargestellte zeitliche Verlauf des Finanzierungsrisikos zeigt beispielhaft die Risikoreduzierung. Sowohl der Abschluss der Darlehensverträge als auch das Vorliegen des Kostenanschlages reduzieren – unabhängig von ihrer zeitlichen Reihenfolge – das Finanzierungsrisiko beträchtlich.⁷⁷ Der auf den Angeboten der Bauausführungsfirmen basierende Kostenanschlag kann bei einer Einzelvergabe u. U. erst

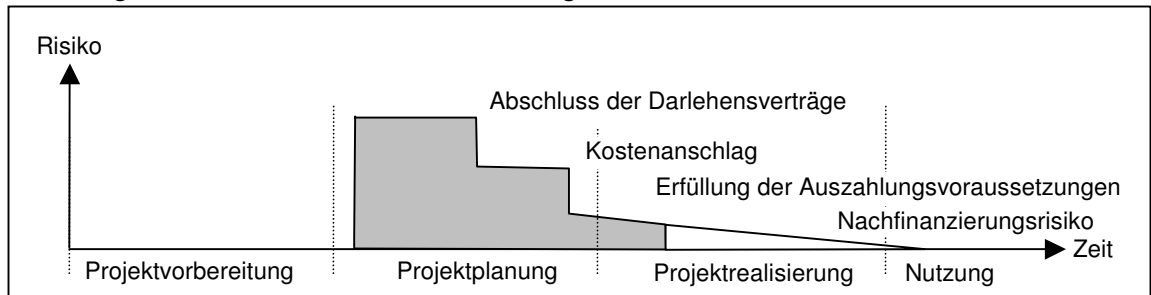
⁷⁵ Vgl. Möller (2007), S. 211ff

⁷⁶ Vgl. Pressemitteilung der KfW Nr. 096 D vom 01.10.2009, URL: http://www.kfw.de/DE_Home/Presse/Presse_archiv/PDF/2009/096_D_Neue_Foerderstufen_EnEV_2009.pdf (Abruf am: 03.04.2010)

⁷⁷ Vgl. Wiedenmann (2005), S. 78f

während der Realisierung erstellt werden. Dies ist der Fall, wenn bei einer Einzervergabe die Ausschreibung und die Vergabe der Ausbaugewerke (Maler-, Bodenbelagsarbeiten etc.) erst während der Gründungs- bzw. Rohbauarbeiten erfolgen. Risikoverminderung kann durch Vergabe an einen GU erfolgen, was aber u. a. eine entsprechend frühzeitige Planungsreife erfordert.

Abbildung 16: Zeitlicher Verlauf des Finanzierungsrisikos



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiedenmann (2005), S. 79

Die Erfüllung der Auszahlungsvoraussetzungen stellt ein weiteres Risiko dar. Diese müssen i. d. R. zum Teil in der Planungsphase erfüllt werden, z. B. durch den Kauf des Grundstücks und die Eintragung der Grundschuld sowie durch den Eigenkapitalnachweis (siehe unten). Weitere Auszahlungsvoraussetzungen können die Baugenehmigung oder eine Vorvermietungsquote sein. Zum Teil werden die Auszahlungsvoraussetzungen erst während der Realisierung durch den Nachweis der Mittelverwendung erreicht. Eine wechselseitige Abhängigkeit der Auszahlungsvoraussetzungsrisiken besteht daher mit den Terminrisiken der Bauerstellung (siehe Kapitel 4.2). Zu diesen Terminrisiken besteht eine weitere Abhängigkeit bezüglich der Bereitstellungszinsen.

Die Auszahlungsvoraussetzungen stellen ein Instrument der Verteilung der Risiken zwischen den Wohnungsbaugenossenschaften als Kapitalnehmer und den finanzierenden Banken als Kapitalgeber dar.⁷⁸

Das Nachfinanzierungsrisiko besteht in der Gefahr, dass die Finanzmittel – bspw. aufgrund von Überschreitung der Projektkosten – die im Finanzierungsplan vorgesehenen Mittel übersteigen und nicht zur Erfüllung der Zahlungsverpflichtungen ausreichen. Sofern mit Fremdkapital nachfinanziert wird, folgen daraus Risiken der zusätzlichen Besicherung sowie des Nachweises, dass der zusätzliche Kapitaldienst durch den Cashflow der Wohnungsbaugenossenschaft geleistet werden kann. Damit steht der zusätzlich zu leistende Kapitaldienst in wechselseitiger Abhängigkeit mit Risiken der Kalkulation und Preissetzung, die auch die zeitlich nachfolgende Bestandsbewirtschaftung betreffen, sowie mit strategischen Risiken (siehe Kapitel 3.1, Abbildung 5).

