

# Kommunale Wohnungsunternehmen – Tafelsilber oder Saatkartoffeln?



Positionen des  
**Arbeitskreises Stadtentwicklung, Bau und Wohnen**  
der Friedrich-Ebert-Stiftung  
Herausgeber: Jürgen Steinert, Senator a.D.

---

# **KOMMUNALE WOHNUNGSUNTERNEHMEN – TAFELSILBER ODER SAATKARTOFFELN ?**

**Positionen des Arbeitskreises Stadtentwicklung, Bau und Wohnen  
der Friedrich-Ebert-Stiftung**

Herausgeber: Jürgen Steinert, Senator a.D.

---

ISBN: 978-3-89892-603-4

1. Auflage

Copyright by Friedrich-Ebert-Stiftung

Hiroshimastraße 17, 10785 Berlin

Stabsabteilung

Redaktion: Florian Dähne, Marei John

Layout: Doreen Engel, Typografische Gestaltung, Berlin

Umschlag: Pellens Kommunikationsdesign GmbH, Bonn

Druck: bub Bonner Universitäts-Buchdruckerei

Printed in Germany 2007

---

## INHALT

1. **Jürgen Steinert**, Senator a.D.  
Vorwort..... 5
  
2. **Dr. Franz-Georg Rips**  
Bundesdirektor, Deutscher Mieterbund (DMB) e.V.  
Rolle und Aufgaben der kommunalen  
Wohnungsunternehmen aus der Sicht des  
Deutschen Mieterbundes..... 9
  
3. **Lutz Freitag**  
Präsident, GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und  
Immobilienunternehmen e.V.  
Unverzichtbar – Kommunale und öffentliche  
Wohnungsunternehmen sichern vitale Städte ..... 26
  
4. **Folkert Kiepe**  
Beigeordneter des Deutschen Städtetages  
für Stadtentwicklung, Bauen, Wohnen und Verkehr  
Zur Bedeutung kommunaler Wohnungsunternehmen  
für Wohnraumversorgung und Stadtentwicklung..... 4I
  
5. **Bettina Harms**  
A & K Analyse und Konzepte GmbH  
Brauchen wir eigentlich  
kommunale Wohnungsunternehmen? ..... 54

---

<b>6. Frank Bielka</b>	
Mitglied des Vorstandes, DEGEWO	
Stadtrendite der öffentlichen Wohnungswirtschaft:	
Hoher Gewinn für die Stadt .....	63
<b>7. Dr. Peter Lammerskitten</b>	
Vorstandsmitglied a.D., Areal Bank	
Private Equity Fonds (PEF) in der Wohnungswirtschaft	
und ihr unternehmerisches Handeln .....	77
<b>8. Holger Kowalski</b>	
Vorstandsvorsitzender, Altonaer Spar- und Bauverein eG	
Wohnungsgenossenschaft statt Heuschrecke?	
Der »Flensburger Weg« – Wohnungsgenossenschaften	
als reelle Alternative beim Verkauf von kommunalen	
Wohnungsbeständen .....	105
<b>Anhang</b> .....	116
• Beschluss des Präsidiums des Deutschen Städtetages	
vom 01.06.2006 .....	117
• Zukunft kommunaler Wohnungsunternehmen	
Diskussionspapier der 114. Bauministerkonferenz, Ausschuss für	
Stadtentwicklung, Bau- und Wohnungswesen .....	118
• Auszug aus dem Jahresgutachten 2006/2007 des Sachverständigen-	
rates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung .	124
• Zusammenstellung der wohnungswirtschaftlich relevanten	
Textpassagen der Koalitionsvereinbarung zwischen der	
Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD), Landesverband	
Berlin, und der Linkspartei.PDS (Die Linke), Landesverband Berlin,	
für die Legislaturperiode 2006 bis 2011 .....	126
• Mitglieder des Arbeitskreises Stadtentwicklung, Bau und Wohnen	
der Friedrich-Ebert-Stiftung .....	143

**Jürgen Steinert**

Senator a.D.

## **VORWORT**

Der Arbeitskreis Stadtentwicklung, Bau und Wohnen der Friedrich-Ebert-Stiftung unterbreitet mit dieser Broschüre sieben von den Denkansätzen sehr unterschiedliche Namensartikel zu einem der wichtigsten wohnungspolitischen Themen – dem Verkauf kommunaler Wohnungsunternehmen. Wir haben im Arbeitskreis dieses Thema in den zurückliegenden zwei Jahren mehrfach erörtert, aber wir hatten noch nie, insbesondere nach dem Verkauf der Dresdner kommunalen Wohnungsunternehmen, so kontroverse öffentliche Debatten wie zur Zeit. Deshalb haben wir uns entschlossen, kurzfristig, von einer Ausnahme abgesehen mit Autoren aus dem Arbeitskreis selbst, Namensartikel zu schreiben und in dieser Broschüre zu veröffentlichen.

Der Titel »Kommunale Wohnungsunternehmen – Tafelsilber oder Saatkartoffeln?« ist vor mehr als zehn Jahren bei einer Podiumsdiskussion des Verbandes norddeutscher Wohnungsunternehmen anlässlich seiner Jahrestagung in Travemünde entstanden. Damals forderte ein Hamburger Immobilienunternehmer in dieser Veranstaltung den Verkauf kommunaler Wohnungsunternehmen mit dem Argument, der Markt sei in der Wohnraumversorgung ausgeglichen, man brauche kommunale Wohnungsunternehmen nicht mehr und sie seien Tafelsilber, das im Schrank stehe, geputzt werden müsse und zu nichts mehr Nutzen sei. Ich habe seinerzeit geantwortet, kommunale Wohnungsunternehmen seien kein Tafelsilber, sondern Saatkartoffeln. Und Saatkartoffeln müsse man pflanzen und nicht aufessen.

In diesem Spannungsfeld bewegt sich die Debatte über den Verkauf kommunaler Wohnungsunternehmen.

Lutz Freitag, Präsident des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V., sagt in seinem Beitrag deshalb neben vielen anderen Argumenten: »Kommunale Wohnungsunternehmen sind eine strategische Beteiligung, nicht nur eine Finanzbeteiligung.«

Franz-Georg Rips, Direktor des Deutschen Mieterbundes, plädiert in seinem sehr grundsätzlichen Beitrag über Rolle und Aufgabe kommunaler Wohnungsunternehmen und seiner Darstellung einer modernen, tragfähigen, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Wohnungspolitik für eine Grundhaltung, die lautet: »Wir sollten den Mut haben, die Wohnungen nicht ungezügelt den Kräften des Marktes zu überlassen. Rechtlich und politisch Wohnungen auch als Sozialgut zu begreifen und zu bewirtschaften, hat sich in Deutschland bewährt. Es gibt keinen vernünftigen Grund dafür, warum diese erfolgreiche Grundlage des Wohnstandortes Deutschland durch eine umfassende Ökonomisierung der Wohnungsmärkte abgelöst werden sollte.«

Volkert Kiepe, Beigeordneter und Dezernent für Stadtentwicklung, Bauen, Wohnen und Verkehr des Deutschen Städtetages, zitiert in seinem Beitrag unter vielen anderen Argumenten den Beschluss des Präsidiums des Deutschen Städtetages vom 01.06.2006, in dem es u.a. heißt: »Der Darstellung, mit Vermögensverkäufen könnten die Städte ihre Schulden beseitigen und ihre Finanzprobleme lösen, ist entschieden entgegenzutreten, da die Ursachen des strukturellen kommunalen Defizits ebenso blieben wie die kommunalen Aufgaben der Daseinsvorsorge, der Wohnungsversorgung und der Stadtentwicklung.«

Bettina Harms von Analyse & Konzepte komplettiert diesen Teil der Betrachtungen über kommunale Wohnungsunternehmen, indem sie u.a. das Für und Wider der Verkäufe erörtert und bewertet.

Und Frank Bielka, Vorstand – also Unternehmer – der DEGEWO in Berlin, kommentiert den Begriff der Stadttrendite, der erstmals mit

wissenschaftlichem Anspruch von einem Team des Instituts für Management der Humboldt-Universität zu Berlin unter Leitung von Prof. Dr. Joachim Schwalbach entwickelt worden ist, am Beispiel einer Studie unter der Überschrift »Stadttrendite der öffentlichen Wohnungswirtschaft«. Damit wird wissenschaftliches Neuland betreten, aber es ist zugleich der erfolgreiche Versuch, die gesellschaftliche Verantwortung von Wohnungsunternehmen für die Kommunen in Prozent und Euro auszudrücken.

Komplettiert wird die Broschüre mit dem außerordentlich gelungenen Artikel von Dr. Peter Lammerskitten über Private-Equity-Fonds (PEF) in der Wohnungswirtschaft und ihr unternehmerisches Handeln. Die Motive der Käufer werden für jedermann verständlich beschrieben, in allen wesentlichen Facetten kommentiert und auch aus der Sicht eines erfahrenen Bankers bewertet.

Zur Abrundung findet sich zum Schluss ein Beitrag von Holger Kowalski, Vorstandsmitglied des Altonaer Spar- und Bauverein eG, unter der Überschrift »Wohnungsgenossenschaft statt Heuschrecke? Der Flensburger Weg – Wohnungsgenossenschaften als reelle Alternative beim Verkauf von kommunalen Wohnungsbeständen«. Ein Beitrag, der die Grenzen und Möglichkeiten, aber auch das eigenständige, erfolgreiche Marktmodell der Wohnungsgenossenschaften überzeugend darlegt und beschreibt.

Im Anhang dokumentieren wir zahlreiche Beschlüsse und öffentliche Äußerungen zu den kommunalen Wohnungsunternehmen, zu deren Existenz und Aufgaben sich der Arbeitskreis und seine Mitglieder als unverzichtbar bekennen.

*Jürgen Steinert*

*Vorsitzender des Arbeitskreises*

*Stadtentwicklung, Bau und Wohnen der Friedrich-Ebert-Stiftung*



**Dr. Franz-Georg Rips**

Bundesdirektor Deutscher Mieterbund (DMB) e.V.

## **ROLLE UND AUFGABEN DER KOMMUNALEN WOHNUNGS- UNTERNEHMEN AUS DER SICHT DES DEUTSCHEN MIETER- BUNDES**

### **Vorbemerkung**

Nach unseren Berechnungen sind etwa 830.000 Wohnungen in den letzten Jahren von der öffentlichen Hand in den Besitz privater Investoren gewechselt. Jeder dieser Vorgänge ist mit Ängsten und Sorgen der betroffenen Mieterhaushalte verbunden. Die Mieterinnen und Mieter wissen, was sie haben. Sie wissen nicht, was nach solchen Verkäufen auf sie zukommt.

Verunsicherung ist ein prägendes Element in der gesellschaftlichen Wirklichkeit. Sie bezieht sich auf den Arbeitsplatz, auf die sozialen Sicherungssysteme, auf Bedrohungen durch Terrorismus, auf die Zukunft der Energiemärkte und vieles andere mehr. Diese Verunsicherung hat seit einigen Jahren auch das Wohnen in Deutschland erreicht. Die gewaltigen Transaktionsprozesse in den Eigentümerstrukturen haben eine intensive öffentliche Diskussion über das Für und Wider hervorgerufen.

Wie viele politische Themen, die im Zentrum aktueller Auseinandersetzungen in Deutschland stehen, neigen wir zum Schablonendenken: Aus ordnungspolitischer Sicht wird die unbelegte Behauptung aufgestellt – sie passt einfach gut ins ohnehin dominante Bild des Neoliberalismus –, dass private Gesellschaften und Unternehmer einfach erfolgreicher und effektiver seien – auch im Bereich des

Wohnens. Den Wohnungsunternehmen mit öffentlicher Eigentümerschaft, insbesondere den kommunalen Wohnungsunternehmen, werden Misswirtschaft, betriebswirtschaftliche Defizite und Unzulänglichkeiten anderer Art unterstellt.

