

## Unternehmens-Porträts

## Dr. Volker Riebel: „Wir haben alle Unternehmensaktivitäten stärker auf Wertorientierung ausgerichtet“

Vor fast einem Jahr wurde Dr. Volker Riebel zum Vorstandsvorsitzenden der GEWOBA in Bremen bestellt. Grund für Wohnungswirtschaft heute nachzufragen. Im ersten Teil unserer dreiteiligen Best Practice-Serie zieht der Ökonom Bilanz und skizziert seine Erwartungen an das kommende Jahr.

Dr. Volker Riebel.  
Foto: GEWOBA Aktiengesellschaft Wohnen und Bauen



Wohl kaum ein Phänomen hat die deutsche Wohnungswirtschaft so in Unruhe versetzt, wie die umfangreichen Paketverkäufe der jüngsten Vergangenheit. Und wie kaum ein Zweiter kennt Dr. Volker Riebel dieses Geschäftsmodell. Nach seinem Engagement bei der THS in Essen war er von Juli 2001 bis Dezember 2006 Vorsitzender der Geschäftsführung der Deutschen Annington. Mit Hilfe günstiger Kredite hat sich deren Eigentümerin, die britische Kapitalgesellschaft Terra Firma, in relativ kurzer Zeit zum Vermietungsriesen entwickelt. Heute hält die Deutsche Annington mehr als 220.000 Einheiten im Bestand. Volker Riebel, zuletzt Vice President der Terra Firma Tochter Consilia, wurde im Januar 2008 zum Vorstandsvorsitzenden der GEWOBA in Bremen bestellt. Wo, so wollten wir von dem Manager wissen, liegen die Unterschiede in der Führung der beiden Unternehmen?

„Das ist schwer zu beantworten: Die Deutsche Annington ist zwar deutlich größer als die GEWOBA, aber die Geschäftsaktivitäten waren doch mehr oder weniger fokussiert auf den An- und Verkauf von Wohnungen und die Bestandsbewirtschaftung.“, sagt Volker Riebel. Und er fügt hinzu: „Bei der GEWOBA ist das Geschäftsfeld deutlich breiter mit Stadtentwicklung, Projektentwicklung und auch Neubautätigkeit. Auch spielt die GEWOBA in Bremen mit einem Marktanteil von knapp 20 Prozent eine deutlich wichtigere wohnungswirtschaftliche Rolle mit großer Verantwortung für die Entwicklung und Stabilisierung großer Wohnquartiere.“

*Große Verantwortung für die Entwicklung und Stabilisierung großer Wohnquartier*

### Bei der GEWOBA in ruhigerem Fahrwasser?

Mit 40.300 Wohnungen und rund 14.000 Eigentumswohnungen in der Verwaltung verfügt die GEWOBA im Vergleich zur Deutschen Annington Immobilien GmbH über ein eher kleines Portfolio. Da liegt die Vermutung nahe, dass der Vorstandsvorsitzende ein



Räume zum Leben.

vergleichsweise gemächliches Managementtempo einschlagen konnte. Doch weit gefehlt. „Auch wenn das Umfeld bei der GEWOBA ein ganz anderes ist als bei der THS oder der Deutschen Annington, ist es nicht etwa ruhiger“, sagt Riebel. „Wegen der besonderen Bedeutung der GEWOBA für das Land Bremen ist beispielsweise die Präsenz nach außen sehr wichtig. Auch der Aufmerksamkeitsgrad der regionalen Medien ist hoch: Nahezu alles, was bei der GEWOBA passiert, interessiert auch die Öffentlichkeit – kein Wunder, denn bei uns wohnt ja statistisch jeder sechste Bremer Bürger.“

*Der Aufmerksamkeitsgrad der regionalen Medien ist sehr groß*

## Nach einem Jahr ist es Zeit, Bilanz zu ziehen.



Wie so viele Wohnungswirte in Deutschland hat Riebel in dem Stadtstaat mit schwierigen Rahmenbedingungen zu kämpfen. Besonders in Bremerhaven hinterlassen die Folgen des Strukturwandels, der Abbau von Industrialisierung und der Aufbau einer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft, Spuren.

