



Jörg Franzen

Kommunale Wohnungsunternehmen – zwischen Rendite und sozialer Verantwortung

Die Positionierung der kommunalen Wohnungsunternehmen zwischen Gesellschaftererwartungen, Versorgungsfunktion und Markterfordernissen

Die Vielfalt unterschiedlichster Wohnwünsche und Lebensentwürfe, die damit einhergehende Individualisierung der Gesellschaft und ganz entscheidend die alternde Bevölkerung stellen die Anbieter von Wohnungen in Deutschland vor große Herausforderungen – schon jetzt, aber besonders in der nahen Zukunft. Bereits in 30 Jahren wird die Hälfte der Bevölkerung älter als 60 Jahre sein. Schon jetzt stellen Einpersonenhaushalte das Gros aller Haushaltsgrößen. Junge Familien ziehen an den grünen Stadtrand, kehren aber als junge Alte auf Grund der besseren Infrastruktur (Kultur, Ärzte) lieber in die Zentren zurück. Dieser Vielfalt von Wanderungsbewegungen, von Ansprüchen an Wohnen und Leben auch im Zeitablauf eines Menschenlebens müssen Wohnungsanbieter jeglicher Größe immer wieder aufs Neue strategisch begegnen. Für Wohnungsunternehmen gilt es deshalb, attraktive Wohnquartiere zu schaffen und zu erhalten, denn diese halten Bürger in der Stadt, stoppen die Stadt-Umland-Wanderung und schaffen positive Standortfaktoren im interkommunalen Wettbewerb.

Die Wohnungsmärkte in Deutschland sind von einer großen Anbietervielfalt geprägt. Von den fast 40 Mio. Wohnungen sind knapp 16 Mio. durch die Eigentümer selbst genutzt, rund 24 Mio. sind vermietet, davon 14,5 durch private Kleinanbieter beziehungsweise „Amateurvermieter“. Professionelle Wohnungsunternehmen bewirtschaften mit 9,2 Mio. Einheiten rund 39% der Mietwohnungen in Deutschland.¹ Davon bilden privatwirtschaftliche, professionell-gewerbliche Eigentümer mit 44% den größten Anteil. Daneben bestimmen vor allem kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen mit 29% den Markt.

Hier hat es in den vergangenen Jahren erhebliche Verschiebungen zugunsten institutioneller privater Eigentümer gegeben, vor allem in der Organisationsform der Private Equity Funds. So wurden allein zwischen 1999 und 2006 rund 1 Mio. Wohnungen aus kommunalem oder öffentlichem Eigentum an private Finanzinvestoren verkauft.² Wohnungsgenossenschaften mit zirka

24% und kirchliche sowie sonstige Wohnungsunternehmen mit zirka 3% runden das Angebot ab.

Die Marktbedingungen sind regional und je nach Marktsegment grundverschieden. Es finden sich klassische Situationen, in denen die Nachfrage nach Wohnraum das Angebot deutlich übersteigt, auf die seitens der Anbieter mit Neubau, Bestandsverdichtungen, Bestandsaufstockungen sowie höheren Mietpreisen reagiert wird. In anderen Marktregionen und -segmenten herrscht dagegen ein Überangebot an Wohnraum mit Leerstand in unterschiedlichem Umfang, auf den die Anbieter mit vielen Mitteln – bis hin zum Abriss – reagieren. Hier zielen Investitionen – wenn überhaupt – auf qualitative Bestandsverbesserungen, um den sich ändernden Anforderungen gerecht zu werden. In diesem heterogenen Marktumfeld kommt kommunalen Wohnungsunternehmen eine besondere Rolle zu.

Rendite versus Stadtrendite?

Kommunale Wohnungsunternehmen wirtschaften in einem anspruchsvollen Spannungsfeld zwischen Eigentümer- und Mieteransprüchen sowie den Unternehmensinteressen selbst. Die wirtschaftlichen Interessen der Städte und Gemeinden sowie all ihrer Bürger und Steuerzahler führen zu einem legitimen und nachvollziehbaren Anspruch auf eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals. In viel größerem Umfang als noch vor einigen Jahren herrschen heute in kommunalen Wohnungsunternehmen wirtschaftliche Zielprioritäten. Dies ist gerade vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Bestandserhaltung und -entwicklung auch unabdingbar und vernünftig.