Die Fiskalpolitiker in Bund, Ländern und Gemeinden versuchen, finanzpolitische Fehler der Vergangenheit mit Einmal Erlösen aus dem Verkauf öffentlichen Vermögens zu kompensieren. Entschuldung wird dabei zum Selbstzweck, häufig ohne eine verantwortliche Einschätzung der Folgen des Ausverkaufs von öffentlichem Eigentum. Die Sozialpolitik hat ohnehin an Bedeutung verloren. Sie wird allenfalls noch als lästiges Übel empfunden, nicht mehr als ein wichtiges Gestaltungselement des friedlichen Miteinanderlebens von Menschen, als Pendant der Gerechtigkeit zur Freiheit.

So entstehen Denk- und Argumentationsschablonen, die den Blick für differenziertere und damit auch vernünftige Lösungen versperren oder einengen. Kommunale Wohnungsunternehmen sind nicht von vornherein ein Segen. Wenn sie schlecht geführt werden und schlecht wirtschaften, sind sie eine Belastung für die Kommunen. Aktive und erfolgreiche Wohnungsunternehmen können auf der anderen Seite als Partner der Städte und Gemeinden einen unschätzbaren Vorteil generieren. Wir müssen also genauer hinschauen.

Vor allem die Kommunen müssen akzeptieren und lernen, dass jeder Verkaufsentscheidung, sei sie auf ein gesamtes kommunales Wohnungsunternehmen oder auf einzelne Bestände oder Gesellschaftsanteile bezogen, eine sorgfältige Vorprüfung, möglichst mit Einschaltung externen Sachverständigen, vorgelagert sein muss. Was in der allgemeinen Betriebswirtschaft längst unter dem Begriff der »due diligence« selbstverständlich ist, muss auch für die Kommunen gelten. Dazu gehört neben der kritischen und ehrlichen Bestandsaufnahme vor allem eine Folgeneinschätzung: Was nämlich passiert, wenn sich die Kommune von ihren Beständen ganz oder teilweise trennt.

Dieser Prozess der Analyse und der Folgeneinschätzung ist komplex und darf deshalb nicht dem Kämmerer, dem Finanzausschuss

oder dem(Ober-)Bürgermeister allein überlassen bleiben. In diesen Prozess der Beratung und der Entscheidung müssen alle Ämter oder Fachbereiche der Stadtverwaltung, die am Ort tätigen Akteure auf dem Wohnungsmarkt, und zwar sowohl auf der Anbieter- wie auch auf der Nachfrageseite, und die Bürgerschaft insgesamt einbezogen sein. Jede Verkaufsentscheidung hat eine ungeheure Komplexität, wenn mit ihr verantwortlich umgegangen wird.

Wer sich dieser Komplexität bewusst ist und die davon ausgehenden Beteiligungen ermöglicht, vergrößert spürbar die Chance, eine auch auf dauerhafte Sicht richtige Entscheidung zu treffen. Der Oberbürgermeister der Stadt Freiburg – ein Mitglied von Bündnis 90/Die Grünen – und die Ratsmehrheit aus CDU und Grünen sind mit ihrem Versuch, die Freiburger Wohnungsgesellschaft zu verkaufen, kläglich gescheitert. 70,5 % der abgegebenen Stimmen haben sich in einem Bürgerentscheid gegen diesen Wohnungsverkauf ausgesprochen. Dies ist ein deutliches Signal gewesen. Bürgerinnen und Bürger sind bereit und in der Lage, schlecht vorbereitete oder sogar falsche Entscheidungen mit den Mitteln der kommunalen »direkten Demokratie« zu korrigieren. Die Freiburger Bürgerschaft hat ein feines Gespür für die möglichen negativen Folgen des Ausverkaufs kommunaler Wohnungsbestände entwickelt und hierzu eine klare Entscheidung getroffen.

Die besondere Bedeutung des Wohnens darf eben nicht aus dem Auge verloren werden. Allen Menschen und Bevölkerungsgruppen in unseren Städten adäquaten und den jeweiligen Ressourcen entsprechenden Wohnraum anbieten zu können, ist eine wesentliche Voraussetzung für das friedliche Zusammenleben der Menschen und für lebenswerte Städte. Wir dürfen für Deutschland feststellen: Ein ausreichendes Angebot für alle Bevölkerungsgruppen ist im Wesentlichen vorhanden. Die Wohnungspolitik im Nachkriegsdeutschland ist eine Erfolgsgeschichte. Veränderung ist kein Selbstzweck. Der Finanzstandort Deutschland ist auch ganz wesentlich geprägt (gewesen) von dem guten Wohnstandort Deutschland.

## **Wohnungsmärkte in Deutschland**

Wer sich mit dem Wohnungsmarkt in Deutschland in seiner heutigen Zusammensetzung befasst, darf nur den Plural wählen. Es gibt also nicht den Wohnungsmarkt, es gibt zahlreiche Teilmärkte, die sich regional, sozial und strukturell gänzlich unterschiedlich darstellen. Wir haben, teilweise sogar innerhalb einer Stadt, angespannte und entspannte Wohnungsmärkte, Leerstände und – jedenfalls für bestimmte Nachfragergruppen – Wohnungsbedarf. Die ständig zunehmende Differenzierung der Wohnungsteilmärkte vollzieht sich regional, auf der Anbieter- und der Nachfrageseite. Insgesamt wird der Wohnungsmarkt immer disperser und unübersichtlicher.

Im Gleichklang hierzu hat sich ein deutlicher Paradigmenwechsel in der Wohnungspolitik vollzogen. Die Wohnungspolitik hat nicht nur an Bedeutung verloren. Die wesentlichsten Instrumente staatlicher Förderung sind der Verknappung der Ressourcen öffentlicher Haushalte zum Opfer gefallen. Wir haben also einen konsequenten Abbau von Subventionen erlebt: Die ersatzlose Streichung der Eigenheimzulage, die Abschaffung der degressiven Abschreibung im Mietwohnungsbau und die radikale Kürzung für die soziale Wohnraumversorgung seien hier beispielhaft angeführt.

Die Sozialwohnungsbestände entwickeln sich schnell und stark rückläufig. In 15 bis 20 Jahren wird dieses Segment des Wohnungsmarktes kaum mehr eine quantitative Rolle spielen. Und das zunehmende Engagement privater Investoren mit hohen Rendite-Erwartungen auf den Wohnungsmärkten verschärft zusätzlich die Situation.

Diese Rahmenbedingungen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Wohnungsversorgung in Deutschland quantitativ und qualitativ durchaus als gut betrachtet werden kann. Unabhängig von der Rechtsform des Wohnens, die viel zu häufig unter dem Gesichtspunkt der Eigentumsförderung Gegenstand unfruchtbarer Diskussionen ist, können die meisten selbstnutzenden Eigentümer und Mieter auf qualitativ guten Wohnraum zurückgreifen.

Mit dem Instrument des Wohngeldes haben wir eine durchaus wirksame Subjektförderung für einkommensschwache Haushalte geschaffen. Mit der Hartz-IV-Regelung ist in § 22 SGB II gewissermaßen eine Kommunalisierung der sozialen Wohnkosten gesetzlich entschieden worden, die derzeit noch dadurch relativiert wird, dass der Bund – wie lange noch? – sich an diesen Wohn- und Heizungskosten der Bezieher von Arbeitslosengeld II beteiligt. Diese Subjektförderung löst nicht, darauf sei jetzt schon hingewiesen, die Zugangsprobleme der Haushalte, die vom Markt nicht akzeptiert werden.

Die positive Beurteilung insgesamt darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass wir auf den Wohnungsmärkten Handlungsbedarf haben: Auf einigen Märkten müssen wir neue Quantitäten schaffen. Dies gilt vor allem in den Regionen mit wirtschaftlicher Prosperität und nahezu für alle Universitätsstädte.

Die vorhandenen Wohnungsbestände müssen wir, vor allem auch zur Erreichung der ökologischen Ziele, energetisch verbessern. Wir müssen die vorhandenen Bestände schließlich auch an die demographischen Veränderungen, vor allem die Alterung der Bevölkerung, anpassen. Die Bestandsorientierung hat insgesamt ein klares Übergewicht gegenüber dem Neubau.

### **Wertehaltung der Wohnungswirtschaft bisher**

Sicherlich wäre es eine unzulässige Vereinfachung, wenn den Akteuren auf dem Wohnungsmarkt eine einheitliche Werte-Grundlage zugeordnet würde. Gleichwohl: Die Tatsache, dass Wohnungen in Deutschland einen Doppelcharakter haben, nämlich Wirtschafts- und Sozialgüter sind, war in der Vergangenheit nicht ernsthaft umstritten. Das Bundesverfassungsgericht hat diesen Doppelcharakter der Wohnungen in zahlreichen Entscheidungen herausgearbeitet und abgeleitet aus der Sozialpflichtigkeit des Eigentums, der Würde des Menschen, dem Sozialstaatsgebot und anderen Grundaussagen unserer Verfassung.

Daraus abgeleitet ist z.B. ein durchaus soziales Mietrecht, das von den Eigentümern und Investoren als Rahmenbedingung akzeptiert und vorausgesetzt worden ist. Wer sich bisher auf dem Wohnungsmarkt betätigt hat, hat, sicherlich in unterschiedlichem Maße, die soziale Orientierung und die Notwendigkeit einer umsichtigen Stadtentwicklungspolitik akzeptiert. Er war sich bewusst, dass Wohnungen mehr als ein reines Wirtschaftsprodukt sind. Wer sich im Einzelfall zu weit von diesem Leitbild entfernt hat, beispielhaft genannt sei Günter Kaußen, wurde letztlich vom Markt bestraft und/oder scheiterte an seiner eigenen Entfernung von einer verantwortlichen Wohnraumbewirtschaftung. Diese Zusammenhänge ergaben sich nicht nur aus förmlichen Vorschriften, sondern auch und gerade aus ungeschriebenen Regeln. Sie unterlagen und unterliegen den Gesetzmäßigkeiten eines Systems, das in der Fachwelt als »rheinischer Kapitalismus« definiert wird und dem eine gesunde Mischung von Eigeninteressen und Rücksichtnahme zugrunde liegt.

Das System hat ein Höchstmaß an sozialem Frieden und an funktionierenden Nachbarschaften in den Städten und Quartieren geschaffen. Wo die Dinge aus dem Ruder liefen, konnte und kann mit Sondermaßnahmen wie dem Programm Soziale Stadt und dem Stadtumbau Ost und West wirksam gegengesteuert werden.

### **Transaktionsprozesse und Wertewandel**

Der beschriebene Grundkonsens wird zunehmend aufgekündigt. Wesentlich getragen und bestimmt wird dieser Änderungsprozess durch neue Investoren, die die deutschen Mietwohnungsmärkte als interessante Geldanlageprodukte entdeckt haben und buchstäblich aufmischen. Selbstverständlich gelten für diese »Heuschrecken« das deutsche Mietrecht, das deutsche Steuerrecht, das deutsche Baurecht, etc. Insoweit sind die Menschen in gleicher Weise geschützt wie gegenüber anderen Eigentümern.

Die prinzipielle Änderung ist aber in der anderen Unternehmensphilosophie zu sehen. Sie ist darauf gerichtet, möglichst schnell hohe Renditen zu erzielen. Sie betrachtet Wohnungen als Wirtschaftsgüter wie alle anderen auch, beispielsweise Schweinehälften und Gebrauchtwagen. Immobilien werden trotz ihrer physischen Standortbindung zu fungiblen Kapital-Anlage-Produkten umgeformt. Sie werden gezielt aus ihren sozialen und ideellen Bezügen herausgelöst.

Wo die Wohnungsmärkte entspannt sind, unterscheiden sich die davon ausgehenden Wirkungen in der Bewirtschaftung kaum von den tradierten Wohnungsvermietern. Wo die Wohnungsmärkte angespannt sind, werden dagegen deutliche Änderungen spürbar und erlebbar: Häufigere und schnellere Mieterhöhungen, umfangreichere Modernisierungen teilweise mit dem Effekt einer Vertreibung von Mietern, die die Modernisierungsmieten nicht mehr zahlen können, bewusst selektive Auswahl der Mieter bei der Neuvermietung von Wohnraum unter dem Gesichtspunkt der Vermeidung von Verwaltungsaufwand, Vernachlässigung von Instandsetzung und Modernisierung von Teilbeständen ohne »Wertzuwachsphantasie«, Entfernung oder Fernhaltung von »Problemhaushalten« in den Beständen usw.

