

LEG-Jahresbericht 2011

# Meilensteine



ZENTRALE STEUERUNG  
UND INTERNER DIENSTLEISTER



ZENTRALES  
BESTANDSMANAGEMENT



LEG Wohnen NRW GmbH,  
Düsseldorf

OPERATIVE BEREICHE



WOHNEN

LEG Wohnen GmbH,  
Düsseldorf\*

Ravensberger Heimstättengesellschaft  
mbH, Bielefeld\*

LEG Wohnungsbau Rheinland GmbH,  
Düsseldorf\*

Gemeinnützige Bau- und Siedlungs-  
gesellschaft Höxter-Paderborn mbH,  
Höxter

LEG Rheinland Köln GmbH,  
Düsseldorf

Ruhr-Lippe Wohnungsgesellschaft mbH,  
Dortmund\*

GWN Gemeinnützige Wohnungs-  
gesellschaft Nordwestdeutschland  
GmbH, Münster\*

Ruhr-Lippe Immobilien Dienstleistungs-  
gesellschaft mbH, Dortmund

GeWo Gesellschaft für Wohnungs- und  
Städtebau Castrop-Rauxel mbH,  
Castrop-Rauxel

LEG Immobilien GmbH & Co. KG,  
Düsseldorf\*\*

## LEG NRW GMBH

LEG Management GmbH,  
Düsseldorf

### SONSTIGES

#### DEVELOPMENT

Wohnungsgesellschaft Münster-  
land mbH, Münster\*

Münsterland Immobilien Dienst-  
leistungsgesellschaft mbH, Münster

LEG Vertrieb und Consulting GmbH,  
Düsseldorf

LEG Bauträger GmbH,  
Düsseldorf

LEG Standort- und Projektentwicklung  
GmbH, Düsseldorf\*

LEG Standort- und Projektentwicklung  
Köln GmbH, Köln\*

LEG Standort- und Projektentwicklung  
Bielefeld GmbH, Bielefeld\*

LEG Standort- und Projektentwicklung  
Essen GmbH, Essen\*

#### WEITERE BETEILIGUNGEN

LEG Beteiligungsverwaltungs-  
gesellschaft mbH, Düsseldorf\*

LCS Consulting und Service GmbH,  
Düsseldorf

EGRP Entwicklungsgesellschaft  
Rhein-Pfalz GmbH & Co. KG, Mainz\*\*

\* jeweils inklusive Beteiligungsgesellschaften  
\*\* jeweils zusätzlich Komplementär GmbH

<b>WOHNUNGSBESTAND DER LEG-GRUPPE</b> (Stand: 31.12.2011)	<b>WOHNUNGEN</b>	<b>GEWERBE- EINHEITEN</b>	<b>GARAGEN</b>
LEG NRW GmbH	9.172	444	4.386
LEG Wohnen GmbH	30.447	193	5.411
LEG Wohnungsbau Rheinland GmbH	5.682	24	1.288
LEG Rheinland Köln GmbH	4.817	17	1.631
LEG Gesellschaft für Vertrieb und Consulting GmbH	237	8	129
Ruhr-Lippe Wohnungsgesellschaft mbH	21.214	98	3.830
Wohnungsgesellschaft Münsterland mbH (WGM)	6.341	50	1.929
Ravensberger Heimstättengesellschaft mbH (RH)	5.133	23	957
Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft Nordwestdeutschland GmbH (GWN)	1.964	12	433
Gesellschaft für Wohnungs- und Städtebau Castrop-Rauxel mbH (GeWO)	3.796	33	491
Gemeinnützige Bau- und Siedlungsgesellschaft Höxter-Paderborn mbH (GBS)	858	6	178
<b>Zwischensumme</b>	<b>89.661</b>	<b>908</b>	<b>20.663</b>
Durch andere LEG-Sparten bewirtschaftete Bestände	246	72	263
<b>Konzern gesamt</b>	<b>89.907</b>	<b>980</b>	<b>20.926</b>
<b>Wohn- /Gewerbefläche in m<sup>2</sup> gesamt</b>	<b>5.789.865</b>	<b>209.115</b>	
<b>Durchschnittliche Wohn-/Gewerbefläche in m<sup>2</sup> je Einheit</b>	<b>64,4</b>	<b>213,4</b>	
<b>Weitere Beteiligungen an Wohnungsgesellschaften</b>			
KHW Kommunale Haus und Wohnen GmbH*	1.091	1	188
Beckumer Wohnungsgesellschaft mbH**	222	0	60

\* 40,6%ige Minderbeteiligung der RH an der KHW

\*\* 33,3%ige Beteiligung der WGM an der Beckumer Wohnungsgesellschaft

## INHALT

EDITORIAL 2

INTERVIEW MIT DER GESCHÄFTSLEITUNG  
„2013 SIND WIR KAPITALMARKTFÄHIG“ 4

### GESCHÄFTSVERLAUF

BERICHT DER GESCHÄFTSFÜHRUNG 10

### JAHRESERGEBNIS

KONZERNBILANZ 2011 FÜR DIE LANCASTER GMBH & CO. KG 28

KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG 2011 FÜR DIE LANCASTER GMBH & CO. KG 29

LEISTUNGSKENNZAHLEN 2011 30

### UNTERNEHMENSSTRATEGIE

ÜBERBLICK 34

WOHNENSTRATEGIE 38

EINKAUFSTRATEGIE 42

PERSONALSTRATEGIE 44

KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE 46

IT-STRATEGIE 48

REFINANZIERUNGSSTRATEGIE 50



→ **LEG-GESCHÄFTSLEITUNG**

von links:

Eckhard Schultz (CFO)

Thomas Hegel (CEO) und

Holger Hentschel (HOO)

sehr geehrte Kunden  
und Geschäftspartner,  
liebe Freunde der LEG,

die LEG-Gruppe befindet sich auf der Zielgeraden. In nur drei Jahren hat das Unternehmen einen Umstrukturierungsprozess durchlaufen, für den ansonsten leicht mehr als das Doppelte der Zeit zu veranschlagen wäre. Ein Kraftakt sondergleichen, der allen Beteiligten sehr viel abverlangt hat – an vorderster Front den Mitarbeitern. Sie haben die Ziele des Unternehmens zu den ihren gemacht.

Doch das Ergebnis kann sich sehen lassen: 2013 ist die LEG NRW kapitalmarktfähig. Eine ganz wichtige Voraussetzung dafür ist die Bilanzierung nach dem internationalen Rechnungslegungsstandard IFRS. Wir freuen uns, dies planmäßig umgesetzt zu haben und erstmals im Jahresbericht 2011 zu dokumentieren. Parallel dazu wurde mit der Aareon SAP-Lösung Blue Eagle Individual ein komplett neues IT-System eingeführt, ohne das der ganze Konzernumbau gar nicht möglich gewesen wäre. Automatisierte Workflows, ein ausgefeiltes Berichtswesen und eine hohe Transparenz inbegriffen.

Nur am Rande bemerkt: Die gleichzeitige Umstellung der Rechnungslegung und Einführung eines neuen EDV-Systems ist in der Wohnungswirtschaft ein Novum. Wir sind stolz auf die Leistung unserer Mitarbeiter und Partner, dank derer dies gelungen ist.

Die Mühen zahlen sich aus. Heute schon haben die Mitarbeiter mehr Zeit, sich um das operative Geschäft, die Pflege und Entwicklung unserer Bestände, vor allem aber um unsere Mieter zu kümmern. Die Mieter stehen bei der LEG erklärmaßen im Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns.

Zum Ausdruck kommt dies durch niedrige Leer- und Außenstände sowie eine durchschnittliche Mietdauer von zwölf Jahren. Sie dokumentieren, wie wohl sich unsere Mieter fühlen.

Dafür tun wir auch einiges. So bewegte sich einerseits 2011 die Durchschnittsinvestition pro Quadratmeter Wohn- und Nutzfläche wiederum deutlich über der Sozialcharta-relevanten Grenze von 12,50 Euro je Quadratmeter. In der Summe waren dies insgesamt 81,9 Millionen Euro für Erhaltungsaufwendungen und wertverbessernde Maßnahmen. Andererseits bieten wir ein Bündel an Serviceleistungen an, die wir stetig optimieren. Eine zentrale Rolle in der Kundenbindung und -gewinnung nehmen die Kundencenter in den Siedlungen vor Ort und unsere Hauswarte ein, welche als erste Ansprechpartner ganz nah an den täglichen Sorgen, Nöten und Wünschen unserer Mieter sind. Kundenservice, so die Erkenntnis, ist elementarer Bestandteil der Kapitalmarktfähigkeit.

„Projekt ONE“ (Organisation for New Efficiency) haben wir mit den geschilderten Maßnahmen erfolgreich umgesetzt, die erste Stufe des Umbaus von einem nur schwer zu überschauenden Konzern mit einem Konglomerat an Gesellschaften und Dienstleistungen hin zu einem klar strukturierten, effizienten und zukunftsorientierten Unternehmen ist damit gelungen.

Das Projekt „LEG Future“ schließt daran an und soll dem Unternehmen einen Platz unter den fünf erfolgreichsten privatwirtschaftlichen Wohnungsunternehmen in Deutschland sichern. Bei der Kundenzufriedenheit wollen wir zu den Top 3 gehören. Der Schlüssel dazu ist unsere

sogenannte „Strategieblume“. Die sechs Teilstrategien für Wohnen, Einkauf, Personal, Kommunikation, IT und Finanzierung sind sämtlich untereinander vernetzt. Ihre Umsetzung geschieht im Rahmen eines dynamischen Prozesses nach den Vorgaben eines detaillierten und ambitionierten Zeitplans mit klar definierten Meilensteinen.

„Wir sind der Wohnspezialist in NRW“ lautet unser Anspruch im Rahmen von „LEG Future“. Getragen wird dieses Ziel von den drei Säulen Nachhaltigkeit, Rendite und Engagement, das wir Ihnen neben der „Strategieblume“, ihren sechs Teilstrategien und vielem mehr im Jahresbericht erläutern.

Im Jahr 2011 hat sich das operative Ergebnis erneut deutlich verbessert: Um 11,1 Millionen Euro erhöhten sich die Erlöse aus Vermietung und Verpachtung der Kernsparte Wohnen. Dies dank stabiler Vermietungsquote auf hohem Niveau und einer von 4,63 auf 4,75 Euro gestiegenen Durchschnittsmiete je Quadratmeter. Diese Zahlen verdeutlichen den sich verstetigenden Erfolg der Neuausrichtung des Unternehmens.

Ergebniswirksam werden die Erfolge der abgeschlossenen Neuorganisation jedoch so richtig erst ab dem Geschäftsjahr 2013. Dann entfallen auf der einen Seite die Kosten des Umstrukturierungsprozesses in Millionenhöhe. Zum anderen greifen die Effizienzsteigerungen und werden sich im operativen Ergebnis niederschlagen.

Sie sehen, es lohnt sich, die LEG auch weiterhin auf ihrem Weg zu begleiten. Tun Sie das gerne engagiert und konstruktiv-kritisch.

Thomas Hegel  
Sprecher der Geschäftsführung (CEO)

Eckhard Schultz  
Geschäftsführer (CFO)

Holger Hentschel  
Mitglied der Geschäftsleitung (HOO)

Die LEG-Gruppe verbindet erfolgreiche wohnungswirtschaftliche Grundprinzipien mit neuem, am Kapitalmarkt orientierten Denken – diese Kombination ist Grundlage für den künftigen Erfolg. Nach Umstellung auf IFRS und die Einführung der SAP-Lösung Blue Eagle haben die Mitarbeiter jetzt wieder mehr Zeit für das operative Geschäft. Der Wegfall von Umstrukturierungs- und Implementierungskosten wird das Ergebnis ab 2013 um Einsparungen in Millionenhöhe entlasten, gleichzeitig greift die Effizienzsteigerung. Die Mitarbeiter wie die Eigentümer haben ihren Teil zum Erfolg beigetragen. Dies berichten die beiden Geschäftsführer Thomas Hegel und Eckhard Schultz sowie Holger Hentschel, Mitglied der Geschäftsleitung. Mit ihnen sprach der Immobilienjournalist Frank Peter Unterreiner.

„ 2013 sind wir kapitalmarktfähig „

**Die LEG NRW GmbH hat 2011 zum ersten Mal nach IFRS bilanziert, was bedeutet dies für das Unternehmen?**

**SCHULTZ:** Die Bilanzierung nach IFRS ist wesentliche Voraussetzung für die Kapitalmarktfähigkeit, die wir anstreben. Das ist mit dieser Umstellung gelungen. Das war einer der wesentlichen Meilensteine unserer Strategie.

**Ist eine Bilanzierung nach IFRS transparenter?**

**SCHULTZ:** Das HGB ist mehr vom Vorsichtsprinzip getrieben und stärker vergangenheitsorientiert. Bei der Bilanzierung nach IFRS geht es um eine Marktbewertung der Immobilien und Verbindlichkeiten, stille Reserven werden offengelegt. Da kann es natürlich Schwankungen geben, und diese gehen als Bewertungsgewinne oder -verluste in das Ergebnis ein. Das ist beim HGB anders.

**Was sind neben der Umstellung auf IFRS die nächsten wichtigen Schritte auf dem Weg zur Kapitalmarktfähigkeit?**

**HEGEL:** Der nächste Schritt ist der Abschluss unserer Refinanzierungsstrategie. Wir wollen eine klar dimensionierte Finanzierungsstruktur und weg von vielen kleinteiligen Krediten hin zu gestuften und risikooptimierten Ausläufen. Das erwartet der Kapitalmarkt von einem gesunden Unternehmen. Weitere Schritte auf dem Weg zum höchsten Managementstandard waren und sind, entsprechende Fähigkeiten

und Kompetenzen im Haus zu etablieren. Der gesamte operative Bereich der Wohnungsbewirtschaftung ist entsprechend ausgerichtet und professionalisiert worden. Unsere Mitarbeiter haben mittlerweile verinnerlicht, bei all ihrem Tun und Handeln auf die Rentabilität und die Ergebnisse zu achten. Gerade bei diesem Aspekt ist die große – auch mentale – Veränderung in der LEG besonders deutlich zu sehen. Wichtig ist ferner, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Kundenservice gehört zur Kapitalmarktfähigkeit dazu. Wir haben die Mitarbeiterschaft dafür sensibilisiert und auch die Führungsmannschaft entsprechend erweitert.

**HENTSCHEL:** Und nicht zu vergessen die Automatisierung unseres Berichtswesens mit hundertprozentiger und schnell lieferbarer Daten-Transparenz, die die Grundlage für die Steuerung unseres operativen Geschäfts bildet.

**Wann ist die Kapitalmarktfähigkeit erreicht?**

**SCHULTZ:** Im Jahr 2013. Doch der Prozess an sich ist nie abgeschlossen, es gibt immer Optimierungsbedarf. Beispielsweise bei den Themen SAP-Optimierung, Transparenz im Berichtswesen und Geschwindigkeit bei der Abschlusserstellung.

**Wie sind die Erfahrungen mit der Aareon SAP-Lösung Blue Eagle?**

**SCHULTZ:** Wir haben einen erfolgreichen Go-Live zum 1. Januar 2012 erlebt. In der





ersten Phase haben wir uns dabei auf funktionierende Kernprozesse konzentriert. Dass wir dies zusammen mit der Umstellung der Rechnungslegung realisiert haben, ist unseres Wissens nach bislang einmalig in der Branche. Nach dem Go-Live geht es nun darum, Blue Eagle kontinuierlich weiterzuentwickeln und hinsichtlich des Reportings und weiterer Prozesse zu optimieren.

**HEGEL:** Dazu muss man sagen, dass dieses Thema eine hohe Komplexität hat. Viele Erfahrungen zeigen, dass EDV-Projekte doppelt so lange dauern wie geplant und drei Mal so teuer werden. Wir können sagen, dass wir – mit den gebotenen Anpassungen – auch kostenmäßig im Budget geblieben sind. Das ist auf die hervorragende Leistung unseres Partners Aareon und der Mannschaft der LEG, die das begleitet hat, zurückzuführen.

**HENTSCHEL:** Blue Eagle hat uns erstmals in die Lage versetzt, Workflows zu implementieren und damit effizienter und professioneller zu arbeiten. SAP ist eine Plattform, aus der wir in den nächsten Jahren sehr viel Nutzen ziehen können.

**Hat sich die Einführung von SAP erst einmal negativ auf das Ergebnis ausgewirkt?**

**SCHULTZ:** Der ganze Umstrukturierungsprozess von 2010 bis 2012 kostet natürlich Geld. Das betrifft die Einführung von SAP und IFRS, das schließt organisatorische, prozessuale und personelle Veränderungen im operativen Bereich ein, das umfasst Lizenz-, Beratungs- und Einführungskosten. Dies alles sind Einmalkosten der Restrukturierung, die auch das Ergebnis 2011 belastet haben.

**HEGEL:** Trotz all der Projektbelastung hat sich das operative Ergebnis 2011 nochmals verbessert. Und es ist bemerkenswert, dass Herr Hentschel mit seiner Mannschaft es geschafft hat, operativ genau auf dem ambitionierten Kurs zu sein, den wir uns vorgestellt haben.

**In 2013 wollen Sie kapitalmarktfähig sein, wesentliche Teile der Unternehmensstrategie sind dann weitgehend umgesetzt. Wie wirkt sich das 2013 und die Folgejahre auf die Ergebnisse aus?**

**SCHULTZ:** Die Kosten für die Neustrukturierung und die Umsetzung unserer Refinanzierungsstrategie entfallen dann weitgehend. Mit der Ablösung von Altdarlehen sind viele Kosten, wie Vorfälligkeitsentschädigungen, Bankgebühren oder auch Kosten für Berater und Notare verbunden.



