

Allbau AG

Kennedyplatz 5
45127 Essen

T. 02 01.22 07-0
F. 02 01.22 07-269

info@allbau.de
www.allbau.de

**Leitfaden für
unsere Zukunft**

Unternehmensstrategie 2015





Leitfaden für unsere Zukunft

Unternehmensstrategie 2015

Einleitung

Immobilienmärkte ändern sich – sozioökonomische, gesellschaftliche und ökologische Rahmenbedingungen sind im Wandel. Auch das Nachfrageverhalten auf den Immobilien- und Wohnungsmärkten ist heute ein gänzlich anderes als noch vor wenigen Jahren. Unsere Antwort auf diese Herausforderungen sind angepasste oder neue Strategien in unseren Geschäftsfeldern.

Das Allbau Geschäftsmodell gründet sich deshalb auch auf drei Säulen: ökonomisches, ökologisches und soziales, auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Handeln. Dieses Fundament ist die Grundlage für den Erfolg unseres Unternehmens und für unsere hohe Akzeptanz in Essen und der Region.

Status quo

Wir bewirtschaften rund 18.000 Wohnungen in Essen, ca. 150 Gewerbeeinheiten und gut 2.800 Garagen. Jährlich investieren wir zwischen 40–50 Millionen Euro in die Erhaltung und Modernisierung unserer Wohnungen und in den Bau neuer Immobilien. Darüber hinaus besetzen wir Dienstleistungsfelder und Vertriebsparten rund um die Immobilie, angefangen von der Fremdverwaltung über Baubetreuung bis zum Bauträgergeschäft. Wir engagieren uns in der Stadtentwicklung und im Stadtumbau sowie in der Projektentwicklung. Im Laufe der 90 Jahre unseres Bestehens haben wir uns zum Immobilien-Kompetenzzentrum der Stadt Essen – auch für gewerbliche Immobilien – entwickelt. So betreuen wir neben unserem Wohnimmobilienbestand auch Gesellschaften und Bestände der Altstadt-Baugesellschaft mbH & Co. KG, Sparkasse Essen, Diakonie Essen und Essener Verkehrs-AG sowie die Büroimmobilien, das Hafengebäude und die drei Betriebshöfe der Stadtwerke Essen AG. Und es sollen noch mehr Kunden werden...

Leitbilder

Unsere Unternehmensstrategie basiert auf unseren sechs Leitbildern, die den Rahmen für unsere künftige Geschäftspolitik setzen. Unsere sechs Leitbilder sind:

Die Interessen unserer Kunden und die stetige Qualitätsverbesserung unserer Leistungen und Produkte bestimmen unser Handeln.

Wir sind Marktführer in Essen mit der größten wohnungswirtschaftlichen Kompetenz. Wir bieten das größte und differenzierteste Wohnungsangebot mit hohen, insbesondere ökologischen Qualitätsstandards in einem angemessenen Preis-/Leistungsverhältnis. Wir gehen sozial verantwortungsvoll mit unseren Kunden um und sind über eine vollständige Service- und Dienstleistungsorientierung unseres Bewirtschaftungsgeschäftes ständig präsent.

Das Image unseres Unternehmens ist unser erfolgreichstes Marketinginstrument. Allbau hat als Marke einen hohen Bekanntheitsgrad in Essen. Unser Wertemanagement sichert ein gutes Miteinander und fördert die Zusammenarbeit.

Wir setzen uns mit anderen gemeinsam für Essen und die Metropole Ruhr ein.

Wir sind ein anerkannter und hochgeschätzter Partner für gemeinschaftliche Aufgaben im Bereich der Stadt(-teil)entwicklung und des Stadtbbaus.

Die enge Zusammenarbeit innerhalb des Konzerns Stadt Essen, aber auch andere kommunale und interkommunale Kooperationen fördern das Geschäftsmodell Allbau und sichern unsere Marktchancen sowie das rechtzeitige Reagieren auf die Veränderung von Märkten oder relevanten Rahmenbedingungen.

Wirtschaftlichkeit und Wertorientierung sind unsere Maßstäbe für eine stabile Unternehmensentwicklung.