⁷⁸ Vgl. Schäfer/Conzen (2002), S. 104ff

Die verschiedenen Arten von Darlehen und Konditionen sowie ihrer Besicherungen und Laufzeiten werden an dieser Stelle aus Platzgründen nicht mehr behandelt, auch wenn ihnen große Bedeutung zukommt u. a. aufgrund der langfristigen Folgen durch den zu leistenden Kapitaldienst sowie ihrer unmittelbaren Folgen auf die Jahresabschlüsse und die sich daraus ergebenden Kennzahlen (siehe Kapitel 4.4).

Eigenkapital

Das Eigenkapital der Wohnungsbaugenossenschaft besteht grundsätzlich aus den Geschäftsguthaben der Mitglieder und den Rücklagen. Die Geschäftsguthaben sind die Beträge, welche die Mitglieder auf die übernommenen Geschäftsanteile tatsächlich eingezahlt haben.⁷⁹

Der Eigenkapitalnachweis stellt insbesondere für neu gegründete Wohnungsbaugenossenschaften ein Risiko dar, da mangels Rücklagen oder stiller Reserven Eigenkapital aus den Geschäftsguthaben oder auch aus Eigenleistung generiert werden muss. Keine Seltenheit sind bei diesen Wohnungsbaugenossenschaften Mindesteinlagen von 200 Euro pro Quadratmeter Wohnfläche für die Geschäftsguthaben und auch 870 Euro sind zu finden.⁸⁰ Anforderungen an hohe Geschäftsguthaben stellen ein Risiko dar, wenn bspw. nicht ausreichend oder nicht rechtzeitig neue Mitglieder gewonnen werden können, sich die Vermarktungsdauer verlängert und auch die Mitgliederzufriedenheit berührt wird. Das Risiko Geschäftsguthabenhöhe kann bei der Risikoidentifikation auch im Bereich von Kalkulation und Preissetzung der allgemeinen Marktrisiken eingeordnet werden (siehe Kapitel 3.1, Abbildung 5).

Die Eigenleistung der Mitglieder bietet grundsätzlich eine Möglichkeit, das Risiko Baukostenüberschreitung zu bewältigen. Diesen Einsparungsmöglichkeiten sind jedoch quantitative und qualitative Grenzen gesetzt, als Richtwerte gelten 10 % der Baukosten ohne Anleitung und 20 % mit Anleitung.⁸¹ Inwieweit die Wohnungsbaugenossenschaft mittels Eigenleistung eine Baukostenüberschreitung reduzieren kann, dürfte allerdings nicht nur von den fachlichen und zeitlichen Ressourcen der Mitglieder abhängig sein, sondern auch davon, ob bereits Selbsthilfe eingeplant war und eine Vergrößerung des Umfangs noch möglich ist und wie die Auswirkungen auf die Mitgliederzufriedenheit eingeschätzt werden.

Als Eigenkapitalanteil wird Eigenleistung von Kreditgebern i. d. R. nur bis 15 % der Baukosten anerkannt.⁸²

⁷⁹ Vgl. Beuerle/Mändle (2005), S. 91ff

⁸⁰ Vgl. BMVBS (2007), S. 78

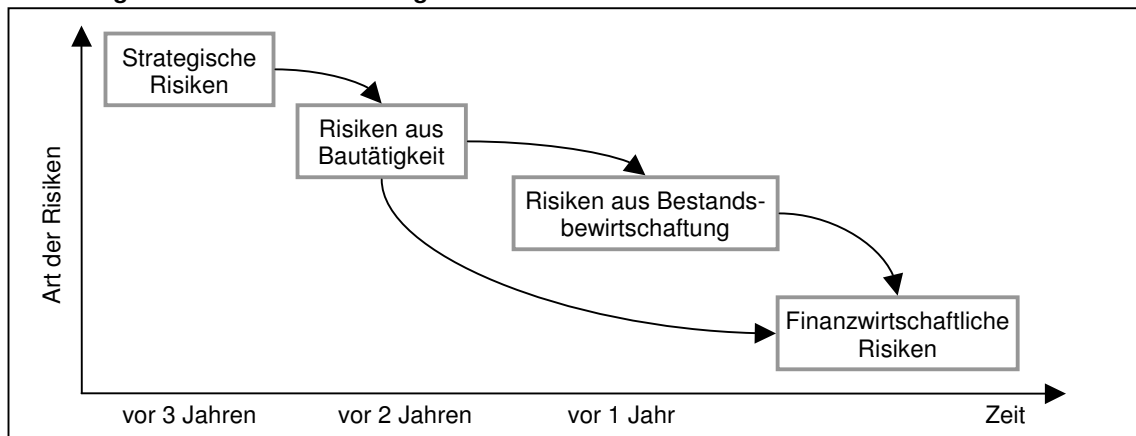
⁸¹ Vgl. Möller (2007), S. 205ff

⁸² Vgl. Metzger/Aschenbrenner (2006), S. 115

4.4 Auswirkungen der Risiken auf Bestandsbewirtschaftung und Finanzen

Auch wenn die in den Kapitel 4.1 bis 4.3 betrachteten Risiken spätestens mit Beginn der Nutzungsphase enden, wirken sich eingetretene Risiken langfristig aus. So führen z. B. Kostenüberschreitungen bei der Grundstücksherrichtung oder den Baumaßnahmen, mangelhafte Bauqualitäten oder erhöhter Kapitaldienst zu weiteren Risiken bei der Bestandsbewirtschaftung und auch in der finanzwirtschaftlichen Situation der Wohnungsbaugenossenschaft. Wenn bestandsgefährdende Entwicklungen früh erkannt werden sollen, muss das Risikomanagement daher diese Bereiche beinhalten.