Entsprechend fallen in naher Zukunft diese projektbedingten Einmalkosten in Höhe eines Millionenbetrages weg. Zusätzlich werden sich die abgeschlossenen Projekte zur Effizienzsteigerung im operativen Ergebnis positiv niederschlagen.

**HENTSCHEL:** Wir kümmern uns im Wesentlichen um die klassischen Werttreiber: Mieten, Leerstandsentwicklung, Forderungsmanagement und die Investitionen. Wir sehen bereits heute, dass durch den Wegfall der Projektbelastung der Mitarbeiter Freiräume geschaffen werden und wir uns nach und nach wieder stärker auf die Weiterentwicklung unseres operativen Geschäfts konzentrieren können. Sprich, wir sind in der Lage, unsere Mieten marktgerecht und nachhaltig weiterzuentwickeln, um in den nächsten Jahren weiterhin ein stabiles Wachstum zeigen zu können.

#### **Leerstandmanagement, Mietanpassungen. Welche Spielräume hat die LEG?**

**HENTSCHEL:** Wir haben unser eigenes Zielmietensystem entwickelt und gehen sehr individuell vor. Wir führen keine pauschalen Mieterhöhungen über den gesamten LEG-Bestand durch, sondern schauen uns jede einzelne Siedlung, ja, jede einzelne Wohnung an. Was ist der Mietpreis dafür, der am Markt üblich ist? Auf der anderen Seite prüfen wir: Was kann der Mieter denn an Belastung tragen? Wir haben in den vergangenen Jahren ein sehr stabiles Wachstum durch diese individuelle und nachhaltige Vorgehensweise gehabt, und wir haben natürlich immer den Spagat zu meistern, Mie-

ten und Leerstände in einem ausgewogenen Verhältnis zu halten. Wenn wir merken, dass sich Mieterhöhungen negativ auf den Leerstand auswirken, passen wir sofort unsere Mieten-Strategie an. Wir bewegen uns bereits auf einem niedrigen Leerstandsniveau, welches an der einen oder anderen Stelle noch zu optimieren ist. Und wir verzeichnen bei ausstehenden Mietforderungen historische Tiefstände.

#### **Dann müssten Ihre Eigentümer ja zufrieden sein ...**

**SCHULTZ:** Ja, und die Zusammenarbeit mit unseren Eigentümern hat sich sehr positiv weiterentwickelt. Wir können uns konstruktiv über unsere Themen unterhalten und auch auseinandersetzen. Wir erleben, dass die Eigentümer wichtige neue Impulse geben – das bringt uns natürlich auch nach vorne. Wir verbinden erfolgreiche wohnungswirtschaftliche Grundprinzipien mit neuem, am Kapitalmarkt orientierten Denken. Um erfolgreich zu sein, geht das eine ohne das andere nicht. Dementsprechend sind unsere Projekte und Strategien angelegt.

#### **Die LEG bewirtschaftet ihren Bestand fast ausschließlich in Nordrhein-Westfalen. In strukturschwachen Teilen von NRW stagnieren die Mieten bereits, teilweise sinken sie auch schon.**

#### **Welche Auswirkungen hat das zum einen auf Ihr Ergebnis und zum anderen auf Ihre Portfoliostrategie?**

**HEGEL:** Wir beobachten natürlich diese Tendenzen in einzelnen Siedlungen oder in manchen Regionen von NRW; diese entwickeln sich sehr unterschiedlich. Wir haben sehr prosperierende Märkte, und wir haben andere, eher ländlich geprägte Bereiche, wo wir in der Mietenpolitik sehr behutsam vorgehen. Auch da generieren wir Mietwachstum, nur in anderen Größenordnungen. So erreichen wir, dass das Portfolio insgesamt werthaltiger wird. Aus der Portfoliostrategie heraus sorgen wir dafür, dass Investitionen gezielt erfolgen. Wir gehen an den einzelnen Standorten maßgeschneidert vor. Unsere

„ Wir verbinden nun traditionelle Wohnungswirtschaft mit neuem, am Kapitalmarkt orientierten Denken. „

Modernisierungsstrategie sieht auch nicht vor, dass wir in unseren Siedlungen alles gleich machen, beispielsweise durchgängig einen über die gesetzlichen Normen hinausgehenden energetischen Standard einführen. Sondern wir modernisieren mit Rücksicht auf die Mietzahlungsfähigkeit unserer Mieter und daher zwangsläufig selektiv. Ökologische Nachhaltigkeit geht bei der LEG nicht zu Lasten der sozialen Nachhaltigkeit.

**Ihre Mieter werden ja auch immer älter, der demografische Wandel macht sich bemerkbar. Wie gehen Sie damit um?**

**HENTSCHEL:** Für das Thema seniorenge-rechtes Wohnen gibt es mehrere Ansätze. Einmal der technische Umbau: barrierearme Herrichtung der Wohnung für diese Zielgruppe. Hier sehen wir, dass es aufgrund wirtschaftlicher Möglichkeiten der LEG wie der Mieter nicht machbar ist, alle Bestände auf einen seniorenge-rechten Standard zu bringen. Wenn wir allerdings eine Wohnung oder ein Gebäude sowieso bautechnisch anfassen – auch bei Neuvermietungen –, berücksichtigen wir diese Aspekte. Der zweite Ansatz ist das Thema Dienstleistungen und Services, dort haben wir verschiedene Angebote für Senioren. Zum Beispiel existieren in den einzelnen Siedlungen Betreuungskonzepte. Wir denken über Services nach wie Einkaufshilfen, vor allem aber über Beratung durch soziale und karitative Einrichtungen, die wir gerne vermitteln.

**HEGEL:** Wir reden eigentlich immer „nur“ von der älteren Generation, aber die junge Generation mit Kindern spielt in unseren Beständen eine mindestens genauso große Rolle. Wir entwickeln aktuell verschiedene Konzepte, um Alt und Jung zusammenzubringen. Ich nenne ein Beispiel: Wir wissen, dass viele unserer Mieter darauf angewiesen sind, ihre Kinder tagsüber betreuen zu lassen. Wir wissen auch, dass ältere Menschen tendenziell immer länger gesund und rüstig bleiben und nach Aufgaben suchen. So könnten Senioren vielleicht die Kinder jüngerer Nachbarn betreuen.

„ Aus der Portfoliostrategie heraus sorgen wir dafür, dass Investitionen gezielt erfolgen. „

**Wie soll sich Ihr Portfolio entwickeln?**

**SCHULTZ:** Wir sind in der Portfoliostrategie schon ein ganzes Stück vorangekommen. Wir haben auch vor dem Eigentümerwechsel schon darauf geachtet, dass wir uns von Randlagen trennen. Das Portfolio ist jetzt weitestgehend bereinigt und wird gepflegt. Wir wollen wachsen und sind intensiv dabei, zum Verkauf stehende Portfolios zu identifizieren. Wir haben schon eine nennenswerte Anzahl an Angeboten geprüft, wollen aber nicht um jeden Preis kaufen. Idealerweise wollen wir standortgerecht so zukaufen, dass es zu unserem Portfolio passt.

**Wie ist die Marktsituation? Ist sie für die LEG ungünstig, weil es viele potenzielle Käufer gibt? Oder ist sie vielleicht ganz hervorragend, weil die Zinslandschaft stimmt?**

**SCHULTZ:** Es gibt viele Angebote in ganz unterschiedlicher Qualität, auch weil viele so genannte Distressed Portfolios auf den Markt kommen. Das schauen wir uns sehr genau an. Und bei den Preisen kann man feststellen, dass die niedrigen Zinsen noch nicht zu übertriebenen Objektpreisen geführt haben. Wir sehen keine Blasenentwicklung, sondern realistische Preisvorstellungen. Es ist ein wesentliches Element unserer Strategie, dass wir in der Lage sind, mit unserer neuen IT und unseren Analyse-Tools Bestände sehr effizient zu integrieren. Ein Effizienzhebel ist, das im Wesentlichen mit den bestehenden Kapazitäten auffangen zu können. Damit können wir



entsprechende Umsätze bei marginal steigenden Kosten generieren.

**Stichwort Kosteneinsparungen: Sie haben für Ihre Einkaufsstrategie den DW-Zukunftspreis bekommen. Wie sieht diese genau aus?**

**HEGEL:** Der erste Schritt war, alle Einkaufsaktivitäten konzernweit zu bündeln. Wir entwickeln – wie bereits erwähnt – für die LEG einheitliche Prozesse, und im Rahmen des zentralen Einkaufs eben einheitliche Ausschreibungs- und Vergabeverfahren zu einheitlichen Standards – und das über die gesamte LEG. Dazu kommt, dass wir alle Themen, die mit Investitionen zusammenhängen, von A – Z kritisch und kreativ hinterfragen. So kommen wir zu neuen Arbeitsabläufen, die Kostenvorteile bringen und unsere Mitarbeiter entlasten, damit die wiederum mehr Zeit haben, sich um die Kunden zu kümmern.

**Sie definieren ja auch die Preise, was die Leistung beispielsweise eines Handwerkers kosten darf.**

**HENTSCHEL:** Ja, wir haben ganz genau heruntergebrochen, was die einzelnen Gewerke kosten dürfen. Wobei wir im Moment in Pilotprojekten testen, nicht mehr mit einzelnen Handwerkern zusammenarbeiten, sondern ein pauschales Kleinreparaturmanagement durchzuführen. Mit dem Ziel: gesteigerte Effizienz und Kosteneinsparungen. Ein Millionenbetrag war es bereits Ende 2011, bis 2015 wollen wir ein Vielfaches davon im virtuellen Sparschwein des zentralen Einkaufs erreichen.

**Ihre Standardpreise liegen wahrscheinlich unter dem, was der Handwerker sonst in Rechnung stellen würde. Wird das auf dem Markt angenommen?**

**HENTSCHEL:** Wir brauchen diese Kostenvorteile, um die Mieten bezahlbar zu halten. Gerade bei einer Neuvermietung ist es wichtig, eine Wohnung kostengünstig herzurichten.  
**SCHULTZ:** Unsere Handwerker profitieren auch davon. Motivierend für sie ist, dass wir ihre produktive Arbeitszeit schonen. Wenn

ein Handwerker selbst keine Telefonate mit den Mietern führen muss und gut instruiert auf eine Baustelle kommt, dann spart er Zeit. Wenn er das benötigte Material schon dabei hat, spart er außerdem Wegstrecken.

**HENTSCHEL:** Es wird auch eine Konzentration von Lieferanten geben und damit natürlich auch erhöhte Volumina. Darauf kann sich ein Handwerker ebenso wie auf eine längerfristige Zusammenarbeit einrichten.

**Sie haben eine Mieterfluktuation von elf Prozent. Klingt erst mal viel. Was machen Sie für die Mieterbindung, was machen Sie, um diese Fluktuation zu reduzieren?**

**HENTSCHEL:** Im Branchendurchschnitt ist eine elfprozentige Fluktuation absolut normal. Diese Quote schwankt allerdings von Standort zu Standort zwischen unter sieben bis auch mal über diese elf Prozent. Unsere durchschnittliche Fluktuationsrate ist für uns im Gegenteil ein Zeichen, dass wir eine sehr zufriedene Mieterschaft haben. Die durchschnittliche Wohndauer in unserem Bestand beträgt zwölf Jahre, was zeigt, dass unsere Mieter sich bei uns sehr wohl fühlen.

**HEGEL:** Wir sind in 160 Standorten in NRW präsent. Unsere eigenen Hauswarte und Mieterbetreuer sind nah an den Mietern und kümmern sich um deren Belange. Sie sind für das Tagesgeschäft die Hauptansprechpartner. Daraus resultiert eine hohe Identifikation der Mieter mit der LEG, weil wir von den Sorgen, Nöten und Bedürfnissen unserer Mieter wissen. Wir bieten außerdem einen umfangreichen Mieter-Service an.

**SCHULTZ:** Ich möchte das aus finanzieller Perspektive ergänzen: Die seit Jahren stabile Fluktuation ist sicher ein Verdienst unserer Maßnahmen, aber auch von angemessenen Mieten und guten Produkten. Natürlich wollen wir kostenintensive Mieterwechsel verhindern, aber eine gewisse Fluktuation ist auch wichtig für die Mietentwicklung. Bei Neuvertragsmieten können wir Marktmieten gesetzeskonform oft eher realisieren, wohingegen wir bei Bestandsmieten an die Regularien der Mietspiegel gebunden sind, die oft politisch

motiviert unter dem Marktniveau bleiben.

**Springen wir vom Mieter zum Mitarbeiter. Sie wollten Ihre Mitarbeiter zu Unternehmern mit „Ergebnisdenke“ schulen. Sind Sie auf diesem Weg vorangekommen?**

**SCHULTZ:** In der Summe ja. Wenn man die LEG von heute mit der LEG von vor einigen Jahren vergleicht, dann ist in dieser Hinsicht ein großer Unterschied sichtbar. Wesentliche Voraussetzung für den Wandel der inneren Haltung unserer Mitarbeiter zum Unternehmen ist, dass wir unser Tun noch transparenter gemacht haben. Wir haben beispielsweise das operative Berichtswesen so reformiert, dass quasi auf Knopfdruck ersichtlich ist, welche Maßnahmen zu welchen monetären Ergebnissen geführt haben, anders ausgedrückt: welche rentabel waren und wo wir Geld draufgelegt haben. Das wird in Abteilungsbesprechungen und Kundencenterbesprechungen zum regelmäßigen Thema gemacht.

**Wie ist die Mitarbeiterzufriedenheit? Hat sie sich verändert? Bemerken die Mitarbeiter, dass die Professionalisierung und Großprojekte wie Blue Eagle greifen?**

**HEGEL:** Die Zufriedenheit ist sehr hoch. Die Mitarbeiter schätzen, dass wir uns intensiv um ihre Belange kümmern. Wir schulen, wir tun viel für die Mitarbeiterförderung und wir haben das Projekt LEG-POWER eingeführt, das für regelmäßige Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und gezielte Förderung steht. So befinden wir uns kontinuierlich mit den Mitarbeitern im intensiven Austausch. Im Augenblick freuen sich die Mitarbeiter verständlicherweise, dass viele Projekte abgeschlossen sind.

**HENTSCHEL:** Auch durch den Ergebnisfokus haben wir eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit erzielt. Wenn man erfolgreich sein will, muss der einzelne Mitarbeiter, ob Hauswart, Vermieter oder Kundenbetreuer, eine höhere Flexibilität bekommen. Und die hat er nun. Wir haben unsere Vorgaben und unsere Ziele kommuniziert. Welchen Weg der einzelne Mitarbeiter wählt, um diese zu erreichen,

liegt stark in seinem Ermessen. Es gibt eine deutlich höhere Motivation, in diesem Rahmen selbst entscheiden zu können, statt alles haarklein vorgegeben zu bekommen. Bestes Beispiel sind variable Zielmieten für einzelne Wohnungen. Gesetzt ist lediglich das Sollmietaufkommen für das ganze Gebäude oder den Wohnblock.

**Gute Mitarbeiter werden knapp, das betrifft auch die Immobilienwirtschaft. Bekommen Sie die Mitarbeiter, die Sie benötigen?**

**HEGEL:** Erfreulich ist, dass wir unseren Personalbedarf sehr gut besetzen können, und das allein schon aus Initiativbewerbungen. Wenn wir Stellen ausschreiben, bekommen wir eine sehr gute Resonanz. Es hat sich herumgesprochen, dass die LEG ein sehr spannendes Unternehmen ist, und wir sehr viel für Mitarbeiter tun. Insbesondere stellen wir, und das darf man nicht unterschätzen, sehr interessante Arbeitsplätze zur Verfügung. Wir sind in der Immobilienwirtschaft eines der Unternehmen, das für jeden Mitarbeiter, egal an welcher Stelle oder Hierarchieebene, ein großes Entwicklungspotenzial eröffnet. In der Branche spricht man über unsere Human-Resources-Strategie, ebenso wie über unsere Instrumente zur Mitarbeiterbindung. Wir gehören zu den wenigen Unternehmen auf GdW-Ebene, die überhaupt eine vollständige Personalstrategie vorweisen können.

**SCHULTZ:** Wir tun auch sehr viel für unsere Auszubildenden, wir haben betriebsintern ein Top-Ausbildungssystem entwickelt. Das ist die Basis für die Zukunft. Und wir arbeiten auch intensiv daran, unsere bestehenden Mitarbeiter weiterzuentwickeln und für die wachsenden Herausforderungen zu wappnen. Dafür geben wir viel Geld aus: Pro Mitarbeiter reden wir über ein Weiterbildungsbudget von zirka 670 Euro pro Jahr. Neu ist bei uns das Leadership-Development-Programm. Hier identifizieren wir, welche Nachwuchsführungskräfte für Führungsaufgaben in Frage kommen. Damit binden wir nicht nur unsere Mitarbeiter, sondern entwickeln Talente – ob noch verborgen oder schon sichtbar – in die entsprechenden Tätigkeitsbereiche.

**Sie haben Ihren Mitarbeitern in den vergangenen Jahren einiges abverlangt.**

**HENTSCHEL:** Ja, das haben wir. Wir durchleben die Umstrukturierung eines Unternehmens in massiv komprimierter Form. Was sich andere für zehn Jahre vornehmen, erledigen wir hier in knapp vier Jahren – und das ist eine extreme Beanspruchung. Aber die Mitarbeiter sehen, was alles abgeschlossen ist, was alles geschafft ist. Das ist ein tolles Erfolgserlebnis! Letztlich waren wir offen und ehrlich. Wir haben 2010 sehr klar gesagt, was wir vorhaben, wir haben einen Zeitstrahl aufgebaut. 2010: Harmonisierung, das war das Projekt ONE. 2011: Ergebnisorientierung, 2012 und 2013: Kapitalmarktfähigkeit, und dann wollen wir zu den fünf besten privatwirtschaftlichen Wohnungsunternehmen in Deutschland gehören. Alles, was wir machen, orientiert sich an diesem Zeitstrahl, da gibt es keine Abweichungen, das schafft Orientierung.