Unser wirtschaftliches Handeln sichert den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Über eine wertorientierte Unternehmensführung ist eine kontinuierliche Wertsteigerung des Vermögens unserer „Shareholder“ sicher zu stellen.

Der erreichbare „Total Return“ ist in einem angemessenen Verhältnis zwischen Ausschüttungs- und Wertsteigerungsorientierung sowie in der Übernahme von sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung (Stadttrendite) zu definieren.

Wir übernehmen Verantwortung und handeln integrativ für Essen.

Wir übernehmen gesellschaftliche Verantwortung und engagieren uns als Vorreiter und Motivator in Netzwerken, Institutionen und Projekten, die gesellschaftliches, soziales und kulturelles Miteinander in Essen fördern.

Wir unterstützen Sport, Bildung und Kultur, da dies eine wesentliche Determinante für lebenswertes und zufriedenes urbanes Wohnen in der Stadt ist.

Wir sorgen durch Innovation und Nachhaltigkeit für ein besseres Klima.

Durch hohe Investitionsanstrengungen und den mutigen Umgang mit innovativen Techniken werden wir stetig die Effizienz eingesetzter Energien optimieren und damit CO₂-Ausstoß vermindern.

Die ressourcen-, energie- und klimaschonende Wohnraumerstellung und -entwicklung sichert nicht nur die nachhaltige ökologische positive Wirkung unserer Gebäude, sondern auch Marktchancen in einem enger werdenden Wohnungsmarkt. Mit unseren Neubauten setzen wir ökologische Maßstäbe in Essen. Dabei unterschreiten wir regelmäßig gesetzliche Mindeststandards und nutzen alle Komponenten, die nachhaltiges Bauen unterstützen.

Kompetente und motivierte Mitarbeiter sind der Eckpfeiler unseres Erfolges.

Als verantwortungsvoller Arbeitgeber braucht die Allbau AG qualifizierte, motivierte und zur Leistung bereite Mitarbeiter, die eigenverantwortlich handeln können und wollen. Sie tragen mit ihrer fachlichen und sozialen Kompetenz zum Unternehmenserfolg bei. Sie sind die Voraussetzung für effizientes Wirtschaften und sie schaffen mit ihrer Leistung Vertrauen bei unseren Kunden, Kooperations- und Gesprächspartnern sowie Dienstleistern. Somit sind die MitarbeiterInnen das wertvollste Kapital unseres Unternehmens.

Förderung und Weiterbildung werden – wie die Schaffung leistungsorientierter Vergütungsstrukturen – bei der Allbau AG großgeschrieben.

Wir entwickeln klare Grundsätze zur Personalführung und zu Compliance-Verfahren. Dies schafft ein Umfeld, das von Identifikation mit der Allbau AG und von Vertrauen, Loyalität, Akzeptanz und Anerkennung geprägt ist.

Ziele

Vor diesem Hintergrund der formulierten Leitbilder wird sich die Allbau AG zu einem hoch professionalisierten Immobiliendienstleister weiterentwickeln.

Investitions- und Desinvestitionsstrategien sind für uns in Zukunft gleichberechtigte Handlungsfelder, die an dem Ziel der Steigerung des Unternehmenswertes auszurichten sind.

Wir werden dabei die Ziele der Stadt Essen in unser unternehmerisches Handeln einbinden und wohnungswirtschaftlich daran mitwirken, Essen als attraktive Stadt erlebbar zu machen – für alle Menschen, die bereits in Essen leben und insbesondere für die, die zukünftig in diese Stadt kommen wollen. Den Stadtentwicklungsprozess 2015+ unterstützen wir im vollen Umfang und übernehmen als Initiator für quartiersbezogene Entwicklungsprojekte eine wesentliche Rolle. Die Interessen der institutionellen Wohnungswirtschaft werden wir in diesem Prozess fördernd vertreten.

Über ein aktives Portfolio und Asset Management werden wir im Rahmen eines aktiven Bestandsumbaus einen nachhaltigen und nachfragegerechten Kernimmobilienbestand entwickeln.

Der Kunde steht im Mittelpunkt unseres Handelns. Deshalb richten wir insbesondere Bewirtschaftungsprozesse ausschließlich so aus, dass größtmögliche Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Neukundengewinnung erreicht werden. Alle übrigen Interessen sind diesem Ziel unterzuordnen.