Abbildung 17: Zeitlicher Verlauf eingetretener Risiken



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rotter (2002), S. 13

Im Rahmen des Risikomanagements erfordert die Risikoidentifikation und -bewertung daher den Einsatz langfristiger Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Wirtschaftsplanungen. Dies betrifft auch Wohnungsbaugenossenschaften, zu deren Leistungen nur die Bestandswirtschaftung ohne Bautätigkeit gehört. Durch Wirtschaftlichkeitsberechnungen können Schwellenwerte ermittelt werden, die ökonomische Entscheidungen unter Unsicherheit ermöglichen.

Neben der Plan-GuV und Plan-Bilanz (sowie Finanz- und Liquiditätsplan) stehen dynamische Investitionsrechenverfahren als Mittel zur Verfügung, die mehrperiodisch aufgebaut sind und sich am Cashflow orientieren. Dynamische Investitionsrechenverfahren sind den statischen Investitionsrechenverfahren vorzuziehen, da letztere einperiodisch und rentabilitätsorientiert sind.

Unter den dynamischen Investitionsrechenverfahren bietet der Vollständige Finanzplan (VOFI) den Vorteil, dass mit ihm verursachungsgerecht alle mit dem Projekt verbundenen Zahlungsströme tabellarisch erfasst und die Zinsfüße den Marktzinsfüßen angepasst eingegeben werden können.⁸³ Auch wenn Unsicherheit über die Eingabedaten besteht, lassen sich aufgrund angenommener (Erwartungs-)Werte Bandbreiten bzw.

⁸³ Vgl. Möller (2007), S. 99, und so auch Grob (2006), S. 104

Szenarien darstellen (siehe Kapitel 3.2 und 3.3). So können bspw. sowohl Auswirkungen möglicher Grundstückskrisen sowie Baukostenüberschreitungen und auch Zinsänderungsrisiken mittels eines VOFI errechnet werden. Durch Fortschreibung kann der VOFI nachfolgend als Überwachungsinstrument im Rahmen der Risikosteuerung dienen.

Kennzahlen

In der Risikosteuerung sowie -überwachung und -dokumentation ist der Einsatz von Kennzahlen sinnvoll. Dabei ist nicht ausreichend, die Zahlen ausschließlich „ex post“ auf Basis des Jahresabschlusses zu ermitteln oder Kennzahlen der Wirtschaftsplanungsdaten für die Zukunft abzuleiten. Insbesondere wenn sich die Vermögens, Finanz- und/oder Ertragslage verschlechtert oder kritisch ist, werden kürzere Überwachungsintervalle nötig, bspw. halb- bzw. vierteljährlich oder monatlich. Dabei sind Kennzahlen besonders wichtig, die eine Bestandsgefährdung abzeichnen oder eine Entwicklung, die zu einer Bestandsgefährdung führen kann.⁸⁴ Neben den finanzwirtschaftlichen Kennzahlen sind demzufolge auch Leistungskennzahlen zu betrachten, da finanzwirtschaftliche Kennzahlen Spätindikatoren darstellen und Früherkennung nur durch Leistungskennzahlen möglich ist.⁸⁵

Abbildung 18: Beispiele für Kennzahlen

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen		Schwellenwerte/Indikatoren
Eigenkapitalquote	Eigenkapital / Gesamtkapital	< 25 bis 30 %
Cashflow		< Tilgungen
Abschreibungen		< Tilgungen
Anteil Kapitaldienst an den Umsatzerlösen	Zinsen + Tilgung / (Nettokaltmiete – Erlösschmälerungen)	> 50 % Kapitaldienstanteil an der Nettokaltmiete
Anteil Zinsen an den Umsatzerlösen	Zinsen / (Nettokaltmiete – Erlösschmälerungen)	> 40 % Zinsanteil an der Nettokaltmiete
Beleihungsauslauf	Langfristiges Fremdkapital / Ertragswert	> 60 bis 80 %
Leistungskennzahlen		
Leerstandsquote	Erlösschmälerungen / Sollmieten	
Instandhaltungskosten	Instandhaltungskosten pro Quadratmeter / Wohn- bzw. Nutzfläche	
Betriebskosten	Betriebskosten pro Quadratmeter / Wohn- bzw. Nutzfläche	
Baukosten	Baukosten pro Quadratmeter / Wohn- bzw. Nutzfläche	
Nettokaltmieten	Nettokaltmiete pro Quadratmeter / Ortsübliche Vergleichsmiete	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GdW (2000), S. 42ff