**HEGEL:** Entscheidend ist, dass wir uns eine Vision und Strategie gegeben haben und diese unseren Mitarbeitern erklärt haben. Auf die interne Kommunikation legen wir übrigens sehr viel Wert. Daraus haben wir unsere Maßnahmen abgeleitet und gesagt, was der Beitrag eines jeden Einzelnen ist. Ich glaube, das hat die Belastung der Mitarbeiter etwas erträglicher gestaltet. Dennoch muss ich unterstreichen, dass wir eine Mannschaft haben, die mitgezogen hat. Die gesagt hat, das ist nicht nur Ziel meines Arbeitgebers, sondern das ist auch mein Ziel, zu dem ich meinen Teil beitrage.



„ Wir durchleben die Umstrukturierung eines Unternehmens in massiv komprimierter Form. „

# GESCHÄFTSVERLAUF

Die LEG-Gruppe ist mit 89.907 Wohnungen, 980 gewerblichen Objekten (zum Stichtag 31. Dezember 2011) und rund 250.000 Mietern eines der führenden Wohnungsunternehmen in Deutschland. Nach der zum 1. April 2010 vollzogenen Neuorganisation ist die LEG-Gruppe in der Fläche mit neun Niederlassungen, 15 Kundencentern und rund 100 Mieterbüros in den drei nordrhein-westfälischen Regionen Rheinland, Ruhrgebiet und Westfalen vor Ort präsent. Sie fokussiert sich dabei auf das Kerngeschäftsfeld Wohnen. Den 2008 begonnenen Professionalisierungsprozess setzt das Unternehmen konsequent fort. Den betriebswirtschaftlichen Erfolg bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie verdeutlichen die um 11,1 Millionen Euro auf 499 Millionen Euro gesteigerten Erlöse aus Vermietung und Verpachtung der Kernsparte Wohnen. Das Ergebnis wird die Kapitalmarktfähigkeit in 2013 sein. Die wesentlichen Meilensteine des Konzernumbaus zeigt dieser Jahresbericht zum Geschäftsjahr 2011 auf.

# UF ERFOLGREICH



## STRATEGIEN UND MEILENSTEINE

**„Versprochen und gehalten“ – das Berichtsjahr 2011 der LEG-Gruppe stand ganz im Zeichen der erfolgreich umgesetzten Unternehmensstrategie und der erreichten Meilensteine beim umfassendsten Konzernumbau in der Geschichte der LEG. Sowohl die erstmalig auf Basis des internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS dokumentierte operative Stärke als auch zentrale Einzelprojekte auf dem Weg zur Kapitalmarktfähigkeit sind herausragende Ergebnisse der gemeinsamen Anstrengungen von Gesellschaftern, Geschäftsführung und vor allem Mitarbeiterschaft.**

**Die operative und rechtliche Konzernstruktur** der LEG-Gruppe – **sie bildet eins zu eins die Lancaster-Gruppe ab** – hat sich seit 2008 grundlegend verändert und vereinfacht. Mit Wirkung zum 29. August 2008 hat die Lancaster GmbH & Co. KG mehrheitlich die Anteile an der LEG NRW GmbH mit ihren Beteiligungsgesellschaften von der Beteiligungsverwaltungsgesellschaft des Landes Nordrhein-Westfalen, der NRW.BANK, Anstalt des öffentlichen Rechts und Deutschen Rentenversicherung Westfalen, erworben. Die Lancaster GmbH & Co. KG ist die Holdinggesellschaft der LEG-Gruppe. Alleinige Komplementärin der Lancaster GmbH & Co. KG, die im Mai 2008 gegründet wurde, ist die Lancaster Holding GmbH, Düsseldorf, die auch die Geschäftsführung der Lancaster GmbH & Co. KG wahrnimmt.

Der Fokus der Lancaster-Gruppe liegt auf dem Management der LEG-Gruppe, die einziger Vermögensgegenstand der Lancaster GmbH & Co. KG ist. Das Kerngeschäft der LEG-Gruppe umfasst im Wesentlichen die Verwaltung und Bewirtschaftung der Wohnungsbestände der LEG-Beteiligungsgesellschaften. Durch die Bündelung der Mitarbeiter in den Gesellschaften LEG Management GmbH und der LEG Wohnen NRW GmbH erzielt die LEG-Gruppe Synergieeffekte zur Steigerung der Effizienz. Die LEG Management GmbH und die LEG Wohnen NRW GmbH sind als Konzerndienstleistungsgesellschaften im Rahmen von Geschäftsbesorgungsverträgen für die LEG-Gruppe tätig.

Die LEG-Gruppe besteht aus 40 voll konsolidierten Gesellschaften sowie aus weiteren acht Gesellschaften, die aus Wesentlichkeitsgründen nicht konsolidiert werden. Die Gesellschaften konzentrieren sich auf den Wohnungsvermietungs- und Bewirtschaftungsbereich, mit Ausnahme der Gesellschaften des in Abwicklung befindlichen Development-Bereichs.

Die strategische Steuerung der LEG-Gruppe erfolgt durch die Geschäftsführung der LEG NRW GmbH. Dieser Konzernaufbau ermöglicht es der LEG-Gruppe, den Anforderungen der Wohnungswirtschaft, die aufgrund von demografischen und wirtschaftlichen Entwicklungen einem beständigen Veränderungsprozess unterliegen, gerecht zu werden. Die LEG-Gruppe ist eine starke und zukunftsfähige immobilienwirtschaftliche Unternehmensorganisation.

Im Rahmen der Fokussierung auf das Kerngeschäft „Wohnen“ hat die LEG-Gruppe in 2010 ihre Facility-Management-Gesellschaft sowie zum 1. Januar 2012 die LEG Betreuung von Wohneigentum GmbH veräußert. Mit Wirkung zum 31. Dezember 2011 wurden in diesem Zusammenhang auch die Geschäftsanteile der EGC (Energie Contracting Gesellschaft) in Höhe von 49 Prozent, die die LEG Beteiligungsverwaltungsgesellschaft gehalten hat, veräußert.



Im August 2008 hat ein Professionalisierungsprozess innerhalb der LEG-Gruppe begonnen, der mit der schrittweisen Umsetzung der Unternehmensstrategie konsequent fortgesetzt wird. Im Blickpunkt des Geschäftsjahres 2011 stand dabei die Realisierung der einzelnen Teilstrategien. Besonders hervorzuheben sind die Projekte zur Einführung eines neuen, SAP-basierten ERP-Systems (Blue Eagle), die Vorbereitung der IFRS-Bilanzierung und die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen im Rahmen der strategischen Ausrichtung der LEG-Gruppe.

Ziel des laufenden Konzernumbaus im Berichtsjahr 2011 war die Steigerung der Wertschöpfung aus der Wohnungsbewirtschaftung und eine weiterhin hohe Kundenorientierung mit optimaler Vor-Ort-Betreuung für Mieter und Neukunden. Bereits im Geschäftsjahr 2010 wurde die Überleitung in eine zentrale und einheitliche Steuerung der LEG-Gruppe realisiert, die eine redundanzfreie regionale Bewirtschaftung der Wohnungen der bestandshaltenden Gesellschaften ermöglicht.

Die LEG-Gruppe gliedert sich im Berichtsjahr 2011 auf Basis des Rechnungslegungsstandards IFRS in die Segmente Wohnen und Sonstiges.

**Das Segment Wohnen** umfasst die Bestandsgesellschaften sowie die LEG Wohnen NRW GmbH. Hier sind alle Wohnungs- und Gewerbebestände sowie eigengenutzte Gebäude gebündelt. Immobilienbestände, die aus abgeschlossenen Projektentwicklungen in die dauerhafte Vermietung übergegangen sind und sich ausschließlich im Konzerneigentum befinden, werden ebenfalls im Segment Wohnen geführt.

Das Segment Wohnen sowie alle voll konsolidierten Unternehmen der LEG-Gruppe halten zum Stichtag 31. Dezember 2011 insgesamt 89.907 Wohnungen, 980 gewerbliche Objekte und 20.926 Garagen und Einstellplätze im Bestand (Vorjahr: 90.180 Wohnungen, 950 gewerbliche Objekte und 20.755 Garagen und Einstellplätze). Die Wohnfläche beträgt 5,8 Millionen Quadratmeter (Vorjahr: 5,8 Millionen Quadratmeter). Das Jahr 2011 war in der Sparte Wohnen durch gezielte Investitionen in die Immobilienbestände geprägt. Im Rahmen der Modernisierung und Instandhaltung investierte die LEG-Gruppe insgesamt 81,9 Millionen Euro (Vorjahr: 83,1 Millionen Euro). Das entspricht einer Durchschnittsinvestition von 13,64 Euro pro Quadratmeter Wohn- und Nutzfläche (2010: 13,87 Euro pro Quadratmeter Wohn- und Nutzfläche). Die Durchschnittsinvestition pro Quadratmeter liegt somit über den in der Sozialcharta festgelegten 12,50 Euro pro Quadratmeter.

Das Mietniveau wurde in der LEG-Gruppe auf durchschnittlich 4,75 Euro pro Quadratmeter im Monat gesteigert (Vorjahr: 4,63 Euro pro Quadratmeter). Die gemessen am Umsatz bestehenden Mietrückstände beliefen sich zum Stichtag 31. Dezember 2011 auf 1,89 Prozent bzw. 9,7 Millionen Euro (Vorjahr: 1,8 Prozent bzw. 8,9 Millionen Euro). Die Erlösschmälerungen aufgrund von Leerstand innerhalb der LEG-Gruppe sanken von 4,6 Prozent bzw. 16,1 Millionen Euro im Vorjahr auf 4,3 Prozent bzw. 15,1 Millionen Euro in 2011. Die Leerstandsquote (bezogen auf den Gesamtbestand der Wohneinheiten), die regional differiert, liegt für die gesamte LEG-Gruppe bei durchschnittlich 3,9 Prozent (Vorjahr: 3,9 Prozent).

Dem demografischen Wandel in Deutschland und Nordrhein-Westfalen begegnet die LEG mit einer differenzierten Bestandsstrategie, die die Bestände zielgruppenorientiert fortentwickelt. Gezielte Standortkonzepte, differenzierter und gezielter Einsatz von Mo-

dernisierungs- und Instandhaltungsbudgets und individuelle Preisgestaltungen sowie spezielle Vermarktungsaktionen werden die Vermietungsquote weiter sukzessive verbessern.

Der Anteil der öffentlich geförderten Wohnungen verringerte sich auf rund 37,6 Prozent bzw. 33.769 Wohneinheiten (Vorjahr: rund 38,6 Prozent bzw. 34.864 Wohneinheiten). Zum 31. Dezember 2011 hat sich der Wohnungsbestand gegenüber 2010 geringfügig um 273 Wohneinheiten aufgrund von Verkäufen und Abriss verringert.

**Im Segment Sonstiges** werden die Developmentgesellschaften sowie die Gesellschaften LEG Management GmbH, LCS Consulting und Service GmbH und LEG Betreuung von Wohneigentum GmbH dargestellt. Vermietete Objekte, die aus dem Development-Geschäft zum Verkauf stehen, werden ebenfalls im Segment Sonstiges ausgewiesen. Die im Segment Sonstiges angesiedelte LEG Management GmbH konzentriert sich im Wesentlichen auf gruppeninterne Dienstleistungsfunktionen sowie auf Aufgaben der Konzernsteuerung.

Vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen Veränderungen, der Marktlage sowie der Volatilität der Sparte wurde Anfang 2009 die Entscheidung getroffen, den Bereich Development nicht mehr weiterzuführen. Die laufenden Projekte wurden und werden beendet bzw. veräußert. Auch Projektgesellschaften werden zwecks Weiterentwicklung an Investoren bzw. Projektentwickler veräußert. Neue Entwicklungen werden nicht mehr begonnen; bei begonnenen Projektentwicklungen wird ohne ausdrückliche vertragliche Verpflichtung keinerlei Investition mehr getätigt. Es handelt sich hier in der Regel nur noch um Erschließungsleistungen.

**Die Ergebnisrechnung** nach IFRS für das Geschäftsjahr 2011 weist einen Konzernjahresfehlbetrag von 15,12 Millionen Euro nach Steuern und Sondereffekten (Vorjahr: positives Periodenergebnis von 28,66 Millionen Euro) aus. Das Ergebnis vor Ertragssteuern beträgt 9,20 Millionen Euro (Vorjahr: 57,77 Millionen Euro) und ist besonders beeinflusst durch Einmalaufwendungen im Rahmen von Refinanzierungen bei einzelnen Konzerngesellschaften, die Projekte zur Einführung eines neuen, SAP-basierten ERP-Systems (Blue Eagle) und die Vorbereitung der IFRS-Bilanzierung.

Die **Konzerngesamtergebnisrechnung** in einer verkürzten Form stellt sich wie folgt dar:

<b>VERKÜRZTE KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG</b> (in Mio. €)	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Ergebnis aus Vermietung und Verpachtung	243,67	240,55
Ergebnis aus Veräußerung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	-0,40	0,76
Ergebnis aus der Bewertung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	10,98	30,99
Ergebnis aus der Veräußerung von Vorratsimmobilien	-5,63	-5,12
Ergebnis aus sonstigen Leistungen	0,86	0,07
Verwaltungsaufwendungen und andere Aufwendungen	-66,63	-47,69
Andere Erträge	0,89	1,88
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>183,74</b>	<b>221,44</b>
<b>Zinsen und sonstige finanzielle Aufwendungen</b>	<b>-174,54</b>	<b>-163,67</b>
<b>Ergebnis vor Ertragssteuern</b>	<b>9,20</b>	<b>57,77</b>
<b>Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</b>	<b>-24,32</b>	<b>-29,11</b>
<b>Periodenergebnis</b>	<b>-15,12</b>	<b>28,66</b>

Bei einem stabilen Ergebnis aus Vermietung und Verpachtung beträgt das operative Ergebnis (vor Steuern) im Berichtsjahr 183,74 Millionen Euro (Vorjahr: 221,44 Millionen Euro).

#### **Ergebnis aus Vermietung und Verpachtung:**

<b>ERGEBNIS AUS VERMIETUNG UND VERPACHTUNG</b> (in Mio. €)	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Mieterlöse	497,61	486,48
sonstige Erlöse	1,36	0,80
<b>Erlöse aus Vermietung und Verpachtung</b>	<b>498,97</b>	<b>487,28</b>
Bezogene Leistungen	-212,69	-204,90
Personalaufwand	-28,46	-27,73
Abschreibungen	-3,33	-3,19
sonstige betriebliche Aufwendungen	-10,82	-10,91
<b>Umsatzkosten der Vermietung und Verpachtung</b>	<b>-255,30</b>	<b>-246,73</b>
<b>Ergebnis aus Vermietung und Verpachtung</b>	<b>243,67</b>	<b>240,55</b>

Die LEG-Gruppe steigerte dabei im Jahr 2011 ihre Mieterlöse und damit ihre operative Stärke um 11,13 Millionen Euro gegenüber dem Vorjahr. Dies resultierte grundsätzlich aus Mietsteigerungen. Der größte Teil der Umsatzerlöse aus Vermietung resultiert aus der Vermietung von Wohnungen – insgesamt etwa 92 Prozent aller Vertragsmieten. Erlöse aus Vermietung von Gewerbeflächen und Stellplätzen ergeben die restlichen rund 8 Prozent.

**Das Ergebnis aus der Veräußerung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien:**

<b>VERÄUSSERUNG VON ALS FINANZINVESTITION GEHALTENEN IMMOBILIEN (in Mio. €)</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Erlöse aus der Veräußerung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	16,73	18,34
Buchwert der veräußerten als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	-15,40	-16,12
Umsatzkosten im Zusammenhang mit veräußerten als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	-1,72	-1,45
<b>Ergebnis aus der Veräußerung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien</b>	<b>-0,39</b>	<b>0,77</b>

Die LEG-Gruppe hat sowohl in 2010 als auch in 2011 per Saldo im Vergleich zum Buchwert leicht höhere Verkaufserlöse erzielen können. Die Nettoverkaufserlöse lagen etwas unter denen des Vorjahres; gleichzeitig waren höhere interne Vertriebsaufwendungen erforderlich, um die geplanten Verkäufe zum Abschluss zu bringen, so dass sich per Saldo ein leicht negatives Veräußerungsergebnis von 0,39 Millionen Euro (Vorjahr 0,77 Millionen Euro) ergibt.

Das **Ergebnis aus der Bewertung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien** beträgt in 2011 10,98 Millionen Euro (2010: 30,99 Millionen Euro). Der wesentliche Grund für den gegenüber dem Vorjahr geringeren Wertzuwachs ist die Erhöhung der Grunderwerbsteuer in NRW und deren Auswirkungen auf die Immobilienportfoliobewertung.