Aus Immobilienhaltern werden zunehmend Immobilienhändler. Auch an dieser Stelle ist es notwendig, sich von Vereinfachungen zu verabschieden: Wo laufende und sichere Mieteinnahmen generiert werden können, wo dadurch ein langfristiger und sicherer »cash flow« erzielbar ist, werden sich auch die neuen Investoren nicht in kürzester Zeit von den Wohnungsbeständen trennen. Sie werden eine Strategie verfolgen, die durch eine »zielgerichtete Zerlegung der Bestände« die Renditeoptimierung gewährleistet: Teilweise durch unveränderte Vermietung, teilweise durch durchaus auch sozialverträgliche Mieterprivatisierung, teilweise durch Verkäufe von Teilbeständen an Dritte, teilweise durch Rückführung von Instandhaltung und Modernisierung, teilweise durch Modernisierungsaufwertung.

## **Gewinner und Verlierer der Transformationsprozesse**

Es bedarf der genauen Betrachtung, um jeweils die Gewinner und Verlierer dieser Transaktionsprozesse festmachen zu können. Allgemein gilt, dass es zu erheblichen Umschichtungen bei der Fremdfinanzierung der Wohnungsbestände nach den Verkäufen kommt.

Dabei werden zunehmend die Darlehen, die deutsche Banken und Geldinstitute gewährt haben, abgelöst durch stärker international agierende Finanzinstitute. Die neuen Investoren verfügen hier über ausreichende Beziehungen und Verflechtungen, um auf diese Weise die Fremdfinanzierungskosten spürbar zu senken. Verlierer sind also auf jeden Fall die inländischen Geldinstitute.

Ebenso ist ein Prozess zu erkennen, wonach das örtliche Handwerk und Gewerbe als Partner verkaufter Wohnungsunternehmen an Bedeutung verliert. Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Optimierung werden die notwendigen Aufträge im Rahmen der Bewirtschaftung der Bestände zunehmend an überregional, zum Teil national und international agierende Unternehmen vergeben. Verlierer sind die örtlichen Kleingewerbetreibenden, selbst unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die neuen Investoren teilweise ein aktiveres Instandsetzungs- und Modernisierungsgeschäft in die Wege leiten als die alten Eigentümer.

Aus der Sicht der Mieterhaushalte ist eine deutliche Unterscheidung vorzunehmen: Leistungsfähige Mittelschichten mit Wohnort in den entspannten Wohnungsmärkten gehören eindeutig zu den Gewinnern. Sie profitieren von der stärkeren Kundenorientierung der neuen Investoren. Sie werden stärker gepflegt und umworben als von den alten Eigentümern.

Verlierer sind dagegen die einkommensschwachen Haushalte in den angespannteren Wohnungsmarktlagen, die über Mieterhöhungen und Modernisierungen zu stärkeren Mietzahlungen herangezogen werden. Verlierer sind vor allem die Haushalte, die aus persönlichen Gründen allgemein Zugangsprobleme beim Wohnraum haben: Al-

leinerziehende mit Kindern, Großfamilien, kranke und alte Menschen, Zuwanderungshaushalte.

Verlierer sind jedenfalls in Kommunen mit angespanntem Wohnungsmarkt auch die Städte selbst. Denn die Bereitschaft zur Kooperation der neuen Investoren bei der Lösung von sozialen Wohnraumversorgungsfragen und Problemen der Stadtentwicklung ist gering ausgeprägt.

Allgemein lässt sich sagen, dass die »Heuschrecken« konsequent die jeweiligen Chancen des örtlichen und regionalen Marktes nutzen. Sie unterscheiden sich insoweit von den »alten« Wohnungsunternehmen, die in der Tradition ihrer Bewirtschaftungswerte und unter dem Gedanken der Nachhaltigkeit den Umgang mit ihren Mietern in angespannten und entspannten Wohnungsmärkten eher vorsichtig und umsichtig gestaltet haben.

Je nach Entwicklung des Arbeitsmarktes, des Wirtschaftswachstums, der privaten Einkommen etc. können aus Gewinnern sehr schnell Verlierer werden, da die Wohnungsmärkte nicht statisch sind. Aus entspannten Wohnungsmärkten können sich schnell angespannte Wohnungsmärkte entwickeln. In diesen Situationen werden die neuen Investoren sehr schnell und sehr intensiv auf neue Chancen der Renditeerhöhung reagieren.

## **Ziele und Inhalte »moderner« Wohnungspolitik**

Niemand will die Rückkehr des Staates zur Wohnungspolitik beispielsweise der fünfziger Jahre. Verknappte öffentliche Ressourcen, die notwendige und richtige stärkere Betonung der Eigenverantwortlichkeit der Menschen und der hohe Bestand an verfügbarem Wohnraum müssen die Rolle des Staates in der Wohnungspolitik anders definieren. Grundsätze dieser Neujustierung sind – insoweit unbestritten zwischen allen Fachleuten:

- die Konzentration der Förderung auf räumliche Bedarfsschwerpunkte, also kein Einsatz von Gießkannenförderung mehr wie beim alten System der Eigenheimzulage und der degressiven Abschreibung im Mietwohnungsbau;
- die konsequente Konzentration der Förderung auf bedürftige Haushalte, wobei sich die Bedürftigkeit sowohl aus Einkommensschwäche wie auch additiv oder alternativ aus besonderen Zugangsproblemen ergeben kann;
- die Flexibilisierung der Förderungsbestimmungen, insbesondere die Erhöhung der kommunalen Entscheidungskompetenzen, weil damit am besten auf die örtlichen Gegebenheiten reagiert werden kann;
- die intelligente Verzahnung der Förderprogramme.

Gerade der letztgenannte Gesichtspunkt muss im Mittelpunkt im guten Sinne moderner Wohnungspolitik stehen. Die notwendige Vernetzung lässt sich nur dann erreichen, wenn Programme wie Stadtentwicklung, Stadtumbau, Soziale Stadt und soziale Wohnungsförderung sinnvoll und intelligent zusammengeführt werden. Sie dürfen nicht nebeneinander laufen, sondern müssen miteinander verknüpft werden. Dies ist die Voraussetzung dafür, die Städte effektiv als Wohn- und Lebensmittelpunkt für Menschen unterschiedlicher sozialer Schichten, Ethnien und Lebensstile zu sichern.

Aus meiner Sicht ist der größte Erfolg der Stadtentwicklungspolitik der Vergangenheit darin zu sehen, dass wir unbeschadet kleinräumiger Konzentrationen von bestimmten Bevölkerungsgruppen in unseren Kommunen eine durchmischte Belegungsstruktur geschaffen und erhalten haben. Wir haben dabei allen Menschen und Gruppen Wohn- und Lebenschancen eröffnet. Wir haben insbesondere eine bedarfsgerechte und integrative Versorgung benachteiligter Haushalte beim Wohnen herstellen können. Und wir haben erfolgreich mit dem sozial-ökologischen Umbau unserer Städte begonnen, eine Entwicklung, die noch längst nicht abgeschlossen ist. Diese Prozesse sind besonders erfolgreich gestaltet worden in enger Zusam-

menarbeit der Kommunen mit ihren eigenen Wohnungsunternehmen und mit den örtlich tätigen Genossenschaften.

Wir werden in Zukunft verstärkt darauf blicken müssen, wie wir unsere Wohnungsbestände auf die demographischen Veränderungen zuschneiden und Anpassungen vornehmen. Wir werden in Deutschland älter, weniger und bunter. Alle drei grundlegenden Entwicklungen haben nachhaltige Auswirkungen auf die Wohnungsmärkte. Besonders hervorzuheben ist die Notwendigkeit der Anpassung der Infrastruktur an das Wachstum in einigen Regionen, viel schwieriger aber an die Schrumpfung in den meisten Regionen. Dies gilt für die Verkehrsnetze, die Ver- und Entsorgungseinrichtungen, die Kindertagesstätten, die Schulen und die sonstigen Bildungs- und Kulturanstalten. In diesem Umfeld liegen gewaltige Aufgaben vor den Städten und Gemeinden, die sie sicherlich auch mit privaten Investoren wirksamer und – nach fester Überzeugung des Autors – auch wirtschaftlicher in Partnerschaft mit eigenen Wohnungsunternehmen gestalten können.

Weniger ist die öffentliche Hand gefragt, wenn es um eine leistungsfähige Nahversorgung geht. Angesprochen sind die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen durch den Markt, seien es Banken, Poststellen, Ärzte, Krankenhäuser, Freizeitangebote, etc. Sofern der Markt nicht funktioniert, bedarf es der ergänzenden Gestaltung durch die öffentliche Hand.

Bei den Zielen sei insbesondere auch noch die Notwendigkeit angesprochen, die Wohnungsbestände erheblich energetisch zu verbessern. Hierzu bedarf es höherer Energieeffizienz und des verstärkten Einsatzes erneuerbarer Energien. Ohne einen wirksamen Beitrag des Wohnungsmarktes lassen sich sonst die Ziele des Klima- und Umweltschutzes nicht erreichen. Wir stehen also vor gewaltigen Herausforderungen, die es durch eine mit vielen anderen Politikgebieten integrierte Wohnungspolitik zu meistern gilt.

## Instrumente und Strategien

Die Kunst der Politik besteht darin, zur Erreichung der Ziele die richtigen Strategien zu finden und wirksame Instrumente einzusetzen. Dabei spielt der Wirkungsmechanismus des Marktes ohne Frage eine entscheidende Rolle. Niemand produziert und verteilt Güter und Dienstleistungen so effektiv wie der Markt.

Aber wir wissen auch, dass der Markt sozial und ökologisch blind ist. Es bedarf also nicht nur der Rahmenbedingungen, die für das Marktgeschehen gesetzt werden. Gerade im Bereich des Wohnens kann der Staat sich aus der sozialen und ökologischen Verantwortung nicht völlig zurückziehen.

Um das Zusammenwirken von Kräften des Marktes und öffentlicher Steuerung möglichst wirksam zu gestalten, ist den Kommunen dringend anzuraten, *Wohnraumversorgungskonzepte* zu erstellen. Sie bilden den Rahmen für eine nachhaltige lokale Wohnungs- und Sozialpolitik.

Ein integriertes Wohnraumversorgungskonzept muss folgende Mindestanforderungen erfüllen:

- Analyse der Situation des lokalen und regionalen Wohnungsmarktes,
- Abschätzung der Entwicklung auf dem Wohnungsteilmarkt,
- Festlegung von Zielen, z.B. Pflege und Modernisierung der Bestände, Umfang des Neubaus, Förderung der Familien, Sicherung preiswerten Wohnraums, Stabilität der Wohnquartiere, Dämpfung sozialer Segregation,
- Formulierung von Strategien,
- Aufzählung von Maßnahmen, z.B. Auflockerung durch Rückbau, energetische Ertüchtigung der Bestände, aktives Belegungsmanagement zur Vermeidung einseitiger Bewohnerstrukturen, Belegungssicherung durch Kooperationsverträge, Zusammenführung von Wohnungswirtschaft und Sozialver-

bänden, Schaffung von Qualität durch Zusammenführung von Kompetenz,

- Finanzierungskonzepte.

Der Prozess der Beratung und Entscheidung eines Wohnraumversorgungskonzeptes muss vom Gedanken der Partizipation getragen sein. Dabei ist es selbstverständlich, dass die Akteure auf dem Wohnungsmarkt beteiligt sind. Dies allein reicht aber nicht aus. Wegen der Komplexität und Kompliziertheit derartiger Konzepte ist es ratsam, die Bürgerschaft insgesamt rechtzeitig zu informieren und sie an dem Prozess der Erstellung des Konzeptes zu beteiligen. Dieses Vorgehen erhöht die Akzeptanz bezüglich der Ergebnisse und der sich daraus ergebenden Umsetzungsnotwendigkeiten.