Gleichzeitig haben kommunale Wohnungsunternehmen je nach Marktgegebenheiten und anderen Einflussfaktoren eine klare Versorgungsfunktion – in Anbietermärkten mehr, in Nachfragemärkten weniger. Ihnen wird eine dämpfende Wirkung auf das allgemeine Mietpreisniveau insbesondere in vielfältigen Stadtquartieren, wie zum Beispiel Großwohnsiedlungen, zugeschrieben. Vor allem dort sind kommunale Wohnungsunternehmen auch wichtige Akteure der Stadtentwicklung. Unter dem Stichwort „soziale Integration“ gehören eine moderate Mietpreispolitik, die Versorgung benachteiligter Nachfragegruppen im Rahmen von Belegungsrechten und Belegungsvereinbarungen sowie der Erhalt beziehungsweise die Schaffung stabiler Bewohnerstrukturen zu den zentralen Aufgabengebieten der kommunalen Wohnungswirtschaft. Mittels eines umfassenden

¹ IFS-Berechnungen und Schätzungen auf der Grundlage der GdW Jahresstatistik, Stand 2006, zitiert aus Lutz Freitag, „Auswirkungen der neuen Angebotsstrukturen auf die Nachfrage – die Sicht der Wohnungsunternehmen“, Vortrag zum 8. Forum der gif e.V. – Strukturwandel in der Wohnungswirtschaft, 18.09.2007.

² BMVBS, IFS, Veränderung der Anbieterstruktur im deutschen Wohnungsmarkt und wohnungspolitische Implikationen, BBR-Heft 124, 2007, zitiert aus, ebenda.



Abb. 1: GESOBAU-Bestände im Märkischen Viertel, Berlin

Angebots an Wohnraum sollen unterschiedliche Bedürfnisse breiter Bevölkerungsschichten befriedigt werden.

Es steht also nicht nur die Kapitalrendite, sondern zunehmend auch die sogenannte „Stadtrendite“ im Vordergrund des Engagements und der Interessenlage der öffentlichen Anteilseigner, das heißt die nachhaltige Entwicklung von Wohnquartieren zur Stärkung der Anziehungskraft einer Region. Damit werden Leistungen der Wohnungswirtschaft in städtebaulichen, sozialen, demografischen, ökologischen, kulturellen und sportlichen Bereichen bezeichnet, die die Lebensqualität der Bewohner in den Wohnquartieren und in der Stadt insgesamt verbessern. Dem ökologischen Aspekt fällt hier eine immer größere Bedeutung zu, und hier insbesondere den Erfordernissen des Klimaschutzes und des Einsatzes erneuerbarer Energien. In gleicher Weise steigt die Notwendigkeit, der demografischen Entwicklung Rechnung zu tragen – durch ein stetiges Ausbauen des Angebots an altengerechten und barrierearmen Wohnungen.

Am Beispiel der zunehmenden Bedeutung des Klimaschutzes lässt sich gut verdeutlichen, dass sich ein scheinbarer Zielkonflikt sehr wohl in Vorteile für alle Beteiligten gestalten lässt. Energetische Sanierungen inklusive der Umrüstung der Heizungsanlagen und der eingesetzten Primärenergie verlangen zunächst erhebliche finanzielle Anstrengungen, haben aber auch wirtschaftlich erwünschte Folgen – denn sie führen zu deutlichen Senkungen der Aufwendungen für Energie und somit der warmen Betriebskosten. Dies kommt direkt den Bewohnern zugute, steigert die Wettbewerbsfähigkeit der Bestände und ist für das Wohnungsunternehmen durchaus rational, denn die Senkung der Betriebskosten eröffnet wiederum Preisgestaltungsspielräume. Vor dem Hintergrund der jüngsten Entwicklungen an den Rohölmärkten ist dieser Zusammenhang von entscheidender Bedeutung. Denn eine Rückkehr zum Billigöl und zur Verschwendung fossiler Brennstoffe wird es nie wieder geben.