**Das Ergebnis aus der Veräußerung von Vorratsimmobilien:**

<b>VERÄUSSERUNG VON VORRATSIMMOBILIEN (in Mio. €)</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Erlöse der veräußerten Vorratsimmobilien	19,61	53,28
Buchwert der veräußerten Vorratsimmobilien	-19,92	-46,64
Umsatzkosten der veräußerten Vorratsimmobilien	-5,31	-11,76
<b>Ergebnis aus der Veräußerung von Vorratsimmobilien</b>	<b>-5,62</b>	<b>-5,12</b>

Der Verkauf der verbleibenden Objekte aus der Development-Sparte wurde in 2011 fortgesetzt. Der zum 31. Dezember 2011 im Vorratsvermögen verbliebene Immobilienbestand beträgt noch 21,9 Millionen Euro, davon 20,0 Millionen Euro Grundstücke in der Erschließung.

Zuführungen von Rückstellungen für noch zu erbringende Projektleistungen in 2010, die in 2011 aufgelöst werden konnten, führten zu einem starken Rückgang der Umsatzkosten. Weiterhin konnten durch den fortgesetzten Abbau der Sparte Development Einsparungen im Personalbereich realisiert werden.

### Die Verwaltungs- und anderen Aufwendungen setzen sich wie folgt zusammen:

<b>VERWALTUNGS- UND ANDERE AUFWENDUNGEN</b> (in Mio. €)	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Sonstige betriebliche Aufwendungen	- 44,78	- 24,73
Personalaufwand	- 18,75	- 19,15
Bezogene Leistungen	- 2,19	- 2,89
Abschreibungen	- 0,91	- 0,92
<b>Verwaltungs- und andere Aufwendungen</b>	<b>- 66,63</b>	<b>- 47,69</b>

Die Verwaltungs- und anderen Aufwendungen stiegen in 2011 konzernweit vor allem durch höhere Einmalkosten der Konzernumstrukturierung an.

### Das Zinsergebnis:

<b>ZINSEN UND SONSTIGE FINANZIELLE AUFWENDUNGEN</b> (in Mio. €)	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Zinserträge	2,80	1,96
Zinsaufwendungen	-174,99	-167,53
Ergebnis aus anderen Finanzanlagen	1,20	3,64
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	2,95	0,64
Ergebnis aus der Marktbewertung von Derivaten	-6,50	-2,37
<b>Zinsen und sonstige finanzielle Aufwendungen</b>	<b>-174,54</b>	<b>-163,66</b>

### Die Zinsaufwendungen:

<b>ZINSAUFWENDUNGEN</b> (in Mio. €)	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Zinsaufwendungen aus der Immobilienfinanzierung	-93.84	-89.51
Zinsaufwand aus der Darlehensamortisation	-49.62	-50.54
Vorfälligkeitsentschädigungen	-13.96	-6.64
Zinsaufwand aus Zinsderivaten	-4.58	-1.73
Zinsaufwand Änderung Pensionsrückstellungen	-4.56	-4.70
Zinsaufwand aus der Aufzinsung	-3.99	-4.90
Zinsaufwendungen aus der Leasingfinanzierung	-0,92	-1.06
Übrige Zinsaufwendungen	-3.54	-8.45
<b>Zinsaufwendungen</b>	<b>-174.99</b>	<b>-167.53</b>

Im Vergleich zum Vorjahr haben sich die Zinsaufwendungen insgesamt erhöht. Dies hängt unter anderem mit den Kosten der Refinanzierungen bei einzelnen Konzerngesellschaften zusammen. Die neu abgeschlossenen Darlehen wurden im Wesentlichen zur vorzeitigen Rückführung bestehender Altdarlehen verwendet.

### Überleitung zum FFO (Funds from Operations)

Eine wesentliche Steuerungskennzahl in der LEG-Gruppe stellt der FFO dar. Dieser zeigt die operative Leistungsfähigkeit der LEG, bereinigt um nicht zahlungswirksame Bewertungseffekte, Einmalkosten der Konzernumstrukturierung und Veräußerungserlöse.

Die LEG-Gruppe unterscheidet zwischen dem FFO I (ohne Betrachtung des Ergebnisses aus Veräußerung der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien) und FFO II (inklusive des Ergebnisses aus der Veräußerung der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien). Die Berechnungssystematik der jeweiligen Kennzahl kann dem Glossar im Anhang entnommen werden.

**Die Ermittlung des FFO I und FFO II** stellt sich in 2011 wie folgt dar:

(in Mio. €)	2011	2010
Periodenergebnis nach IFRS	-15,12	28,66
Zinserträge	-2,80	-1,96
Zinsaufwendungen	174,99	167,53
Zinsergebnis (netto)	172,19	165,57
Sonstige finanzielle Aufwendungen	2,36	-1,90
Ertragsteuern	24,33	29,11
<b>EBIT</b>	<b>183,76</b>	<b>221,44</b>
Abschreibungen	6,63	6,58
<b>EBITDA</b>	<b>190,39</b>	<b>228,02</b>
Zeitwertbewertung von als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien	-10,98	-30,99
Projektkosten mit Einmalcharakter	21,70	9,37
Außerordentliche und periodenfremde Aufwendungen und Erträge	3,45	-1,76
Ergebnis aus Veräußerung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	0,40	-0,76
Ergebnis aus Veräußerung von Vorratsimmobilien	5,63	5,12
<b>Bereinigtes EBITDA</b>	<b>210,59</b>	<b>209,00</b>
Zahlungswirksame Zinsaufwendungen und Erträge	-97,43	-93,42
Zahlungswirksame Ertragsteuern	-1,36	-3,14
<b>FFO I (ohne Veräußerung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien)</b>	<b>111,80</b>	<b>112,44</b>
Ergebnis aus der Veräußerung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	-0,40	0,76
<b>FFO II (inkl. Veräußerung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien)</b>	<b>111,40</b>	<b>113,20</b>

Ein gegenüber dem Vorjahr nahezu unveränderter FFO I von rund 112 Millionen Euro spiegelt die stabile operative Geschäftsentwicklung der LEG wider.

Eine weitere zentrale Steuerungskennzahl in der LEG-Gruppe im Rahmen der wertorientierten Unternehmenssteuerung stellt der **Net Asset Value (NAV)** dar.

Die LEG-Gruppe weist zum 31. Dezember 2011 einen NAV in Höhe von 2.384,39 Millionen Euro aus.

(in Mio. €)	2011	2010
Eigenkapital (vor Minderheiten)	2.145,87	2.240,58
Effekt aus der Ausübung von Optionen, Wandelanleihen und anderen Rechten am Eigenkapital	0,00	0,00
NAV	2.145,87	2.240,58
Zeitwertbewertung der derivaten Finanzinstrumente (netto)	30,31	3,85
Latente Steuern	208,21	191,37
EPR-NAV	2.384,39	2.435,80

Die **Konzernbilanz** in einer verkürzten Form stellt sich wie folgt dar:

<b>KONZERNBILANZ</b> (verkürzte Form in Mio. € und %)			
<b>AKTIVA</b>	<b>2011</b>	<b>in %</b>	<b>2010</b>
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	4.736,13	94,95	4.703,11
Andere langfristige Vermögenswerte	106,44	2,13	100,06
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	61,55	1,23	113,68
Flüssige Mittel	81,82	1,64	83,57
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	2,43	0,05	1,29
<b>Summe AKTIVA</b>	<b>4.988,37</b>	<b>100</b>	<b>5.001,71</b>
<b>PASSIVA</b>	<b>2011</b>	<b>in %</b>	<b>2010</b>
Eigenkapital	2.145,87	43,02	2.240,58
Finanzschulden (langfristig)	1.996,56	40,02	1.626,22
Andere langfristige Schulden	417,67	8,37	412,58
Finanzschulden kurzfristig	309,99	6,21	584,18
Andere kurzfristige Schulden	118,19	2,37	138,15
Verbindlichkeiten aus zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	0,09	0,01	0,00
<b>Summe PASSIVA</b>	<b>4.988,37</b>	<b>100</b>	<b>5.001,71</b>

Die **Bilanzsumme** beträgt im Berichtsjahr 4.988,37 Millionen Euro (2010: 5.001,71 Millionen Euro).

Auf der Aktivseite bilden die langfristigen Vermögenswerte mit 4.842,57 Millionen Euro die größte Bilanzposition. Den wesentlichen Vermögenswert der LEG-Gruppe bilden die als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien in Höhe von 4.736,13 Millionen Euro per Stichtag 31. Dezember 2011 (31.12.2010: 4.703,11 Millionen Euro), die zum 31. Dezember 2011 94,9 Prozent der Bilanzsumme (2010: 94,0 Prozent) darstellen.

Wesentliche Positionen der Passivseite sind das Eigenkapital in Höhe von 2.145,87 Millionen Euro (2010: 2.240,58 Millionen Euro) sowie die Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 2.306,55 Millionen Euro (2010: 2.210,40 Millionen Euro). Die konzernweite Eigenkapital-

quote von 43 Prozent stellt auch im Branchenvergleich einen äußerst soliden Wert dar.

Die LEG-Gruppe weist insgesamt Rückstellungen in Höhe von 140,44 Millionen Euro aus – davon für Steuern in Höhe von 0,07 Millionen Euro und für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen in Höhe von 102,99 Millionen Euro.

Die moderate Gesamtverschuldung im Berichtsjahr findet in einer **Loan to Value Ratio (LTV)** von 46,95 Prozent (2010: 45,21 Prozent) ihren Ausdruck.

<b>LOAN TO VALUE RATIO</b> (in Mio. €)	<b>31. Dezember 2011</b>	<b>31. Dezember 2010</b>
Finanzschulden	2.306,55	2.210,40
Abzüglich Zahlungsmittel	81,82	83,57
<b>Nettofinanzverbindlichkeiten</b>	<b>2.224,73</b>	<b>2.126,83</b>
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	4.736,13	4.703,11
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	2,43	1,29
	<b>4.738,56</b>	<b>4.704,40</b>
<b>Loan to Value Ratio (LTV) in %</b>	<b>46,95 %</b>	<b>45,21 %</b>

**Die Finanzlage** ist geordnet. Das Eigenkapital beträgt 2.145,87 Millionen Euro (Vorjahr: 2.240,58 Millionen Euro). Dies entspricht einer Eigenkapitalquote von 43,02 Prozent (Vorjahr: 44,80 Prozent).

Das Vermögen der Gesellschaft wird in der für Wohnungsunternehmen üblichen Form im Wesentlichen durch grundpfandrechtlich gesicherte Darlehen von Kreditinstituten und von anderen Kreditgebern finanziert.

Die Gesellschaften der LEG-Gruppe haben im Rahmen von Kreditverträgen für grundpfandrechtlich besicherte Darlehen typische Kennzahlen und Informationsverpflichtungen vereinbart. Hierüber werden die Finanzierungspartner im Rahmen der jeweils vereinbarten Berichte regelmäßig informiert. Verpflichtungen aus solchen Kreditverträgen wurden ausnahmslos erfüllt.

Die Prolongationsmöglichkeiten bestehender Kreditverhältnisse für Objektfinanzierungen waren grundsätzlich im abgelaufenen Geschäftsjahr von der allgemeinen volatilen Finanzmarktsituation unbeeinflusst. Es wurden bestehende, nicht grundbuchlich besicherte Finanzierungsmittel der LEG NRW GmbH im Rahmen der Refinanzierung und Restrukturierung einzelner Tochtergesellschaften zurückgeführt.

Seit 2009 verfolgt die LEG-Gruppe erfolgreich eine Refinanzierungsstrategie insbesondere mit dem Ziel, eine höhere Transparenz in den Finanzierungsstrukturen, eine Optimierung der Beleihungsmöglichkeiten sowie eine Reduzierung der Kapitaldienste zu erreichen. Mit der Refinanzierung sind zudem Restrukturierungen der gesellschaftsrechtlichen Grundlagen verbunden, die vor allem auch eine Eigenkapitalstärkung der LEG NRW GmbH als Teilkonzernmuttergesellschaft zum Ziel haben.



Die Zahlungsfähigkeit der LEG-Gruppe war jederzeit gegeben.

**Der Personalbestand** der LEG-Gruppe – sprich: die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten in der LEG-Gruppe, gegliedert nach Segmenten – hat sich gegenüber dem Vorjahr wie folgt entwickelt:

	Durchschnittliche Zahl der Beschäftigten <b>2011</b>	Mitarbeiter- kapazität (FTE) <b>2011</b>	Durchschnittliche Zahl der Beschäftigten <b>2010</b>	Mitarbeiter- kapazität (FTE) <b>2010</b>
Wohnen	627	503	664	522
Sonstiges	279	253	280	256
<b>Gesamt</b>	<b>906</b>	<b>756</b>	<b>944</b>	<b>778</b>

Die durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter der LEG-Gruppe betrug in 2011 insgesamt 906 Mitarbeiter, 627 davon im Segment Wohnen. 279 Mitarbeiter sind dem Segment Sonstiges in diversen Tochterunternehmen zugeordnet.

Die LEG-Gruppe bietet ihren Mitarbeitern ein motivierendes Arbeitsumfeld mit persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und einer teilweise auch leistungsorientierten Vergütung, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter sicherzustellen und Leistungsträger an das Unternehmen zu binden. Ein wichtiges Augenmerk der LEG-Gruppe liegt darüber hinaus auf der Entwicklung der Mitarbeiter. Die Mitarbeiterqualifizierung wird durch ein umfassendes internes Fortbildungsprogramm ermöglicht. Die Qualifizierungsmaßnahmen werden bedarfsgerecht organisiert und angeboten. Die LEG-Gruppe investiert überdurchschnittlich in die Fortbildung ihrer Mitarbeiter. Im Geschäftsjahr 2011 betrugen die Ausgaben zirka 670 Euro pro Mitarbeiter – die durchschnittliche Investition der im GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. organisierten Unternehmen lag bei lediglich rund 400 Euro pro Mitarbeiter.

Im Rahmen des LEG-Verkaufs wurde auch eine **Sozialcharta** vereinbart. Sie beinhaltet weitreichende und teilweise strafbewährte Schutzbestimmungen für einen Zeitraum von zehn Jahren (29.08.2008 – 28.08.2018) zugunsten von Mietern und Mitarbeitern der gesamten LEG-Gruppe. Die Regelungen und Schutzbestimmungen sind auf der Homepage unter [www.leg-nrw.de](http://www.leg-nrw.de) im Wortlaut nachzulesen.

Über sämtliche Maßnahmen und Handlungen bezüglich der Sozialcharta-Schutzbestimmungen wird jährlich ein vom Wirtschaftsprüfer geprüfter Bericht erstellt, anhand dessen das Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen die Einhaltung der Sozialcharta überwacht. Das Ministerium hat im Januar 2012 nach eingehender Prüfung die Einhaltung der Sozialcharta (wie bereits für die Jahre 2008 und 2009) auch für das Berichtsjahr 2010 in vollem Umfang bestätigt.

Die Prüfung der Einhaltung der Sozialcharta-Schutzbestimmungen für das Geschäftsjahr 2011 sowie die Erstellung des entsprechenden Berichtes befinden sich derzeit in der Umsetzung.

**Die LEG NRW Mieter-Stiftung** haben die Gesellschafter der LEG NRW GmbH in Zusammenarbeit mit dem Land Nordrhein-Westfalen für soziale Belange zugunsten der Mieter und der Allgemeinheit ins Leben gerufen. Ziel des Engagements ist es, einen gemeinnützigen oder karitativen Mehrwert für die Mieter und die Öffentlichkeit zu schaffen. Dieser Mehrwert kann zum Beispiel eine barrierefreie Wohnung sein oder eine integrationsfördernde und interkulturelle Veranstaltung in den Wohnquartieren, auch offen für Nicht-Mieter der LEG. Die Stiftung ist mit einem Stiftungskapital von 5 Millionen Euro ausgestattet. Seit Aufnahme der Arbeit im Juni 2010 wurden insgesamt 40 Projekte (davon 29 in 2011) bzw. hilfsbedürftige Mieter gefördert. Von diesen Projekten/Förderungen hatten 17 (davon 13 in 2011) mildtätigen und 23 (davon 16 in 2011) gemeinnützigen Charakter.

Die LEG-Gruppe zeichnet sich im Rahmen ihrer nachhaltigen Unternehmensstrategie durch ihr hohes soziales Engagement für das Zusammenleben der Mieter aus. Social Responsibility ist in der LEG gelebte Praxis. Dieses beinhaltet neben der lokalen Vor-Ort-Betreuung die Unterstützung von Stadtteilinitiativen und lokalen Institutionen. So unterstützt die LEG NRW Mieter-Stiftung unter anderem auch die Durchführung von jährlich rund 150 Mieterevents in den Wohnquartieren.

Für die frühzeitige Erkennung, Analyse und Priorisierung der Chancen und Risiken wurde bei der LEG Management GmbH für die LEG-Gruppe ein **zentrales Risikomanagementsystem** (RMS) implementiert, das für die Geschäftsführung ein wesentlicher Bestandteil verantwortungsvoller Unternehmensführung ist. Mit dessen Hilfe wird der Chancen- und Risikobericht der LEG-Gruppe erstellt, in den alle LEG-Gesellschaften integriert sind. Die wirtschaftliche Weiterentwicklung und das Wachstum der LEG-Gruppe resultieren aus dem rechtzeitigen Erkennen möglicher Chancen. Dazu werden auch kontinuierlich Risiken analysiert, um auf diese ebenso rechtzeitig wie angemessen reagieren zu können.

Bei der LEG-Gruppe wurde darüber hinaus ein **konzernweites Internes Kontrollsystem** (IKS) eingerichtet, dessen zentraler Teil ein Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess ist.

Ziel und Zweck des IKS ist neben der Sicherung der Vermögenswerte unter anderem die Sicherstellung der richtigen und vollständigen Erfassung und Darstellung aller Geschäftsvorfälle, um eine zutreffende bilanzielle Würdigung in der Rechnungslegung der LEG-Gruppe zu ermöglichen. Grundlage der Rechnungslegung sind, neben den gesetzlichen Vorgaben, die nationalen und internationalen Rechnungslegungsstandards sowie eine konzernweite Bilanzierungsrichtlinie.

