

Helmut Knüpp

Investitionsbedarf, Markterfordernisse und Gleichbehandlungsgrundsatz

Welchen Spagat die energetische Sanierung von Wohnungsbaugenossenschaften fordert



Seit über zehn Jahren hat die Wankendorfer Baugenossenschaft für Schleswig-Holstein eG rund 160 Mio. Euro in die energetische Sanierung ihrer Wohnanlagen investiert. Damit steht das Unternehmen im nördlichsten Bundesland mit über 3.500 sanierten Wohnungen weit vorne. Was sich beispielhaft anhört, ist jedoch mit einem nur schwierig lösbaren Dilemma verbunden: Wie kann eine Wohnungsbaugenossenschaft den Erfordernissen Investitionsbedarf, Marktsituation und Wirtschaftlichkeit sowie dem Grundsatz der Gleichbehandlung ihrer Mitglieder gleichzeitig gerecht werden? Helmut Knüpp, Vorstandsvorsitzender der wankendorfer, berichtet über die Vorgehensweise seines Unternehmens.

Um es vorweg zu nehmen: Wir können nicht allen Herren gleichzeitig dienen, sondern wir müssen immer wieder neu abwägen, um die richtige Entscheidung hinsichtlich der energetischen Sanierung unserer Wohnanlagen zu treffen. Richtig ist für uns eine Entscheidung für die Sanierung einer Wohnanlage dann, wenn wir die Kriterien Investitionsbedarf und Wirtschaftlichkeit klar definieren sowie Chancen und Risiken kalkulieren können. Hier unterscheiden wir uns nicht von anderen Wohnungsmarktakteuren.

Das formelle Entscheidungsumfeld: Recht, Gesetz und Satzung

Aber Wohnungsbaugenossenschaften müssen neben Baubsubstanz, Markt und den allgemeingültigen mierechtlichen Rahmenbedingungen ihren eigenen eindeutig definierten Unternehmenszweck berücksichtigen. Dieser ist bei der wankendorfer gleich unter § 2 der Satzung festgehalten: „Zweck der Genossenschaft ist die Förderung ihrer Mitglieder durch eine gute und sichere Wohnungsversorgung.“ Zwar wird der Genossenschaft im Weiteren eine „umfassende wohnungswirtschaftliche Tätigkeit“ zugeordnet, die auf eine Verbesserung der Wohnverhältnisse und der städtebaulichen Umwelt durch Modernisierungs-, Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen zielt. Doch in § 13 der Satzung ist der Anspruch aller Mitglieder auf Gleichbehandlung durch ihre Wohnungsbaugenossenschaft festgeschrieben. Auch hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit setzt die Satzung den Wohnungsbaugenossenschaften klare Grenzen. Bei der wankendorfer heißt es dazu in § 14, dass die Genossenschaft für die Überlassung von Wohnungen angemessene Preise bilden soll. Diese sollen eine Kosten- und Aufwandsdeckung einschließlich angemessener

Verzinsung des Eigenkapitals sowie Rücklagenbildung ermöglichen – von hohen Gewinnerwartungen ist nicht die Rede. Schließlich erwarten die Mitglieder am Ende des Geschäftsjahres kein Maximierung ihres „Shareholdervalue“, sondern eine festgeschriebene Dividende von bis zu 4%. Darüber hinausgehende Erträge sollen in die Instandhaltung und Modernisierung sowie die Rücklagenbildung fließen.