Kommunale Wohnungsunternehmen können und dürfen sich dem freien Wettbewerb nicht verschließen. Da sie insbesondere auf Nachfragermärkten unter einem nicht zu verachtenden wirtschaftlichen Druck stehen, müssen die Schlüsselwörter Kostenbewusstsein sowie eine effiziente Bewirtschaftung der Bestände wesentlichen Einfluss auf das unternehmerische Handeln haben. Der Grundsatz kann hier nur lauten: Nur ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen kann sich auch den verschiedenen weiteren Anforderungen stellen. Hierbei wird deutlich, dass gerade in den zusätzlichen Aufgaben die entscheidenden Chancen kommunaler Wohnungsunternehmen gegenüber den Wettbewerbern liegen.

Wettbewerbsvorteile kommunaler Wohnungsunternehmen

Insbesondere kommunalen Wohnungsunternehmen bieten sich in diesem Zusammenhang wesentliche Wettbewerbsvorteile. Die oftmals langjährigen Beziehungen zwischen Vermieter und Mieter in den Quartieren schaffen eine stabile Vertrauensbasis, die die Grundlage für das künftige Engagement der Unternehmen in der Region bildet.

Angesichts historisch günstiger Kapitalmarktmittel, niedriger Eigentumsquoten in Deutschland sowie einer scheinbar günstigen Kauf- und Mietpreisentwicklung haben private Finanzinvestoren ein erhebliches Interesse an der Übernahme von Beständen öffentlicher und kommunaler Wohnungsunternehmen gezeigt und sind zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor geworden. Dabei agieren private Finanzinvestoren in der Regel als kurzfristige Cashflow-Optimierer und Immobilienhändler. Sie beschränken sich auf kurzfristig ergebniswirksames Investment, segmentieren Bestände nach Verkaufsfähigkeit, reduzieren vielfach Instandhaltungsaufwendungen drastisch und unterlassen nachhaltig wirksame Investitionen.

Im Gegensatz zu privaten Finanzinvestoren verfolgen kommunale Wohnungsunternehmen ein Geschäftsmodell, das auf nachhaltige Miet- und Instandhaltungspolitik und ein langfristig orientiertes Engagement als Bestandhalter gerichtet ist. Diese



Abb. 2: bau_substANZ, ein Projekt von Staatsballett und GESOBAU: Mädchen studieren „Carmen“



Abb. 3: Das Team der GESOBAU-Nachbarschaftsetage im Märkischen Viertel

Strategie verfolgt im Einklang mit einer langfristigen Portfolio- und Standortentwicklung eine Werterhaltung und -steigerung des Bestandes. Durch ein konsequentes Portfoliomanagement, ständige Prozessoptimierungen, Nutzung von Synergien in allen Unternehmensbereichen, nachhaltige Mitarbeiterqualifizierungen sowie eine wertschöpfungsorientierte Investitionspolitik kann eine nachhaltige Rendite erwirtschaftet werden.

Ein ausgeprägtes Interesse an Mieterzufriedenheit und positiver Quartiersentwicklung sowie das Selbstverständnis als Bestandhalter bilden die Grundlage für die hohe Bereitschaft für Investitionen in Nachbarschaften. Gegenüber einer rein privatwirtschaftlichen Eigentümerschaft von Wohnungsbeständen erwirtschaften kommunale Wohnungsunternehmen somit eine Zusatzrendite jenseits der Maximierung rein betriebswirtschaftlicher Größen. Zudem belassen die Anteilseigner in der Regel einen Teil des Jahresüberschusses im Unternehmen für weitere strategische Investitionen, während private Eigentümer eher kurzfristig orientierte Modelle der Ausschüttung verfolgen.

Folglich übernehmen kommunale Wohnungsunternehmen eine wichtige Funktion als Partner der Städte, Gemeinden und Bezirke. Vor dem Hintergrund ihrer nachhaltigen Geschäftspolitik können kommunale Wohnungsunternehmen als Katalysator die richtigen Weichen für das Entstehen von Wohnquartieren mit hohem Wohlgefühlcharakter stellen sowie entsprechende Strukturen fördern und gestalten. Im Gegensatz zu den kurzfristig orientierten und wenig nachhaltigen Geschäftsmodellen und Strategien vieler institutioneller Finanzinvestoren ist die langfristige Orientierung kommunaler Wohnungsunternehmen die hierfür notwendige Voraussetzung, die damit auch einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darstellt.

