

**Aspekte einer gesellschaftsrechtlich
verstetigten Zusammenarbeit der beiden
kommunalen Wohnungsunternehmen**

- 1. Prüfauftrag**
- 2. Ausgangssituation**
- 3. Formen einer Zusammenarbeit**
- 4. Vor- und Nachteile der Formen**
- 5. Ziele der Gesellschafterin**
- 6. Zielerreichung**
- 7. Fazit**

1. Prüfauftrag

2. Ausgangssituation

3. Formen einer Zusammenarbeit

4. Vor- und Nachteile der Formen

5. Ziele der Gesellschafterin

6. Zielerreichung

7. Fazit

Beschluss des Stadtrats vom 24. März 2010

Die Stadtverwaltung wird beauftragt:

- mögliche Formen einer gesellschaftsrechtlich verstetigten Zusammenarbeit der beiden kommunalen Wohnungsunternehmen GWG Halle-Neustadt mbH und HWG mbH (z. B. in Form einer Holding, Fusion etc.) durch die BMA, ggf. unter Einbeziehung fremden Sachverständs, untersuchen zu lassen,
- Vor- und Nachteile der möglichen Formen der Zusammenarbeit darzustellen und die Prüfergebnisse bis zur Ratssitzung am 25. August 2010 dem Stadtrat vorzulegen.

Begründung:

Dass Halle (Saale) zwei städtische Wohnungsunternehmen hat, liegt in der Vergangenheit begründet. Die Vereinigung von Halle-Neustadt und Halle (Saale) im Jahr 1990 ist jedoch bereits fast zwanzig Jahre her. Im Hinblick auf die aktuelle Haushaltslage der Stadt Halle (Saale) stellt sich immer dringlicher die Frage, wie eine weitere Effizienzsteigerung bei zwei städtischen Unternehmen mit dem gleichen Kerngeschäft erreicht werden kann. Der Prüfauftrag soll klären, welche Formen einer gesellschaftsrechtlichen Zusammenarbeit möglich und zum Vorteil des Eigentümers, der Stadt Halle (Saale), sind.

1. Prüfauftrag

2. Ausgangssituation

2.1 Ist – Struktur

2.2 Marktumfeld

2.3 bisherige Untersuchungen

3. Formen einer Zusammenarbeit

4. Vor- und Nachteile der Formen

5. Ziele der Gesellschafterin

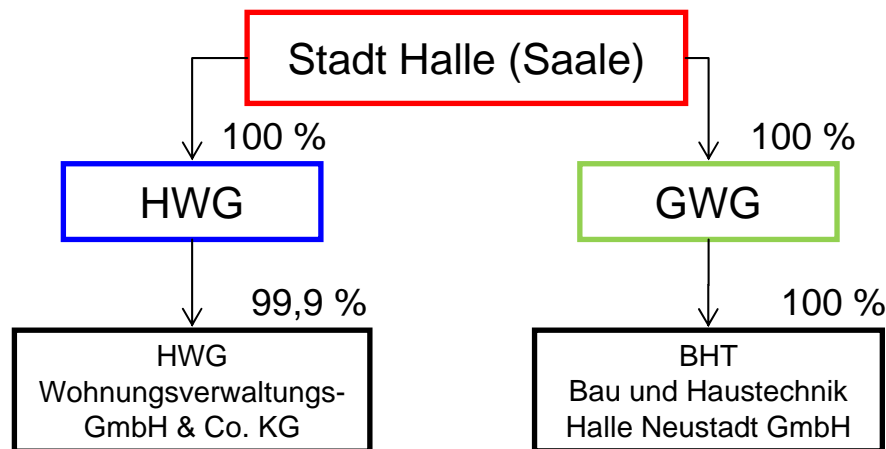
6. Zielerreichung

7. Fazit

2. Ausgangssituation

2.1 Ist-Struktur

Darstellung der Ist-Struktur



Die Stadt Halle (Saale) ist die alleinige Gesellschafterin der beiden kommunalen Wohnungsgesellschaften Hallesche Wohnungsgesellschaft mbH (HWG) und der Gesellschaft für Wohn- und Gewerbeimmobilien Halle-Neustadt mbH (GWG).

Die GWG und die HWG wurden mit dem **Zweck** gegründet, eine sichere und sozial verantwortbare **Wohnungsversorgung breiter Schichten der Bevölkerung** sicherzustellen.

Bei der Bereitstellung von Mietwohnungen sollen soziale Belange in angemessener Weise berücksichtigt werden.

2. Ausgangssituation

2.2 Marktumfeld (1)

Bestandsentwicklung Stadt Halle (Saale)

Die Situation der Wohnungswirtschaft in der Stadt Halle (Saale) wird beeinflusst durch:

- weiteren Bevölkerungsrückgang,
- hohen Reparaturbedarf,
- Notwendigkeit des Stadtumbaus,
- einem schwierigem Markt für Grundstücks- und Wohnungsverkäufe.

Wohnungsbestände und Leerstände aufgrund von Abriss rückläufig

Situation Halle-Neustadt

Überproportionaler Rückgang von

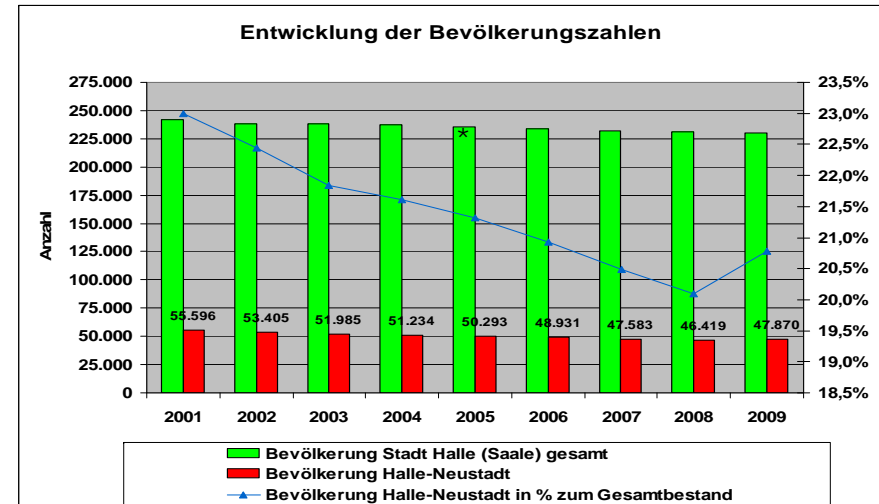
- Wohneinheiten
- Bevölkerung

Einwohnerentwicklung Stadt Halle (Saale) 1990 – 2008

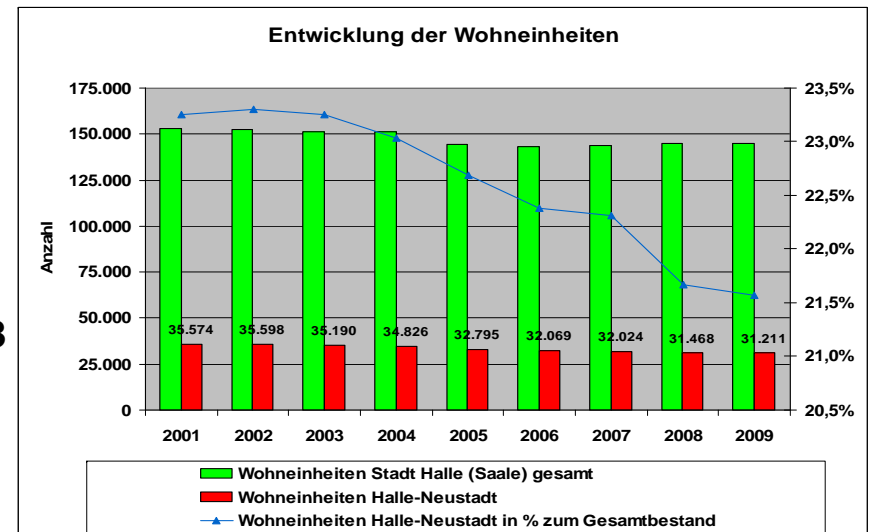
Halle (Saale) = -25,4%

Ø AGW Ost * = -15,7%

*) Arbeitsgemeinschaft Wohnungswirtschaft Ost (AGW Ost)



*) ab 2005 Änderung der Zuständigkeit für die Zählung → eingeschränkte Vergleichbarkeit



2. Ausgangssituation

2.2 Marktumfeld (2)

In der Stadt Halle (Saale) gibt es ca. 145 Tsd. Wohnungen*,
davon sind ca. 123 Tsd. Mietwohnungen.

Die **GWG** bewirtschaftet per
31.12.2009 ca. 10,7 Tsd.
Wohnungen.

Die GWG ist derzeit noch
ausschließlich in Halle-Neustadt
tätig.

Mit 36 % des Wohnungs-
bestandes in Halle-Neustadt ist
die GWG der größte Anbieter mit
herausragender Funktion für den
Stadtteil (Stabilisator).

Die **HWG** bewirtschaftet per 31.12.2009
ca. 19,9 Tsd. Wohnungen
• darunter eigener Bestand 17,7 Tsd. WE
• darunter Leasingbestand 2,2 Tsd. WE

Die **Bestände** der HWG verteilen sich
über das gesamte Stadtgebiet, mit
Ausnahme von Halle Neustadt.

Mit ca. 16 % ist die HWG der größte
Wohnungsanbieter in der Stadt.