**Um sich bietende Chancen zur zukünftigen Entwicklung** zu nutzen, ist die neue LEG-Gruppe mit einem in Nordrhein-Westfalen breit diversifizierten Immobilienbestand, dem Fokus auf das Segment Wohnen und der darauf stringent ausgerichteten Organisation des Bestandsmanagements gut aufgestellt.

Chancen werden darüber hinaus insbesondere in der Einführung des SAP-basierten IT-Systems „Blue Eagle“ gesehen. Neben einer höheren Transparenz können weitere Prozessoptimierungen vorgenommen und das Reportingsystem weiterentwickelt werden.

Die LEG-Gruppe geht von der Fortsetzung der eingangs beschriebenen positiven wirtschaftlichen Entwicklung auch im Jahr 2012 aus. Das Unternehmen ist für die Mieter ein

zuverlässiger Partner mit fairem Preis-Leistungs-Verhältnis, bei dem sie gut und sicher wohnen. Das tägliche Denken und Handeln der Mitarbeiter der LEG-Gruppe ist darauf ausgerichtet, die Kundenzufriedenheit stetig zu erhöhen – sowohl im Rahmen der Kundenbindung als auch der Mietergewinnung. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die freundliche, prompte und professionelle Vor-Ort-Betreuung durch engagierte Mitarbeiter. Ziel ist die stetige Verbesserung der Kundenbindung und Vermietungsperformance.

Die Vision der LEG-Gruppe ist, sich bis zum Jahr 2013 zum Vorbild für private Wohnungsunternehmen zu entwickeln, das

- eine anspruchsvolle Rendite
  - eine sozialverträgliche Bestandsentwicklung
  - eine überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit und
  - ein motivierendes Arbeitsumfeld für engagierte Mitarbeiter
- nachhaltig miteinander verbindet.

## **FAZIT**

Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, die Vision und Strategie sowie die daraus abgeleiteten dezentralen Projekte bilden die Grundlagen des künftigen Konzernerfolges. Die Straffung der Organisationsstrukturen durch Zusammenlegung und Harmonisierung der Gesellschaften führt mittelfristig zu einer verbesserten Bearbeitungseffizienz mit deutlichen Kosteneinsparungen, die unter Einhaltung sämtlicher Sozialcharta-Kriterien realisiert werden. Gleichzeitig trägt der operative Bereich mit einer anspruchsvollen Mieten- und Leerstandsabbauplanung maßgeblich zu den Ergebnisverbesserungen bei.

Die bereits durchgeführten und darüber hinaus noch geplanten Refinanzierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen verbessern die finanzielle Situation des Konzerns, stärken mittel- und langfristig die Eigenkapitalsituation der Lancaster GmbH & Co. KG und machen diese potenziell dividendenfähig. Zusammen mit den strategischen Projekten newERP, IFRS und „optimierte Sollprozesse“ sind dies wesentliche Voraussetzungen, um die LEG mittelfristig zu einem führenden Wohnungsunternehmen mit stabilen Cashflows und Renditen zu entwickeln.

**GLOSSAR:****Allgemein**

Die hier berichteten Kennzahlen: EBIT, EBITDA, bereinigtes EBITDA, FFO, EPRA-NAV und LTV sind keine standardisierten Kennzahlen nach IFRS oder HGB. Daher sind diese Kennzahlen nur begrenzt mit Performancezahlen anderer Gesellschaften vergleichbar, die unter derselben oder einer ähnlichen Bezeichnung veröffentlicht werden.

**EBIT**

(Earnings Before Interest and Taxes)

Operatives Ergebnis: Periodenergebnis vor Finanzergebnis und Steuern

**EBITDA**

(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation)

EBITDA stellt das Periodenergebnis vor Finanzergebnis und Steuern, bereinigt um Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte dar.

**Bereinigtes EBITDA**

Das bereinigte EBITDA wird berechnet, indem das EBITDA korrigiert wird um das Ergebnis aus der Bewertung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien, die Projektkosten mit Einmalcharakter und andere außerordentliche sowie periodenfremde Aufwendungen und Erträge. Bei den Projektkosten mit Einmalcharakter handelt es sich um wesentliche Projekte der LEG-Gruppe (unter anderem SAP-Einführung/Blue Eagle und IFRS Conversion).

**FFO I****(ohne Verkauf)**

(Funds from Operations)

Die LEG-Gruppe berechnet FFO I, indem das bereinigte EBITDA für den jeweiligen Zeitraum um das Ergebnis aus der Veräußerung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien, das Ergebnis aus der Veräußerung von Vorratsimmobilien, die zahlungswirksamen Zinsaufwendungen und -erträge sowie um die zahlungswirksamen Steuern bereinigt wird.

**FFO II****(inkl. Verkauf)**

Die LEG-Gruppe berechnet FFO II, indem das Ergebnis aus der Veräußerung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien zum FFO I für den jeweiligen Zeitraum hinzugerechnet wird.

**EPRA-NAV**  
(Net Asset Value  
nach European  
Public Real Estate  
Association)

Der EPRA-NAV wird verwendet, um das langfristige Eigenkapital der LEG-Gruppe darzustellen. Es wird auf Grundlage des Nettoeinvormögens (NAV) einschließlich des Fair Values der Finanzinstrumente (netto) und der latenten Steuern berechnet. Der EPRA-NAV beinhaltet Fair-Value-Anpassungen für alle wesentlichen Bilanzpositionen, die in der IFRS-Bilanz nicht zum Fair Value als Teil des NAV erfasst werden.

**LTV**  
(Loan to Value)

Der LTV entspricht dem Verhältnis unserer Finanzverbindlichkeiten (einschließlich EK 02-Steuerverbindlichkeit), abzüglich flüssiger Mittel, zu den als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien und zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerten.

**Projektkosten**

Die Projektkosten beinhalten Aufwendungen für Vorhaben, die weitgehend einmalig sind, deren Struktur komplex ist und deren Zielsetzung mit vorgegebenen Mitteln und in der geplanten Zeit erreicht wird.

# JAHRESERGEBNIS

**Der umfangreiche Konzernumbau trägt Früchte: So hat die LEG-Gruppe ihr Ergebnis aus Vermietung und Verpachtung in 2011 um 1,3 Prozent auf 243,7 Millionen Euro gesteigert. Gleichzeitig erhöhten sich die Erlöse aus Vermietung und Verpachtung im Jahr 2011 von 487,3 Millionen Euro auf 499 Millionen Euro. Das belegt die operative Stärke im LEG-Kerngeschäft Wohnungsbewirtschaftung und hatte positive Auswirkungen auf die Bewertung der Wohnungsbestände. Die Buchwerte des LEG-Wohnungsbestandes wuchsen leicht um zirka 0,8 Prozent auf 4,736 Milliarden Euro. Aufgrund hoher Einmalkosten der laufenden Konzernumstrukturierung sowie eines geringeren Bewertungsergebnisses sank das Periodenergebnis von 28,66 Millionen Euro im Jahr 2010 auf -15,12 Millionen Euro im Berichtsjahr. Das bereinigte EBITDA wuchs leicht von 209 Millionen Euro in 2010 auf 210,59 Millionen Euro in 2011. Der FFO II erreicht mit 111,40 Millionen Euro einen hervorragenden Wert. Auch der LTV von 47 Prozent, die Konzern-Eigenkapitalquote von 43 Prozent und der NAV – definiert nach dem europäischen Branchenstandard EPRA – in Höhe von 2,384 Milliarden Euro belegen die gesunde Struktur der LEG-Gruppe.**

# GESTEIGERT



KONZERNBILANZ  
KONZERNGESAMTERGEBNIS-  
RECHNUNG

**LANCASTER GMBH & CO. KG, DÜSSELDORF**  
**KONZERNBILANZ – 31. DEZEMBER 2011**

<b>AKTIVA</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>
	T€	T€
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>4.842.572</b>	<b>4.803.172</b>
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	4.736.126	4.703.113
Sachanlagen	75.669	66.360
Immaterielle Vermögenswerte	6.345	3.109
Anteile an assoziierten Unternehmen	8.102	10.549
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	5.692	6.045
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	2.542	2.670
Aktive latente Steuern	8.096	11.326
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>145.800</b>	<b>198.541</b>
Vorräte für Immobilien und sonstige Vorräte	21.812	36.248
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	38.574	74.555
Forderungen aus Ertragssteuern	1.155	2.881
Flüssige Mittel	81.824	83.570
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	2.435	1.287
<b>Summe Aktiva</b>	<b>4.988.372</b>	<b>5.001.713</b>

<b>PASSIVA</b>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>
	T€	T€
<b>Eigenkapital</b>	<b>2.145.873</b>	<b>2.240.582</b>
Kapitalanteile	1	1
Kapitalrücklage	544.265	591.125
Kumulierte sonstige Rücklagen	1.226.557	1.256.330
Auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallenes Eigenkapital	1.770.823	1.847.456
Nicht beherrschende Anteile	375.050	393.126
<b>Langfristige Schulden</b>	<b>2.414.231</b>	<b>2.038.796</b>
Pensionsrückstellungen	97.214	92.190
Sonstige Rückstellungen	14.572	19.228
Finanzschulden	1.996.559	1.626.218
Sonstige Schulden	51.375	52.104
Steuerschulden	38.202	46.359
Passive latente Steuern	216.309	202.697
<b>Kurzfristige Schulden</b>	<b>428.268</b>	<b>722.335</b>
Pensionsrückstellungen	5.779	5.599
Sonstige Rückstellungen	22.808	17.570
Steuerrückstellungen	68	65
Finanzschulden	309.995	584.185
Sonstige Schulden	65.747	91.192
Steuerschulden	23.783	23.724
Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	88	0
<b>Summe Passiva</b>	<b>4.988.372</b>	<b>5.001.713</b>

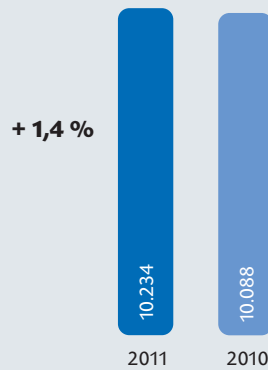


**LANCASTER GMBH & CO. KG, DÜSSELDORF**  
**KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG – 01. JANUAR - 31. DEZEMBER 2011**

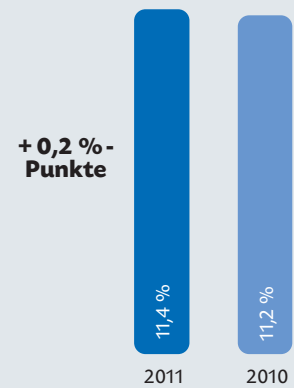
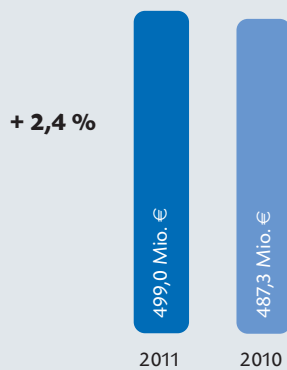
	01.01.-31.12.2011	01.01.-31.12.2010
	T€	T€
<b>Ergebnis aus Vermietung und Verpachtung</b>	243.669	240.549
Erlöse aus Vermietung und Verpachtung	498.972	487.277
Umsatzkosten der Vermietung und Verpachtung	-255.303	-246.728
<b>Ergebnis aus der Veräußerung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien</b>	<b>-399</b>	<b>764</b>
Erlöse aus der Veräußerung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	16.726	18.337
Buchwert der veräußerten als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	-15.405	-16.120
Umsatzkosten im Zusammenhang mit veräußerten als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	-1.720	-1.453
<b>Ergebnis aus der Bewertung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien</b>	<b>10.980</b>	<b>30.991</b>
<b>Ergebnis aus der Veräußerung von Vorratsimmobilien</b>	<b>-5.629</b>	<b>-5.121</b>
Erlöse der veräußerten Vorratsimmobilien	19.609	53.282
Buchwert der veräußerten Vorratsimmobilien	-19.918	-46.640
Umsatzkosten der veräußerten Vorratsimmobilien	-5.320	-11.763
<b>Ergebnis aus sonstigen Leistungen</b>	<b>861</b>	<b>68</b>
Erlöse aus sonstigen Leistungen	12.462	12.727
Aufwendungen im Zusammenhang mit sonstigen Leistungen	-11.601	-12.659
<b>Verwaltungs- und sonstige Aufwendungen</b>	<b>-66.633</b>	<b>-47.685</b>
<b>Andere Beträge und Aufwendungen</b>	<b>894</b>	<b>1.869</b>
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>183.743</b>	<b>221.435</b>
Zinserträge	2.802	1.956
Zinsaufwendungen	-174.985	-167.526
Ergebnis aus anderen Finanzanlagen und sonstige Beteiligungen	1.195	3.642
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	2.951	638
Ergebnis aus der Marktbewertung von Derivaten	-6.506	-2.375
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>9.200</b>	<b>57.770</b>
Ertragsteuern	-24.325	-29.107
<b>Periodenergebnis</b>	<b>-15.125</b>	<b>28.663</b>
<b>Veränderung der direkt im Eigenkapital erfassten Beträge</b>		
Veränderung der unrealisierten Gewinne/Verluste	-23.057	49
Ertragsteuern auf direkt im Eigenkapital erfasste Beträge	4.564	-7
<b>Zeitwertanpassung Zinsderivate in Sicherungsbeziehungen</b>	<b>-18.493</b>	<b>42</b>
Veränderung der unrealisierten Gewinne/Verluste	-5.081	-2.415
Ertragsteuern auf direkt im Eigenkapital erfasste Beträge	1.565	830
<b>Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus der Bewertung von Pensionsverpflichtungen</b>	<b>-3.516</b>	<b>-1.585</b>
<b>Gesamtperiodenergebnis</b>	<b>-37.134</b>	<b>27.120</b>
<b>Vom Periodenergebnis entfallen auf:</b>		
Nicht beherrschende Anteile	-3.599	4.445
Auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens	-11.526	24.218
<b>Vom Gesamtperiodenergebnis entfallen auf:</b>		
Nicht beherrschende Anteile	-7.361	4.181
Auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens	-29.773	22.939

## LEISTUNGSKENNZAHLEN 2011

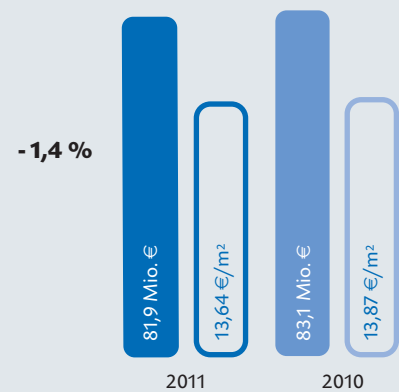
## Durchschnittliche Miete:

Neuvermietung  
(in Wohneinheiten):

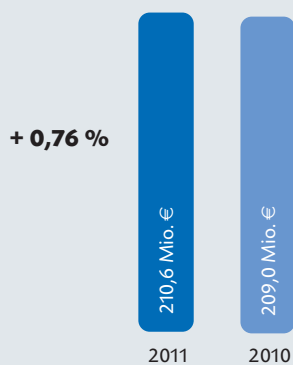
## Fluktuation:

Erlöse aus Vermietung  
und Verpachtung:Ergebnis aus Vermietung  
und Verpachtung:

## Investitionen in unseren Bestand:



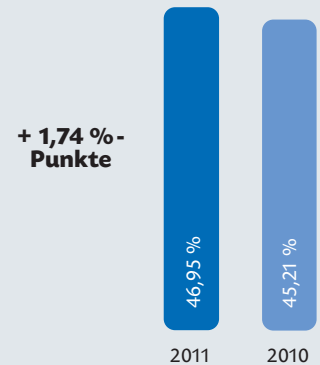
## Bereinigtes EBITDA:



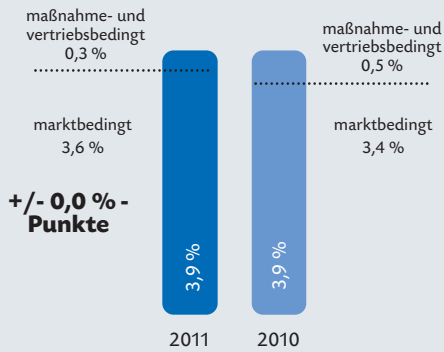
## FFO I:



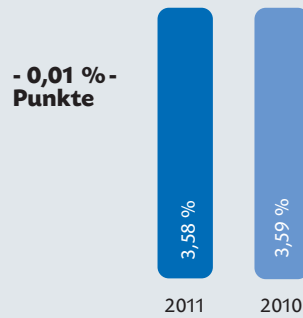
## Loan to Value Ratio (LTV):



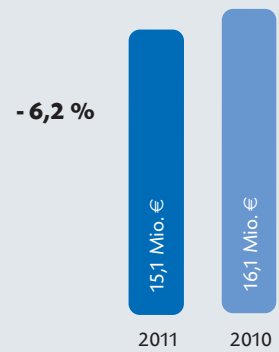
**Durchschnittliche Leerstandsquote  
2010 zu 2011:**



**Leerstandsquote zum  
Stichtag 31.12.10 und 31.12.11:**



**Erlösschmälerungen:**

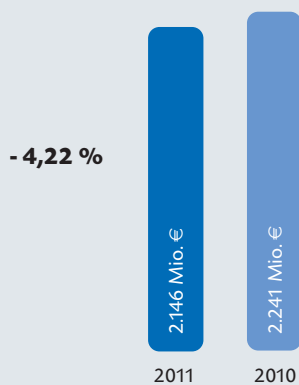


**Wertentwicklung  
IAS 40-Immobilien:**



„ Operative Stärke und steigende Immobilienwerte – die Erfolgsstory der LEG „

**Net Asset Value (NAV):**



# STRATEGIEN UM

**Mit dem Jahr 2011 hat die LEG wesentliche Meilensteine auf dem Weg zur Kapitalmarktfähigkeit erreicht. Unterstützt durch die Einführung des neuen ERP-Systems Blue Eagle wurden Soll-Prozesse im Bereich des Bestandsmanagements neu definiert und einheitliche Workflows und Schnittstellen geschaffen. Erstmals bilanziert die LEG in diesem Zuge auch nach den international anerkannten IFRS-Richtlinien. Die Neugestaltung der Refinanzierung schafft eine risikoadäquate Passivseite der Bilanz und sichert die Zukunftsfähigkeit der LEG.**



# GESETZT





### Alles vernetzt – die Strategie-Blume

Die Unternehmensstrategie ist Leitlinie für alle Teilstrategien. Sämtliche Strategien sind untereinander vernetzt. Die Umsetzung geschieht im Rahmen eines dynamischen Prozesses nach den Vorgaben eines detaillierten und ambitionierten Zeitplans mit definierten Meilensteinen.