Die in Abbildung 18 angegebenen finanzwirtschaftlichen Schwellenwerte entsprechen überwiegend der Darstellung des GdW und sind damit allgemeine branchenübliche

⁸⁴ Vgl. GdW (2000), S. 39 ff

⁸⁵ Vgl. GdW (2006), S. 22ff

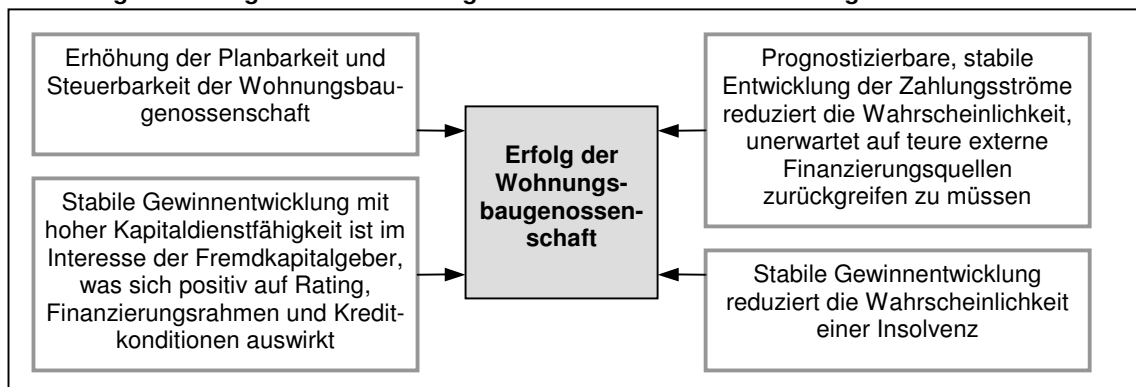
Werte der Wohnungswirtschaft. Solche Kennzahlen haben auch Relevanz für finanzierende Banken. Auf die Schwellenwerte für Leistungskennzahlen wurde verzichtet, da diese in größerer Abhängigkeit zu den strategischen Zielen der Wohnungsbaugenossenschaft stehen als finanzwirtschaftliche Kennzahlen.

5 Abschlussbetrachtung

Auch wenn seit Inkrafttreten des KonTraG die Einrichtung eines Risikomanagements gesetzlich vorgeschrieben ist, ist die Implementierung in der Praxis bei kleinen Wohnungsbaugenossenschaften – zwölf Jahre später – nicht sehr weit vorangeschritten. Viele Vorstände betreten im Bereich des Risikomanagements Neuland und trotz der offensichtlichen Relevanz der Risiken werden sie in der Praxis oft wenig systematisch betrachtet.⁸⁶ Das mag einerseits daran liegen, dass es sich um eine komplexe und schwierige Aufgabe handelt.⁸⁷ Andererseits können bei kleinen Wohnungsbaugenossenschaften u.a. auch Kapazitätsgründe vermutet werden, wenn die Geschäftsführung durch den Vorstand ehrenamtlich und nicht hauptamtlich ausgeführt wird.⁸⁸

Der Nutzen eines Risikomanagements geht allerdings über die Erfüllung formaljuristischer Anforderungen i. e. S. des KonTraG hinaus. Risikomanagement bringt auch wirtschaftliche Vorteile: Es trägt zur Krisenvermeidung bei, wirkt sich positiv auf Rating und Finanzierung aus und es hilft, Investitionsalternativen und Projekte risikogerecht zu beurteilen. Risikomanagement unterstützt also die zentrale Aufgabe des fundierten Abwägens von erwarteten Erträgen und Risiken bei wichtigen Entscheidungen.⁸⁹ Dieses fundierte Abwägen ist insbesondere bei Entscheidungen in der Projektentwicklung von großer Bedeutung.

Abbildung 19: Beiträge des Risikomanagements zum Unternehmenserfolg



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gleißner (2008a), S. 2f

⁸⁶ Vgl. Gleißner (2008a), S. 297

⁸⁷ Vgl. Knust (2005), S. 48

⁸⁸ In der allgemeinen genossenschaftlichen Praxis ist das besoldete, hauptamtliche Vorstandsmitglied vorherrschend. Vgl. Beuthien/Dierkes/Werheim (2008), S. 43