Kommunale Wohnungswirtschaft engagiert sich für Stadtentwicklung

Kommunale Wohnungsunternehmen haben damit gute Voraussetzungen, ihrer sozialen Verantwortung in den Quartieren

gerecht zu werden. Die Realität in den Wohnsiedlungen verlangt nämlich ein Umdenken, das über das traditionelle Verständnis von „Investitionen in Steine“ hinausgeht und darüber hinaus Investitionen in Sicherheit, den öffentlichen Raum und Nachbarschaften integriert.

Vor allem in Ballungsgebieten hat sich die Mieterstruktur durch ein weiteres Auseinanderklaffen der sozialen Schere und durch einen wachsenden Anteil von Migranten stark verändert. Das Zusammenleben in diesen Großsiedlungen ist geprägt von sozialen Reibungen, die von einem zunehmenden Bedürfnis der Bewohner nach Abgrenzung und Individualität bestimmt werden. Ursachen hierfür liegen in der wirtschaftlichen und demografischen Entwicklung, der nachlassenden Bedeutung tradierter Wert- und Normvorstellungen, einer zunehmenden Chancen- und Verteilungsungleichheit und vermehrter Migrations- und Segregationstendenzen. Wenig hiervon kann von Wohnungsunternehmen direkt beeinflusst werden, also gilt es, mit den Folgen umzugehen und diese zu gestalten.

Auf diese Herausforderungen muss die Wohnungswirtschaft mit zielgruppenorientierten Angeboten reagieren, um vor dem Hintergrund veränderter sozialräumlicher Bedingungen die Wohn- und Nachbarschaftsqualität weiterhin zu erhöhen. Hierbei geht es nicht nur um die Integration von Migranten, sondern um einen ganzheitlichen Ansatz, der die hinsichtlich Alter, Gesundheit und sozialer Herkunft unterschiedlichen Zielgruppen zusammenbringt. Moderne Wohnquartiere haben z.B. den Arbeitsplatz als Begegnungsstätte abgelöst und sind folglich immer stärker als Integrationsschwerpunkte zu begreifen. Daher ist es die zentrale Aufgabe der Wohnungswirtschaft, eine neue Qualität nachbarschaftlichen Wohnens zu schaffen, die über ein anonymes Nebeneinander hinausgeht und Strukturen schafft, die einen produktiven Dialog ermöglichen.

Projekte, die den Bedürfnissen einzelner Bevölkerungsgruppen gerecht werden, bilden dieses Angebotsspektrum. Nachbarschaftstreffs und Mieterfeste, Sprachkurse für Mieter mit Migrationshintergrund, Computerseminare für Senioren und Bereitstellung von Freizeitangeboten für Jugendliche sowie Ausbau und Förderung der Infrastruktur vor Ort sind nur einige von vielen innovativen Beispielen für das umfassende Engagement von kommunalen Wohnungsunternehmen in den Städten und Gemeinden. Zudem kann durch die Initiierung von und Beteiligung an Nachbarschaftsprojekten wie zum Beispiel Kooperationen mit Schulen und öffentlichen Einrichtungen vor Ort sowie Public-Private-Partnership-(PPP)Projekten unterschiedlichster Form die vorhandene Infrastruktur zum Wohle der Mieter und, in einem zweiten Schritt, für Unternehmen und Eigentümer ausgebaut werden. Hinzu kommt die Förderung von bürgerschaftlichem Engagement, um für Mieter, Wohnungsunternehmen, Kommunen und soziale Träger die Basis zu schaffen, sich aktiv an der Gestaltung des Wohnumfeldes zu beteiligen.

Wohnqualität wird verstärkt auch durch eine gute Anbindung des Quartiers an die gesamte Region bestimmt sowie durch markante Fixpunkte, die die Orientierung im, aber auch Identi-



fikation mit dem Quartier ermöglichen. Umfassende Dienstleistungsangebote und einladende Orte der Gemeinschaft ermöglichen einen Austausch zwischen Anbietern und Bewohnern sowie der Nachbarn untereinander. Auf diese Weise werden in den Wohngebieten zudem gute Nachbarschaften gefördert und stabilisiert.