**Die kommunalen Wohnungsgesellschaften bewirtschaften ca. 25 % des
Gesamtbestandes der Wohnungen in Halle (Saale).**

*) Quelle: Statistisches Landesamt

2. Ausgangssituation

2.3 bisherige Untersuchungen (1)

Die Fragestellung einer gesellschaftsrechtlich verstetigten Zusammenarbeit der kommunalen Wohnungsgesellschaften ist bereits in der Vergangenheit unter Hinzuziehung externer Sachverständiger mehrfach untersucht worden.

Im Jahr 2002 hatte die Stadt Halle (Saale) die „Deutsche Baurevision AG“ mit der Erstellung eines gutachterlichen Konzeptes für die kommunalen Wohnungsgesellschaften beauftragt.

Die Zielstellungen des Projektes lagen in:

- der Identifizierung von Effizienzsteigerungs- und Kostensenkungspotenzialen;
- dem Aufzeigen von möglichen Synergiepotenzialen,
- der Darstellung von Handlungsoptionen der engeren Zusammenarbeit bis hin zur Fusion
- der Ermittlung der erzielbaren Synergien und die mit einer Zusammenarbeit verbundenen Kosten und Risiken sowie
- der Beschreibung der Aufgaben, die kommunale Wohnungsunternehmen in Anbetracht der Marktsituation zukünftig wahrnehmen können.

Im Ergebnis hatte der Stadtrat am 26.11. 2003 in seiner 48. nicht öffentlichen Sitzung einen Grundsatzbeschluss

gefasst, wonach der **Gründung einer operativen Holdinggesellschaft** in der Rechtsform einer GmbH zugestimmt wurde (Beschluss Nr. III/2003/03601).

Die Oberbürgermeisterin wurde ermächtigt, alle die für die Gründung dieser Holding erforderlichen tatsächlichen und rechtlichen Maßnahmen vorzubereiten.

Die Geschäftsführer der beiden Wohnungsgesellschaften wurden beauftragt, unter Einbeziehung eines Beratungsunternehmens ein wirtschaftlich-organisatorisches Konzept einschließlich Maßnahme- und Zeitplan zur Gründung einer Holding bis spätestens zum 30.06.2004 zu erarbeiten.

Nach Abschluss sämtlicher, die Gründung der Holding GmbH vorbereitenden Schritte, sollte der Stadtrat über die rechtlichen und organisatorischen Einzelheiten dieser Unternehmensgründung entscheiden.

2. Ausgangssituation

2.3 bisherigen Untersuchungen (2)

Umsetzung des Beschlusses

In Umsetzung des Beschlusses wurden im Jahr 2004 die Vorbereitungsarbeiten zur Gründung einer Holding in mehreren Arbeitsgruppen unter Hinzuziehung des Beratungsunternehmens Ernst & Young durchgeführt.

Im Verlauf der Erarbeitung von Entscheidungsvorschlägen wurden die Varianten „operative Holding“, „Fusion“ und „vertikale Holding“ erörtert. Das Beratungsunternehmen hatte die Variante „vertikale Holding“ zur Umsetzung vorgeschlagen.

Aufgrund unterschiedlicher Bewertungen, welchem Modell letztlich der Vorzug zu geben wäre, kam keine der vorgestellten Lösungen zur Umsetzung.

Entwicklung ab dem Jahr 2005

Ab 2005 rückten die Fragen der Bereitstellung von Beiträgen zur Haushaltskonsolidierung in den Vordergrund der Betrachtungen.

Gemäß des Stadtratsbeschlusses vom 26.10.2005 (IV/2005/05343) sollten die kommunalen Wohnungsunternehmen einen Konsolidierungsbeitrag zum städtischen Haushalt i. H. v. 123 Mio. € bis zum Jahr 2012 leisten.

Durch die Einbeziehung der kommunalen Wohnungsgesellschaften in die Haushaltskonsolidierung hatten sich

Strukturierungsüberlegungen überholt.

Entwicklung von 2006 - 2009

Das von der Stadt Halle (Saale) in 2006 ausgeschriebene und im Jahr 2007 beauftragte zweistufige Verfahren zum Gutachten zur kommunalen Wohnungswirtschaft hatte als Zielstellung eine schnelle Erwirtschaftung von Beiträgen zur Haushaltskonsolidierung unter Berücksichtigung der Ziele des Stadumbaues.

Im Ergebnis hat der Stadtrat in seiner 38. Sitzung am 21.11.2007 das Konzept zum Abbau des Altdefizites beschlossen, wonach der städtische Haushalt von der HWG einen Betrag von 81,8 Mio. € und von der GWG ein Betrag 42,6 Mio. € in den Jahren 2008 bis 2012 vereinnahmen sollte.

Darüber hinaus war der Verkauf von bis zu 25 % der Geschäftsanteile an den Gesellschaften bis einschließlich 2010 vorgesehen.

Bereits während der Erarbeitung des Konzeptes stand die Frage der Bildung einer Holding im Focus der Lenkungsgruppe.

Aufgrund der Einschätzung, dass die Erwirtschaftung der Beiträge zur Haushaltskonsolidierung oberste Priorität habe und die Etablierung eines Holdingkonzeptes unter hohem Zeitdruck und unter zusätzlicher Belastung des Personals erfolgen würde, wurde die Umsetzung auf einen Zeitraum nach Abschluss der Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen verschoben.

1. Prüfauftrag

2. Ausgangssituation

3. Formen einer Zusammenarbeit

3.1 Grundformen der Zusammenarbeit

3.2 Modell Fusion

3.3 Modell Holding

3.4 Modell Gleichordnungskonzern

3.5 Modell Kooperation

4. Vor- und Nachteile der Formen

5. Ziele der Gesellschafterin

6. Zielerreichung

7. Fazit

3. Formen einer Zusammenarbeit

3.1 Grundformen der Zusammenarbeit

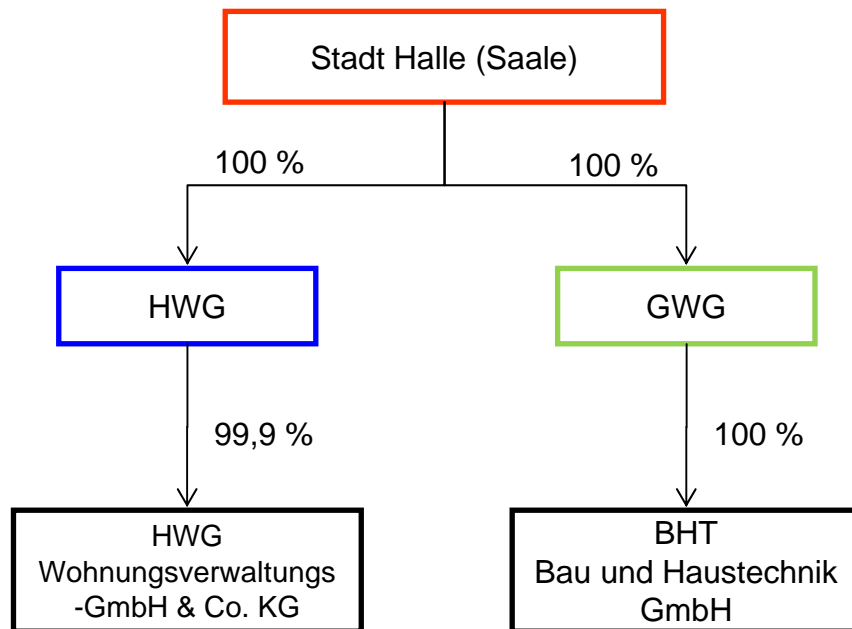
Grundformen einer gesellschaftsrechtlich verstetigten Zusammenarbeit:

- Fusion der Gesellschaften
 - Verschmelzung einer Gesellschaft durch Übertragung des gesamten Vermögens einer Gesellschaft auf eine bestehende oder neu zu gründende Gesellschaft im Wege der Gesamtrechtsnachfolge sowie Erlöschung der übertragenden Gesellschaft
- Holding-Konstruktionen mit unterschiedlichen Ausprägungen
 - Bildung einer Dachgesellschaft, unterschiedliche Ausprägungsgrade der Beherrschung
 - rechtliche Selbständigkeit der Unternehmen bleibt nach außen bestehen
- Gleichordnungskonzern
 - faktisch einheitliche Leitung gleichgeordneter, rechtlich selbständiger Unternehmen,
 - kein Abhängigkeits- oder Beherrschungsverhältnis
- Kooperation
 - Strategie, die auf Zusammenarbeit und Austausch zum gegenseitigen Nutzen ausgerichtet ist.