Wegen der grundsätzlichen Bedeutung sollte ein Wohnraumversorgungskonzept durch einen förmlichen Ratsbeschluss nach gründlicher Vorbereitung verabschiedet werden. Instrumente der Evaluation und der Fortschreibung sind zwingender Bestandteil eines solchen Konzeptes.

## **Bedeutung kommunaler Wohnungsunternehmen**

Bei der Aufstellung und Fortschreibung kommunaler Wohnraumversorgungskonzepte kommt der Beurteilung der Aufgaben eines kommunalen Wohnungsunternehmens eine herausgehobene Bedeutung zu.

Dabei lassen sich keine allgemeinen Regeln dazu aufstellen, in welchem Umfang Kommunen den Zugang auf eigene Wohnungsbestände erhalten und sichern sollen. Es kommt auf die örtlichen Verhältnisse an. Allerdings gibt es Gesichtspunkte, die zwingend in den Abwägungsprozess einfließen müssen:

- Kommunale Wohnungsunternehmen sind Partner der Städte bei der sozialen Wohnraumversorgung, vor allem für einkommensschwache und benachteiligte Haushalte.

- Kommunale Wohnungsunternehmen sind Träger von Neubau- und Bestandsmaßnahmen im öffentlich geförderten Wohnungsbau. Die neuen Investoren erklären selten die Bereitschaft, durch Inanspruchnahme öffentlicher Förderprogramme Bindungen einzugehen.
- Die kommunalen Wohnungsunternehmen können Partner der Städte bei der Stabilisierung gefährdeter Wohnquartiere sein.
- Die kommunalen Wohnungsunternehmen übernehmen mit ihren Modernisierungsprogrammen und mit der Instandhaltung eine Schlüsselfunktion bei der Erneuerung und Weiterentwicklung der Stadt.
- Die kommunalen Wohnungsunternehmen können gute Beispiele für die notwendige Anpassung der Bestände an demographische Veränderungen praktizieren und damit den kommunalen Wohnungsmarkt insgesamt im guten Sinne infizieren, z.B. in Sachen altersgerechte Wohnungen und Barrierefreiheit.
- Die kommunalen Wohnungsunternehmen können mit ihrer Preispolitik eine Mietpreisdämpfung bewirken, dadurch nicht nur bedürftigen Mieterhaushalten helfen, sondern auch im Bereich von Wohngeld, Sozialhilfe und Unterkunftskosten für die Bezieher von Arbeitslosengeld II die öffentlichen Haushalte entlasten.
- Die kommunalen Wohnungsunternehmen können bezahlbare Räume für Kleinbetriebe vorhalten. Die Bezahlbarkeit von Gewerberaum ist eine wichtige Voraussetzung für die Stärkung des Wirtschaftsstandortes einer Stadt.
- Die kommunalen Wohnungsunternehmen sind schließlich Eigentümer von Grundstücken, die den Städten bei der Zukunftsgestaltung wichtige Dienste leisten können.

Wenn es um die reine Wohnungsversorgung geht, dürfte die Hauptaufgabe kommunaler Wohnungsunternehmen darin bestehen, die Bestände zu öffnen und offenzuhalten für alle Nachfragegruppen und die Durchmischung in den Quartieren zu gewährleisten.

Kommunale Wohnungsunternehmen können aber mehr als Wohnraumversorgung: Sie sind, wenn sie gut geführt werden, Garanten für eine nachhaltige Quartiersentwicklung. In der jüngsten Vergangenheit sind hierzu die Begriffe der *Sozial- und Stadtrendite* entwickelt worden. Es geht darum, einen ökonomisch belastbaren Maßstab zur Messung der Zusatzeffekte zu finden, die von kommunalen Wohnungsunternehmen erzielt werden, die aber nicht in der Bilanz stehen.

Dem bilanziellen Jahresergebnis hinzuzurechnen sind also gesellschaftspolitische Maßnahmen oder auch Effekte, die ohne die Existenz eines kommunalen Wohnungsunternehmens nicht ausgeführt worden wären. Es geht um den »public value«.

Die Wissenschaft hat damit begonnen, diese »Renditen« zu bewerten und messbar zu machen. Dies ist eine unverzichtbare Voraussetzung dafür, dass vor der Entscheidung über Verkäufe eines kommunalen Wohnungsunternehmens oder von Teilbeständen eine umfassende Folgeneinschätzung vorgenommen werden kann. Nur wer über diese Erkenntnisse verfügt, kann die Vor- und Nachteile von Verkäufen verantwortlich beurteilen und daraus eine Entscheidung ableiten.

In einem integrierten Wohnraumversorgungskonzept kann es durchaus auch darum gehen, dass die Kommune als Eigentümer eine Vorgabe für eine erwartete Rendite festlegt. Es ist legitim, dass auch die öffentliche Hand von dem eingesetzten Eigenkapital eine Verzinsung erwartet. Folgerichtig sollte dem kommunalen Wohnungsunternehmen eine entsprechende Vorgabe gemacht werden. Dies könnte und sollte Anreiz dazu sein, dass auch kommunale Wohnungsunternehmen sich notwendigen Optimierungsprozessen stellen, z.B. im Bereich der Fremdfinanzierung, der Praxis der Vergabe von Aufträgen und einer sozialverträglichen Mieterprivatisierung von Teilbeständen.

Je intensiver und differenzierter der Prozess der Erstellung eines kommunalen Wohnraumversorgungskonzeptes abgewickelt wird, umso größer sind die Chancen, richtige Entscheidungen zu treffen. Kurzfristig und vordergründig belegte Schnellverkäufe sind irrever-

sibel. Sie können – auf lange und mittlere Sicht betrachtet – der Stadt einen nicht wieder gutzumachenden Schaden verursachen.

Außerdem müssen vor jeder Verkaufsentscheidung mögliche Alternativen geprüft werden: z.B. Erbpachtlösungen, Einbringung von Beständen in bestehende Genossenschaften, Neugründung einer Genossenschaft, Erweiterung des Aufgabenfeldes der kommunalen Wohnungsunternehmen, usw.

## Ausblick

Heribert Prantl, Redakteur der Süddeutschen Zeitung, hat geschrieben: »Der Kommunismus konnte nicht das Freiheitsverlangen der Menschen befriedigen, der Kapitalismus nicht die Nachfrage nach Gerechtigkeit. Was sind manche, denen die Gerechtigkeit fehlt, anders als große Räuberbanden?«

Räuberbanden sind auf den deutschen Mietwohnungsmärkten tatsächlich auch am Werke. Sie werden, wenn wir ihr zum Teil heute noch unauffälliges Wirken unwidersprochen akzeptieren und – aus Sicht der Kommunen – ihnen immer weitere Wohnungsbestände zukommen lassen, die Wohnungsmärkte in Deutschland umfassend verändern.

Alle Prozesse der Veränderung auf den Wohnungsmärkten vollziehen sich langsam. Momentaufnahmen geben nicht das wieder, was mittel- und langfristig geschehen wird. Dies ist auch der Grund dafür, dass die bei Verkäufen häufig vereinbarte *Sozialcharta* unter dem Strich schon deshalb wertlos ist, weil sie sich immer auf einen begrenzten Zeitraum bezieht.

Nach Ablauf der Geltungsdauer sind die hierin festgeschriebenen Schutzbestimmungen, wenn sie überhaupt messbar über die ohnehin bestehenden gesetzlichen Rechte hinausgehen, gegenstandslos. Eine Sozialcharta ist deshalb letztlich nur weiße Salbe. Sie ist ein Argu-

ment in den Händen der Verkaufsbefürworter, aber keine wirksame Hilfe für die Betroffenen. Deren renditeinteressenorientierte Verwertung wird allenfalls verschoben, nicht aufgehoben.

Das Wohnen im Allgemeinen wird einen deutlichen Bedeutungszuwachs erfahren. Wir leben in einer Zeit, die rundum von einer »Verbetriebswirtschaftlichung«, von Globalisierung, Entsolidarisierung und Individualisierung bestimmt ist. Gegenläufig zu diesen Entwicklungen gibt es ein ausgeprägtes Bedürfnis nach privatem Raum, nach Orten des Rückzugs, nach Wärme und Behaglichkeit. Der »local user« kann ein Gegengewicht zum »global player« sein.

Wir sollten den Mut haben, die Wohnungen nicht ungezügelt den Kräften des Marktes zu überlassen. Rechtlich und politisch Wohnungen auch als Sozialgüter zu begreifen und zu bewirtschaften, hat sich in Deutschland bewährt. Es gibt keinen vernünftigen Grund dafür, warum diese erfolgreiche Grundlage des Wohnstandortes Deutschland durch eine umfassende »Ökonomisierung« der Wohnungsmärkte abgelöst werden sollte.

**Lutz Freitag,**

Präsident, GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.

## **UNVERZICHTBAR – KOMMUNALE UND ÖFFENTLICHE WOHNUNGSUNTERNEHMEN SICHERN VITALE STÄDTE**

So lautete das Motto des GdW-Kongresses, der vom 22. bis 23. November 2005 in Hannover stattfand, und das war auch das Fazit, das am Ende der vielfältigen Referate und spannenden Diskussionen gezogen wurde.<sup>1</sup>

### **Kommunale Wohnungsunternehmen als strategische Beteiligung**

Kommunale Wohnungsunternehmen sind eine strategische Beteiligung, keine Finanzbeteiligung einer Stadt. Strategische Geschäftsfelder oder Beteiligungen eines Unternehmens sichern in besonderer Weise dessen weitere erfolgreiche Entwicklung und Zukunft. Ihr Wert ist wesentlich höher als der rechenbare Beitrag zum aktuellen Geschäftsergebnis. Kein privater Anteilseigner würde eine strategische Beteiligung nur wegen kurzfristiger Verkaufserlöse oder Liquiditätszuflüssen abstoßen. Dies bleibt denjenigen Kommunalpolitikern vorbehalten, die nicht über den Tellerrand ihrer Legislaturperiode oder Amtszeit blicken und das über Generationen akkumulierte und

---

<sup>1</sup> GdW-Forum II »Unverzichtbar – Kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen sichern vitale Städte« am 22. und 23.11.2005 in Hannover. Die Dokumentation über den Kongress ist beim GdW, Frau Weidner: Telefon: 030-82403-154, auf Anforderung zu erhalten.

eigentlich für künftige Generationen zur Nutzung bestimmte Vermögen veräußern. Die Verkaufserlöse führen selten zur nachhaltigen Konsolidierung des Haushalts. Häufig ermöglichen sie nur den Verzicht auf eigentlich notwendige Sparmaßnahmen. Der Verkauf kommunaler Wohnungsunternehmen löst die Finanzierungsprobleme einer Stadt nicht, sondern verschärft sie auf längere Sicht, weil – selbst dann, wenn der Verkaufserlös zur Schuldentilgung verwendet wird – das strukturelle Defizit nicht beseitigt, sondern eher konserviert wird. In der Zukunft hat die Kommune dann weiterhin Finanzprobleme, aber ist außerdem wohnungslos. Nein, nicht nur das: Ein Teil der Stadt und damit ein Teil der Zukunft wurde verkauft.

Bürger erkennen diese Gefahr immer häufiger und engagieren sich erfolgreich gegen den Verkauf ihres kommunalen Wohnungsunternehmens. Das eindrucksvollste Beispiel ist in jüngster Zeit Freiburg, wo über 70% der Teilnehmer am Bürgerbegehren für den Verbleib der Wohnungsgesellschaft im kommunalen Eigentum gestimmt haben. Vorher hatte es bereits erfolgreiche Bürgeraktionen in Köln und Aachen gegeben.