All dies wird von den Bewohnern der Städte nachgefragt und angenommen. Maßnahmen der sozialen Stadtentwicklung erweisen sich damit zunehmend als Wettbewerbsvorteil gegenüber Anbietern, die sich nicht entsprechend engagieren.

Kommunale Wohnungsunternehmen als wichtige Partner von Städten und Gemeinden

Mit solchen Maßnahmen tragen kommunale Wohnungsunternehmen zur Senkung der sozialen Finanzlasten in den öffentlichen Haushalten und der Schaffung von stabilen Wohnquartieren bei. Als „Bestandhalter“ investieren sie planvoll in die langfristige Zukunftsfähigkeit ihrer Wohnquartiere.

Politik und kommunale Anteilseigner sind hier gefordert, durch das Schaffen und Gewährleisten langfristig gesicherter Rahmenbedingungen sicherzustellen, dass dies in einem nachhaltig wirtschaftlichen Kontext zu leisten ist. Unter dem Motto „Die Wohnungswirtschaft als Partner der Städte und Gemeinden“ agieren kommunale Wohnungsunternehmen als wichtige Akteure in der Stadtentwicklung und übernehmen soziale Verantwortung im Spannungsfeld von Gesellschaftserwartungen und Markterfordernissen. Ein nachhaltig agierendes (kommunales) Wohnungsunternehmen übernimmt damit Mitverantwortung für die soziale Integration der Bewohner in den Beständen. Investitionen und innovative Konzepte in gute Nachbarschaften stärken die Entfaltung von Wohnungsquartieren zu attraktiven Lebensräumen. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für die weitere nachhaltige Entwicklung von Stadtquartieren mit Zukunft.

Jörg Franzen

Vorstand der GESOBAU AG, Berlin

Workshop: Verkehrswertermittlung in der Umlegung nach BauGB

Die Ableitung des Einwurfswertes vom Zuteilungswert

Montag, den 9. Juni 2008 in Frankfurt am Main

Bodenneuordnung durch Baulandumlegung ist immer noch zeitgemäß! Darin waren sich Referenten und Teilnehmer auch beim jüngsten vhw-Umlegungsseminar einig. Problematisch wurde es für manchen, wenn in Minutenschnelle die Formeln für die Bewertung der Einwurfs- und Zuteilungswerte vorgestellt und Musterfälle vorgerechnet wurden. Aber genau diese Zahlen sind es, die den Umlegungsbeteiligten erläutert werden müssen, um eine möglichst große Akzeptanz des Verfahrens zu erreichen. Deshalb entstand aus langjähriger, erfolgreicher Seminarpraxis die Idee für diesen Workshop.

- Im Workshop werden Ihnen zunächst in zwei Vorträgen die Grundlagen für die Ableitung der Einwurfswerte aus den Zuteilungswerten auf der Basis der gesetzlichen Vorschriften praxisgerecht vermittelt.
- Anschließend haben Sie Gelegenheit, durch die Bearbeitung von praktischen Verfahren Ihr Fachwissen anzuwenden und im Austausch in einer Kleingruppe beziehungsweise im Plenum zu überprüfen.
- Um eine intensive Arbeit in vier Arbeitsgruppen zu ermöglichen, wird die Teilnehmerzahl auf 28 beschränkt.

Wegen der Teilnehmerbegrenzung empfehlen wir eine zügige Anmeldung.

Referenten:

Dipl.-Ing. Dieter Aderhold, Vermessungsdirektor der Stadt Bonn a. D., Geschäftsführer des Umlegungsausschusses der Stadt Bonn a. D. und langjähriger vhw-Referent zum Bodenordnungsrecht

Dipl.-Ing. Annette Lombard, Vermessungsdirektorin der Stadt Bonn, Geschäftsführerin des Umlegungsausschusses der Bundesstadt Bonn

Veranstaltungsort:

InterCityHotel Frankfurt
Poststr. 8
60329 Frankfurt am Main
Tel. (069) 273 91-0

Teilnahmegebühren

450,00 € für Mitglieder des vhw
540,00 € für Nichtmitglieder

Weitere Informationen:

Tel.: 030/39 04 73-24 oder www.vhw.de