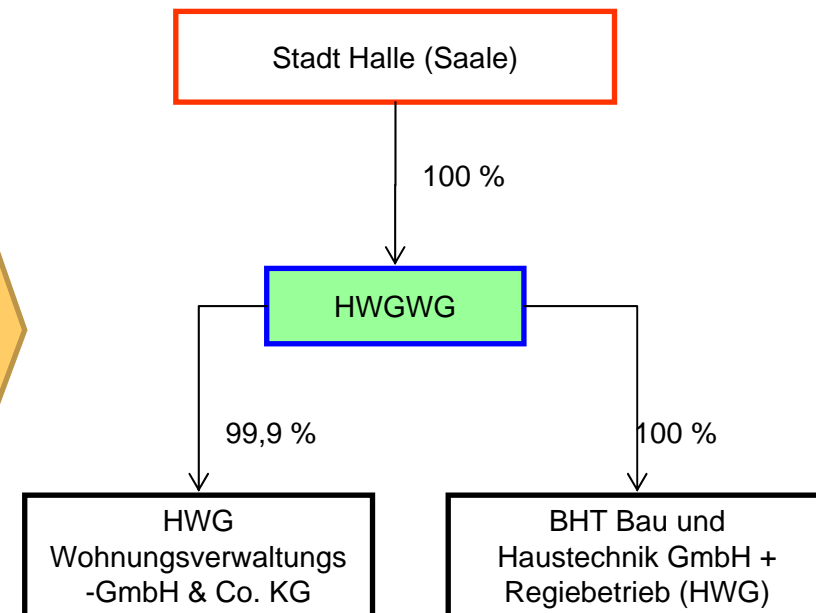
3. Formen einer Zusammenarbeit

3.2 Modell Fusion (1)

Ausgangsstruktur



Zielstruktur



Fusion im Wege der Verschmelzung

3. Formen einer Zusammenarbeit

3.2 Modell Fusion (2)

Vorteile

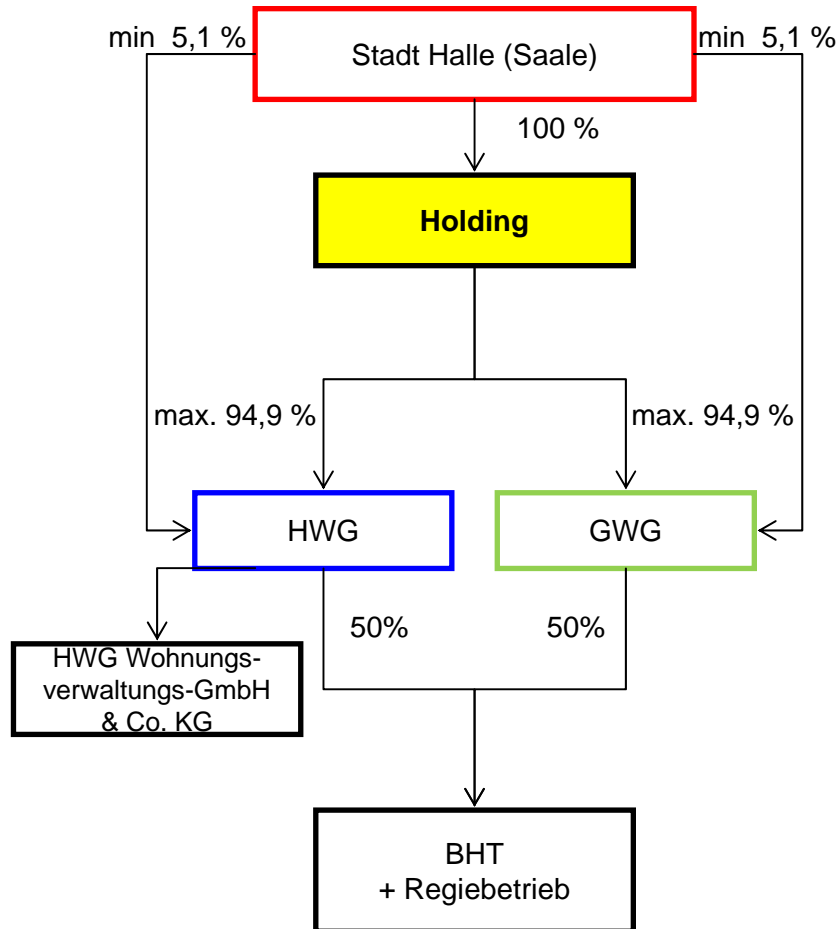
- Prinzipiell bestmögliche einheitliche Steuerung
 - ein einheitlicher Aufsichtsrat
 - einheitliche Planung
- gestärkte Führungsrolle im Stadtumbauprozess
- Hebung von Synergiepotenzialen durch:
 - Beseitigung von Doppelfunktionen in den Führungsebenen
 - Zusammenlegung von Struktureinheiten
- kein kommunalrechtliches Genehmigungsrisiko
 - keine GmbH-Neugründung erforderlich

Nachteile

- hohe Implementierungskosten
 - hoher Beratungsaufwand
- hoher Implementierungsaufwand
 - sofortige Vereinheitlichung der Organisationsstrukturen und der DV-Systeme
- Entschleunigung des Stadtumbauprozesses
 - Bindung der Unternehmensressourcen
 - mittelfristig Beschäftigung „mit sich selbst“ durch mehrjährigen Integrationsprozess
- Verlust der Identifikation mit dem jeweiligen Unternehmen
- Zunahme der Steuerungskomplexität in der Gesellschaft
- oftmals Akzeptanzprobleme in betroffenen Unternehmen

3. Formen einer Zusammenarbeit

3.3 Modell Holding (1)



Die Konzentration von Leistungsbereichen in der **Holding** kann in verschiedenen Ausprägungsgraden erfolgen.

- **Nicht** Operativ (nur GF, ohne Mitarbeiter) oder
- Operativ → Konzentration von kfm. Bereich, Bestandsmanagement, Personal/Verwaltung, Organisation/EDV

Gesellschaften haben **regionale Zuständigkeit** für :

- Vermietung
- Hausbewirtschaftung

Leistungserbringung für Gesellschafter

Anmerkung: Neben dem Grundmodell besteht die Möglichkeit, dass eine der beidem Gesellschaften die „Holding-Funktion“ übernimmt und Anteile an der anderen Gesellschaft hält.

3. Formen einer Zusammenarbeit

3.3 Modell Holding (2)

Vorteile

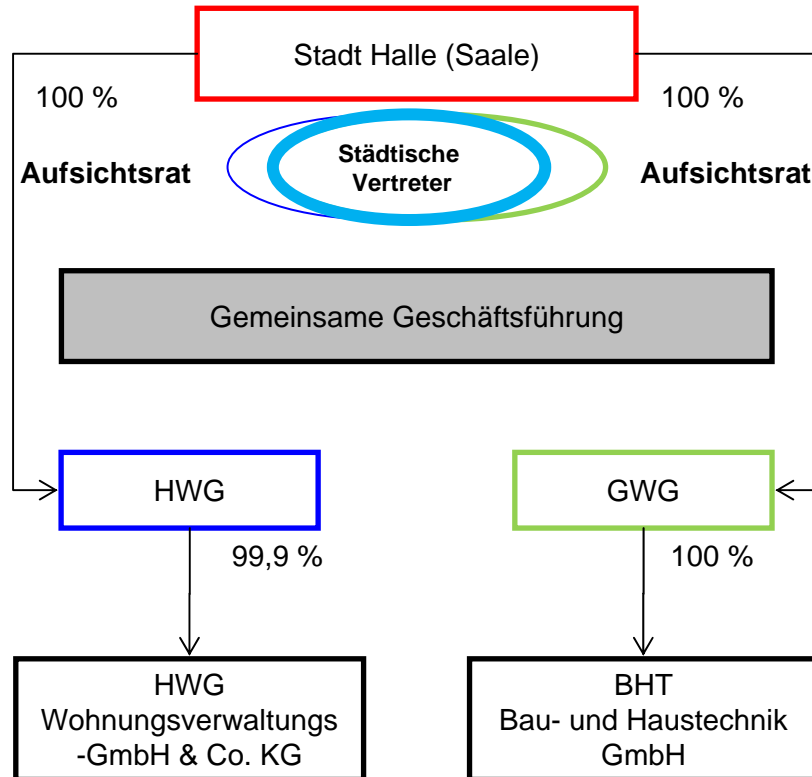
- prinzipiell einheitliche Steuerung der Holding-Gesellschaft
 - einheitliche Planung
 - Erhöhung der Abschlusskosten (um eine Gesellschaft)
- Stärkung der Führungsrolle im Stadtumbau
- einheitlicher Auftritt gegenüber Dritten
- Hebung von Synergiepotenzialen durch:
 - Beseitigung von Doppelfunktionen in den Führungsebenen
 - Zusammenlegung von Struktureinheiten in Abhängigkeit der Ausprägung

Nachteile

- bis zu drei Aufsichtsräte
- hohe Implementierungskosten
- hoher Implementierungsaufwand
 - Kurzfristige Vereinheitlichung der Organisationsstrukturen und der DV-Systeme
- Entschleunigung Stadtumbau
- Bindung der Unternehmensressourcen
- mittelfristig Beschäftigung „mit sich selbst“
- kommunalrechtliches Genehmigungsrisiko wegen Gründung Holdinggesellschaft

3. Formen einer Zusammenarbeit

3.4 Modell Gleichordnungskonzern (1)



- weitgehende Personenidentität der beiden Aufsichtsräte (Ausnahme Arbeitnehmervertreter)
- gemeinsame Geschäftsführung,
 - Kompetenzregelung über Geschäftsverteilungsplan
- Geschäftsanteile der Stadt bleiben unverändert
- Gesellschaften sind weiter rechtlich selbständig