Die Wettbewerbsposition einer Stadt hängt ganz wesentlich von ihrer Qualität als Wohnungs- und Wirtschaftsstandort ab. Dazu gehört die Entwicklung der Stadt insgesamt sowie ihrer Quartiere und Nachbarschaften. Soziales Quartiersmanagement und die Stabilisierung von Nachbarschaften sind entscheidende Voraussetzungen für den Zusammenhalt und das friedliche Zusammenleben in einer Stadt. Bereits seit geraumer Zeit gibt es Entwicklungen in unserer Gesellschaft, die gezielte Interventionen und Programme zur sozialräumlichen Integration dringender denn je machen. Und diesen Erfordernissen wird zunehmend politisch Rechnung getragen.<sup>2</sup> Die

---

<sup>2</sup> GdW-Schriften Nr. 48 »Überforderte Nachbarschaften – Zwei sozialwissenschaftliche Studien über Wohnquartiere in den alten und den neuen Bundesländern« (1998). Dokumentation GdW-Kongress mit Bundespräsident Roman Herzog am 06. Mai 1999 »Überforderte Nachbarschaften und die Zukunft der Stadt« Bund-Länder-Programm »Soziale Stadt«, Start 1999.

kommunalen Wohnungsunternehmen bieten den sozial Schwachen und den Menschen mit Migrationshintergrund in erheblichem Umfang den benötigten Wohnraum. Und sie sind sehr häufig Akteure beim Programm »Soziale Stadt«, das das bürgerschaftliche Engagement zur Stabilisierung und positiven Entwicklung der Quartiere fördert. Dabei fügen sie den öffentlichen Mitteln einen weitaus höheren Betrag an Eigenmitteln zur Unterstützung der vielfältigen Projekte hinzu. Die Wohnraumversorgung im Rahmen der Daseinsvorsorge der Kommune wird von den kommunalen Wohnungsunternehmen in sozial sensibler und wirtschaftlich effizienter Form wahrgenommen. Vor dem Hintergrund der rapiden Abnahme von Wohnungen mit Sozialbindung wird die kommunale Wohnraumversorgung durch kommunale Unternehmen immer wichtiger.

Als Westdeutschland 1,8 Mio. Arbeitslose hatte, gab es 4 Mio. Sozialwohnungen, heute, bei 4 Mio. Arbeitslosen, gibt es nur noch ca. 1,5 Mio. Sozialwohnungen mit weiter abnehmender Tendenz. Hier öffnet sich eine Schere, die für die Zukunft die Chancen für eine soziale Wohnraumversorgung erheblich beschneidet. Der Erwerb von Belegungsrechten funktioniert – wie so manche wirtschaftswissenschaftliche Empfehlungen – nur im ökonomischen Modell, aber nicht in der sozialen und wirtschaftlichen Realität. Dieses Modell würde zudem dazu führen, dass Kommunen wieder in größerem Umfang eine eigene Sozialwohnungsverwaltung innerhalb der städtischen Administration aufbauen müssten. Diese Aufgabe wird den Kommunen durch die kommunaleigenen Wohnungsunternehmen in effizienter Form abgenommen.

Städte wachsen, Städte schrumpfen – heute durchaus zeitgleich nebeneinander. Diese Prozesse laufen kontinuierlich oder – bei starken sozialökonomischen Veränderungen und dadurch ausgelösten Wanderungen – abrupt. Aus Wohnraummangel wird Leerstand, ebenso wie ehemals entspannte Wohnungsteilmärkte wieder von Knappheit betroffen sein können. Stadtentwicklungskonzepte mit Stadtbau durch Abriss, Neubau, Aufwertung und Erneuerung machen die strategische Bedeutung kommunaler Wohnungsunternehmen in

der heutigen Zeit besonders deutlich. Ohne die kommunalen Wohnungsunternehmen und ihren beträchtlichen Marktanteil in den Städten der neuen Länder gäbe es den Stadtumbau Ost nicht. Auch beim Stadtumbau West sind bei allen Projekten mit wohnungswirtschaftlicher Komponente kommunale Wohnungsunternehmen unverzichtbare Akteure. Als ein Beispiel sei nur der sehr erfolgreich gelungene Stadtumbau in Bremen-Tenever erwähnt. Ein in privater Eigentümerschaft stehendes Wohngebäude musste erst von der GEWOBA Aktiengesellschaft Wohnen und Bauen gekauft werden, um das Projekt in Bremen-Tenever umfassend realisieren zu können. Natürlich hatte die Wohnungsgesellschaft auch Vorteile aus dem Stadtumbau, wäre das nicht der Fall, hätte man ihr wiederum »Unwirtschaftlichkeit« oder mangelnde »Professionalität« vorgeworfen. Vorteile bei der Vermietbarkeit und durch geringeren Leerstand widersprechen nicht der Stadrendite. Stadrendite bedeutet nicht »statt Rendite«, sondern ist das sehr schmackhafte und charakteristische Sahnehäubchen auf dem Cappuccino betriebswirtschaftlicher Rentabilität und Wertsteigerung des Unternehmens. Die langfristige, nachhaltige Orientierung und die Berücksichtigung kommunaler Interessen bei den städtischen Wohnungsunternehmen macht umfassende Sanierung und Umbau der Quartiere sowie die Stadtentwicklung insgesamt unternehmerisch erstrebenswert. Je mehr das politische Leitbild der Stadtentwicklung und die strategischen sowie operativen Ziele des kommunalen Wohnungsunternehmens übereinstimmen, desto mehr ist die Stadrendite auch von Vorteil für das Unternehmen.

Kommunale Wohnungsunternehmen erhalten eine zusätzliche Funktion und Bedeutung, wo es keine funktionsfähigen Wohnungsmärkte gibt oder die »unsichtbare Hand« des vollständigen Wettbewerbs versagt.<sup>3</sup> Und das ist auf Wohnungsmärkten häufig der Fall. Sie neigen wegen ihrer Intransparenz und langen Anpassungszeiten stärker zum

---

<sup>3</sup> Paul A. Samuelson; Volkswirtschaftslehre, 15. Auflage, S. 335ff.

Marktversagen als sich das Politiker und manche Ökonomen vorstellen können. Auch die Folgen ihrer Fehlentscheidungen in diesem Politikbereich, z.B. durch den Verkauf kommunaler Wohnungsunternehmen, treten wegen der langen Reaktionszeiten meist erst ein, wenn die Verantwortlichen schon lange nicht mehr im Amt sind.

Die Wohnungsleerstände und damit die Fehlallokation auf den Wohnungsmärkten in den neuen Bundesländern ist zu einem wesentlichen Teil durch Neubauvorhaben privater Immobilieninvestoren mit verursacht worden, die durch steuerliche Fehlanreize animiert wurden. Die kommunalen Wohnungsunternehmen haben dagegen fast ausschließlich in Modernisierung und Instandsetzung der Wohnungsbestände investiert und das quantitative Angebot durch Neubau nur unwesentlich erhöht. Gemeinsam mit den Wohnungsgenossenschaften tragen sie jetzt die Last der Marktbereinigung.

### **Kommunale Wohnungsunternehmen sind wirtschaftlich erfolgreich**

In Deutschland werden die kommunalen Wohnungsbestände fast ausschließlich in privater Rechtsform als selbständige Wohnungsgesellschaften bewirtschaftet. Damit stehen ihnen im Rahmen der wirtschaftlichen Freiheit, die ihnen der kommunale Anteilseigner und das kommunale Wirtschaftsrecht lässt, alle Handlungsmöglichkeiten offen, die das Gesellschaftsrecht und die sozial-marktwirtschaftliche Wirtschaftsverfassung einräumen. Die betrieblichen Entscheidungen und Prozesse können insoweit wie in anderen privaten Unternehmen getroffen bzw. gestaltet werden. Wenn es um die »Privatisierung« von kommunalen Wohnungsgesellschaften geht, wird also lediglich die Veräußerung der öffentlichen Anteile an einem ohnehin privatrechtlichen Unternehmen diskutiert. Es geht also nicht um die Beseitigung bürokratischer Strukturen, die eine effiziente Bewirtschaftung der Bestände verhindern oder beeinträchtigen. Kommunale Wohnungsunternehmen sind nicht »undermanaged«. Sie werden in der Regel von

qualifizierten Unternehmerpersönlichkeiten professionell im Rahmen eines nachhaltigen Geschäftsmodells geführt. Die ältesten kommunalen Unternehmen sind bis zu 150 Jahre alt und wirtschaftlich gesund. Kein Unternehmen, das »undermanaged« ist, hält so lange durch. Die unternehmerische Strategie ist vor allem an Wertzuwachs und langfristiger Rentabilität orientiert. Aus den stabilen Miteingängen ergibt sich eine gute cash-flow-Rendite, die – je nach sozialen, politischen oder sonstigen außerökonomischen (Vor)Belastungen – eine angemessene Verzinsung ermöglicht. Nach einer repräsentativen Auswertung der entsprechenden Bilanz- und GuV-Posten (EBITDA: Anlagevermögen) durch den GdW ergab sich für 2004 eine entsprechende Rentabilität von rd. 6%. Damit ist dieser Maßstab für die erfolgreiche Steuerung der Unternehmensprozesse nicht schlechter als bei vergleichbaren privaten Unternehmen. Die häufig genannten hohen Eigenkapitalrenditen von Wohnungsgesellschaften mit anderer Eigentümerstruktur sagen nichts über eine erfolgreichere Faktorallokation im betrieblichen Leistungsprozess, sondern erst einmal nur etwas über den hohen Fremdkapitalanteil und die im Vergleich zur Gesamtkapitalrentabilität niedrigeren Fremdkapitalzinsen aus (Leverage-Effekt). Im Übrigen muss beim Vergleich von Rentabilitätskennziffern immer auch unterschieden werden, ob die Erträge der Wohnungsgesellschaften unter den Bedingungen der Wert- und Vermögensakkumulation (Bestandshaltung mit Portfolio-Optimierung) oder der Mobilisierung der Werte und stillen Reserven (Verkauf von Wohnungen) erwirtschaftet wurden und in welchem Umfang Wohnungsbestände, z.B. im Zuge der Mieterprivatisierung oder von Blockverkäufen, reduziert wurden. Wer jedes Jahr sein Portfolio um 5% seines ursprünglichen Wohnungsbestandes verringert, ist zwar zeitweilig rentabler als ein bestandshaltendes Wohnungsunternehmen, allerdings nach 20 Jahren auch nicht mehr existent.

Der häufig behauptete und gern auch als politisches Argument für den Verkauf öffentlicher und kommunaler Wohnungsunternehmen genannte Modernisierungsstau ist in den Wohnungsbeständen tatsächlich nicht festzustellen. Das belegt die GdW-Statistik.

Modernisierung ist bei den kommunalen Wohnungsunternehmen ein ständiger Prozess, der aus Eigenmitteln und mit solider Fremdfinanzierung betrieben wird. Die Bestände aus den 50er und 60er Jahren haben – bei meist guter Lage – einen größeren Modernisierungsbedarf als andere Baualtersklassen. Aber das ist im Hinblick auf den Lebenszyklus einer Wohnimmobilie auch nicht anders zu erwarten. Keineswegs sind private Wohnungsbestände in einem größeren Umfang als bei kommunalen Wohnungsunternehmen modernisiert. Im Gegenteil: In Ostdeutschland sind z.B. 55,9% der Bestände kommunaler Wohnungsunternehmen vollständig modernisiert. Darüber hinaus sind weitere 23,2% der Bestände der kommunalen Wohnungsunternehmen teilmodernisiert. Die Wohngebäude im Privatbesitz sind dagegen häufig ein Schandfleck für die Stadt und von minderer Wohnqualität.

### **Kommunale Wohnungsunternehmen haben ein leistungsfähiges Management**

Einige Anmerkungen zu den Leistungen des Managements kommunaler Wohnungsunternehmen:

1. Die Geschäftsführungen und Vorstände der kommunalen Wohnungsunternehmen beherrschen den gleichen betriebswirtschaftlichen Instrumentenkasten wie die CEO internationaler Unternehmen: Portfoliomanagement, dynamische Investitionsrechnung, neue Finanzierungsformen usw. Sie haben darüber hinaus hohe Qualifikationen im Bereich des nachhaltigen Vermögensauf- und -ausbaus und häufig besondere Kompetenzen und Erfahrungen im Projektmanagement. Aktive Portfolioentwicklung und -erneuerung ist nur möglich bei professionellem Projektmanagement. Dazu gehört auch das aktive Developergeschäft (»Bauträgersgeschäft«), das viele kommunale Wohnungsunternehmen zur Ertragssteigerung mit professionell kalkuliertem unternehmerischem Risiko betreiben. Von privaten Erwerbfern werden diese Geschäftsfelder kaum fortgeführt.