Wir werden uns auf unsere Kernkompetenzen konzentrieren und Geschäftsfelder dort besetzen und optimieren, wo sie unseren wirtschaftlichen und unternehmerischen Zielen dienen. Leistungsbilder, die effizienter und professioneller im Markt zu generieren sind, sind dann aufzugeben, wenn sie keine strategische Bedeutung mehr für uns oder unsere Aktionäre besitzen.

Wir werden weitgehende Kooperationen eingehen und die Zusammenführung von Kompetenzen sowie Leistungen forcieren, wenn dies unser Geschäftsmodell fördert.

Wir werden durch Transparenz, Kommunikation und Information zeitnah und intensiv Mitarbeiter, Aktionäre sowie unsere Geschäftspartner und Kunden über die Entwicklung unseres Unternehmens, unsere strategischen und unternehmerischen Ziele sowie unsere internen Veränderungsprozesse informieren.

Ohne den organisatorischen Umbau der Allbau AG zu einem geschäftsprozess- und projektorientierten Unternehmen mit flachen Hierarchien wird die notwendige Flexibilität und Produktivität nicht zu erreichen sein, um erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen.

Auszug aus dem strategischen Maßnahmenplan

Definition von und Beschränkung auf Kerngeschäftsfelder

Unsere Kerngeschäftsfelder, auf die wir uns beschränken, sind:

- Bewirtschaftung des eigenen Immobilienbestandes (Property Management – Wohnen und Gewerbe)
- Portfoliomanagement (Neubau, Modernisierung, Zukauf, Verkauf, Abriss, Quartiers- und Stadtumbau)
- Technische Immobilienbetreuung für Dritte (Facility Management)
- Kaufmännische Immobilienbetreuung für Dritte
- Geschäftsbesorgung für Immobiliengesellschaften und -genossenschaften
- Grundstücksentwicklung
- Steuerung von Stadtumbauprozessen

Wert- und risikoorientiertes Portfolio- und Asset Management

Unser wert- und risikoorientiertes Portfoliomanagement umfasst folgende wesentlichen Aufgaben:

- Jährliche Analyse des Immobilienportfolios
 - Jährliche Nachfrageuntersuchung (z. B. Wohnzufriedenheitsanalysen)
 - Zielgruppenbeschreibungen und Definitionen (Beispiel „Senioren“)
 - Zielgruppenorientierte Angebotsausprägung
 - Segment- und Risikoclusterung des Bestandes
 - Definition/Festlegung der Verwertungs- und Entwicklungsstrategien je Liegenschaft
 - Beachtung des Versorgungsauftrages und Erhalt bzw. Bereitstellung eines Teilsegmentes „Preiswerter Wohnraum“
 - Erstellung von Investitions- und Desinvestitionspläne zur Risikominimierung und Wertsteigerung
- Nutzen von Marktveränderungen (Beispiel „Finanzkrise“) für unser Wachstum
 - Investitionssteuerung mit Hilfe finanzwirtschaftlicher Instrumente

Erhöhung der Investitionsquote

Unser Bestand weist keinen wesentlichen Instandhaltungstau auf, zeigt aber in Teilen Ausstattungs- und Qualitätsdefizite.

Die Modernisierung (Aktivierungsfähigkeit) mit Standardsprung, insbesondere im energetischen Bereich (Heizung und Gebäudehülle) und nachhaltigen Kernbestand, ist deshalb im Fokus unserer Arbeit. Dazu werden wir unsere Liquidität aus dem Instandhaltungsbudget in den Modernisierungsbereich (steigende Zinsquote kompensieren) umschichten.

Umbau des Bestandsportfolios und Entwicklung eines nachhaltigen Kernbestandes

Wir werden ein breiteres und qualitativ höherwertiges Angebot durch forcierten Neubau schaffen. Unser Ziel sind 700 Wohneinheiten bis 2018. Zudem planen wir Bestandsarrondierungen mit Mitbewerbern (Immobilientausch). Bestände aus Risikosegmenten werden wir verkaufen. Dies wird rund 1.200 Wohneinheiten betreffen; vornehmlich 1- bis 2,5-Raumwohnungen und Wohnungen, die kleiner sind als 60 qm und/oder vor 1960 gebaut wurden. Nachfrageschwache Immobilien mit hohem Invest-Bedarf werden wir niederlegen, in stabilen Lagen die Grundstücke für Neubauten verwerten bzw. ansonsten den Freiraum zur Aufwertung des Quartiers nutzen, um so Qualität und Nachfrage zu steigern. Zudem werden wir Bestandszukäufe tätigen und nachhaltig marktfähige Immobilien erwerben.