- 1 **Wohnenstrategie**
- 2 **Einkaufsstrategie**
- 3 **Personalstrategie**
- 4 **Kommunikationsstrategie**
- 5 **IT-Strategie**
- 6 **Refinanzierungsstrategie**

### UNTERNEHMENSWERT – OPERATIVE STÄRKE – SOZIALE VERANTWORTUNG

Die LEG konzentriert sich auf das Kerngeschäft Wohnen. Ihr Ziel ist es, zu den fünf besten privatwirtschaftlichen Wohnungsunternehmen in Deutschland zu zählen. Bei der Kundenzufriedenheit will die LEG zu den Top 3 gehören. Aus dieser Unternehmensvision leitet sich der zukunftsorientierte Strategieplan 2018+ ab. Schrittweise arbeitet sich das Unternehmen in den Kreis der Branchenbesten vor.

Die erste Stufe wurde 2010 mit dem „Projekt ONE“ (Organisation for New Efficiency) erfolgreich abgeschlossen.

Mit dem Projekt „LEG Future“ setzt das Unternehmen seitdem den Konzernumbau fort. Die Strategie des Unternehmens ruht auf drei Säulen:

- Wirtschaftliche **Nachhaltigkeit** wird erreicht durch gezielte Investitionen in Bestandspflege und -entwicklung, die für eine stetige und angemessene Steigerung des Unter-



#### → STRATEGIETEAM

Die Mitglieder des Strategieteams (v.l.n.r.): Oliver Gabrian, Thomas Breuer, Holger Hentschel, Dr. Thomas Görgemanns, Thomas Hegel, Jens Radtke, Eckhard Schultz und Susanne Hofmann

nehmenswertes sorgen sollen. Ein Maßstab ist auch die soziale Verantwortung für Mitarbeiter und Mieter.

- Eine angemessene **Rendite** wird erreicht durch eine effiziente und effektive Aufbau- und Ablauforganisation, um die Leistung in allen Unternehmensbereichen zu steigern – von der Vermietung über die Kundenbetreuung bis hin zur Finanzierung.
- Voraussetzung für den Erfolg ist das **Engagement** aller Mitarbeiter, ihre Identifikation mit den Unternehmenszielen, ihre Fachkompetenz, Professionalität sowie Service- und Teamorientierung.

Die Umstellung auf eine gemeinsame, übergreifende IT-Plattform bot dabei die Basis für die Definition von Soll-Prozessen in der Wohnungsbewirtschaftung und -vermietung sowie für einheitliche Workflows und Schnittstellen.

Bis 2013 soll die Kapitalmarktfähigkeit erreicht sein. Das Immobilienportfolio soll zu einem konkurrenzfähigen und zielgruppenorientierten Bestand in zukunftsfähigen Regionen sukzessive weiterentwickelt werden. Die konsequente Entwicklung der Führungskräfte sorgt für eine nachhaltige Managementqualität.

## **STRATEGIE: KREATIVITÄT FÜR ALLE UNTERNEHMENSBEREICHE**

Mitte 2011 wurde das **Strategieteam** ins Leben gerufen. Dieses Gremium berät grundlegende Aspekte der strategischen Weiterentwicklung der LEG im kleinen Kreis – über Hierarchieebenen hinweg. Es diskutiert offen ohne starre Tagesordnung und setzt so Kreativität frei. Das Team begleitet dabei die Umsetzung der Unternehmensstrategie und arbeitet Empfehlungen zu ihrer Weiterentwicklung aus. Weiterhin koordiniert es laufende und zukünftige Großprojekte, identifiziert und adressiert neue Handlungsfelder zur Stärkung der LEG.

Das Strategieteam untersucht regelmäßig Vorhaben des Unternehmens auf ihren qualitativen und quantitativen Nutzen und wägt sie gegeneinander ab. Ergibt sich etwa, dass ein Projekt im Verhältnis zum Nutzen zu viele Ressourcen bindet, wird nachjustiert.

## DEMOGRAFISCHER WANDEL: KUNDENBEDÜRFNISSE KENNEN, MÄRKTE ANALYSIEREN

Wohnungsunternehmen in Deutschland müssen sowohl ihre strategische Ausrichtung als auch das operative Geschäft dem **demografischen Wandel** anpassen. Dazu ist es notwendig, die Kundenbedürfnisse genau zu kennen und zu bedienen und die Produkte entsprechend zu diversifizieren. Der hohe Investitionsbedarf der kommenden Jahre kann nur refinanziert werden, wenn es gelingt, Mietanpassungsspielräume zu heben, Leerstände langfristig zu reduzieren und Erlösschmälerungen zu minimieren.

Die LEG stellt sich den Herausforderungen des demografischen Wandels insbesondere in der Unternehmens-Teilstrategie „Wohnen“. Eine differenzierte Strategie für die Wohnungsbestände ist die Basis für eine flexible Mietpreisgestaltung jeder einzelnen Wohnung. Die Vermietungsquote wird damit systematisch verbessert. Dem dienen außerdem spezielle Standortkonzepte, ein gezielter und zielgruppenorientierter Einsatz von Modernisierungs- und Instandhaltungsbudgets, die individuell vereinbarte Zusatzausstattung von Wohnungen sowie spezielle Vermarktungsaktionen. Operative Erfolge belegen, dass die LEG auch an strukturschwächeren Standorten erfolgreich vermieten kann.

Die lokal sehr unterschiedlichen Wohnungsmärkte werden genau analysiert, vor allem im Hinblick auf marktgerechte Mieten, Ausstattungsstandards und die Rentabilität von Modernisierungsmaßnahmen. Basis ist der LEG Wohnungsmarktbericht NRW 2011. Die wissenschaftlich fundierte Studie trägt dazu bei, einerseits das eigene unternehmerische Handeln besser einzuordnen und andererseits die Markttransparenz und damit die Professionalität in der unternehmerischen Wohnungswirtschaft in Nordrhein-Westfalen zu optimieren.



Jens Radtke  
(Geschäftsführer von  
Radtke & Associates,  
Düsseldorf)

„Strategiearbeit ist der Schlüssel für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Nur eine klare und verständliche Marktpositionierung ermöglicht die zielgerichtete Ausrichtung nach innen und außen – die Umsetzung bringt den Erfolg.“

### → WOHNUNGSBESTAND

Die Bestandskarte der LEG-Gruppe mit ihren drei Regionen, neun Niederlassungen und 15 Kundencentern. In allen größeren Siedlungen ist die LEG zudem mit rund 100 Mieterbüros vertreten.





## WOHNENSTRATEGIE

## MIETER IM MITTELPUNKT



Prof. Dr. Volker Eichener (Rektor der EBZ Business School, Bochum)



Nachhaltigkeit bedeutet, dass die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht erfüllen können. Nachhaltige Wohnungsbewirtschaftung erfordert also, eine vernünftige Balance aus ökologischen, ökonomischen und sozialen Anforderungen zu wahren. Eine überzogene Modernisierung, die zwar Energie spart, aber durch so hohe Kosten erkaufte wird, dass Einkommensschwächere die Mieten nicht mehr bezahlen können, läuft auf das Gegenteil von Nachhaltigkeit hinaus.



In der Wohnenstrategie der LEG stehen die Mieter im Mittelpunkt. Das Unternehmen präsentiert sich als Wohnen-Spezialist, der an guten Standorten in Nordrhein-Westfalen ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis und verbindliche Services anbietet. Insgesamt betreut die LEG Wohnen NRW GmbH in rund 90.000 Wohnungen etwa 250.000 Mieter. Ihren Wünschen und Möglichkeiten kommt die LEG mit einer differenzierten und individuellen Produktstrategie entgegen.

### PROFESSIONELLES MIETENMANAGEMENT: ZIELMIETEN, DIFFERENZIERUNG UND WAHLMÖGLICHKEITEN

Bei der Entwicklung des Portfolios liegt der Fokus auf marktgerechten Mieten, Ausstattungsstandards der Wohnungen und Modernisierungsmaßnahmen. Ein zentrales Instrument der marktgerechten Ertragssteigerung ist das **Zielmietensystem**, mit dem Erhöhungsspielräume erkannt und gezielt realisiert werden können. Voraussetzung sind möglichst flächendeckende Daten aus den regionalen Märkten und umfassende Kenntnis der jeweiligen örtlichen Gegebenheiten. Eine wichtige Datenbasis liefert der LEG-Wohnungsmarktreport für Nordrhein-Westfalen.

Zur Mietengestaltung bei der Neuvermietung hat die LEG ein eigenes Tool entwickelt: die **Produkt-Preis-Differenzierung**. Bei der Zielmiete wird die anzustrebende Durchschnittsmiete für ein Gebäude definiert. Innerhalb dieses Rahmens wird dann entsprechend der Kriterien wie Ausstattungsstandards, Grundriss, Mikrolage im Gebäude, Aussicht, Gartenutzung und Bauzustand das Preisschild pro Wohnung festgelegt. So kann für ein Gebäude die Einzelmiete für jede Wohnung individuell und flexibel bestimmt werden. Jede Wohnung wird entsprechend der Bewertung mit einer unverbindlichen Mietempfehlung versehen. Dieses „Preisschild“ gibt dem Vermieter vor Ort einen größeren Spielraum im Vermarktungsprozess. So kann er flexibel reagieren und bei einzelnen Verhandlungen nach oben oder unten abweichen, solange die Gesamtsollmiete für das jeweilige Objekt erreicht wird. So hat die Produkt-Preis-Differenzierung hat das System der Zielmieten sinnvoll ergänzt.

#### Beispiel Dortmund-Wickede: marktgerechte Preise – mehr Vermietungen

In Dortmund-Wickede wird seit April 2011 die Produkt-Preis-Differenzierung getestet. Dabei wurden Wohnungen in ausgesuchten Siedlungsbereichen unter Berücksichtigung der Nachfrage marktgerecht bewertet. Bis Dezember 2011 gab es so 147 Neuvermietungen in allen angebotenen Preissegmenten und damit deutlich mehr als ohne Produkt-Preis-Differenzierung.



Ein flexibles Eingehen auf die Wünsche und Möglichkeiten von Mietinteressenten ermöglicht die **Mehrprodukt-Strategie**, mit der die Standard-Wohnungsausstattung variiert werden kann. Im Angebot sind sowohl Produkte für höheren Wohnkomfort als auch für Kunden mit geringeren Ansprüchen und Zahlungsmöglichkeiten. Durch die Wahl zwischen unterschiedlichen Ausstattungsmerkmalen können die Kunden ihre Miethöhe beeinflussen. Auf diese Weise konnten bereits erste Erfolge im Abbau von strukturellen Leerständen erzielt werden. Das Projekt ging im März 2011 mit 805 leer stehenden Wohnungen an den Start. Bis Ende Dezember konnten hiervon 111 vermietet werden. Jetzt wird das Konzept nach und nach auf den gesamten Bestand der LEG ausgeweitet.

## SETTLEMENT-KONZEPTE SPEZIELL FÜR GEBIETE MIT UNERSCHLOSSENEN POTENZIALEN

Die Produkt-Preis-Differenzierung und die Mehrproduktstrategie werden vorrangig in den sogenannten **Settlement-Konzepten** eingesetzt. Dieser Begriff steht bei der LEG für ein spezielles Vorgehen für eine Siedlung oder Gebäudegruppe, die hinsichtlich der Vermietung noch unerschlossene Potenziale bietet. Diese hebt die LEG durch eine Kombination von Produktqualität, Preisgestaltung und speziellen Werbemitteln zur Imagesteigerung. In den definierten Standorten wurden als zentrale Steuerungsgruppen Settlement-Teams mit hoher Marketing-Kompetenz ins Leben gerufen. Gemeinsam mit den Teams der jeweiligen Kundencenter und Niederlassungen erstellen sie unter Nachfragegesichtspunkten eine umfassende Markt- und Wettbewerbsanalyse aus der Sicht der Kundenzielgruppen. Auf dieser Basis werden individuell für jedes Settlement passgenaue Handlungskonzepte entworfen. Ende 2011 standen 22 Siedlungen im Fokus der „Settlement-Meetings“. Im Rahmen von Pilot-Projekten wurde in diesen Quartieren seit Frühjahr 2011 für rund 8.600 Wohnungen Produkt und Preis jeweils individuell differenziert. Das hob rasch die Vermietungsquote: Innerhalb von neun Monaten wurden über 150 Leerstände abgebaut.

### → SOLLPROZESSE

Spezialisten bei der Arbeit. Mit neu definierten Prozessabläufen noch kundenorientierter.



### → PRODUKT-PREIS-DIFFERENZIERUNG

Jede Wohnung hat ihr Preisschild – die LEG geht flexibel in die Vermarktung, zum Beispiel am Standort Dortmund-Wickede.

Ein weiteres Mittel professioneller Zielgruppenansprache ist das **Aktionswohnen**. Kampagnen wie „Neujahrskracher“, „Super-Spar-Sommer“, „Familienglück“ oder „LEG-Möbel-Prämie“ sprechen jeweils verschiedene, vorab festgelegte Zielgruppen an. Aktionsgutscheine ergänzen und unterstützen die traditionellen Werbeformen der LEG und bringen neue Mietinteressenten. In Schwerpunkt-Aktionen wird insbesondere die Vermietung konkreter Wohnungen an ausgewählten Standorten vorangetrieben. Die Aktionswohnangebote fügen sich in die differenzierte Produktstrategie ein und werden je nach Wohnungsleerstand, Wohnungsqualität und Zielgruppen-Milieus entwickelt und eingesetzt.

## MODERNISIERUNG: TREND ZU INDIVIDUELLEN ANGEBOTEN

Gut geplante und auf die Marktbedingungen abgestimmte Instandsetzungen und Modernisierungen sind wirtschaftlich wie technisch ein wichtiger Beitrag für die Bestandsentwicklung. Die Instandsetzungs-Strategie der LEG unterscheidet drei verschiedene Kategorien: Kleinreparaturen, Leerwohnungssanierung (Turn Costs) und Modernisierung/Großreparaturen (CAPEX). 2011 wurden insgesamt rund 19 Millionen Euro an Turn-Cost-Mitteln eingesetzt. In **Modernisierungen und Großreparaturen** (CAPEX) investiert die LEG jährlich rund 35 Millionen Euro.

Bei der **energetischen Aufwertung** der Bestände darf ökologische Nachhaltigkeit nicht zu Lasten der sozialen Nachhaltigkeit gehen. Die LEG propagiert daher differenzierte Modernisierungskonzepte, die sich an der jeweiligen Zahlungsfähigkeit der Mieter orientieren und die Verdrängung von einkommensschwachen Mietern vermeiden.

### Fordsiedlung Köln: weniger Energieverbrauch, mehr Wohnfläche

Die Fordsiedlung in Köln-Niehl, die jetzt zu den „50 Solarsiedlungen in NRW“ gehört, ist saniert und energetisch optimiert. Der Neubaustandard gemäß Energieeinsparverordnung (EnEV) wird um mehr als 30 Prozent übererfüllt. Zudem wurden aus 300 Wohnungen mit durchschnittlich 47 Quadratmetern 264 familiengerechte Wohnungen. Darüber hinaus entstanden 81 neue Wohnungen durch Aufstockung der Gebäude. Die Sanierung erhielt eine „Besondere Anerkennung“ beim Deutschen Bauherrenpreis 2011/2012.

### Ratingen-West: Himmelshäuser für blauen Himmel

Das erste „Himmelshaus“ in Ratingen-West ist das größte Niedrigenergiehaus in Nordrhein-Westfalen; jetzt erhalten auch die Himmelshäuser II und III diesen Standard, was den CO<sub>2</sub>-Ausstoß um mehr als 300 Tonnen je Haus jährlich senkt. Auch der Mieterservice wird besser: In beiden Himmelshäusern wird es in jeweils einem Eingangsbereich Hauswartbüros geben.

Ein viel diskutiertes Thema ist der **barrierearme Umbau** von Wohnungen. Er findet in der Regel dann statt, wenn in der Wohnung ohnehin Modernisierungsbedarf besteht. Besonders bei Neuvermietungen werden entsprechende Mieterwünsche gerne berücksichtigt.



## → MODERNISIERUNG

Modernisierung mit Augenmaß. Oben: Fordsiedlung der LEG in Köln-Niehl. Unten: Himmelshäuser in Ratingen-West. Die LEG saniert, unter Beachtung der Wohnkaufkraft ihrer Mieter, nachhaltig in ökologischer und sozialer Hinsicht.