„Wir haben alle Unternehmensaktivitäten, insbesondere die Investitionspolitik der GEWOBA im Bereich der Bestandsverbesserung und -erhaltung durch Modernisierung und Instandhaltung, stärker auf Wertorientierung ausgerichtet.“, skizziert der Vorstandsvorsitzende die Akzentuierung seiner Führungsstrategie. Doch der promovierte Ökonom hat

*Mitten in der Stadt, in Hastedt entsteht ein neues innerstädtisches Quartier. Mit Flächen für Wohnungsbau, Dienstleistungen und Gewerbe wird hier der ideale Mix für Wohnen und Arbeiten im Alter geschaffen.*

*Foto: GEWOBA Aktiengesellschaft Wohnen und Bauen*

auch nach innen, ins Unternehmen hinein, Akzente gesetzt: „Darüber hinaus haben wir – und darauf bin ich sehr stolz – ein sehr pragmatisches Prämien- und Zielvereinbarungssystem für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeführt, das sicherstellt, dass alle am Unternehmenserfolg partizipieren.“

## Ausgleich zwischen Shareholdern und Stakeholdern

Mit einer gewissen Gelassenheit blickt Dr. Riebel, außerdem Mitglied des Vorstands des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V., auf das kommende Jahr. „Ich erwarte, dass die Kreditmärkte noch eine Zeitlang angespannt bleiben, aber dann wieder eine Normalisierung eintritt. Natürlich bleibt abzuwarten, wie stark die Auswirkungen der Finanzkrise auf die Realwirtschaft werden und wie sie sich auf die Mietzahlungsfähigkeit unserer Kunden niederschlagen.“ Nach Ansicht des Wohnungswirts werden auch die deutschen Wohnungsunternehmen nicht gänzlich unberührt von der Krise bleiben. Insbesondere der Investitionsbedarf für Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen könnte in Mitleidenschaft gezogen werden. „Deutsche Wohnimmobilien waren und sind von keiner Spekulationsblase betroffen – das ist die gute Botschaft. Allerdings gibt es schon ein restriktiveres Verhalten bei der Kreditvergabe, das aber andere Branchen weit mehr betrifft als die im GdW organisierten Wohnungsunternehmen, die langfristige und nachhaltige Geschäftsmodelle haben.“ Auf lange Sicht plädiert der Wirtschaftswissenschaftler für eine Balance der unterschiedlichen Interessen. Sein Fazit: „Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen die Interessen der



Shareholder und Stakeholder – also vor allem der Mieter - in Einklang gebracht werden. Je nach Gesellschafterstruktur sind hierbei die Herausforderungen unterschiedlich. Soziale und ökologische Verantwortung und die Bereitschaft, aktiv den demographischen Wandel mitzugestalten, sind eine notwendige Voraussetzung, dabei nachhaltig auch ökonomisch erfolgreich zu sein.“

Kirstin Ruge

GEWOBA Aktiengesellschaft  
Wohnen und Bauen – Daten und Fakten zum Stichtag 31.10.2008:  
Zahl der Mietwohneinheiten:  
40.303  
Zahl der verwalteten  
Eigentumswohnungen: 14.148  
Zahl der treuhänderisch  
verwalteten Eigentumswohnungen:  
934  
Zahl der bewirtschafteten

*Durch das ganzheitliche Stadtbaukonzept hat sich Osterholz-Tenever gewandelt. Überzählige Wohnungen wurden abgerissen und zurückgebaut, viele der Gebäude sind bereits umfassend modernisiert. Bei weiteren sind Dämmung, Erneuerung der Heiztechnik, der Fenster und der Bäder in Vorbereitung. Auf den frei gewordenen Flächen sind attraktive Grünzonen entstanden. Osterholz-Tenever ist auf dem richtigen Weg.  
Foto: GEWOBA Aktiengesellschaft Wohnen und Bauen*

Gewerbeobjekte: 380  
Zahl der Mitarbeiter: 406  
Zahl der Gesellschafter: 8

#### Aktionäre

HAWOBEG Hanseatische Wohnungs-Beteiligungs-Gesellschaft mbH 74,27 %  
Bremische Grundstücks GmbH 7,76 %  
nwk nordwest Kapitalbeteiligungsgesellschaft der Sparkasse Bremen mbH 4,54 %  
Commerzbank Immobilien- und Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH 4,13 %  
Finanzholding der Sparkasse in Bremen 3,22 %  
EUROHYPO AG 2,92 %  
SEB AG 1,75 %  
Sparkassen Bau und Grund GmbH 1,41 %

Wer aufhört zu werben, um Geld zu sparen, kann ebenso seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen. Henry Ford

Wir lassen Ihre Uhr weiterlaufen!

Gottfried Kubitza [gottfried.kubitza@wohnungswirtschaft-heute.de](mailto:gottfried.kubitza@wohnungswirtschaft-heute.de)  
Hartwig Janßen [hartwig.janssen@wohnungswirtschaft-heute.de](mailto:hartwig.janssen@wohnungswirtschaft-heute.de)