⁸⁹ Vgl. Gleißner (2008a), S. 298

Insofern bringt Risikomanagement nicht nur Vorteile im Bereich der Entwicklung und Realisierung von Projekten, sondern es trägt insgesamt zur Stabilisierung der Wohnungsbaugenossenschaft und zur Sicherung der ökonomischen Überlebensfähigkeit bei. Der tatsächliche wirtschaftliche Nutzen wird größer sein, wenn eine formalisierte Überbürokratisierung vermieden wird und das Risikomanagement die vorhandenen Systeme im Sinne eines Chancen-Risiko-Managements nutzt und ausbaut.⁹⁰

Des Weiteren wird es dem Vorstand auf Basis eines systematischen Risikomanagements leichter fallen, Risiken in den genossenschaftlichen Gremien wie Mitgliederversammlung und Aufsichtsrat zu kommunizieren und einen konstruktiven Umgang mit den Risiken herzustellen. Mitglieder und Aufsichtsrat können nicht nur über Risiken potenzialorientiert informiert, sondern auch systematisch an unter Risiko stattfindenden Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Falls Risiken eintreten, werden die dadurch möglicherweise entstehenden Vertrauenskrisen gemildert oder sogar eliminiert. Insgesamt trägt ein Risikomanagement zu größerer Transparenz im Umgang mit Risiken innerhalb der Genossenschaft bei und es kann sich als vertrauensstärkende Maßnahme auf die internen Strukturen der Wohnungsbaugenossenschaft positiv auswirken.

In der Umfrage wurden von vier der sechs Wohnungsbaugenossenschaften die Baukosten als „besonders wichtige Risiken“ genannt und diese zum Teil im direkten Zusammenhang mit der Zahlungsfähigkeit der Mitglieder gesehen. Durch die Baumaßnahmen entsteht für die Mitglieder ein unmittelbarer Nutzen durch die Schaffung, den Erhalt oder die Verbesserung von Wohnraum. Zu einem Interessenkonflikt kommt es aber, wenn die aus den Baumaßnahmen resultierenden Kostenbelastungen von den Mitgliedern nicht gewünscht werden oder nicht getragen werden können.⁹¹ Hier wirkt das genossenschaftliche Identitätsprinzip: Die Mitglieder sind Eigentümer, Kunden und Kapitalgeber zugleich. Insofern ist der Umgang mit aus der Bautätigkeit resultierenden Risiken als besonders sensibel einzustufen und die Risiken selbst sind als mehrdimensional schadensrelevant zu bewerten. Aus diesem Grund und wegen der strategischen Relevanz der Projekte und den damit verbundenen Schadensfolgekosten identifiziert diese Arbeit zahlreiche diesbezügliche Risiken und zeigt Ansätze, wie mit ihnen systematisch umgegangen werden kann.

Zu wünschen bleibt, dass sich in der Literatur thematische Lücken schließen, indem Risikomanagement, Risiken der Bauprojektentwicklung und -realisierung im Bereich des Wohnungsbaus sowie wohnungswirtschaftliche Risiken zusammenhängend und weiterführend untersucht werden.

⁹⁰ Vgl. Gleißner (2005), S. 380, und so auch Gleißner (2008a), S. 298

⁹¹ Vgl. BMVBS (2004), S. 68

Literaturverzeichnis

- Behrendt (2003): Behrendt, René. Reduzierung operationeller Risiken durch die Implementierung eines Frühwarnsystems in einem Wohnungsunternehmen. Diplomarbeit VWA Potsdam. Grin Verlag. München 2003
- Beuerle/Mändle (2005): Beuerle, Iris; Mändle, Eduard. Unternehmensführung in Wohnungsgenossenschaften. 1. Auflage. Hammonia-Verlag. Hamburg 2005
- Beuthien/Dierkes/Wehrheim (2008): Breithecker, Volker; Fischer, Lutz (Hrsg.). Die Genossenschaft - mit der Europäischen Genossenschaft. Rechtsformen der Wissenschaft Band 17. Erich Schmidt Verlag. Berlin 2008
- BMVBS (2004) Wohnungsgenossenschaften. Potenziale und Perspektiven. Bericht der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften. Verlag Duncker und Humblot. Berlin 2004
- Duden (2007) Duden. Das Herkunftswörterbuch. 4. Auflage. Verlag Bibliographisches Institut AG. Mannheim 2007
- Feik/Gächter (2006): Feik, Roland; Gächter, Werner (Hrsg.). Neue Aspekte im projektbezogenen Risikomanagement aus der Sicht von Bauherrn, Planern und Ausführenden. Schriftenreihe Bauwirtschaft und Projektmanagement Heft Nr. 13. Books on Demand. Norderstedt 2006
- GdW (2000): GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (Hrsg.). Risiko-Managementsystem im Wohnungsunternehmen. 2. Auflage, Hammonia-Verlag. Hamburg 2000
- GdW (2006): GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (Hrsg.). Unternehmensstrategie und Balanced Scorecard. GdW Arbeitshilfe 51. Hammonia-Verlag. Hamburg 2006
- Gleißner (2005): Gleißner, Werner. Risikomanagement – Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung. 1. Auflage. Haufe Verlag. München 2005
- Gleißner (2008a): Gleißner, Werner. Grundlagen des Risikomanagements. Verlag Vahlen. München 2008
- Gleißner (2008b): Gleißner, Werner. „Risikocontrolling und strategisches Management“ in Controller Magazin. Ausgabe Juli/August 2008. Verlag für Controlling Wissen AG. Freiburg i. Br. 2008
- Gondring (2007): Gondring, Hanspeter. Risiko Immobilie. Methoden und Techniken der Risikomessung bei Immobilieninvestitionen. Oldenbourg Verlag. München 2007
- Grob (2006): Grob, Heiz Lothar; Einführung in die Investitionsrechnung. 5. Auflage. Verlag Vahlen. München 2006