Durch diese Gewinn-Regelung sollten ausreichende Mittel zur energetischen Sanierung bereit stehen, könnte man meinen, aber zum einen sind die ‚angemessenen Mieten‘ keine großen Gewinnbringer, und zum anderen bleibt die Frage offen, wie man die Gleichbehandlung der Mitglieder – auch bei weit gefasster Interpretation – in über 7.000 Wohneinheiten sicherstellt, wenn man modernisieren will. Hier Entscheidungen zu treffen, die die widersprüchlichen Anforderungen einbeziehen, ist bei der wankendorfer Aufgabe des Vorstands. Gesetz und Satzung regeln hier, dass der Vorstand die Geschäfte unter eigener Verantwortung führt und der Aufsichtsrat die Geschäftsführung zwar fördert, berät und überwacht, aber nicht in das operative Geschäft eingebunden ist. Die Mitglieder- bzw. Vertreterversammlung einer Wohnungsbaugenossenschaft hat die Aufgabe, den Jahresabschluss festzustellen, Aufsichtsratsmitglieder zu wählen und satzungsrelevante Sachverhalte zu regeln, aber auch ihr Votum bezieht sich nicht auf Modernisierungen. Das ist durchaus von Vorteil. Denn natürlich würde jedes Mitglied der energetischen Sanierung seiner Wohnanlage höchste Priorität einräumen. Somit liegt die Entscheidungsverantwortung allein beim Vorstand, der dem Konflikt zwischen Wirtschaftlichkeit einerseits und dem Grundsatz der Gleichbehandlung andererseits aktiv und kommunikativ begegnen muss.



Das praktische Entscheidungsumfeld: die Gegebenheiten vor Ort

Die Wankendorfer Baugenossenschaft für Schleswig-Holstein eG wurde 1947 gegründet und hat bis in die jüngste Zeit Wohnanlagen errichtet. So war es naheliegend, die energetische Sanierung an den ältesten Gebäuden zu beginnen. Doch auch hier ist es keineswegs so einfach, wie es auf den ersten Blick erscheint. Denn wir haben an unseren verschiedenen Standorten große strukturelle Unterschiede zu verzeichnen, und wir können Modernisierungskosten praktisch in keinem einzigen Fall mit der gesetzlich zulässigen Mieterhöhung von 11 % auf unsere Mieter umlegen. Nur im Ausnahmefall ergibt sich aus dem modernisierten Objekt selbst ein rentables Ergebnis, vielmehr „subventionieren“ unbeteiligte Wohnanlagen solche, die energetisch auf den neuesten Stand gebracht werden. Häufig sind „Subventionierer“ diejenigen, die wegen schlechter baulicher Voraussetzungen für eine Modernisierung gar nicht infrage kommen, die aber einen positiven Beitrag zum Jahresergebnis leisten.



Abb. 1: Wohnungsbestand der wankendorfer

Zusätzlich von den gesetzlichen und satzungsmäßigen Besonderheiten, die eine Wohnungsbaugenossenschaft bei ihren Planungen berücksichtigen muss, kommt für die wankendorfer noch ein weiterer Faktor erschwerend hinzu: Ihr Wohnungsbestand liegt in vier Landkreisen im Herzen Schleswig-Holsteins sowie in der Landeshauptstadt Kiel verstreut. Zwar hat man in den vergangenen Jahren eine Konzentration auf die wesentlichen Städte und Gemeinden vollzogen, doch ist die Genossenschaft mit eigenem Bestand immer noch in 25 Orten präsent. Das Spektrum reicht dabei von beliebten und lebendigen Kreisstädten über Mittelzentren und Ferienorte bis hin zu Gemeinden, die nach dem Krieg auf dem Reißbrett entstanden. Hier ging es darum, schnell Wohnraum für die hohe Anzahl von Flüchtlingen aufzubauen, die in Schleswig-Holstein eine neue Heimat finden sollten. Auch in diesen Gemeinden hat die wankendorfer bis heute umfangreiche Bestände und hat als Wohnungsanbieter dort wie auch in den meisten anderen ihrer Standorte eine marktbeherrschende Stellung. Allerdings haben sich diese Orte zu reinen „Schlafstädtchen“ entwickelt. Ihre begrenzte und rückläufige Zahl an Arbeits-

plätzen lässt auch die Einwohnerzahlen sinken, und damit verschlechtert sich die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg der wankendorfer. Aber natürlich sieht sich die Genossenschaft auch in diesen Gemeinden gefordert, zeitgemäßen Wohnraum zu schaffen, der die hohe Zahl der dortigen Mitglieder zufrieden stellt. Außerdem stellt sie sich mit ihren Aktivitäten der Aufgabe, an der Stadtentwicklung mitzuwirken und den Mitgliedern ein attraktives Wohnumfeld zu bieten.