Konzentration auf Kernkompetenzen

Vorhandenes Know-how und vorhandene Kompetenzen werden wir erhalten, pflegen und weiterentwickeln, wenn diese zwingend für die Sicherstellung von Markterfolg und unternehmerischer Entwicklung im Hause Allbau vorgehalten werden müssen. Kompetenzen für Themen, Projekte oder Geschäftsfelder, die keine nachhaltige Bedeutung für den Allbau haben, oder nur temporär entstehen sowie Kompetenzen, deren Aufbau mit erheblichen Anstrengungen verbunden wären und für die ein umfassender Angebotsmarkt existiert, sind extern zu generieren und aufgabenbezogen hinzuzukaufen.

Dienstleistungs- und Serviceausbau zur Stärkung des Kerngeschäftsfeldes „Hausbewirtschaftung“

Wir werden unser Kerngeschäftsfeld „Hausbewirtschaftung“ weiterhin stärken. Dazu planen wir folgende Maßnahmen:

- mehr haushaltsnahe Dienstleistungen
- mehr Seniorenbetreuung und -beratung
- Einführung einer Hausmeisterorganisation (evtl. im Verbund)
- Präsenzverbesserung (Kundencenter, Telefonservicecenter, AllbauPunkte, Erweiterung der Öffnungszeiten, Allbau-Fahrzeug-Flotte, u. a.)
- Prozessverbesserungen im Instandhaltungsbereich (Beispiel „Mieterselbstbeauftragung“)
- mehr Sozialmanagement-Projekte und Schuldnerberatung
- Regelmäßige Kundenzufriedenheitsanalysen

- Zielorientierte Führung der Mitarbeiter und leistungsorientierte/erfolgsorientierte Vergütung, die sich an Markterfolg und Kundenzufriedenheit ausrichten.

Mittelfristige wirtschaftliche Leistungsoptimierung

Geschäftsfelder, die zurzeit unzureichende Deckungsbeiträge liefern und/oder risikobehaftet sind, werden durch weitere Professionalisierung, intensive Vertriebssteuerung und Budgetorientierung mittelfristig (maximal 3 Jahre) wirtschaftlich optimiert.

Sollte dies nicht gelingen, so sind diese Geschäftsfelder aufzugeben, sofern sie für das Unternehmen oder ihre Aktionäre keine strategische Bedeutung haben. Zu den zu untersuchenden Geschäftsfeldern zählen unter anderem das Bauträgersgeschäft, die Mieterprivatisierung, der Kabelnetzbetrieb sowie das Drittverwaltungsgeschäft.

Definition neuer Qualitätsstandards und Ausdifferenzierung unserer baulichen Standards an den langfristigen Erwartungen unserer Zielgruppen

Einkaufsstrukturen, Qualitäten und Abwicklungsprozesse in der Objektbewirtschaftung, besonders in der Instandhaltung, sind so auszurichten, dass optimierte Einkaufspreise generiert, Prozesskosten gesenkt und eine optimierte Servicewirkung für unsere Kunden erreicht werden.

Qualitäten, die wir in unseren Wohnungsbeständen durch Neubau, Modernisierung und Instandhaltung schaffen, sind so zu differenzieren, dass unter Berücksichtigung von Standort, langfristiger Entwicklung der Liegenschaft und der gewünschten Zielgruppen passende Angebote entstehen. Nur so lässt sich die effektivste Wirkung knapper werdender Budgets für den nachhaltigen Vermietungserfolg sicherstellen.