3. Formen einer Zusammenarbeit

3.4 Modell Gleichordnungskonzern (2)

Vorteile

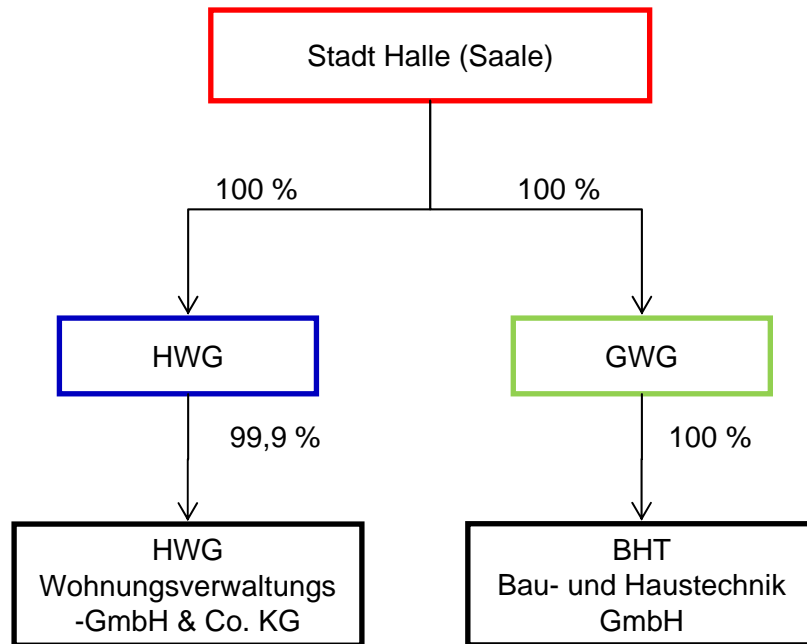
- einheitliche Steuerung durch die städtischen Mitglieder im Aufsichtsrat
- mittelfristige Anpassung/Vereinheitlichung von
 - Planungs- und Bilanzierungsgrundsätzen
 - Geschäftsprozessen
- Konzentration auf Kerngeschäft bleibt erhalten
- keine Umsetzungskosten
- kein Umsetzungsrisiko

Nachteile

- keine Zusammenführung von Leistungsbereichen
- Zielkonflikte der Gesellschaften bei Schwerpunktsetzung im Stadtumbau
- keine Umsatzsteuerliche Organschaft
- Leistungserbringung der BHT für HWG löst Umsatzsteuer aus

3. Formen einer Zusammenarbeit

3.5 Modell Kooperation (1)



➤ **keine** Veränderungen in der Beteiligungsstruktur

➤ die Gesellschaften kooperieren durch:

- gemeinsame wohnungswirtschaftliche und Stadt – Umbau - Projekte
- Austausch über „best-practice-Lösungen“
- wechselseitige Dienstleistungen

3. Formen einer Zusammenarbeit

3.5 Modell Kooperation (2)

Vorteile

- Konzentration auf Haushaltskonsolidierung
- mittelfristige Angleichung der Gesellschaften möglich
- kurzfristig ohne zusätzlichen Beratungsaufwand realisierbar
- kein Identitätsverlust in Gesellschaften

Nachteile

- Steuerung verbessert sich nicht gegenüber Ist - Zustand
- kein Abbau von „Doppelfunktionen“
- uneinheitlicher Auftritt gegenüber Dritten
- Stadtumbauthemen im Wesentlichen mit Bezug auf die eigenen Bestände

1. Prüfauftrag
2. Ausgangssituation
3. Formen einer Zusammenarbeit
4. Vor- und Nachteile der Formen
5. Ziele der Gesellschafterin
6. Zielerreichung
7. Fazit

4. Vor- und Nachteile der Formen (1)

Ziele	Fusion		Holding		Gleichordnungs-konzern		Kooperation	
einheitliche Steuerung Kommunaler Einfluss	unmittelbarer Einfluss, nur eine Gesellschaft	↑	unmittelbar auf Holding GmbH, mittelbar auf GWG/HWG	→	unmittelbar über städtische Vertreter im Aufsichtsrat	→	unmittelbar auf beide Gesellschaften	→
Effektivität der Entscheidungs- strukturen	drei Gesellschaften, einheitliche Geschäftsführung, ein Aufsichtsrat	↑	fünf Gesellschaften, 1-3 Aufsichtsräte je nach Gestaltung	→	vier Gesellschaften, eine Geschäfts- führung, zwei Aufsichtsräte, die bis auf die Arbeitnehmersver- treter personen- identisch sind	→	vier Gesellschaften, zwei Geschäfts- führungen, zwei Aufsichtsräte	→
Bündelung von Managementfunktionen	einheitliche Bestands- bewirtschaftung und Portfoliosteuerung	↑	einheitliche Bestandsbewirt- schaftung und Portfoliosteuerung	→	„regional“ bezogene Portfoliosteuerung	→	„regional“ bezogene Portfoliosteuerung	→
	einheitliche personalwirtschaftliche Bedingungen und Steuerung	↑	je nach Ausprägung einheitliche personalwirtschaft- liche Bedingungen und Steuerung	→	unterschiedliche personalwirtschaft- liche Bedingungen und Steuerung	→	unterschiedliche personalwirtschaft- liche Bedingungen und Steuerung	→

↑ sehr vorteilhaft

↗ vorteilhaft

→ neutral

↘ nachteilig

↓ sehr nachteilig

4. Vor- und Nachteile der Formen (2)

Ziele	Fusion		Holding		Gleichordnungs-konzern		Kooperation	
Wohnungsversorgung breiter Schichten	keine Änderung	➔	keine Änderung	➔	keine Änderung	➔	keine Änderung	➔
Stadtumbau	einheitlicher Auftritt gegenüber Dritten	⬆	einheitlicher Auftritt gegenüber Dritten	⬆	einheitlicher Auftritt gegenüber Dritten	⬆	uneinheitlicher Auftritt	⬆
	Führungsrolle in der Stadt	⬆	Führungsrolle in der Stadt	⬆	Zielkonflikte der Gesellschaften	⬆	Zielkonflikte der Gesellschaften	⬆
	Entschleunigung durch Bindung der Kräfte für innerbetriebliche Anpassungen	⬆	Entschleunigung durch Bindung der Kräfte	⬆			Konzentration auf Kerngeschäft	⬆

⬆ sehr vorteilhaft

➔ vorteilhaft

➔ neutral

➔ nachteilig

⬆ sehr nachteilig

4. Vor- und Nachteile der Formen (3)

Ziele	Fusion		Holding		Gleichordnungs-konzern		Kooperation	
Synergiepotenzial	langfristig höchstes Potenzial; Gefahr von Reibungsverlusten durch Notwendigkeit des sofortigen Zusammenwachsens	↗	abhängig von der gewählten Konstruktion (Zentralisierung von Querschnittsaufgaben in der Holding-Gesellschaft)	↗	Synergiepotenziale durch Optimierung gegeben je nach Ausprägung	↗	Synergiepotenziale durch Optimierung gegeben je nach Ausprägungsgrad	↗
Kosten des Betriebes	Steigerung der Steuerungs- und Kontrollkosten (zunehmende Organisationskomplexität)	↘	Steigerung der Steuerungs- und Kontrollkosten (zunehmende Organisationskomplexität)	↘	Keine Änderung	↗	Keine Änderung	↗
Personalkosten	mittelfristig hoch wegen Anpassung der Strukturen, dann sinkende Personalkosten	↘	mittelfristig hoch wegen Anpassung, dann relativ sinkende Personalkosten	↘	sinkende Personalkosten	↗	sinkende Personalkosten	↗

↑ sehr vorteilhaft

↗ vorteilhaft

→ neutral

↘ nachteilig

↓ sehr nachteilig

4. Vor- und Nachteile der Formen (4)

Ziele	Fusion	Holding	Gleichordnungs- konzern	Kooperation
Implementierungs- kosten	hohe Implementierungs- kosten erheblicher Strukturierungs- aufwand (Beratungskosten)	steigen mit Zentralisierungsgrad	mittelfristige Anpassung der IT- Systeme unter Berücksichtigung der Migrationsentschei- dung	mittelfristige Anpassung der IT- Systeme unter Berücksichtigung der Migrations- entscheidung
	Notwendigkeit der sofortigen Anpassung der IT-Systeme unter Migrationsdruck und der Querschnittsfunktionen	hoher Beratungsaufwand	mittelfristige Anpassung der Querschnitts- funktionen	mittelfristige Anpassung der Querschnitts- funktionen
Umsetzungs- kosten	Hoch, u.a. wegen arbeits- rechtlicher Umsetzung, Zwang zur schnellen Anpassung der Arbeitsverhältnisse, ggfs. Anpassung sozialer Besitzstände	Gründung einer neuen Gesellschaft erforderlich	keine Umsetzungskosten	keine Umsetzungs- kosten
	Oder Eine Gesellschaft wird Holding-Gesellschaft			

 sehr vorteilhaft
  vorteilhaft
  neutral
  nachteilig
  sehr nachteilig

4. Vor- und Nachteile der Formen (5)

Ziele	Fusion		Holding		Gleichordnungs-konzern		Kooperation	
Umsetzungsrisiko	hohe Misserfolgsquote bei unzureichendem Fusionsmanagement und Zeitdruck	↓	Risiko steigt mit fusionsähnlicher Holdingausgestaltung	↓	gering, gestaltbar über Zielvorgaben, mittelfristige und behutsame Anpassung von Prozessen und Unternehmensstrukturen	↑	gering, gestaltbar über Zielvorgaben, mittelfristige und behutsame Anpassung von Prozessen und Unternehmensstrukturen	↑
Genehmigungsrisiko	Kein Risiko	↑	Risiko vorhanden bei Neugründung einer Gesellschaft	↘	Kein Risiko	↑	Kein Risiko	↑
Arbeitsrechtliche Umsetzung	durch gesetzliche Regelungen kein Handlungsspielraum	↓	schrittweise Überführung von Mitarbeitern in die Holding-Gesellschaft Handlungsspielraum in den Untergesellschaften	↘	Handlungsspielraum wie bisher	↗	Handlungsspielraum wie bisher	↗