Abb. 2: Wohnungsbestand der wankendorfer mit allgemeiner Freiflächennutzung

Vor diesem Hintergrund gleicht keine Modernisierungsentcheidung der anderen. Für jeden Ort, für jede Wohnanlage muss der Vorstand in Verantwortung den Genossenschaftsmitgliedern gegenüber entscheiden, welche Wohnanlagen zu welchem Zeitpunkt und mit welchen wirtschaftlichen Folgen für das Gesamtunternehmen energetisch saniert werden sollen und können. Dabei liegt der Blick auf einer positiven Entwicklung des Gesamtunternehmens, die dem Wohl aller Mitglieder genauso dient wie der Kreditfähigkeit des Unternehmens. Letztere ist für die Realisierung der umfangreichen Modernisierungen unerlässlich, denn die damit einhergehenden Kosten werden überwiegend fremdfinanziert.

Die Auswirkungen auf die Leistungsbilanz

Mit einem Volumen von rund 160 Mio. Euro konnte die wankendorfer bis heute rund 3.500 Wohneinheiten sanieren. Die Aktivierung der Modernisierungskosten in der Bilanz und die Fremdfinanzierung führten zu einer entsprechenden Erhöhung der Bilanzsumme. Da die Eigenkapitalgewinnung bei Genossenschaften in der Regel ausschließlich über die Theaurierung von Gewinnrücklagen erfolgt, konnte die Eigenkapitalentwicklung nicht der Investition von durchschnittlich 12 Mio. Euro pro Jahr und dem entsprechend starken Anwachsen der Bilanzsumme angepasst werden. Derzeit beträgt die Bilanzsumme rund 320 Mio. Euro, und die Eigenkapitalquote liegt bei fast 15 %. Da das Modernisierungstempo nun verlangsamt werden kann, plant die wankendorfer künftig ein verringertes Modernisierungsvolumen von jährlich 6 Mio. Euro, womit die Eigenkapitalquote auf dem jetzigen Niveau gehalten wird.



Der frühzeitige Beginn der energetischen Sanierung in den neunziger Jahren entwickelte sich für die wankendorfer gleichwohl zu einer wahren Erfolgsstory. Während zahlreiche Wohnungsunternehmen erst heute dem wachsenden Druck nachgeben und beginnen, ihre Bestände zu modernisieren, hat sich die wankendorfer in Schleswig-Holstein zu einem führenden Anbieter von energetisch saniertem Wohnraum entwickelt. Dabei legte die Genossenschaft von Anfang Wert darauf, nicht nur technischen und umweltschonenden Belangen Genüge zu tun, sondern sie profilierte sich mit anspruchsvollen architektonischen Lösungen und der ganzheitlichen Überarbeitung von Wohnanlagen innen und außen sowie der Grün- und Außenanlagen. So verwandelten sich Wohngebäude aus den fünfziger und sechziger Jahren in Wohnraum, der einem Neubau nicht nachsteht und der ganze Wohnquartiere aufwertet. Selbst siebenstöckige „Punkthäuser“ erfreuen sich nach aufwendiger Modernisierung großer Beliebtheit. Sie zeichnen sich nicht nur durch optische Attraktivität und Einsparpotenzial bei der Heizenergie aus, sie wurden auch barrierefrei umgebaut. „Komfortwohnen“ nennt das die wankendorfer, die mit diesen zeitgemäßen Wohnungen sowohl Familien mit Kinderwagen als auch Menschen mit Handicaps, die auf Gehwagen oder Rollstuhl angewiesen sind, begeistert. Die umfangreiche Neugestaltung der Wohnanlagen und der dazugehörigen Außenanlagen hat sich bewährt. Sowohl die Mitglieder schätzen ihr ‚neues‘ Zuhause als auch Bürger, die vielerorts die Grünanlagen der Genossenschaft für einen Spaziergang nutzen. Daneben wirken sich die Maßnahmen der wankendorfer in den zumeist kleinen Gemeinden sehr positiv, teilweise sogar prägend auf das Stadtbild und den städtebaulichen Charakter aus.