2. Die Einschränkungen betriebswirtschaftlicher Rentabilität ergeben sich häufig durch satzungsmäßige oder unternehmenspolitische Restriktionen von Seiten der öffentlichen Anteilseigner, teilweise auch aufgrund des Gemeindefirtschaftsrechts. Ohne die Restriktionen des kommunalen Anteilseigners würde die betriebswirtschaftliche Rentabilität kommunaler Wohnungsunternehmen höher, allerdings häufig die »Stadtrendite« auch entsprechend geringer sein.

3. Kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen haben allein im Jahr 2005 3,25 Mrd. Euro in Modernisierung, Instandhaltung und Neubau investiert. Sie sind wichtige standortorientierte Auftraggeber der lokalen Wirtschaft und stützen damit entscheidend das örtliche Handwerk und das regionale Baugewerbe. Außerdem bieten sie zukunftssträchtige Ausbildungsplätze.

4. Die Modernisierungsstrategien der kommunalen Wohnungsunternehmen, insbesondere in den neuen Ländern, haben wesentlich dazu beigetragen, dass die vom GdW vertretene Wohnungswirtschaft bereits 2005 die Ziele des Kyoto-Protokolls für die sektorale CO<sub>2</sub>-Minderung bis 2012 (12%) mit annähernd 14% übererfüllen konnte.

Die kommunalen Wohnungsunternehmen können neben ihrer Wohnraumversorgungs- und Stadtentwicklungsfunktion noch weitere erhebliche Leistungen für die Stadt erbringen, z.B. im Facility Management für öffentliche Liegenschaften oder als umfassender Immobiliendienstleister für die Kommune.

Die große Leistungsfähigkeit und das professionelle Management der kommunalen und öffentlichen Wohnungsunternehmen sollten von den Anteilseignern zum Vorteil der Gebietskörperschaft noch besser genutzt werden.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> GdW-Arbeitshilfe 17 »Wie kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen ihren Eignern auch in schwierigen Zeiten intelligent helfen können« November 1996 mit vielen weiteren Beispielen und Anregungen.

## Was Gold wert ist, sollte nicht versilbert werden

Der eigentliche Wert und der langfristige, nachhaltige Nutzen einer städtischen Wohnungsgesellschaft wird bei den Diskussionen um einen Verkauf häufig übersehen. Das Bundesverfassungsgericht hätte daher, statt dem Land Berlin den Verkauf städtischer Wohnungsunternehmen als einen Lösungsweg aus dem Haushaltsdilemma zu empfehlen, die Maxime »*judex non calculat*« beherzigen sollen. Denn diese Empfehlung war ein Holzweg. Darauf hat in der gebotenen Deutlichkeit der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung aufmerksam gemacht: »Die vom Bundesverfassungsgericht gegebenen Hinweise, wie Berlin seine Einnahmesituation verbessern könnte, sind bei näherem Hinsehen nur zum Teil sinnvoll. Denn die vom Bundesverfassungsgericht angesprochenen weiteren Privatisierungserlöse durch den Verkauf städtischer Wohnungen würden die Haushaltslage nicht wirklich entlasten. Zum einen wäre mit einem beträchtlichen Preisverfall zu rechnen, wenn solche Wohnungen in größerem Umfang verkauft würden, zum anderen stünden den heutigen Einnahmen aus einem Verkauf zukünftig verminderte Mieteinnahmen gegenüber. Bei marktmäßiger Bewertung würden sich Privatisierungserlöse und Barwert der aus den Beteiligungen resultierenden Netto-Erlöse gerade entsprechen, so dass in diesem Fall für die langfristige Tragfähigkeit des Landeshaushalts nichts gewonnen wäre.«<sup>5</sup> Bei dieser rein betriebs- und finanzwirtschaftlichen Betrachtungsweise, die für sich schon gegen den Verkauf kommunaler Wohnungsunternehmen spricht, ist der zusätzliche Nutzen aus der »Stadttrendite« nicht berücksichtigt worden.

Die strategische Bedeutung der kommunalen Wohnungsunternehmen wird besonders deutlich, wenn die Kommunalpolitik das Leitbild für die Stadt und den Beitrag, den die eigene Wohnungsge-

---

<sup>5</sup> Jahresgutachten 2006/07 »Widerstreitende Interessen – Ungenutzte Chancen«, Seite 22, Punkt 41, November 2006. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung.

sellschaft dazu leisten kann, konkreter definiert. Als Beispiel sei die Freie und Hansestadt Hamburg genannt, die mit dem Konzept der »wachsenden Stadt« eine Stadtzielbestimmung vorgenommen hat. Die städtischen Gesellschaften SAGA/GWG werden als unverzichtbar für die Fachfunktion »Stadtentwicklung« angesehen und deshalb zu 100% im Eigentum Hamburgs gehalten. Der Hamburger Erste Bürgermeister, Ole von Beust, hat die Unverzichtbarkeit von SAGA/GWG gegenüber Spiegel-Online wie folgt bekräftigt: »Ich bin inzwischen fest davon überzeugt, dass es einen gewissen Anteil gesellschaftlicher Verantwortung gibt, den man nicht privatisieren sollte. Privatisierung hat nur dann Sinn, wenn Private im Wettbewerb diese Aufgabe besser erfüllen. Wenn es aber teurer wird – wie wir es seit geraumer Zeit in der Energiewirtschaft sehen – kann man sich schon fragen, ob es so klug gewesen ist, öffentliche Unternehmen zu veräußern. ... Wir verkaufen unsere Wohnungsbaugesellschaften nicht, weil sie gerade solchen Menschen eine Heimat geben, die es nicht alleine schaffen. Da gibt es Mittagstische für Kinder, Grünanlagen-Pflege, kulturelle Programme. Das kann ein Privater, wenn er denn Gewinn machen will, in der Form nicht aufrechterhalten. Deswegen halten wir an den 140.000 im öffentlichen Bestand befindlichen Wohnungen in Hamburg fest.«<sup>6</sup>

Eine inhaltlich gleiche Aussage hat z.B. auch der Magdeburger Oberbürgermeister Trümper auf der EXPO-REAL 2006 in München gemacht. Einen ähnlichen strategischen Ansatz wie in Hamburg haben in einer ganz anderen parteipolitischen Konstellation die Koalitionspartner in Berlin formuliert:

»Die Sicherung von bezahlbarem und angemessenem Wohnen für alle Bürgerinnen und Bürger der Stadt ist eine Kernaufgabe der kommunalen Daseinsvorsorge. Kommunale Wohnungsbaugesellschaften sind dafür ein unverzichtbares Instrument. Der derzeitige kommu-

---

<sup>6</sup> Spiegel-Online Interview mit Hamburgs Bürgermeister von Beust »Richtet euch nicht danach, was eure Väter hatten« vom 07. Dezember 2006.

nale Wohnungsbestand ist in seiner Größenordnung für die Erfüllung dieser Aufgabe unabdingbar. Im Zusammenspiel mit anderen sozialen und gesellschaftlichen Institutionen und mit einer speziell für das jeweilige Gebiet zugeschnittenen Konzeption leisten die Gesellschaften einen wesentlichen Beitrag zur sozialen Stadtentwicklung und erwirtschaften eine Stadtrendite. Vor allem in den Gebieten des Quartiersmanagements haben die Wohnungsbaugesellschaften die Rolle von Stabilisatoren der sozialen Mischung. Sie leisten in ihren Beständen einen aktiven Beitrag zur Integration.«<sup>7</sup>

Damit wurde im Übrigen ein politisches Argumentationspapier der Berliner Senatsverwaltung für Finanzen<sup>8</sup>, das sehr zu Unrecht von sich selbst behauptet, es sei empirisch-wissenschaftlich fundiert, als irrelevant für die politische Entscheidungsfindung qualifiziert. Der bedeutende Ökonom Schumpeter hat die Grenzen noch so gut gemeinter, wissenschaftlicher Beratung prägnant aufgezeigt und die Politik zu wertorientierten Entscheidungen ermuntert: »Denn die Probleme sind größtenteils politischer Natur. Sie müssen selbst wissen, was Sie tun wollen. Sie müssen dafür kämpfen und selbst entscheiden, was Sie fördern und was Sie untergehen lassen wollen. Ein Ökonom eignet sich kaum dafür, über diesen Aspekt irgendeines Gegenstandes zu reden.«<sup>9</sup>

Die Folgen des Verkaufs einer kommunalen Wohnungsgesellschaft für die langfristige Haushaltsentwicklung werden durch die Kamelelistik nicht transparent gemacht. Der Liquiditätszufluss (Einnahmen) und, falls das Geld dafür tatsächlich verwendet wird, die Schuldentilgung in der Periode  $t_0$  werden sichtbar. Der Vermögensverlust und die künftig fehlenden Einnahmen sowie die städtischen Folge-

---

<sup>7</sup> Zitat aus der Koalitionsvereinbarung zwischen SPD und Linkspartei PDS 2006–2011; Seite 45.

<sup>8</sup> Senatsverwaltung für Finanzen »Fakten und Legenden zum Zusammenhang zwischen Wohnungsmarkt und Marktanteil öffentlicher Wohnungsunternehmen«, September 2006.

<sup>9</sup> Schumpeter in einer Rede im April 1941 in Detroit; aus Richard Swedberg, I. A. Schumpeter; Eine Biografie, Stuttgart 1994.

kosten des Verkaufs bleiben verborgen. Eine umfassende Berechnung der »Opportunitätskosten«, also der Kosten des Verzichts auf die städtische Beteiligung am Wohnungsunternehmen, findet nicht statt. Das erleichtert die oberflächliche Betrachtungsweise und Argumentation der Veräußerungsbefürworter. Sie verschweigen, dass der Verkauf nichts weiter ist als der Tausch von über Generationen erwirtschaftetem Vermögen gegen eine einmalige Einnahme. Die wird für laufende oder – bei Schuldentilgung - frühere Ausgaben (meist Staats- oder Sozialkonsum) verwendet. Das ist ein sehr hedonistischer Ansatz und hat mit Nachhaltigkeit oder einem gesellschaftlichen Generationenvertrag nichts zu tun. Das eindrucksvollste Beispiel dafür ist der Verkauf der früheren BfA-Tochter GAGFAH. Deren Verkaufserlös von 2,3 Mrd. Euro hat gerade einmal zur Finanzierung von knapp 4 Tagen Rentenzahlung gereicht. Danach diente die GAGFAH dann u.a. zwar auch wieder der Altersvorsorge. Jetzt aber für amerikanische Arbeitnehmer, deren Pensionfonds dem Private-Equity-Fund Fortress Mittel zur Anlage überlassen haben.

### **Das deutsche Modell des Wohnens sichern**

Der Anteil der Wohnimmobilien am volkswirtschaftlichen Kapitalstock Deutschlands macht rd. 50% aus. Diese für die Gesellschaft so wertvolle Bestandsgröße ergibt sich aus dem erfolgreichen Zusammenwirken von Wohnungswirtschaft und Wohnungsbaupolitik in den vergangenen Jahrzehnten. Das deutsche Modell des Wohnens hat zu hoher Wohnqualität bei bezahlbaren Mieten geführt. Es gibt kaum ein Land auf der Welt, in dem Wohnnutzen und –kosten in einem vergleichbar guten Verhältnis zueinanderstehen. Hinzu kommt: Die soziale und ethnische Segregation in den deutschen Städten und Quartieren ist geringer und der soziale Frieden sicherer als in den meisten anderen Staaten. Es geht heute auch darum, dieses deutsche Modell des Wohnens zu sichern. Dazu gehören kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen, Genossenschaften, kirchliche sowie private

Wohnungsunternehmen und -vermieter. Keineswegs soll und darf privates Engagement auf dem Wohnungsmarkt diskreditiert werden. Dies ist ebenso unverzichtbar wie es die kommunalen Wohnungsunternehmen sind. Es ist quantitativ noch viel bedeutsamer, weil die kommunalen und öffentlichen Wohnungsunternehmen nur rd. 2,7 Mio. Wohnungen repräsentieren. Das sind 7% des gesamten Wohnungsangebots und rd. 12% des Mietwohnungsangebots in Deutschland. Es geht also nie um die Frage: kommunal oder privat, sondern immer um ein Sowohl-als-auch. Kommunale Wohnungsunternehmen mit ihren in den Städten höheren Marktanteilen nehmen auf die Entwicklung der Teilmärkte in Bezug auf die Mietpreisentwicklung und Wohnqualität für breite Schichten der Bevölkerung einen wichtigen Einfluss. Auch dann, wenn keine große Fluktuation herrscht oder nur eine begrenzte Zahl freier Wohnungen aus kommunalen Beständen zur Verfügung steht. Die privaten Vermieter weisen im Übrigen bei kritischer Würdigung von Mietspiegeln immer wieder darauf hin. Nur Mainstream-Ökonomen im Elfenbeinturm wollen in diesem Bereich die Wirkungen von Rest-Wettbewerb in der ökonomischen Realität nicht akzeptieren.