↑ sehr vorteilhaft

↗ vorteilhaft

→ neutral

↘ nachteilig

↓ sehr nachteilig

4. Vor- und Nachteile der Formen (6)

Ziele	Fusion		Holding		Gleichordnungskonzern		Kooperation	
Anfall von Grunderwerbsteuer	gem. Wachstumsbeschleunigungsgesetz keine GrESt bei Umstrukturierung im Konzern Bedingungen: Herrschendes Unternehmen (Stadt Halle (Saale)) ist zu min. 95% mittelbar oder unmittelbar 5 Jahre vor und 5 Jahre nachher an der betreffenden Gesellschaft beteiligt	↑	Einbringung von max. 94,9 % der Anteile in eine Holding	➔	Kein Anfall von GrESt	↑	Kein Anfall von GrESt	↑
Bewahrung von Verlustvorträgen	Gegeben durch Konzernklausel (§ 8c Abs.1 Satz 5 KStG)	↑	Gegeben durch Konzernklausel (§ 8c Abs.1 Satz 5 KStG)	↑	gegeben	↑	gegeben	↑

↑ sehr vorteilhaft

➔ vorteilhaft

➔ neutral

➔ nachteilig

↓ sehr nachteilig

1. Prüfauftrag
2. Ausgangssituation
3. Formen einer Zusammenarbeit
4. Vor- und Nachteile der Formen
5. Ziele der Gesellschafterin
6. Zielerreichung
7. Fazit

5. Ziele der Gesellschafterin (1)

a) Wohnraumversorgung aller Bevölkerungsschichten

- **Bereitstellung von Wohnraum für einkommensschwache und benachteiligte Bevölkerungsgruppen**
- **Vermeidung von Problemquartieren**
- **nachfragegerechter Wohnraum als Standortfaktor**

b) Stadtumbau und Stadtentwicklung

- **Gestaltung zukunftsfähiger Stadtstrukturen**
- **Reaktion auf demographische Entwicklung (Abwanderung/Alterspyramide)**
- **Investitionsstau der Vergangenheit beseitigen**

5. Ziele der Gesellschafterin (2)

c) Effizienter Vermögenseinsatz

- **Erhöhung der Rentabilität durch:**
 - **Kostensenkung**
 - Prozessoptimierung
 - Optimierung IT-Prozesse
 - Personalentwicklung
 - Anpassung des Personalbestandes
 - **Einnahmen - Erhöhung durch**
 - Mieten
 - Marketingaktivitäten / Entwicklung von Produkten
 - energetische Sanierung und Optimierung
- **Verbesserung der Ergebnisse im Kerngeschäftsfeld Hausbewirtschaftung**
- **Verbesserung der Ertragskraft**
- **Verbesserung der Kapitalrentabilität**

1. Prüfauftrag

2. Ausgangssituation

3. Formen einer Zusammenarbeit

4. Vor- und Nachteile der Formen

5. Ziele der Gesellschafterin

6. Zielerreichung

6. a) Wohnraumversorgung aller Bevölkerungs-Schichten

6. b) Stadtumbau und Stadtentwicklung

6. c) Effizienter Vermögenseinsatz

7. Fazit

6. Zielerreichung

6. a) Wohnraumversorgung aller Bevölkerungs-Schichten

Unterziel

- Wohnraum für einkommensschwache und benachteiligte Bevölkerungsgruppen
- Nachfragegerechter Wohnraum als Standortfaktor
- Vermeidung von Problemquartieren

Zielerreichung

Abstimmung mit Verwaltung über Bedarf, Lage/Verteilung im Stadtgebiet und Ausstattungsstandards von Wohnungen für sozial Benachteiligte

→ mittelbar: Steuerungsinstrument bei den Kosten der Unterkunft

- Wohnungsmarkt in Halle ist Mietermarkt
- KWU bewirtschaften 25% der Bestände
- KWU haben hohe Kompetenz in ihren Stadtteilen
- Einbeziehung aller Akteure erforderlich







Wohnraumversorgung ist gesichert

6. Zielerreichung

6. b) Stadtumbau und Stadtentwicklung (1)

Gestaltung zukunftsfähiger Stadtstrukturen

-  **KWU als Prozesstreiber bei Stadtumbau** (Bestandsreduzierung)
(Abrissplanungen werden durch die gemäß § 6a Altschuldenhilfegesetz (AHG) beantragten und durch die KfW bestätigten Wohnungsabrissse determiniert)
-  **KWU erreichen durch Investitionen einen hohen Sanierungsgrad**
-  **Entwicklung/ Rückbau** von Quartieren
-  Gemeinsame **Entwicklung** von **Abrissflächen**



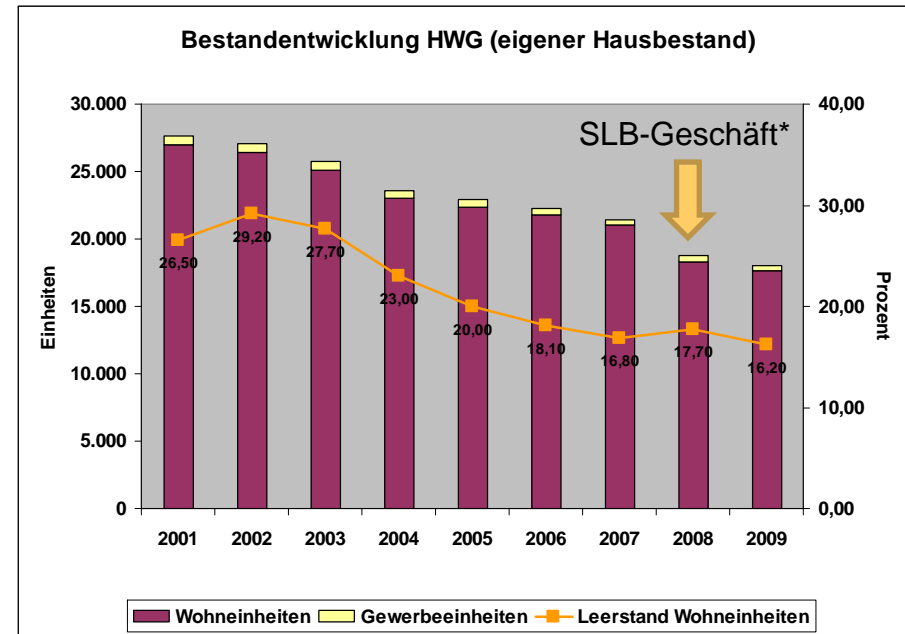
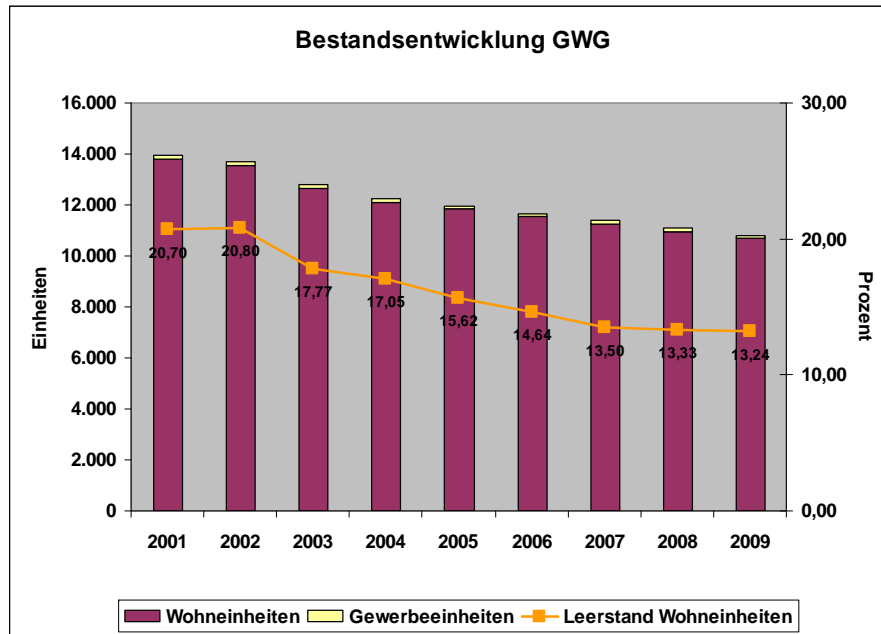
Abgestimmter Auftritt als Unternehmen des „**Konzern Stadt Halle**“

6. Zielerreichung

6. b) Stadtumbau und Stadtentwicklung (2)

Reaktion auf demographische Entwicklung

Bestandsentwicklung in kommunalen Wohnungsgesellschaften



- Abnehmende Bestände durch Abriss und Verkauf
- Leerstandsquote sinkt kontinuierlich

*) sale and lease back

KWU sind Prozesstreiber bei Stadtumbau (Bestandsreduzierung)

6. Zielerreichung

6. b) Stadtumbau und Stadtentwicklung (3)