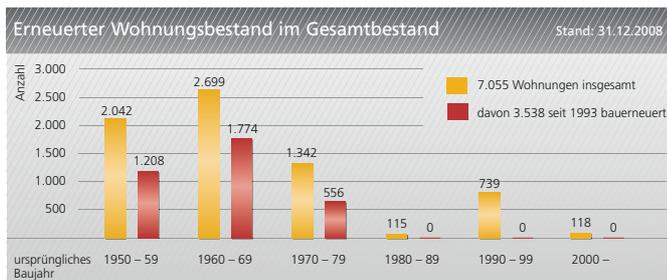


Abb. 3: Erneuerter Wohnungsbestand im Gesamtbestand

Dass sich die Investitionen auch hinsichtlich des eigentlich Zwecks, nämlich Schonung der natürlichen Ressourcen, lohnen, steht für die wankendorfer außer Frage. Sie hat vor einigen Jahren das unabhängige ifeu-Institut in Heidelberg damit beauftragt, zu ermitteln, ob und in welchem Umfang Energieeinsparungen durch die Modernisierungen erreicht werden konnten. Das Ergebnis aus der Untersuchung von 127 Wohnanlagen hat selbst Experten überrascht: Heizenergie konnte um fast 30 % eingespart werden (genau: 29 %) und der Ausstoß von klimaschädlichem CO₂ reduzierte sich um 39 %. Bei den stetig steigenden Energiepreisen ist die

energetische Sanierung also ein wesentlicher Schritt, um die häufig als „zweite Miete“ bezeichneten Betriebskosten für die Mitglieder in Grenzen zu halten. Aber auch für die wankendorfer hat es sich gerechnet, so intensiv und frühzeitig in die Modernisierung ihrer Bestände investiert zu haben. Vielfach erfolgten die Bauarbeiten antizyklisch, also zu Zeiten, in denen Baustoffe und Löhne günstig waren. Außerdem konnten vielfach Fördermittel zur Finanzierung beansprucht werden, was dazu beigetragen hat, dass die Mieten nahezu unverändert gehalten werden konnten – oder mit Rücksicht auf die Marktgegebenheiten auch gleich bleiben mussten.

Neues Geschäftsfeld: Modernisierung als Dienstleistung

Mittlerweile hat sich für die Genossenschaft aus ihren Modernisierungsaktivitäten ein neues Geschäftsfeld ergeben. Die zahlreichen, beispielhaft sanierten Wohnanlagen fallen zunehmend auch Wohnungseigentümergeinschaften ins Auge, die die wankendorfer als Partner für die von ihnen ins Auge gefassten Modernisierungen beauftragen. Die Leistungen reichen dabei von der Planungs- und Finanzierungsberatung, über die Planungs- und Ausschreibungsarbeiten bis hin zur Realisierung der verabschiedeten Baumaßnahmen. Vor allem die Finanzierung wirft bei vielen Wohnungseigentümern Fragen auf. Durch eine enge Zusammenarbeit u.a. mit der Investitionsbank Schleswig-Holstein kann die Genossenschaft den Bauherren Zugang zu günstigen KfW-Mitteln verschaffen, die ihnen die Entscheidung zur Sanierung wesentlich erleichtern. Außerdem legt die wankendorfer viel Wert auf eine präzise Planung, wobei die Techniker der Genossenschaft den Wohnungseigentümergeinschaften stets verschiedene Pakete schnüren, die das Minimum und das Optimum möglicher Sanierungsmaßnahmen einschließlich des erforderlichen Investitionsaufwands klar definieren. Hierbei schätzen die Wohnungseigentümergeinschaften die wankendorfer als fachkundigen, erfahrenen und neutralen Berater.

Fazit: Das Wohl des Gesamtunternehmens führt zu richtigen Entscheidungen

Auch wenn sich das alles recht positiv anhört: Die Quadratur des Kreises ist auch uns bis heute nicht recht gelungen. Die richtige Entscheidung zu treffen, ist nach wie vor ein schwieriger Prozess. Allerdings hilft uns dabei, dass wir das Wohl des Gesamtunternehmens stets auch aus Sicht aller Mitglieder betrachten und uns damit in der obersten Gestaltungsebene bewegen. Für uns die einzige, und wie die Ergebnisse zeigen auch erfolgreichste Methode, energetische Sanierungen als Wohnungsbaugenossenschaft zu realisieren.

Helmut Knüpp

Vorstandsvorsitzender der Wankendorfer Baugenossenschaft für Schleswig-Holstein eG, Kiel