### **Leistungswettbewerb erfordert Vielfalt der Geschäftsmodelle**

Das kompetitive Nebeneinander – nicht das feindliche Gegeneinander, der Qualitätswettbewerb – nicht der Verdrängungswettbewerb von großen privaten und kommunalen Wohnungsunternehmen können für die weitere Prozessoptimierung und Professionalisierung in der Wohnungswirtschaft sowie die Qualität des Wohnens in Deutschland durchaus positiv sein. Das meint auch Albrecht Müller, wenn er kritisch anmerkt: »Der Verlust der Optimierung ist das Kernproblem unserer gegenwärtigen gesellschaftlichen Debatte.«<sup>10</sup>

Aber gerade für diesen produktiven Leistungswettbewerb brauchen

---

<sup>10</sup> Albrecht Müller »Die Reformlüge«, München 2004.

wir eine Vielfalt der Geschäftsmodelle und damit leistungsstarke kommunale Wohnungsunternehmen. Das liegt auch im Interesse langfristig und nachhaltig wirtschaftender privater Wohnungsunternehmen. Der diskriminierungsfreie Wettbewerb der Geschäftsmodelle ist das, was den Erfolg der deutschen Wohnungswirtschaft auch zukünftig ausmachen wird. So wie das duale Rundfunksystem in Deutschland sich in der Qualität von der elektronischen Medienversorgung in anderen Ländern, in denen es keine starken öffentlich-rechtlichen Fernseh- und Hörfunksender gibt, sehr positiv unterscheidet.

Die Wohnungsgenossenschaften können kommunale Wohnungsunternehmen nicht ersetzen. Sie haben ihren Förderzweck zu erfüllen, also vorrangig den wirtschaftlichen – aber auch den kulturellen und sozialen – Interessen ihrer Mitglieder zu dienen. Sie können nicht die Stadrendite im Fokus haben, auch wenn sie durch ihr »Geschäftsmodell« und ihr soziales Engagement neben dem Member value auch meist einen Public value schaffen. Wohnungsgenossenschaften könnten häufiger Wohnungen aus kommunalen Beständen erwerben, wenn sie zum Verkauf anstehen und der prohibitiv wirkende § 13 Abs. 3 EStG endlich beseitigt würde (Abgeltungssteuer beim Verkauf von Wohnungen ehemals gemeinnütziger Wohnungsunternehmen an ehemals gemeinnützige Wohnungsunternehmen).

Die Fusion einer Wohnungsgenossenschaft mit einer kommunalen Wohnungsgesellschaft, wie in Flensburg vorbildlich geschehen, wird der seltene Ausnahmefall bleiben und gelingt auch nur dann, wenn von Anfang an alle Akteure auf kommunaler Ebene und bei der Aufsicht dies wollen bzw. tolerieren und alle rechtlichen und faktischen Hindernisse und Fallstricke im Konsens beseitigt werden. Im strukturierten Bieterverfahren für eine kommunale Wohnungsgesellschaft nach – heute weltweites Interesse auslösender – Ausschreibung haben Wohnungsgenossenschaften und das »Genossenschaftsmodell« keine Chance. Schon die Aufbringung der hohen Transaktionskosten bereits in dieser Phase ist für die Wohnungsgenossenschaften nicht zu realisieren.

## Hohe Wohnzufriedenheit und sozialen Zusammenhalt sichern

Gerade für den Lebensbereich des Wohnens, in dem heute noch 91% der Deutschen mit ihrer Situation zufrieden oder sogar sehr zufrieden sind, gilt es, politisch verantwortungsvoll und ökonomisch nachhaltig zu handeln. In gemachten Betten lässt sich jedoch gut toben. Das Erreichte wird als gegeben hingenommen, und die Folgen des eigenen Handelns werden oft nicht bedacht. Der bedeutende Sozialwissenschaftler Lord Ralf Dahrendorf mahnt: »In dieser Zeit der Globalisierung ist eine Kernfrage: Wie lässt sich die nötige Konkurrenzfähigkeit erzielen, ohne den sozialen Zusammenhalt zu zerstören.« Und führt dann weiter aus: »... es gibt ihrer Natur nach solidarisierende Unternehmen wie die öffentlichen Sparkassen. Sie alle wandeln sich angesichts der Forderungen globaler Märkte, aber sie müssen nicht ihre Gefüge bildende Kraft vollends verlieren.«<sup>11</sup>

In unserer Debatte hätte er vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit der Wohnqualität für breite Schichten der Bevölkerung in seiner Wahlheimat Großbritannien sicherlich hinzugefügt: »Und kommunale Wohnungsunternehmen sind unverzichtbar.«

---

<sup>11</sup> Ralf Dahrendorf »Auf der Suche nach einer neuen Ordnung«, München 2003, S. 50/51.

## Folkert Kiepe

Beigeordneter des Deutschen Städtetages für Stadtentwicklung, Bauen, Wohnen und Verkehr

*»Die Bürger erleben Privatisierung als Sieg der ökonomischen Effizienz über die soziale Verantwortung...«*

*(Heribert Prantl in: »Der Herbst des Staates«, Süddt. Zeitung vom 6.11.06)*

## ZUR BEDEUTUNG KOMMUNALER WOHNUNGSUNTERNEHMEN FÜR WOHNRAUMVERSORGUNG UND STADTENTWICKLUNG

### I. Rahmenbedingungen für die kommunale Wohnungspolitik

Bei der Bewältigung der anstehenden wohnungspolitischen Aufgaben und Herausforderungen müssen sich die Städte mit insgesamt schwierigeren finanziellen Rahmenbedingungen und sehr unterschiedlichen Entwicklungen und daraus folgenden Aufgaben auseinandersetzen; vier möchte ich nennen:

- Die zunehmende *örtliche Ausdifferenzierung der Wohnungsmärkte* und heterogene Haushalts- und Nachfragestrukturen erfordern eine auf die lokalen Verhältnisse abgestimmte Herangehensweise.
- Die *Sozialwohnungsbestände* sind rapide *rückläufig*, was die Versorgung einkommensschwacher und am Markt benachteiligter Haushalte insbesondere in den Städten mit angespannter Wohnungsmarktlage erschwert und zu einer Verschärfung der sozialen Probleme in den verbleibenden Sozialwohnungsbeständen führen kann.

- Aufgrund der *angespannten Lage der öffentlichen Haushalte* nimmt der finanzielle Spielraum für die Bewältigung der anstehenden wohnungspolitischen Aufgaben ab: So sind die für den sozialen Wohnungsbau von Bund und Ländern bereitgestellten Mittel von knapp 12 Mrd. Euro im Jahr 1993 auf rd. 1,5 Mrd. Euro in 2005 zurückgegangen und auch die zusätzlichen kommunalen Förderangebote blieben vom Zwang zur Haushaltskonsolidierung nicht verschont.
- Die im Rahmen der sog. *Föderalismusreform* beschlossene Kompetenzverlagerung in der Wohnungspolitik vom Bund auf die Länder unterstreicht die Notwendigkeit einer auf die örtlichen Verhältnisse des Wohnungsmarktes ausgerichteten kommunalen Wohnungspolitik. Dies erfordert zugleich einen verstärkten Erfahrungsaustausch unter den Städten.

## **II. Anforderungen an die kommunale Wohnungspolitik**

### **1. Wohnungspolitische Aufgaben der Städte**

Grundsätzlich ist die Frage, ob und welche Wohnungen gebaut werden, Angelegenheit des Marktes. Eine gesetzliche Bestimmung, welche die Städte und Gemeinden dazu verpflichtet, Wohnungen zu bauen und für bestimmte Bevölkerungsschichten zur Verfügung zu stellen, gibt es in Deutschland nicht. Die Städte und Gemeinden sind nach den Grundsätzen des Ordnungsrechtes lediglich verpflichtet, obdachlose Haushalte unterzubringen.

Ganz unabhängig von der Frage nach bestehenden gesetzlichen Verpflichtungen haben die Städte – nicht nur aus sozialpolitischen Erwägungen – ein elementares Interesse an einem ausreichenden Wohnungsangebot für alle Bevölkerungsschichten. Ein breit gefächertes, nachfragegerechtes und attraktives Wohnungsangebot ist ein wichtiger Standortfaktor, trägt zur Eindämmung der Stadt-Umland-Wan-

derung, zur Vermeidung von Problemquartieren und zur sozialen Stabilität in den Städten bei und entlastet den Sozialhaushalt.

Welche Maßnahmen vor Ort erforderlich sind, um die Versorgung aller Bevölkerungsschichten mit angemessenem und bezahlbarem Wohnraum sicherzustellen, hängt von den jeweiligen regionalen und örtlichen Verhältnissen ab. Nur vor Ort kann entschieden werden, in welchen Bereichen Versorgungs- und Qualitätsdefizite bestehen und welche Maßnahmen notwendig sind, um diese Defizite zu beheben. Angepasst an die örtliche Situation müssen sich die Städte insbesondere folgenden wohnungspolitischen Aufgaben widmen:

- Um Familien mit Kindern und sog. »Schwellenhaushalte« in den Städten zu halten, muss das Angebot zur *Wohneigentumsbildung* in den Städten verbessert werden, wobei die Nachfrage nach Wohneigentum aufgrund der knappen Flächenressourcen nach Möglichkeit verstärkt auch in den Bestand gelenkt werden sollte. Zusätzlich bedarf es eines ausreichenden Angebots an Grundstücken für die Errichtung von stadtgerechten Einfamilienhäusern und Eigentumswohnungen.
- Zugleich muss das Angebot im *frei finanzierten Mietwohnungsbe- reich* durch Neubau, Umbau und Modernisierungsmaßnahmen bedarfsangemessen ausgeweitet und qualitativ verbessert werden.
- Die Städte benötigen ein ausreichendes Potential an *preiswertem Wohnraum*, um die gerade in den Ballungszentren vorhandene hohe Zahl sozial- und einkommensschwacher Haushalte mit Wohnraum versorgen zu können.
- In den neuen Ländern, aber auch in schrumpfenden Regionen der alten Länder sind *Stadtumbaumaßnahmen* erforderlich, um die vorhandenen Wohnungsbestände an die Bevölkerungsentwicklung und die heutigen Wohnansprüche anzupassen.
- Um den sozialen Frieden in den Städten zu wahren, müssen *gefährdete Wohnquartiere* mit Hilfe städtebaulicher, wohnungswirtschaftlicher und sozialpolitischer Maßnahmen stabilisiert werden.

- Der *demographische Wandel* schließlich erfordert eine Anpassung der vorhandenen Wohnungsbestände an die veränderte Nachfrage. Hierzu gehört insbesondere die Schaffung eines senioren-gerechten Wohnraumangebotes in Neubau und Bestand, um den älteren Menschen möglichst lange ein selbst bestimmtes Wohnen in vertrauter Umgebung zu ermöglichen. Zugleich bedarf es eines guten Angebotes an familiengerechtem Wohnraum, um junge Familien mit Kindern in den Städten zu halten und so für eine ausgewogene Altersstruktur der Stadtbevölkerung zu sorgen.