Hoher Sanierungsgrad durch Investitionen

GWG

- Hoher Sanierungsgrad
- Investitionen bis 2008 = ca. 452 Mio. €

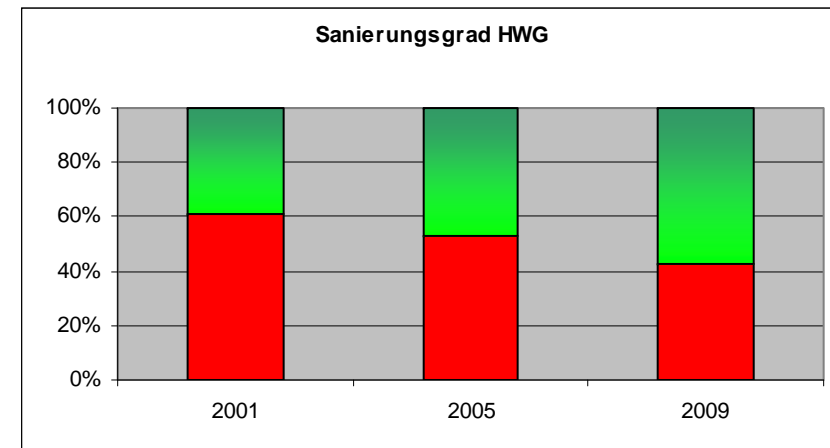
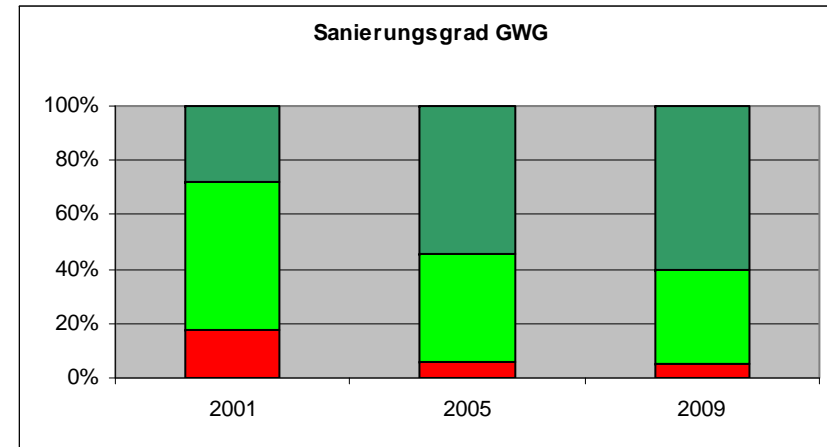
HWG

- Hoher Sanierungsbedarf
(z.T. begründet wegen Restitution und wegen
Altersstruktur)
- Investitionen bis 2008 = ca. 694 Mio. €



Investitionsstau der Vergangenheit
wird beseitigt

Sanierungsgrad per 31.12.2009



 unsaniert  teilsaniert  vollsaniiert

6. Zielerreichung

6. c) Effizienter Vermögenseinsatz (1)

Erhöhung der Rentabilität - Prozessoptimierung



gemeinsame Materialwirtschaft

- keine Skaleneffekte erreichbar (unterschiedliche Bedarfe in den Portfolien)



gemeinsame Instandhaltung / Instandsetzung durch Nutzung BHT

- Beauftragung der BHT durch HWG
Achtung → anders als bei GWG keine Inhouse-Lösung
- Umwandlung BHT in eine gemeinsame Tochtergesellschaft
- ggfs. Überführung des Personals aus dem Regiebetrieb in die BHT



Zusammenlegung von Bereitschafts- und Havariediensten

Ziele:

- **Erhöhung der Leistungsfähigkeit durch Bündelung und Transfer von Know-How**
- **Kapazitätsausgleich / Glättung von Lastspitzen → Reduzierung von Fremdbeauftragungen**
- **ggfs. Ausbau der Kapazitäten**

6. Zielerreichung

6. c) Effizienter Vermögenseinsatz (2)

Maßnahmen zur Kostensenkung

Optimierung der IT - Prozesse

- Gemeinsames Vorgehen bei einem ggfs. anstehenden Systemwechsel
- GWG/HWG erarbeiten abgestimmtes Lastenheft, welches den Anforderungen beider Gesellschaften gerecht wird, gemeinsame Ausschreibung
- Gemeinsamer Umstellungszeitpunkt
- Nutzung eines einheitlichen GIS-Systems mit ITC



Ziel: Kostendegressions- Vorteile

Prozessoptimierung **Personalentwicklung**

Weiterbildung durch Austauschprogramm als Know-how-Transfer

Einrichtung von gemeinsamen Trainee-Programmen



Ziele: Kostendegression, Vorteile bei Akquisition von Fachkräften

6. Zielerreichung

6. c) Effizienter Vermögenseinsatz (3)

Anpassung des Personalbestandes

HWG

Reduktion um ca. 40% (Wohnungsbestand -26%)

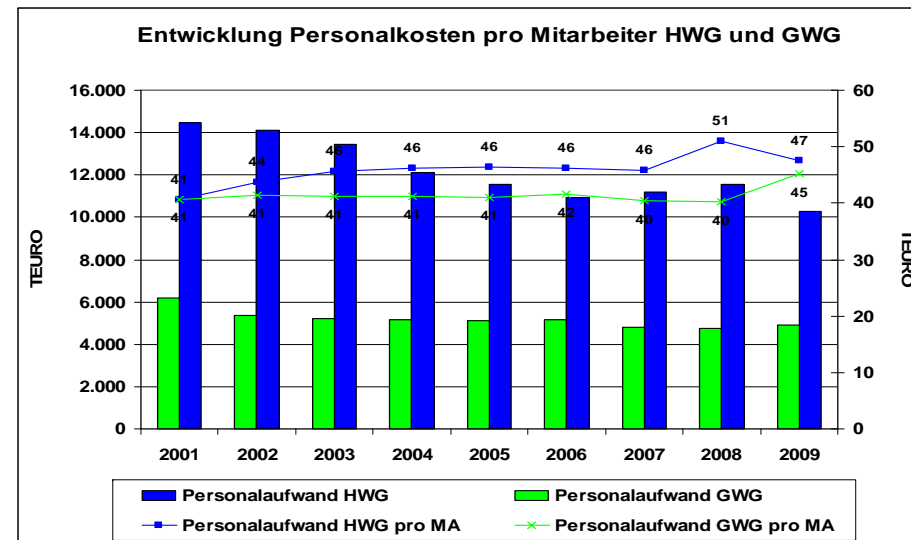
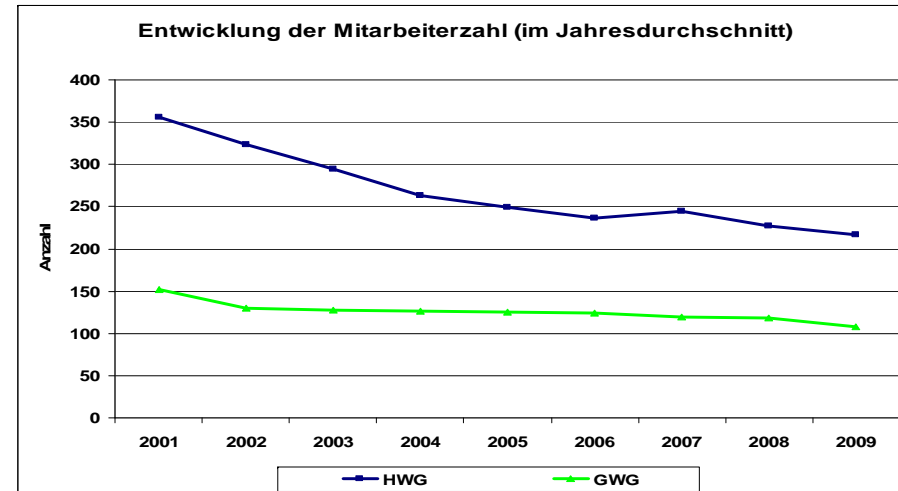
GWG

Reduktion um ca. 30% (Wohnungsbestand -22%)

Moderate Entwicklung der
Personalkosten je Mitarbeiter



**Fokussierung auf Anpassung
des Personalbestandes an die
Bestandsentwicklung**



6. Zielerreichung

6. c) Effizienter Vermögenseinsatz (4)

Maßnahmen zur Einnahmen - Erhöhung

Mieten

- Die vereinnahmten Mieten sind trotz Rückgangs der Bestände stabil
- Die Erlösschmälerungen* sind rückläufig