-
- Horváth/Gleich/Voggenreiter (2007): Horváth, Peter; Gleich, Ronald; Voggenreiter, Dietmar. Controlling umsetzen. Fallstudien, Lösungen und Basiswissen. 4. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 2007
- Kalusche (2005): Kalusche, Wolfdietrich. Projektmanagement für Bauherren und Planer. 2. Auflage. Oldenbourg Verlag. München 2005
- Kless (1998): Kless, T.: „Beherrschung der Unternehmensrisiken. Aufgabe und Prozesse des Risikomanagements“ in Deutsches Steuerrecht, 1998, Heft 3.
- Knust (2005): Knust, Anna. Darstellung und kritische Analyse des Risikomanagements in der unternehmerischen Wohnungswirtschaft. Diplomarbeit HAWK Holzminden. Grin Verlag. München 2005
- Lang/Weidmüller (2006): Lang, Johann; Weidmüller, Ludwig (begr.). Genossenschaftsgesetz (Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften). Mit Erläuterungen zum Umwandlungsgesetz. Kommentar. 35. Auflage 2006. Verlag De Gruyter Recht. Berlin 2008
- Mändle/Mändle (2009): Mändle, Eduard; Mändle, Markus (Hrsg.). Controlling in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. 1. Auflage. Hammonia-Verlag. Hamburg 2009
- Metzger/Aschenbrenner (2006): Metzger, Bernhard; Aschenbrenner, Helmut. Baukosten – So sparen Sie und umgehen die häufigsten Fallen. 1. Auflage. Haufe Verlag. München 2006
- Möller (2007): Möller, Dietrich-Alexander. Planungs- und Bauökonomie. Band 1: Grundlagen der wirtschaftlichen Bauplanung. 5. Auflage. Oldenbourg Verlag. München 2007
- Murfeld (2002): Murfeld, Egon (Hrsg.). Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Immobilienwirtschaft. 4. Auflage. Hammonia-Verlag. Hamburg 2000
- Schäfer/Conzen (2002): Conzen, Georg; Schäfer, Jürgen (Hrsg.). Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung. Verlag C. H. Beck. München 2002
- Werner/Pastor (2008): Werner, Ulrich; Pastor, Walter. Der Bauprozess. 12. Auflage. Verlag Wolters Kluwer. Köln 2008
- Wiedenmann (2005): Wiedenmann, Markus. Risikomanagement bei der Immobilien-Projektentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Risikoanalyse und Risikoquantifizierung. Dissertation. Universität Leipzig. Books on Demand. Norderstedt (ohne Jahresangabe)

Internetquellen

- BMVBS (2007) Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.). Erschließen von Genossenschaftspotenzialen im Forschungsfeld Modelle genossenschaftliches Wohnen. Forschungen Heft 126. Selbstverlag des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung. Bonn 2007
URL: http://www.bbr.bund.de/nn_460272/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVBS/Forschungen/2007/Heft126.html
(Abruf am 07.04.2010)
- Lechelt (2001): Lechelt, Stephan. Risikomanagement in der Wohnungswirtschaft. Vertieferarbeit. Universität Karlsruhe. 2001
URL: [http://www.altmeppen.de/pdf/Lechelt-Risikomanagement in der Wohnungswirtschaft.pdf](http://www.altmeppen.de/pdf/Lechelt-Risikomanagement%20in%20der%20Wohnungswirtschaft.pdf)
(Abruf am 07.04.2010)
- Rotter (2002): Rotter, Cristian. Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften. Arbeitspapier Nr. 28. Institut für Genossenschaftswesen. Münster 2002
URL: [http://www.wiwi.uni-muenster.de/ifg/forschen/veroeffentlichungen/ material/AP28.pdf](http://www.wiwi.uni-muenster.de/ifg/forschen/veroeffentlichungen/material/AP28.pdf)
(Abruf am 07.04.2010)
- Schwenzer (2008): Schwenzer, Joachim. Untersuchung zur Bedeutung und Ausprägung des Risikomanagements von Immobilien in Deutschland. Studienarbeit. TU Braunschweig. 2008
URL: http://www.altmeppen.de/pdf/DA_Schwenzer_Risiko.pdf
(Abruf am 07.04.2010)

Anhang: Dokumentation der empirischen Untersuchung

Umfrage zu Risikomanagement in kleinen Wohnungsbaugenossenschaften

Angeschrieben wurden 16 Wohnungsbaugenossenschaften. An der Befragung teilgenommen haben sechs, was einer Rücklaufquote von 37,5 % entspricht. Von diesen zählen drei (50%) im engen prüfungsrechtlichen Sinn zu den „kleinen“ Wohnungsbaugenossenschaften (siehe Kapitel 2.1 bzw. Frage 6).