## **SOZIALES: QUARTIERMANAGEMENT, INTEGRATION UND GEMEINSCHAFT**

Das professionelle Quartiermanagement der LEG soll Wohnwünsche der Kunden im Stadtteil ermitteln und so die allgemeine Zufriedenheit steigern. In den meisten Siedlungen ist die Mieterschaft heterogen zusammengesetzt; sie stammt aus verschiedenen sozialen Schichten und aus vielen, teilweise sehr unterschiedlichen Kulturkreisen. Das Quartiermanagement ist ein zentral angesiedeltes Instrument. Es erarbeitet auf das Viertel zugeschnittene Strategien und Handlungskonzepte gemeinsam mit den Settlement-Teams vor Ort. Beim Quartiermanagement stehen soziale Maßnahmen, Stadtteil-, Kultur- und Jugendarbeit im Vordergrund. Geraten Mieter plötzlich und unverschuldet in Not, hilft das Quartiermanagement individuell und schnell, etwa indem es den Kontakt zur LEG NRW Mieter-Stiftung herstellt.

Hinzu kommen integrative Maßnahmen, die für ein gutes Miteinander in den Wohnvierteln sorgen sollen. Mieterfeste, Ferienprogramme und Kinderolympiaden stärken den Zusammenhalt unter den Nachbarn und fördern die Gemeinschaft. Eine Kooperationsgemeinschaft unter Beteiligung der LEG wurde in Dortmund-Scharnhorst Anfang 2011 für ihr vorbildliches Quartiermanagement mit dem Preis „Soziale Stadt 2010“ ausgezeichnet.

## **ORGANISATION: KUNDENNÄHE, EFFIZIENZ UND KOMPETENZ**

Unternehmensintern stand die Organisationsoptimierung im Kerngeschäft Wohnen im Fokus. Seit April 2011 sind auch Kundenakquisition und Mieterbetreuung neu organisiert: An die Stelle eines „Generalisten“, der den Gesamtbereich des Vermietungsgeschäfts betreut, tritt aufgrund der immer komplexer werdenden Marktanforderungen eine spezialisierte Organisation, in der alle Mitarbeiter gemäß ihren individuellen Fähigkeiten in den Bereichen Vermietung, Kundenbetreuung und Forderungsmanagement eingesetzt werden.

Gelebte gesellschaftliche Verantwortung: Im Quartiermanagement sorgen wir für ein harmonisches Zusammenleben.

→ **QUARTIERMANAGEMENT**



## EINKAUFSTRATEGIE

# KOSTEN SENKEN DURCH BÜNDELUNG



Prof. Dr. Andreas Pfnür  
(Technische Universität  
Darmstadt)



Die Automobilindustrie hat es vorge-  
macht. „Der Gewinn  
liegt im Einkauf“, so

lautet dort der eherne kaufmännische Grundsatz. Obwohl die Wohnungswirtschaft bekanntermaßen Milliardensummen für Modernisierung und Instandhaltung beauftragt und damit einer der Hauptauftraggeber der deutschen Bauwirtschaft ist, ist eine wirklich strategische Ausrichtung des Einkaufs in vielen Unternehmen noch die Ausnahme. Dabei lassen sich hier mit einem überschaubaren organisatorischen und personellen Aufwand sehr schnell hohe Effizienzgewinne und Kostenreduzierungen erreichen. Es ist also ökonomisch geboten, dass sich das Management von Wohnungsunternehmen neben dem operativen Kerngeschäft der Vermietung und Bewirtschaftung von Wohnungen zukünftig stärker auf die Neuausrichtung des Einkaufs konzentriert.



Die LEG bündelt den Einkauf von technischen und anderen Leistungen und optimiert das Lieferantenmanagement. 2011 wurde der Bereich Zentraler Einkauf/Technik (ZE/T) strategisch und organisatorisch neu ausgerichtet. Damit hat die LEG einen leistungs- und zukunftsfähigen Einkauf mit deutlich verbesserter Prozessqualität aufgebaut, besonders im Hinblick auf Termintreue, Kosten und Qualität. Kern der neuen Einkaufsstrategie ist die

Bündelung von Einkaufsleistungen durch den Abschluss von Rahmenverträgen für die Bereiche Kleinreparaturen, Leerwohnungssanierung (Turn Costs) und Modernisierung/Großreparaturen (CAPEX). Hinzu kommen die Auswahl von leistungsfähigen Kooperationspartnern auf der Basis von detaillierten Unternehmerbeurteilungen sowie ein umfassendes Controlling. Im Ergebnis können bei einem konstanten jährlichen Einkaufsbudget von rund 100 Millionen Euro mindestens zehn Prozent Mehrleistungen eingekauft werden. Das kommt der Qualität von Baumaßnahmen zugute und somit unseren Mietern.

## RAHMENVERTRÄGE BRINGEN EINSPARUNGEN

Seit der Einführung der neuen Einkaufsstrategie gibt es im Konzern überwiegend keine individualisierten Abrufe von Leistungen mehr. Während noch 2010 sämtliche Beauftragungen im Bereich Modernisierung/Großreparaturen als Einzelbestellung ohne Bezug zu einem Rahmenvertrag erfolgten, wurden nunmehr für jede Investitionsart spezifische Handlungsstrategien entwickelt, die eine schnellere Gesamtabwicklung ermöglichen. Auf diese Weise konnte die LEG erhebliche Einsparungen realisieren.

Gewerkespezifisch standardisierte Leistungsverzeichnisse mit jährlich neu ermittelten Einheitspreisen und entsprechenden Rahmenverträgen gewährleisten eine hohe Planungs- und Umsatzsicherheit – sowohl für die LEG als Auftraggeber als auch für die Auftragnehmer.

Damit hat die LEG 2011 den Beginn des Wandels vom Ausschreibung-Vergabe-Abrechnung-Verfahren (AVA) hin zum modernen Kontrakt-Vergabe-Abrechnung-Verfahren (KVA) eingeleitet. Hierbei werden Einzelausschreibungen durch eine Rahmenvertragsabwicklung ersetzt. Der Übergang erfolgt fließend. Ziel ist es, zukünftig rund 75 Prozent des Bauvolumens im Konzern über Rahmenverträge abzurufen.

## BINDUNG VON LEISTUNGSFÄHIGEN LIEFERANTEN

Angesichts eines jährlichen Investitionsvolumens von rund 80 Millionen Euro reiner Bauleistung für Modernisierung und Instandhaltung ist das Lieferantenmanagement ein wichtiges Handlungsfeld. Die Herausforderungen lauten: standardisierte Qualitäten, Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit. Um darüber größtmögliche Transparenz zu erhalten, werden alle Partner der LEG einer Unternehmerbewertung unterzogen, auf Basis von objektiven und jederzeit nachvollziehbaren Prüfkriterien. Durch permanente Kontrolle bzw. durch die Zertifizierung der Unternehmerleistungsfähigkeit wird zudem die Gefahr von Versorgungsengpässen minimiert. Außerdem lässt sich das Innovationspotenzial eines Lieferanten früh-



zeitig erkennen. Wird dieses als positiv eingestuft, werden Unternehmer über Exklusivverträge gebunden. Die LEG will qualifizierte Bauunternehmer und Handwerker zu dauerhaften Kooperationspartnern aufbauen, ihre Handwerkspartner regional konzentrieren und ihre Zahl reduzieren.

## „SAVING BOX“ ALS NACHWEIS DER EINSPARUNG

Das Hauptaugenmerk des Einkaufscontrollings liegt auf Nachweisen, dass die Potenziale zur vorteilhaften Preisgestaltung für die LEG wirklich genutzt werden. Nur so lässt sich der wirtschaftliche Erfolg eines ambitionierten Beschaffungsmanagements durch den Einkauf messen. Um diese Erfolge bzw. Ersparnisse zu dokumentieren, hat die LEG die sogenannte „Saving Box“ eingeführt. Deren Inhalt setzt sich zusammen aus der Gegenüberstellung der Einsparungen je Gewerk im Vergleich zum Vorjahr, außerdem aus Nachverhandlungserfolgen bei Einzelausschreibungen, aus Rückvergütungen und Preisabwehr. Der gesparte Betrag wird der „Saving Box“ zugeführt. Mit ihr kann jederzeit das Einsparungsergebnis in konkreten Zahlen nachgewiesen und ausgedrückt werden.

Dass die LEG mit ihrer neuen Einkaufsstrategie auf dem richtigen Weg ist, zeigt auch der Gewinn des DW-Zukunftspreises 2012, der von der Fachzeitschrift „DW Die Wohnungswirtschaft“ und dem IT-Systemhaus Aareon AG ausgelobt wird. Die Einkaufsstrategie der LEG erhielt den ersten Preis in der Kategorie „Beschaffungsprozesse“.

### → LIEFERANTENBINDUNG

Wir verlangen ein Höchstmaß an Qualität, Zuverlässigkeit und Preiswürdigkeit von unseren Lieferanten.



### → DW-ZUKUNFTSPREIS 2012

Der Lohn der Strategieentwicklung: der DW-Zukunftspreis 2012 in der Kategorie „Beschaffungsprozesse“.

## PERSONALSTRATEGIE

# KLARE FÜHRUNGS-GRUNDSÄTZE



Norbert Heinrich  
(Partner am ifp –  
Institut für Personal-  
und Unternehmens-  
beratung, Köln)

„ In der Immobilienwirtschaft wächst eine Generation gut ausgebildeter, ambitionierter sowie kommunikationsstarker Nachwuchskräfte heran. Diese verfügen über ein gesundes Bewusstsein über ihre Fähigkeiten und weisen eine hohe Karriereorientierung auf. Die LEG NRW erreicht diese jungen Menschen mit einer anspruchsvollen Unternehmensstrategie und kann sie für hoch gesteckte Ziele begeistern. Die langfristige Bindung an das Unternehmen wird – über monetäre Anreize hinaus – durch eine systematische Personalentwicklung erreicht.



Die LEG wird nach ethischen, sozialen und renditeorientierten Gesichtspunkten gesteuert. In sieben Thesen hat das Wohnungsunternehmen im zurückliegenden Geschäftsjahr erstmals seine Führungskultur auf den Punkt gebracht. „Führen nach Grundsätzen“ ist dabei die Devise. Plakativ, verständlich und für alle ebenso nachvollziehbar wie lebbar stellen die

LEG-Führungsgrundsätze Leitlinien und Grundprinzipien von Führung dar. Im Kern spiegeln sie eine offene, teamorientierte und vertrauensvolle Kultur des Umgangs wider. Jeder einzelne Grundsatz bildet einen dafür wichtigen Aspekt ab. Alle Grundsätze stehen im wechselbezüglichen Verhältnis zueinander und bedingen sich gegenseitig. Begriffe wie Fairness, Verbindlichkeit, Transparenz und Vorbildfunktionen stehen dabei ganz oben auf der Werteskala. Die Titel der sieben Führungsgrundsätze:

1. Vorbild sein
2. Durch offene Kommunikation Vertrauen schaffen
3. Veränderungen gestalten
4. Für Ziele und deren Umsetzung sorgen
5. Mitarbeiter fördern und entwickeln
6. Aufgaben delegieren und damit Verantwortung übertragen und zutrauen
7. Teamorientierung leben

## POWER-INSTRUMENT FÜR SYSTEMATISCHE PERSONALENTWICKLUNG

Die LEG hat für ihre Mitarbeiter seit 2006 eine systematische Personalentwicklungsoffensive eingeführt, mit der sie sich im oberen Drittel der Immobilienwirtschaft etablieren und hochqualifizierte Mitarbeiter durch interessante berufliche Perspektiven langfristig an das Unternehmen binden will. Zur LEG-Personalentwicklungsstrategie gehört neben breitgefächerten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen auch die Förderung des eigenen Führungsnachwuchses.

Das Personalentwicklungsprogramm der LEG zur gezielten Förderung von Mitarbeitern heißt POWER. Der Name steht für **P**ersonal-**O**rganisation-**W**eiterbildung-**E**ntwicklung-**R**ückkoppelung. Im Jahr 2011 wurde mit POWER 2.0 das Instrument erweitert. Es beinhaltet unter anderem systematische und standardisierte Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche. Durch im Rahmen von LEG-Power vereinbarte Schulungen und Seminare können sich motivierte Mitarbeiter neu und besser positionieren.





#### → PERSONALENTWICKLUNG

Wir wollen die Besten: Ausbildung und systematische Fort- und Weiterbildung sind zentrale Bestandteile der LEG-Mitarbeiterentwicklung.

Das Orientierungscenter der LEG bietet Mitarbeitern mit einem hohen Maß an Entwicklungspotenzial ein differenziertes Feedback in Bezug auf Stärken und Lernfelder. Das Leadership-Center fördert Mitarbeiter, die in Projekten und Aufgaben (erste) Führungskompetenz unter Beweis gestellt haben, die sich durch hohe Eigen- und Ergebnisverantwortung und Initiative auszeichnen, über eine große persönliche und fachliche Lern- und Veränderungsbereitschaft verfügen sowie überdurchschnittlich hohe Leistungen erbringen. Teilnehmer, deren Führungspotenzial sich im Rahmen des Auswahlverfahrens bestätigt, können an einem Leadership-Development-Programm teilnehmen. Die LEG will dadurch verstärkt ihren Führungsnachwuchs aus dem eigenen Haus rekrutieren.

Das Gewicht der Personalentwicklung spiegelt sich auch in den Investitionen wider. Schon 2010 wurden mehr als 500.000 Euro für Weiterbildungsmaßnahmen aufgewendet. Im Berichtsjahr 2011 waren es im Schnitt rund 670 Euro pro Mitarbeiter. Damit liegt das Unternehmen deutlich über dem Durchschnittswert der Branche.

## HOCHWERTIGE AUSBILDUNG SICHERT QUALIFIZIERTEN NACHWUCHS

Die LEG hat 36 Auszubildende im Unternehmen. Zwölf junge Menschen haben im vergangenen Jahr eine Ausbildung als Immobilienkauffrau bzw. -mann begonnen. Neben dem herkömmlichen Ausbildungsweg besteht bei der LEG auch die Möglichkeit, ein duales Studium zu absolvieren, das die akademische Bildung mit Unternehmenspraxis verbindet. Unterschiedliche Ausbildungsstandorte sorgen für einen breiten Erfahrungshorizont. Von der IHK zu Düsseldorf hat die LEG zum wiederholten Mal die Urkunde für herausragende Leistungen in der Berufsausbildung erhalten.

## KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE

# KOMMUNIKATION BAUT VERTRAUEN AUF



Professor Dr. Jörg Erpenbach, Fachhochschule BiTS Iserlohn



In der heutigen Zeit gestalten sich die Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen aus der

Wohnungswirtschaft in vielen Teilmärkten zunehmend schwieriger. Den Unternehmen muss es angesichts der Rahmenbedingungen vor allem gelingen, sich im relevanten Markt eindeutig zu positionieren und sich von anderen Anbietern zu differenzieren. In diesem Kontext, in dem der klassische Produkt- um einen Kommunikationswettbewerb ergänzt wird, bilden der abgestimmte Einsatz klassischer und innovativer Kommunikationsinstrumente (Social Media und Mobile Marketing) sowie eine konsequente Markenführung zentrale Erfolgsfaktoren. Mit der Umstellung der regionalen Marken auf eine Dachmarke sowie durch die ganzheitliche, zielgruppenspezifische und cross-mediale Kommunikation hat sich die LEG NRW GmbH den neuen Anforderungen erfolgreich gestellt.



Die Kommunikationsstrategie macht die Visionen, Strategien und Ziele der LEG transparent und liefert dazu Mitarbeitern, Medien und sonstigen Stakeholdern verständliche Informationsangebote. Dies geschieht sowohl intern wie extern. Die externe Kommunikation positioniert die LEG als starke Marke mit hohem Wiedererkennungswert. Sie wird als ein Kompetenzführer im NRW-Wohnungsmarkt wahrgenommen. Die LEG hat das Image eines Unternehmens, das an guten Standorten mit Schwerpunkt in Nordrhein-Westfalen ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis und verbindliche Services bietet. Mit Corporate-Social-Responsibility-Projekten positioniert sich die LEG auf lokaler, regionaler und überregionaler Ebene als verantwortungsvolles Unternehmen. Die Kommunikation erreicht auch Stakeholder in Politik, Verbänden und Mieterorganisationen.

Die LEG ist Mitglied in einer Vielzahl von Verbänden und Organisationen. Die Unternehmenskommunikation unterstützt die Geschäftsleitung bei der Wahrnehmung ihrer vielfältigen Mandate und begleitet die Branchen- und Lobbyarbeit. Ein weiterer relevanter Teil der Kommunikation dient der Kundengewinnung und -pflege. Wesentlicher Baustein ist dabei die zielgruppengerecht gestaltete Homepage mit eigener Wohnungsbörse sowie die umfassende Präsenz auf den wichtigsten Vermietungsplattformen im Internet.

Die umfangreichen Serviceleistungen werden mit der Markenkampagne „Klipp-und-klar“ kommuniziert. In fünf Thesen wird auf den Punkt gebracht, wofür die LEG steht und welche Leistungen sie ihren Mietern bietet. Damit baut die LEG ihr Image als Wohnen-Spezialist weiter aus. Jährlich bis zu 150 Mieter-Events und -feste sowie Ferien- und Freizeitprogramme fördern die Mieterkommunikation und unterstützen die positive Wahrnehmung der LEG in der Öffentlichkeit. Dies ist bundesweit einmalig.