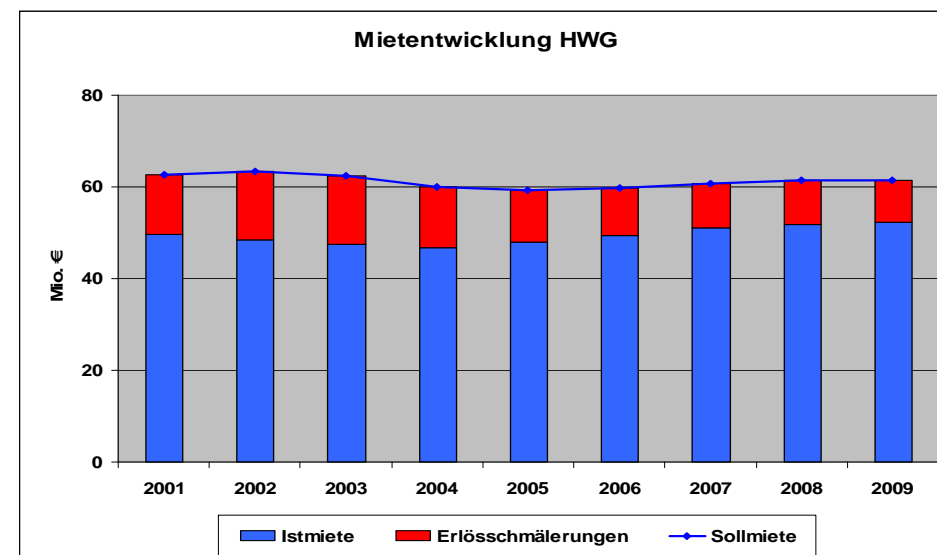
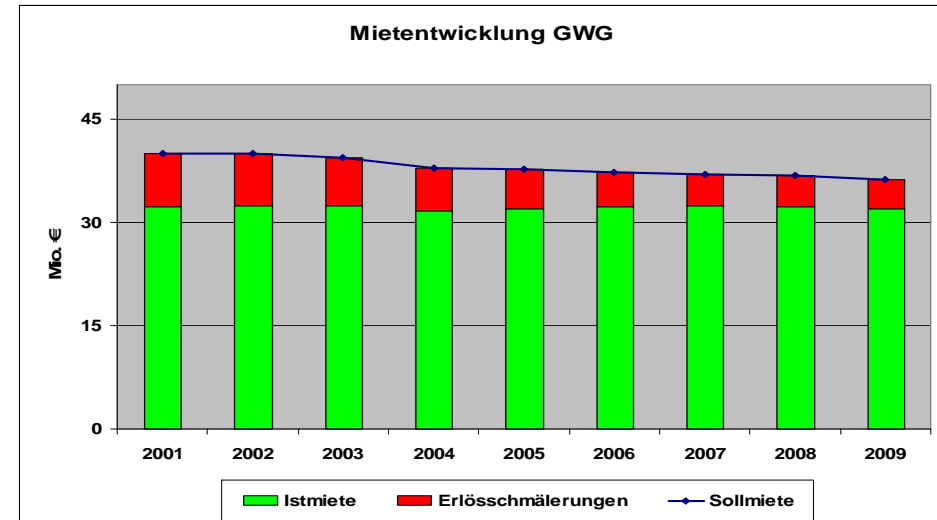
*) aus Leerstand, Forderungsausfall,
Mietminderung und Preisnachlass

Ursachen:

- Verbessertes Miet-Management
- Ausnutzung Mietsteigerungspotenzial
- Reduzierung Leerstandskosten

Mieteinnahmen sind stabil,

Wachstumspotentiale werden
ausgeschöpft



6. Zielerreichung

6. c) Effizienter Vermögenseinsatz (5)

Maßnahmen zur Einnahmen - Erhöhung

- ➔ **Gemeinsame Marketing - Aktivitäten**
 - Bewerbung von Mietern als **kommunale Vermieter**
 - gemeinsamer Auftritt gegenüber Dritt-Anbietern in der Stadt Halle (Saale)
- ➔ **Schaffung von barrierefreiem / behindertengerechtem Wohnraum**
- ➔ **Entwicklung mieterbezogener Produkte und Dienstleistungen**
 - z.B. Schaffung von Angeboten zum altersgerechten Wohnen
 - gemeinsame Entwicklung von Wohnungen in unterschiedlichen Preissegmenten und Wohnlagen (Verwurzelung im Quartier)
 - Schaffung von Senioren-Wohngemeinschaften
 - Umzugsmanagement
 - Gemeinsame Verbundlösung mit Drittanbietern (Pflegedienst)



Ziele: Halten von Mietern im kommunalen Bestand

Zugewinn von Mietern

6. Zielerreichung

6. c) Effizienter Vermögenseinsatz (6)

Maßnahmen zur Einnahmen - Erhöhung

energetische Sanierung und Optimierung (gemeinsames innovatives Energiekonzept)

Kooperation im Bereich der **Entwicklung** und **Nutzung** von zukunftsweisenden, energieeffizienten Technologien soll angestrebt werden. Dazu zählen u.a.

- die Errichtung und der Betrieb von Blockheizkraftwerken (unter Beachtung der vorrangigen Nutzung von Fernwärme),
- der Einsatz erneuerbarer Energien wie Photovoltaik, Solarthermie und Geothermie sowie
- die Zusammenarbeit / Know-how-Austausch beim Einsatz energieoptimierter Haustechnik.

Die unterschiedlichen Erfahrungen der Wohnungsgesellschaften, insbesondere bei der Sanierung von industriell gefertigtem Wohnraum, können planungs- und ausführungsseitig verknüpft werden.



Dämpfung der Mietnebenkosten

Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Dritten

6. Zielerreichung

6. c) Effizienter Vermögenseinsatz (7)

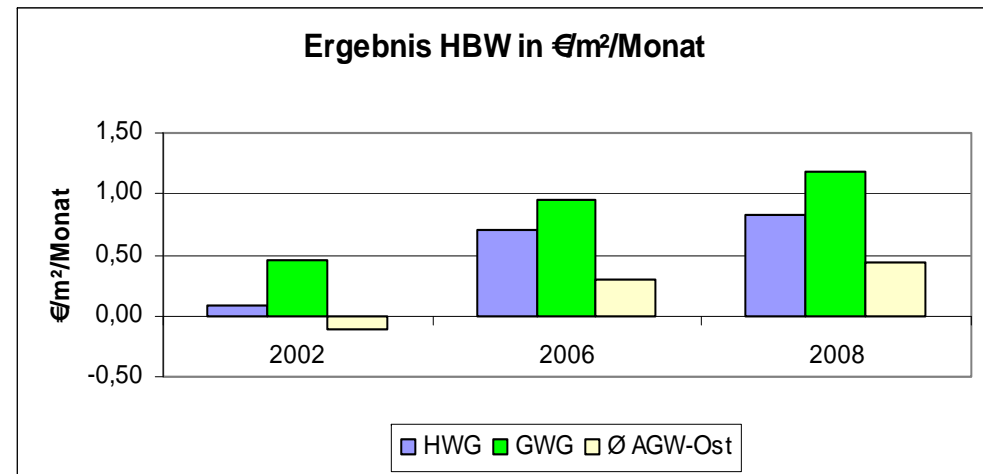
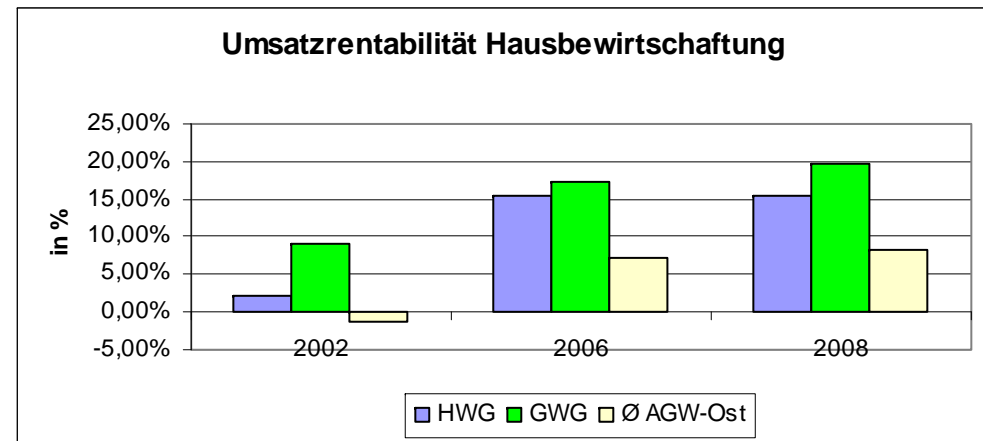
Kerngeschäftsfeld Hausbewirtschaftung

Die Rentabilität des Kerngeschäftsfeldes der halleschen kommunalen Wohnungsgesellschaften

- hat sich positiv entwickelt und
- liegt **deutlich** über dem Durchschnitt der ostdeutschen Vergleichsgesellschaften



Deutliche Verbesserung der Ergebnisse im Kerngeschäft



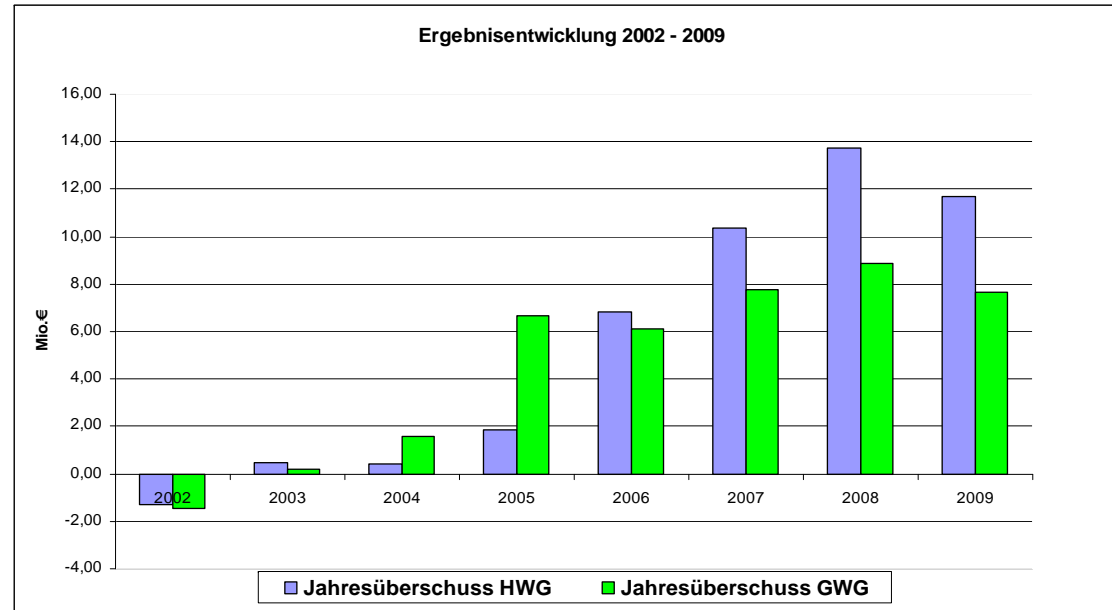
6. Zielerreichung


6. c) Effizienter Vermögenseinsatz (8)

