

## **GdW Information 143**

# **Variable Vergütungssysteme in der Wohnungswirtschaft**

**Dezember 2014**

Herausgeber:

GdW  
Bundesverband deutscher  
Wohnungs- und  
Immobilienunternehmen e.V.

Mecklenburgische Straße 57  
14197 Berlin  
Telefon: +49 30 82403-0  
Telefax: +49 30 82403-199

Brüsseler Büro des GdW  
3, rue du Luxembourg  
1000 Bruxelles  
Telefon: +32 2 5 50 16 11  
Telefax: +32 2 5 03 56 07

[mail@gdw.de](mailto:mail@gdw.de)  
[www.gdw.de](http://www.gdw.de)

© GdW 2014  
Diese Broschüre ist zum Preis von  
15 EUR zu beziehen beim  
GdW Bundesverband deutscher Wohnungs-  
und Immobilienunternehmen e.V.  
Postfach 330755  
14177 Berlin  
Telefon: +49 (0)30 82403-163  
Telefax: +49 (0)30 82403-179  
E-Mail: [bestellung@gdw.de](mailto:bestellung@gdw.de)

## **Variable Vergütungssysteme in der Wohnungswirtschaft**

## Vorwort

Die GdW Information 143 gibt einen Überblick über variable Vergütungssysteme in der Wohnungswirtschaft. Ausgangspunkt für die Beschäftigung mit dem Thema waren verschiedene Anfragen von Aufsichtsräten, Geschäftsführern und Vorständen von Wohnungsunternehmen zur Frage eines angemessenen variablen Vergütungssystems.

Auch wenn variable Vergütungssysteme in der Wohnungswirtschaft insgesamt nicht sehr verbreitet sind, ist festzustellen, dass gerade größere Wohnungsunternehmen diese zunehmend einsetzen. Die GdW Information ist also nicht als Aufforderung zur Einführung eines variablen Vergütungssystems zu verstehen, sondern dient vielmehr der Orientierung, welche Parameter sinnvoll sind.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass variable Vergütungssysteme angemessen sein sollten. Eine Vergütungspolitik, die auf kurzfristige Parameter ausgerichtet ist und einseitig Erfolg belohnt, verleitet dazu den langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg aus dem Blick zu verlieren. Die Ausrichtung des variablen Vergütungssystems auf den langfristigen Unternehmenserfolg auf der Grundlage einer nachhaltigen Managementstrategie ist somit ein besonderes Anliegen dieser Veröffentlichung.

Die in der GdW Information 143 aufgestellten Anforderungen an ein variables Vergütungssystem zielen daher auf den längerfristigen Erfolg des Unternehmens und die angemessene Berücksichtigung eingegangener Risiken.

Unser besonderer Dank gilt Herrn Christoph Beck, degewo AG, Herrn RA/WP/StB Prof. Dr. Klaus-Peter Hillebrand, Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V. und Verband Sächsischer Wohnungsgenossenschaften e.V. sowie Herrn Jörn-Michael Westphal, PRO POTSDAM GmbH, die maßgeblich dazu beigetragen haben, diese GdW Information zu erstellen.

Die Federführung beim GdW lag bei Frau WP/StB Ingeborg Esser und Herrn WP Christian Gebhardt.

Berlin, im Dezember 2014



Axel Gedaschko  
Präsident  
GdW Bundesverband deutscher Wohnungs-  
und Immobilienunternehmen e.V.

# **Inhalt**

**Seite**

<b>1</b>		
<b>Ziele von variablen Vergütungssystemen</b>		<b>1</b>
<b>2</b>		
<b>Anforderungen an variable Vergütungssysteme und rechtlicher Rahmen</b>		<b>3</b>
<b>3</b>		
<b>Wohnungswirtschaftliches leistungsorientiertes Vergütungssystem</b>		<b>5</b>
<b>4</b>		
<b>Auswahl geeigneter Kennzahlen</b>		<b>7</b>
<b>5</b>		
<b>Praxisbeispiele</b>		<b>11</b>
<b>5.1</b>		
<b>Komplexes System – Beispiel: Kommunale Wohnungsgesellschaft</b>		<b>11</b>
<b>5.2</b>		
<b>Einfaches System – Beispiel: Kleine Genossenschaft</b>		<b>13</b>

**GdW**  
**Bundesverband deutscher**  
**Wohnungs- und**  
**Immobilienunternehmen**

Mecklenburgische Straße 57  
14197 Berlin  
Telefon: +49 30 82403-0  
Telefax: +49 30 82403-199

Brüsseler Büro des GdW  
3, rue du Luxembourg  
1000 Bruxelles  
Telefon: +32 2 5 50 16 11  
Telefax: +32 2 5 03 56 07

[mail@gdw.de](mailto:mail@gdw.de)  
[www.gdw.de](http://www.gdw.de)