## INTERNE KOMMUNIKATION SCHAFFT VERSTÄNDNIS UND EIN WIR-GEFÜHL

Die LEG legt Wert auf eine nicht nur kognitive Zustimmung zu Strategie und Unternehmensausrichtung, sondern auf eine möglichst emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Also kurz: Wir wollen, dass die Mitarbeiter zur LEG und ihren Zielen stehen. Zentrales Ziel der internen Kommunikationsstrategie in 2011 war es, die Mitarbeiter mit der neuen Unternehmensphilosophie vertraut zu machen. Alle Mitarbeiter erhalten fortlaufend wichtige Informationen über die Unternehmensstrategie und die einzelnen Teilstrategien, die nicht nur für die tägliche Arbeit relevant sind. Dies geschieht über das Intranet, per E-Mail, durch die Mitarbeiterzeitung „LEG Intern“ sowie – last but not least – über die Führungskräfte.



→ **MARKENBILDUNG**

Schulungen, Meetings, Workshops, Klausurtagungen sowie Telefonkonferenzen kommen ergänzend hinzu und tragen auf allen Unternehmensebenen zum zügigen Informationsfluss bei.

Die Unternehmenskommunikation der LEG versteht sich als interner Dienstleister für die operativen Bereiche. Sie erleichtert ihnen das Vermietungsgeschäft durch Bereitstellung passender Tools und durch begleitende Pressearbeit und unterstützt sie umfassend in allen medialen und werberelevanten Themen. Marketing und Pressearbeit unter dem gemeinsamen Dach der LEG-Unternehmenskommunikation gewährleisten eine Kommunikationsarbeit aus einem Guss und bieten zusätzliche Chancen bei der effektiven Platzierung von Botschaften in der Öffentlichkeit.

Vom Webauftritt bis zum Flyer: Mit einem einheitlichen Markenauftritt bringt die LEG ihre Vorzüge den Kunden näher.

→ **KOMMUNIKATIONS-TOOLS**

Vielart ist Trumpf: Die Unternehmenskommunikation bespielt alle Kommunikationskanäle – damit die Botschaften der LEG ihre Zielgruppen erreichen.



IT-STRATEGIE

# NEUES SYSTEM VERGRÖSSERT EFFIZIENZ UND TRANSPARENZ



Dr. Manfred Alflen  
(Vorstandsvorsitzender Aareon AG, Mainz)

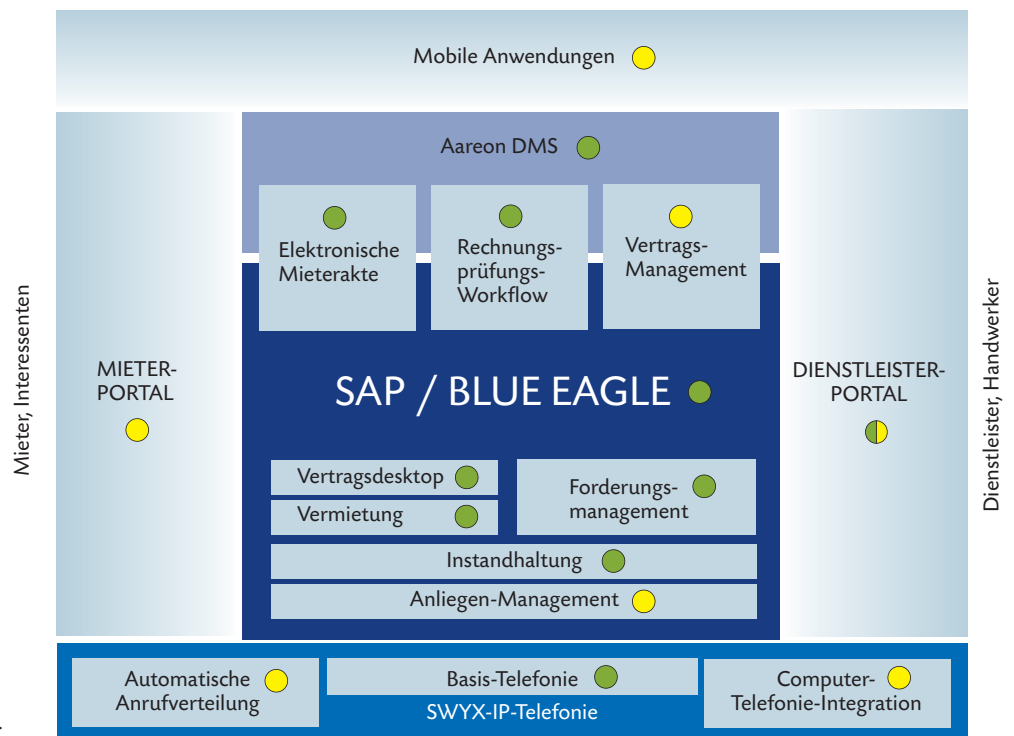
„Für Großunternehmen wie die LEG-Gruppe ist die Kapitalmarktfähigkeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Das erfordert Investitionsentscheidungen nach strengen Effizienzkriterien. Dafür benötigt das Management präzise aufbereitete Informationen. Wertvolle Unterstützung bietet hier eine IT-Lösung, deren Leistungsfähigkeit weit über die Kernprozesse des Immobilienmanagements hinausgeht und die ein professionelles Controlling, Risikomanagement sowie die Rechnungslegung nach US-GAAP, IFRS, HGB und Steuern ermöglicht.“



Die SAP-basierte Softwarelösung „Blue Eagle Individual“ der Aareon AG hat das alte ERP-System (Enterprise Resource Planning) „WohnData“ ersetzt. Hintergrund ist der Bedarf an passgenau aufbereiteten und schnellstmöglich erhältlichen Informationen, die nur mit einer leistungsfähigen IT erstellt werden können. Dies ermöglicht der LEG eine wertorientierte Steuerung, die nachhaltige Erträge sichert, den Unternehmenswert steigert und die LEG kapitalmarktfähig macht.

Blue Eagle erhöht die Transparenz und beschleunigt die Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe im gesamten Konzern (siehe Grafik unten). Als integrierte Gesamtlösung bietet es zahlreiche Möglichkeiten des Controllings und unterstützt so die Unternehmens-

SAP / BLUE EAGLE-EINFÜHRUNG (stark vereinfachte Prozessmatrix)



- umgesetzt
- Planung 2012 ff.



steuerung auf allen Ebenen. Es dient als Plattform für optimierte Geschäftsprozesse und als Grundlage für die Umsetzung der neuen Unternehmensstrategie. Dadurch sind nun die wesentlichen aufgabenrelevanten Kundeninformationen in Echtzeit am Arbeitsplatz verfügbar. Professionelle IP-Telefonie und Archivierungslösungen erleichtern die Arbeit. Blue Eagle ermöglicht darüber hinaus die gleichzeitige Abbildung der vier Bilanzierungsarten Steuerbilanz, HGB, US-GAAP und IFRS. Die direkte Abbildbarkeit und Vergleichbarkeit der einzelnen Bilanzwerte ist wesentliche Voraussetzung für die Kapitalmarktfähigkeit.

#### → IFRS-LENKUNGS-AUSSCHUSS

Ohne Blue Eagle keine IFRS-Bilanzierung. Zwei millionenschwere Projekte mussten parallel geplant und realisiert werden. Eine riesige Herausforderung, erfolgreich gemeistert.

## UMFANGREICHE SAP-SCHULUNG VOR EINFÜHRUNG

Zwischen April und September 2011 wurde Blue Eagle sukzessive implementiert und getestet. Insgesamt wurden 2011 rund 800 Mitarbeiter an regionalen Standorten in über 3.000 Seminartagen geschult, während das operative Tagesgeschäft weiterlief. 80 besonders IT-affine Mitarbeiter der LEG fungierten als newERP-Coaches und unterstützten die Kollegen bei Fragen und Problemen. Mit dem Go Live von newERP zum 1. Januar 2012 war die LEG im neuen System bereits handlungsfähig. Seit dem zweiten Quartal 2012 wird das System schrittweise nachgelagert optimiert und auf spezielle LEG-Konzernbedürfnisse feinjustiert. Dann übernimmt auch die LCS, die hauseigene IT-Gesellschaft der LEG, den kompletten technischen Support.

In der Entwicklung sind derzeit der Aufbau eines SAP-basierten Dienstleisterportals, die digitale Optimierung und Zentralisierung der Rechnungsabwicklung sowie ein IT-gestütztes Vertragsmanagement. Geplant sind zudem eine elektronische Mieterakte, die den standortübergreifenden Zugriff auf alle Mieterinformationen sicherstellen soll, sowie ein Anliegen-Management zum Erfassen nicht direkt lösbarer Mieteranliegen. In einem Mieterportal könnten ergänzend die Mieter selbstständig Informationen zur eigenen Wohnsituation bearbeiten, etwa Bescheinigungen oder Kontostände. Die Informationen werden ihnen aus dem ERP-System bereitgestellt. Außerdem soll eine technische Akte mit zusätzlichen Angaben zum Gebäudeobjekt, zu Grundrissen, technischen Plänen sowie Wartungsplänen ergänzt werden.

## REFINANZIERUNGSSTRATEGIE

# KONZENTRIERTE KREDITE – MITTELFRISTIG GERINGERE KOSTEN



Prof. Dr.  
Nico B. Rottke  
(EBS Business School,  
Wiesbaden)



Da die Wohnungswirtschaft traditionell zu einem erheblichen Teil fremdfinanziert ist (und dies aus gutem Grund auch bleibt), müssen sich Wohnungsunternehmen mit der Passivseite ihrer Bilanz beschäftigen. Wer aber bis zu 80 Prozent Fremdkapital in seiner Bilanz ausweisen muss, für den sind Zinsniveaus, Tilgungsraten und Beleihungswertausläufe erfolgsentscheidend. Auch die Besicherung, die Vermeidung von Klumpenrisiken und die Wahl der richtigen Finanzpartner werden zunehmend zu einer Frage des wettbewerblichen Überlebens. Ist man hier vor dem Hintergrund der internationalen Schulden- und Bankenkrise strategisch einen Schritt voraus, ist ein gutes Stück der Hausaufgaben erledigt. Operative Stärke und eine vorausschauende Refinanzierung – zwei Seiten der Erfolgsmedaille in der Wohnungswirtschaft.



Eine transparente und risikoadäquate Finanzierungsstruktur ist eine entscheidende Voraussetzung für die Kapitalmarktfähigkeit. Hierfür wurde die Passivseite der Konzernbilanz systematisch verbessert. Die LEG führte 2008 bei 200 Gläubigern mehr als 6.000 Darlehen. Diese wurden seitdem überwiegend vorzeitig abgelöst und durch eine Finanzierung ohne Klumpenrisiken und mit gestaffelten Ausläufen der neuen Kredite ersetzt. Gleichzeitig wurde die Zahl der Gläubiger und der Kredite wesentlich reduziert, und damit auch die Komplexität. Um das Risiko für die LEG so gering wie möglich zu halten, werden maximal 25 Prozent des Kreditengagements bei einer einzelnen Bankadresse gebündelt.

## LANGFRISTIGE ENTLASTUNG DES CASHFLOWS

Die Refinanzierung reduziert außerdem die Tilgungsleistungen und stärkt damit den Cashflow und die Investitionskraft der LEG. Die alte Finanzarchitektur war gekennzeichnet durch eine sukzessiv anwachsende, annuitätische Tilgung und einen hohen laufenden Tilgungsanteil. Dies bedeutete einen erheblichen Cash-Abfluss, der für ein privatwirtschaftliches Unternehmen ineffizient ist. Jede Bank besitzt nun eine eindeutig abgegrenzte Sicherheit – entweder den Gesamtbestand einer refinanzierten Gesellschaft oder bei größeren Gesellschaften einen gesonderten Portfolio-Anteil. Die neue Finanzierungsstruktur entlastet langfristig den Cashflow: Das durchschnittliche Zinsniveau bleibt zwar in etwa auf dem gleichen Niveau; die Zahlungen für Tilgungen reduzieren sich aber signifikant.

Diese Vorteile rechtfertigen die Einmalaufwendungen für die Ablösung der Altdarlehen in Form von Vorfälligkeitsentschädigungen sowie die Kosten für Portfoliofinanzierungen bei Neuvertragsabschluss. Die Refinanzierung der Bankverbindlichkeiten – mit Ausnahme der WfA-Darlehen, die nicht refinanziert werden – soll in 2012 abgeschlossen werden, so dass die LEG ab 2013 voll von den Liquiditäts- und Risikoentlastungen profitieren wird.

Vereinheitlicht ist auch die früher äußerst unterschiedliche Struktur im Hinblick auf den Loan to Value (LTV), das heißt, das Verhältnis der Verschuldung in den einzelnen Bestands-gesellschaften zu ihren Vermögenswerten. Früher wurden die Vermögenswerte in sehr unterschiedlicher Ausprägung zur Finanzierung genutzt. Ziel war es, die Vermögenswerte in den Konzerngesellschaften gleichmäßig zur Finanzierung zu nutzen, da eine grundbuch-gesicherte Finanzierung gemeinhin günstiger ist als unbesicherte Darlehen oder Darlehen jenseits des Beleihungsauslaufes.



→ **GUTACHTERBEGEHUNG**

Banken interessieren sich heute sehr für das operative Geschäft und die Managementqualität. Die LEG zeigt gerne ihre Leistungsfähigkeit und die Qualität ihrer Bestände.

## **BANKEN SCHÄTZEN DIE LEG**

Der Zeitpunkt für den Start der Refinanzierung in 2009 war bei einer attraktiven Zinslandschaft ideal gewählt. Als Wohnungsbestandshalter mit geringem wirtschaftlichen Risiko war und ist die LEG auch in globalen Krisenzeiten bei ihren Finanzierungspartnern ein gern gesehener Kunde, da sich viele Geldinstitute auf traditionelle und sichere Werte zurückbesinnen und den stabilen, risikoreduzierten Cashflow eines Wohnungsunternehmens schätzen. Das Wohnungsportfolio der LEG passte hier gut in die aktuellen Geschäftsmodelle der Finanzinstitute. Die Passivseite der Bilanz wurde und wird weiterhin zu attraktiven Marktkonditionen refinanziert. Gleichzeitig wird das Eigenkapital der LEG NRW als Muttergesellschaft der bestandhaltenden Gesellschaften durch begleitende gesellschaftsrechtliche Umstrukturierungen deutlich gestärkt. Auf möglicherweise steigende Kreditkosten vor dem Hintergrund verschärfter EU-Regulierungen (Basel III) und steigender Nachfrage nach Prolongationen großvolumiger Kredittransaktionen ist die LEG bestens vorbereitet. Die Finanzierungsstruktur ist über langfristige Zinsbindungen und wohl diversifizierte Fälligkeiten kosteneffizient und zukunftssicher aufgestellt.

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

LEG NRW GmbH  
Hans-Böckler-Straße 38  
40476 Düsseldorf  
Tel. 0211 / 45 68 - 416  
Fax 0211 / 45 68 - 500  
info@leg-nrw.de  
www.leg-nrw.de

### **Redaktion und Gesamtkonzeption**

LEG Management GmbH –  
Bereich Unternehmenskommunikation  
Manfred Neuhöfer  
Jens Schönhorst  
Martina Gawenda

### **Visuelle Konzeption und Gestaltung**

GornigDesign, Mülheim a. d. Ruhr

### **Fotos**

Ansgar M. van Treeck, Düsseldorf  
Heleen Berkemeyer, Düsseldorf  
Corbis Bildagentur  
F1online Bildagentur  
Max Hampel, Düsseldorf  
u. a.

### **Druck**

Clasen Satz & Druck OHG, Düsseldorf

### **Auflage**

5.000 Exemplare





#### → LEG-HAUPTSITZ

Hans-Böckler-Straße 38  
40476 Düsseldorf

## ALLE UNTER EINEM DACH

**Im März 2012 wurde der neue LEG-Hauptsitz in der Hans-Böckler-Straße 38 in Düsseldorf-Derendorf bezogen. Umgezogen sind die Mitarbeiter aus den Bürogebäuden auf der Roß- und Vagedesstraße. Die Mitarbeiter des LEG-eigenen IT-Dienstleisters LCS werden Ende des Jahres 2012 folgen. Die Bündelung der einzelnen Bürostandorte stärkt die innere Kommunikation und optimiert die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen.**

Wände wurden versetzt, die Elektroinstallation erneuert, Teppichböden ausgetauscht und rund 65 km IT-Kabel verlegt – das Bürogebäude im Düsseldorfer Norden wurde von Grund auf modernisiert und war nach knapp einjähriger Bauzeit bezugsfertig. Auf sechs Etagen verfügt der neue LEG-Hauptsitz über insgesamt rund 7000 m<sup>2</sup> Bürofläche. Entstanden sind helle, freundliche Büros mit großen Fenstern für ein motivierendes Arbeitsumfeld. Kurze Wege vereinfachen die Kommunikation der verschiedenen Abteilungen untereinander und sorgen für schnellen Informationsfluss.

Der neue LEG-Standort ist über das nahe Autobahn- und Schnellstraßennetz mit dem PKW von jedem Ort der Region aus in kurzer Zeit zu erreichen. Die nächste U-Bahn-Station ist nur 250 m entfernt. Rund 600 m Fußweg sind es bis zum Rhein, das Stadtzentrum mit Königsallee ist etwa zwei Kilometer, der Hauptbahnhof rund 3,5 km entfernt.

LEG NRW GmbH  
Hans-Böckler-Straße 38  
40476 Düsseldorf  
Tel. 02 11 / 45 68-0  
Fax 02 11 / 45 68-261  
[info@leg-nrw.de](mailto:info@leg-nrw.de)  
[www.leg-nrw.de](http://www.leg-nrw.de)