Kommunale und interkommunale Kooperation

Die kommunalen und interkommunalen Kooperationen mit städtischen oder kommunalnahen Unternehmen und Wohnungsgesellschaften werden wir ausbauen. Zum Beispiel unsere Kooperation mit „WIR Wohnen im Revier“, der acht kommunalnahe Wohnungsunternehmen aus dem Ruhrgebiet angehören. „WIR Wohnen im Revier“ ist bereits in Teilen und kann im Weiteren eine Plattform für Einkauf, Know-how-Transfer, Marketing, Dienstleistungskonzentration, Personalmanagement, Aus- und Weiterbildung, IT, Mess- und Abrechnungswesen, TV und Telefonie werden.

Ein weiteres Beispiel für eine gelungene Kooperation ist auch die Arbeitsgemeinschaft der Essener Wohnungsunternehmen, ein „Runder Tisch der Wohnungswirtschaft“, der u.a. zu Themen wie

Stadtentwicklung und Marktbeobachtung verpflichtet ist. Das hier gebündelte Know-how, die Kompetenz sowie die umfangreichen Kenntnisse über die regionalen Märkte sind über enge Kooperation mit der Kommune in Stadtentwicklungsprozesse einzubinden.

Installation und Aufbau eines Zentralbereichs „Unternehmensentwicklung“

Die in Teilen strategische Neuausrichtung und Weiterentwicklung der Allbau AG, verbunden mit den umfangreichen Investitionsanstrengungen der kommenden Jahre, erfordert, dass den stark ausgeprägten, im Markt operativ agierenden Einheiten sowie den internen Dienstleistungseinheiten eine ebenso inhaltlich stark ausgeprägte Entwicklungs- und Steuerungseinheit gegenübergestellt wird.

Zu diesem Zweck wird ein neuer Zentralbereich „Unternehmensentwicklung“ geschaffen, in den sämtliche relevanten Zentralfunktionen überführt werden. Unternehmensstrategie, Planung, Controlling, Risikomanagement sowie Organisation sind nur einige Themen, die hier umgesetzt werden.

Aber auch „weiche“ Aufgabenstellungen wie Wertemanagement, Compliance und Leitbildfortschreibung sollen hier etabliert werden, um sicherzustellen, dass eine Unternehmenskultur auf allen Ebenen entsteht und intensiv gelebt wird.

Verwaltungs- und Organisationsumbau

Wir werden die Allbau AG mit ihren Beteiligungsgesellschaften im Rahmen eines strukturierten Prozesses in eine projekt- und geschäftsprozessorientierte Organisationseinheit mit funktionaler Aufstellung von Markt- und internen Dienstleistungseinheiten weiterentwickeln.

Wesentliche Treiber dieser Entwicklung sind die Veränderung der Immobilienmärkte mit ihren Nachfrageüberhängen und der damit verbundenen zwingend notwendigen und vollständigen Marktorientierung. Erfolg und Qualität unserer Arbeit hängen entscheidend davon ab, dass Prozesse mit klarer Zieldefinition reibungslos laufen, Informationsdefizite umgangen und ganzheitliche Verantwortung für den gesamten Prozess bzw. das gesamte Projekt übernommen werden.

Im Weiteren bietet die bevorstehende Implementierung von SAP als künftiger EDV-Systemlandschaft bei den Allbau-Gesellschaften die Chance, prozess- und projektorientierte Abläufe umfassend zu unterstützen.

Konzernorientierung

Wir werden unsere Position als Immobilien-Kompetenzzentrum der Stadt Essen weiter stärken. Wir werden die Kommune mit Dienstleistungen und auch der Übernahme von Investitionsverantwortung unterstützen und hierfür die vergabe- und gesellschaftsrechtlichen Konstruktionen schaffen. Dort, wo dies über Synergien mit kommunalen Schwesterunternehmen gefördert werden kann, werden wir Kooperationen eingehen und bestehende ausbauen.

Die Einbindung in den EVV-Konzern werden wir nutzen, um über Leistungsbeziehungen zu den Schwestergesellschaften Umsatz im Konzern zu generieren und über die Bündelung von Nachfrage wirtschaftliche Vorteile für den Allbau zu nutzen.

Ausblick

Wir werden unsere Ziele und Strategie konsequent umsetzen und somit unsere Position im Markt weiter stärken.

Damit wir auch in Zukunft die Wohn- und Lebens(t)räume unserer Kunden erfüllen können.