Frage 1	
Welchen satzungsgemäßen Zweck verfolgt Ihre Genossenschaft?	Anzahl
Förderung von Mitgliedern	
durch eine gute, sichere und sozial verantwortbare Wohnungsversorgung	6
die eine Förderung gem. § 17 Eigenheimzulagengesetz erhalten	1
gemeinschaftlichem und/oder selbstbestimmtem Wohnen	3
Andere Zwecke: [offene Frage]	
Möglichst geringe ökologische Belastung	1

Frage 2	
Führt der Vorstand die Geschäfte?	Anzahl
Nein	0
Ja	6
ehrenamtlich	3
mit Aufwandsentschädigung	3

Frage 3	
Verfügt der Vorstand über eine immobilienwirtschaftliche Berufsbildung?	Anzahl
Ja	1
Nein	3
teilweise	1
Ohne Angabe	1

Frage 4	
Wie viele Mitglieder hat Ihre Genossenschaft?	Anzahl
weniger als 20	0
20 bis 49	1
50 bis 99	2
100 bis 199	0
200 bis 500	2
mehr als 500	1

Frage 5	
Wie viele Wohneinheiten befinden sich im Bestand der Genossenschaft?	Anzahl
weniger als 20	0
20 bis 49	1
50 bis 99	2
100 bis 199	0
200 bis 500	2
mehr als 500	1

Frage 6	
Trifft eine der seit der Genossenschaftsreform geltenden Befreiungen bezüglich der Pflichtprüfung auf Ihre Genossenschaft zu?	Anzahl
Die Pflichtprüfung muss nur alle zwei Jahre ohne Prüfung des Jahresabschlusses erfolgen,	
weil die Bilanzsumme weniger als 1 Millionen Euro beträgt	0
weil die Umsatzerlöse weniger als 2 Millionen Euro betragen	3

Frage 7	
Wie groß ist die Bilanzsumme Ihrer Genossenschaft?	Anzahl
unter 1 Million Euro	0
1 bis 2 Millionen Euro	1
2 bis 5 Millionen Euro	1
5 bis 10 Millionen Euro	1
10 bis 50 Millionen Euro	3
über 50 Millionen Euro	0

Frage 8	
Trifft eine der seit der Genossenschaftsreform geltenden Befreiungen bezüglich der Konstituierung auf Ihre Genossenschaft zu?	Anzahl
3 Gründungsmitglieder	0
kein Aufsichtsrat, da die Mitgliederanzahl nicht mehr als 20 beträgt	0

Frage 9	
Wann wurde Ihre Genossenschaft gegründet?	Anzahl
seit 2000	2
1980 bis 1999	4
vor 1980	0

Frage 10	
Gehört oder gehörte die Errichtung von Gebäuden und/oder Instandsetzungs-/Sanierungs-/Modernisierungs-/Umbaumaßnahmen zu den Geschäftstätigkeiten Ihrer Genossenschaft?	Anzahl
Ja	6
Nein	0

Frage 11	
Wie hoch war durchschnittlich in den vergangenen drei Geschäftsjahren der Anteil der Investitionen für die Errichtung von Gebäuden und/oder Instandsetzungs-/Sanierungs-/Modernisierungs-/Umbaumaßnahmen an der Bilanzsumme in Prozent: [offene Frage]	Anzahl
1%	1
2,25%	1
20%	1
22%	1
45%	1
95%	1

Frage 12	
Wie hoch war durchschnittlich in den ersten drei Jahren nach der Gründung der Genossenschaft der Anteil der Investitionen für die Errichtung von Gebäuden und/oder Instandsetzungs-/Sanierungs-/Modernisierungs-/Umbaumaßnahmen an der Bilanzsumme in Prozent: [offene Frage]	Anzahl
0%	3
20%	1
30%	1
45%	1

Frage 13	
Plant Ihre Genossenschaft größere Investitionen für die Errichtung von Gebäuden und/oder Instandsetzungs-/Sanierungs-/Modernisierungs-/ Umbaumaßnahmen in den nächsten fünf Jahren?	Anzahl
Ja	4
Nein	2