Ergebnisentwicklung

- Trendwende ab 2003
- Stabilisierung der Ergebnisse der Gesellschaften

Durchschnitt ostdeutsche
Wohnungsunternehmen
in 2008 = 3,8 Mio. €



- 
- **Umfangreiche Anstrengungen beider Wohnungsgesellschaften zur nachhaltigen Verbesserung der Ertragskraft**
 - **Sanierungskonzepte gem. § 6a AHG (Altschuldenerhilfegesetz) wirken ab 2003 positiv**

6. Zielerreichung

6. c) Effizienter Vermögenseinsatz (9)

Kapital - Rentabilität

Kapitalrentabilitätskennzahlen geben Auskunft über die Verzinsung des eingesetzten Kapitals

Gesamtkapitalrentabilität

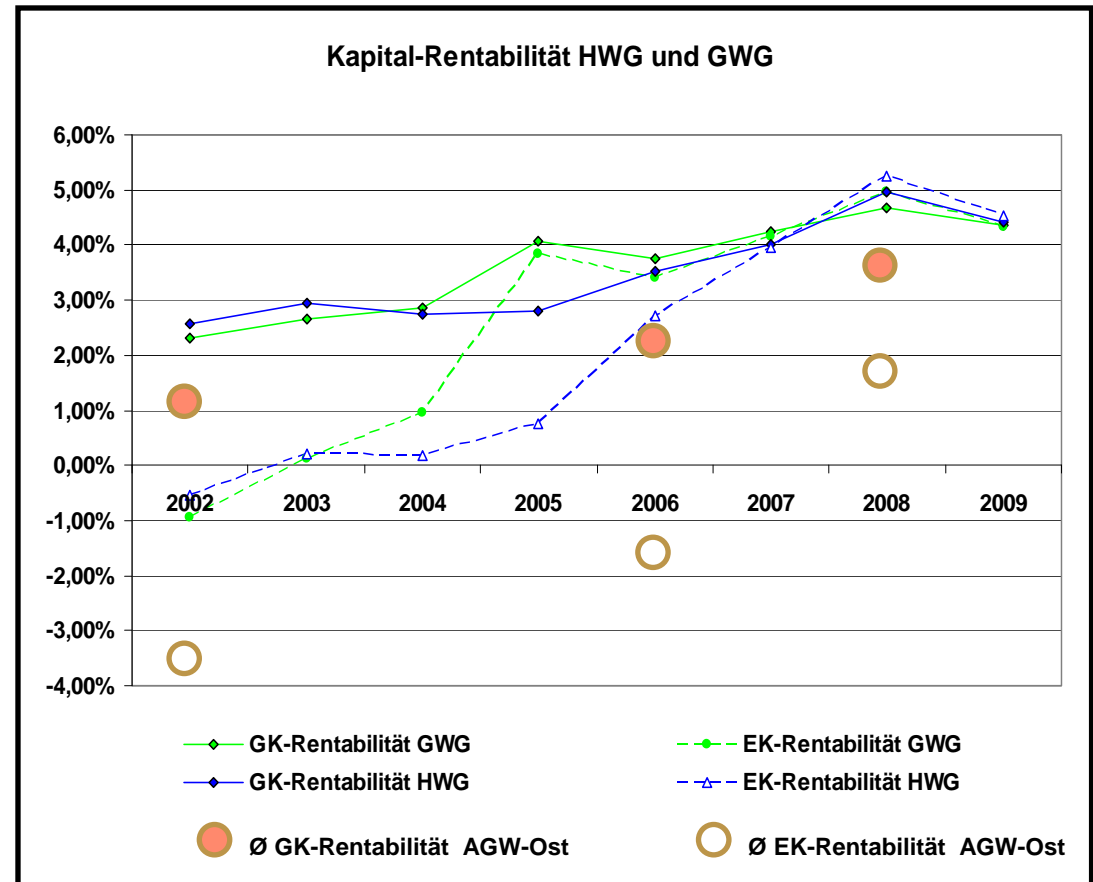
= Verzinsung des gesamten
eingesetzten Kapitals (GK)
(Ergebnis n. Steuer + Zins) / Bilanzsumme

Eigenkapitalrentabilität

= Verzinsung des eingesetzten
Eigenkapitals (EK)
(Ergebnis n. Steuer / bilanzielles EK)



**Sukzessive Verbesserung
der Rentabilität**



- 1. Prüfauftrag**
- 2. Ausgangssituation**
- 3. Formen einer Zusammenarbeit**
- 4. Vor- und Nachteile der Formen**
- 5. Ziele der Gesellschafterin**
- 6. Zielerreichung**
- 7. Fazit**
 - 7.1 Einfluss der Struktur auf die Ziele der Gesellschafterin**
 - 7.2 Handlungsempfehlung**

7. Fazit

7.1 Einfluss der Struktur auf die Ziele der Gesellschafterin (1)

Ziel	Fusion	Holding	Gleichordnungs- konzern	Kooperation
------	--------	---------	----------------------------	-------------

Wohnraumversorgung aller Bevölkerungsschichten	nein	nein	nein	nein
Stadtumbau und Stadtentwicklung	nein	nein	nein	nein
Effizienter Vermögenseinsatz	ja	ja	ja	ja



Eine Änderung der Form der gesellschaftsrechtlichen Zusammenarbeit hat im Wesentlichen nur Einfluss auf den effizienten Einsatz des Vermögens

7. Fazit

7.1 Einfluss der Struktur auf die Ziele der Gesellschafterin (2)

Effizienter Vermögenseinsatz Maßnahmen zur Steigerung	Fusion	Holding	Gleichordnungs- konzern	Kooperation
--	--------	---------	----------------------------	-------------

Kostensenkung					
	Gemeinsame Materialwirtschaft	✓	✓	✓	✓
	Gemeinsame Instandhaltung / Instandsetzung durch Nutzung BHT	✓	✓	✓	✓
	Bereitschafts- und Havariedienste	✓	✓	✓	✓
	Optimierung IT-Prozesse	Reibungsverluste durch Notwendigkeit des sofortigen Zusammengehens		✓	✓
	Personalentwicklung	Nivellierung des Lohn- und Gehaltsgefüges		✓	✓
	Anpassung des Personalbestandes	✓	✓	✓	✓



Maßnahmen lassen sich ohne Änderung der Struktur umsetzen

7. Fazit

7.1 Einfluss der Struktur auf die Ziele der Gesellschafterin (2)

Effizienter Vermögenseinsatz Maßnahmen zur Steigerung	Fusion	Holding	Gleichordnungs- konzern	Kooperation
--	--------	---------	----------------------------	-------------

Einnahmen - Erhöhung					
	Mieten	✓	✓	✓	✓
	Marketing / Produktentwicklung	✓	✓	✓	✓
	energetische Sanierung und Optimierung	✓	✓	✓	✓

Umsetzungskosten	ja	ja	nein	nein
------------------	----	----	------	------

Umsetzungsrisiko	ja	ja	nein	nein
------------------	----	----	------	------

Grunderwerbsteuer-Risiko	Steuerliche Würdigung offen	ja	nein	nein
--------------------------	--------------------------------	----	------	------



Maßnahmen lassen sich ohne Änderung der Struktur umsetzen

7. Fazit

7.2 Handlungsempfehlung (1)

- **Die kommunalen Wohnungsgesellschaften der Stadt Halle (Saale) sind wirtschaftlich gut aufgestellt.**
- **Die Existenz zweier Wohnungsgesellschaften hat zu überdurchschnittlich guten betriebswirtschaftlichen Ergebnissen und Stadtumbau-Leistungen geführt.**
- **Der Stadtumbau und der geänderte Altersaufbau der Bevölkerung erfordern weiterhin stadtteilspezifische Strategien**
 - **Historisch bedingt unterschiedlicher Investitions-/ Rekonstruktionsverlauf**
 - **Risikopotenziale in den Großsiedlungen sind im Strategiedialog zwischen Stadtplanung und Sozialplanung zu identifizieren und langfristig zu verringern**

7. Fazit

7.2 Handlungsempfehlung (2)

- **Effekte aus einer Strukturänderung sind im Vergleich zum Reorganisationsaufwand von untergeordneter wirtschaftlicher Bedeutung**
- **Identifizierte Maßnahmen zur Verbesserung der Vermögenseinnahmen lassen sich aus heutiger Sicht ohne eine Änderung der Form der gesellschaftsrechtlichen Zusammenarbeit umsetzen.**
- **Eine Änderung der Struktur birgt das Risiko hoher Reibungsverluste und des Scheiterns der Umsetzung.**



- 1. Beibehaltung der Struktur**
- 2. Auftrag an die Geschäftsführungen zur Umsetzung der identifizierten Potenziale**