Frage 14	
Verfügt Ihre Genossenschaft über ein Controlling?	Anzahl
Nein	4
Ja	2*
Ja, als Controlling-Abteilung	0
Ja, als Controlling-Stelle	0
Einführung von Controlling ist geplant	0
Controlling ist im Aufbau	0

[* Anmerkung d. A.: darunter eine Anmerkung: „intern -> Kontrolle durch den AR“]

Frage 15	
Existiert in Ihrer Genossenschaft ein systematisches Risikomanagement oder ein Überwachungssystem, mit dem Entwicklungen erkannt werden können, die den Fortbestand der Genossenschaft gefährden?	Anzahl
Nein	4
Ja, die Genossenschaft verfügt über: [offene Frage]	
Internes Kontrollsystem	1
Risikomanagement/Überwachungssystem/ 4-Augen-Prinzip	1
Einführung von Risikomanagement/Überwachungssystem ist geplant	0
Begriffe Risikomanagement/Überwachungssystem sind unklar	0

Frage 16	
Sind Sie sich über Risiken, die Ihre Genossenschaft betreffen, bewusst oder werden Risiken in Ihrer Genossenschaft identifiziert?	Anzahl
Nein	0
Ja	6

Frage 17	
Welche Risiken bewerten Sie als besonders wichtig für Ihre Genossenschaft? [offene Frage]	Anzahl
Nicht ausreichende Mietsteigerungsmöglichkeiten im geförderten Bereich, Überschuldung, Baukostenüberschreitung	1
Mietausfallrisiko, Instandsetzungsrückstau, Abbau von öffentlichen Fördermaßnahmen, Sozialer Mieterfrieden	1
Leerstand von Mietwohnungen	1
Entwicklung der Baukosten und Zinsen im Verhältnis zu den Mieten, die die Mitglieder zahlen können	1
Baukostenüberschreitung, Baukosten im Verhältnis zur Zahlungsfähigkeit der Mitglieder, Nichteinhalten der Bezugfertigkeiten, Vertragsrisiken (Grundstücksnachbarn, Bestandsmieter, Genehmigungen etc.)	1
Baukostensteigerungen, Mietausfälle, Zinssteigerungen	1

Frage 18	
Wie bzw. mit welchen Hilfsmitteln stellen Sie Risiken fest oder welche Instrumente benutzen Sie, um Risiken zu identifizieren? [offene Frage]	Anzahl
Investitionsplan (2-jährig), Wirtschafts- und Finanzplan (5-jährig), Liquiditätsüberwachung monatlich	1
Buchhaltung, Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Nachkalkulationen, Augenschein (alle im Bestand befindlichen Objekte und alle Bewohner befinden sich in Sichtweite des Vorstands, Vorstand lebt im Projekt)	1
Sozialrat als Organ der Genossenschaft, Verwaltung der Häuser durch Hausgruppen, Monatliche Berichterstattung zur Lage mit Vorstand, Aufsichtsrat und Sozialrat	1
Vermietungsstände, Detaillierte Liquiditätskontrolle und -planung, Mahnwesen, Ausführliche Wirtschaftlichkeitsberechnungen vor Baumaßnahmen, Bauherrentätigkeit insbesondere Kontrolle Marktbeobachtung und Kreditmanagement	1
VOFI, Liquiditätsüberwachung	1
Kostenkontrolle, Mahnwesen, Weiterbildung und Informationen	1

Frage 19	
Im Rahmen von Unternehmenssteuerung, Bilanzanalyse, Controlling, Risikomanagement oder auch von der Geschäftstätigkeit usw. ist die Verwendung von Kennzahlen üblich. Mit welchen Kennzahlen arbeitet Ihre Genossenschaft? [offene Frage]	Anzahl
Eigenkapitalquote, Eigenmittelquote, Cashflow, Durchschnittliche Wohnungsmiete, Mietausfall, Erlösschmälerungen, Fluktuationsrate, Leerstand, Verwaltungskosten, Betriebskosten	1
EK-Quote, NKM im Verhältnis zu Mietspiegel/Angebotsmieten, Betriebskosten	1
Keine	2
Ohne Angabe [Anmerkung d. A.: darunter eine Anmerkung: „?“]	2

Frage 20	
Welche Software verwendet Ihre Genossenschaft in den Bereichen Rechnungswesen, Controlling, Unternehmensplanung usw.? [offene Frage]	Anzahl
Excel	4
Word	2
Z-Haus	2
Domus 4000	1
Lexware Financial Office	1
Lexware Buchhalter	1
Haussoft, Apiras	1

Eidesstattliche Versicherung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, insbesondere dass ich alle Stellen, die wortwörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen wurden, als Zitate gekennzeichnet habe.

Weiterhin erkläre ich, dass diese Studienarbeit in dieser Form oder mit ähnlichem Titel noch keiner anderen Prüfungskommission vorgelegenen hat.

Berlin, 16.04.2010

Renate Berg