## 2. Generelle Handlungsanforderungen

Unabhängig von der konkreten Situation vor Ort gilt in jedem Fall:

- Die örtlich sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen erfordern *detaillierte Erkenntnisse über die jeweilige Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung*, die Wohnungsmarktsituation und die Nachfragestruktur, um so den spezifischen Anforderungen auch angesichts knapper werdender finanzieller Ressourcen adäquat gerecht werden zu können.
- Für die Umsetzung ihrer wohnungspolitischen Ziele sind die Städte auf *Investoren* angewiesen. Im Gegensatz zu den Boomzeiten des Wohnungsbaus erfordert dies gerade in den stagnierenden und schrumpfenden Wohnungsmärkten ein hohes Maß an Überzeugungsarbeit bei den Investoren. Nur dann, wenn auf einer soliden Datenbasis und durch Formulierung konkreter Handlungserfordernisse der Nachweis gelingt, dass sich das finanzielle Engagement in Neubau und Modernisierung, in die nachfragegerechte Anpassung der Wohnungsbestände und die Attraktivierung des Wohnumfeldes langfristig für die Investoren rechnet, lassen sich die wohnungspolitischen Ziele der Städte realisieren.
- Zudem ist eine Verständigung mit der *Wohnungswirtschaft* und ggf. weiteren relevanten Akteuren auf gemeinsame Ziele und

Maßnahmen notwendig, um die wohnungswirtschaftlichen und wohnungs- und stadtentwicklungspolitischen Maßnahmen sinnvoll miteinander zu koordinieren. So reicht es beispielsweise nicht aus, wenn die Wohnungsunternehmen seniorenrechten Wohnraum in Neubau und Bestand schaffen. Um der wachsenden Zahl älterer Menschen ein selbständiges Wohnen bis ins hohe Alter zu ermöglichen, bedarf es auch entsprechender Infrastrukturangebote. Auch für die Bemühungen um familiengerechte Wohn- und Lebensbedingungen sowie für Maßnahmen zur Stabilisierung von Wohnquartieren ist ein koordiniertes und kooperatives Vorgehen von Stadt und Wohnungswirtschaft erforderlich.

### **III. Zur Rolle kommunaler Wohnungsunternehmen**

Zur Umsetzung ihrer wohnungs- und stadtentwicklungspolitischen Ziele sind die Städte auf die Kooperation mit den vor Ort tätigen Wohnungsunternehmen angewiesen. Dabei waren und sind es erfahrungsgemäß insbesondere die kommunalen Wohnungsunternehmen, die zu einer Zusammenarbeit mit den Städten bereit sind:

- Die kommunalen Wohnungsunternehmen sind die wichtigsten Partner der Städte bei der Wohnraumversorgung einkommensschwacher und benachteiligter Haushalte. Untersuchungen zufolge wohnen im Wohnungsbestand der öffentlichen (staatlichen und kommunalen) Wohnungsunternehmen überproportional viele einkommensschwache Haushalte sowie Haushalte mit Marktzugangsproblemen. Dies gilt insbesondere für die kommunalen Wohnungsunternehmen.
- Sie sind gerade in Zeiten rückläufiger Investitionsbereitschaft der privaten Wohnungsunternehmen Träger der Neubau- und Modernisierungsmaßnahmen im öffentlich geförderten Wohnungsbau.

- Die kommunalen Wohnungsunternehmen unterstützen die Städte bei ihren Bemühungen um die Stabilisierung gefährdeter Wohnquartiere, unter anderem durch eine gezielte Belegungspolitik, mit der Durchführung von Wohnumfeldmaßnahmen, mit Maßnahmen zur Erhöhung der Sicherheit in den Wohngebäuden, mit dem Ausbau der Mieterbeteiligung, durch Einstellung von Sozialarbeitern und Bereitstellung von Räumen für Nachbarschaftstreffs.
- Mit ihren erheblichen Investitionen in Instandhaltung und Modernisierung ihrer großen Wohnungsbestände sind die kommunalen Wohnungsunternehmen ein Motor für die Stadterneuerung.
- Neben den Genossenschaften sind sie die wichtigsten Partner der Städte bei der Realisierung von Stadtumbaumaßnahmen. So befanden sich beispielsweise 87% der in Sachsen im Rahmen des Stadtumbaus abgerissenen Wohnungen im Eigentum kommunaler Wohnungsgesellschaften.
- Mit einem Marktanteil von ca. 8–9%, den die kommunalen Wohnungsunternehmen in den Kernstädten in Agglomerationsräumen und verstädterten Räumen haben, bieten sie den Städten erhebliche Steuerungspotentiale für die örtliche Wohnungsmarktentwicklung. So wirkt etwa eine moderate Mietpolitik der großen kommunalen Wohnungsunternehmen insgesamt mietspreisdämpfend.
- Mit ihrer Hilfe lassen sich beispielgebende Projekte in den Bereichen des altengerechten und des familiengerechten Wohnens realisieren und so wichtige Impulse in den aufgrund der demografischen Entwicklung besonders wichtigen Handlungsfeldern der Wohnungspolitik setzen.

#### **IV. Zur Debatte über die Privatisierung kommunaler Wohnungsunternehmen**

1. In der letzten Zeit ist es mehrfach zu – auch in der Öffentlichkeit und den Medien vielbeachteten – Verkäufen öffentlicher (d.h. staatlicher, halbstaatlicher oder kommunaler) Wohnungsbestände und auch -unternehmen an private Investoren gekommen. Dabei wird oft nicht deutlich, ob es sich um den Verkauf staatlicher oder kommunaler Wohnungsbestände handelt. Dies ist allerdings aufgrund der unterschiedlichen Vorgaben für das Handeln von Bund und Ländern einerseits und dem der Städte und Gemeinden andererseits geboten; diese haben nämlich aufgrund ihrer Verpflichtungen zur kommunalen Daseinsvorsorge auch die Aufgabe, für eine ausreichende Wohnraumversorgung der Bürgerinnen und Bürger im Gemeindegebiet zu sorgen. Die bisher bekannt gewordenen Zahlen über Wohnungsverkäufe sind deshalb immer differenziert zu betrachten. Recherchen des Instituts Wohnen und Umwelt zufolge wurden seit Mitte der 90er Jahre bis heute insgesamt 33 Wohnungsunternehmen mit einem Bestand von 437.000 Wohnungen privatisiert. Dabei handelte es sich überwiegend um öffentliche, von öffentlichen Kreditinstituten getragene Wohnungsunternehmen bzw. um Wohnungsbaugesellschaften der Post und der Eisenbahn. Nur ein geringer Teil der verkauften Wohnungsunternehmen waren kommunale Gesellschaften; ihr Anteil am privatisierten Wohnungsbestand lag lediglich bei 9 %. Nach einer neueren Untersuchung des Instituts für Stadtforschung und Strukturpolitik (IfS) sind von Anfang 1999 bis Ende Juni 2006 337.000 kommunale Wohnungen verkauft worden; dem stehen allerdings 138.000 Wohnungskäufe gegenüber, so dass sich der Anteil der kommunalen Wohnungen in dem genannten Zeitraum nur um 199.000 verringert hat.

Während der Verkauf in den 90er Jahren überwiegend an deutsche Gesellschaften erfolgte, waren an den Verkäufen der vergangenen Jahre zunehmend ausländische Finanzinvestoren (Fortress, Cerberus, Blackstone, Terra Firma) beteiligt. Mittlerweile halten ausländische Investmentfirmen 85 % des privatisierten Wohnungsbestandes. Dem

wachsenden Interesse ausländischer Finanzinvestoren an deutschen Wohnimmobilien, welches u. a. durch vergleichsweise günstige Immobilienpreise in Deutschland, ein sehr niedriges Zinsniveau und die im internationalen Vergleich relativ niedrige Eigentumsquote begründet ist, steht die anhaltende Finanzkrise der staatlichen und kommunalen Haushalte gegenüber. Insofern ist damit zu rechnen, dass einzelne Städte einen Verkauf ihrer Wohnungsbestände in Erwägung ziehen werden, um auf diese Weise ihren Haushalt auszugleichen.

2. Dies gibt Anlass, sich mit der Bedeutung kommunaler Wohnungsunternehmen für die Wohnraumversorgung und Stadtentwicklung und den Folgen einer Privatisierung dieser Gesellschaften auseinanderzusetzen.

Mit ihrem Engagement zur Wohnraumversorgung einkommensschwacher Haushalte, für die Wohnumfeldverbesserung, die Quartiersstabilisierung und den Stadtumbau erbringen die kommunalen Wohnungsunternehmen neben der Gewinnausschüttung eine zusätzliche Sozial- bzw. Stadttrendite für die Städte, die bei Verkaufsbearlegungen berücksichtigt werden sollte. Zur Debatte über den Verkauf kommunaler Wohnungsunternehmen folgende Anmerkungen: Die konkreten Auswirkungen eines Verkaufs dieser Gesellschaften auf Wohnraumversorgung und Stadtentwicklung hängen nicht zuletzt von den regional und örtlich sehr unterschiedlichen Wohnungsmarktverhältnissen ab. Deshalb sind folgende Aspekte *vor einer Verkaufsentscheidung zu prüfen*:

- Die derzeitige Lage am örtlichen bzw. regionalen Wohnungsmarkt und künftige Entwicklungen;
- das vorhandene Angebot an preisgünstigem Wohnraum sowohl im öffentlich geförderten als auch im frei finanzierten Wohnungsbau;
- die vorhandenen Bestände mit Belegungsrechten zur Unterbringung sozial schwacher Haushalte und ihre künftige Entwicklung;

- die Sozialstruktur der Bevölkerung einschließlich des Anteils der Haushalte, die auf kommunale Unterstützung bei der Wohnraumversorgung angewiesen sind;
- die mögliche Verdrängung der Mieterhaushalte durch Privatisierung;
- mögliche Auswirkungen einer Veräußerung des kommunalen Wohnungsunternehmens auf den Mietwohnungsmarkt insgesamt;
- die bisherige Bedeutung des kommunalen Wohnungsunternehmens für die Wohnraumversorgung einkommensschwacher Haushalte und für die Stadterneuerung und Modernisierung sowie die soziale Stabilität in den Wohnquartieren;
- die Unternehmensstrategie möglicher Erwerber;
- der Ausfall von regelmäßigen Erträgen für den städtischen Haushalt.

3. Kommunale Wohnungsunternehmen sind von ihrer Unternehmensstrategie her Wohnungsgesellschaften, die an einer langfristigen Pflege und Erhaltung ihrer Bestände und einer insgesamt positiven Entwicklung des Wohnstandortes interessiert sind. Insofern ist auch die Frage nach der *Unternehmensstrategie der Erwerber* bedeutsam für die Beurteilung der möglichen Folgen eines Verkaufs auf die künftige Wohnungsmarkt- und Stadtentwicklung. Generell lassen sich hier zwei unterschiedliche Gruppen von potentiellen Investoren unterscheiden: zum einen die Investoren, die ein langfristiges finanzielles Engagement planen und dementsprechend als Bestandhalter operieren, zum anderen Investoren, die ein kurz- bis mittelfristiges finanzielles Engagement planen und bis zum späteren Weiterverkauf kurzfristig hohe Renditen erzielen wollen. Insbesondere bei den zuletzt genannten Investorengruppen muss neben der Nutzung des sog. »Leverage-Effekts« (d.h. Erzielung von hohen Renditen auf das eingesetzte geringe Eigenkapital durch Mieteinnahmen, die den Kapaldienst für das eingesetzte Fremdkapital übersteigen) u.a. mit folgenden weiteren Maßnahmen zur kurzfristigen Realisierung hoher Renditen gerechnet werden:

- Umfassende Ausschöpfung bestehender Mieterhöhungsspielräume;
- gewinnbringender Weiterverkauf attraktiver Wohnungsbestände entweder an die Mieter oder an andere Unternehmen;
- Senkung der Instandhaltungskosten insbesondere für die als wenig zukunftsfähig betrachteten Wohnungsbestände;
- betriebswirtschaftliche Optimierung, z.B. durch zentrale Beauftragung überörtlicher Bauunternehmer und Handwerker mit der Durchführung von Baumaßnahmen.

Diese Strategie führt zu

- Standortnachteilen gegenüber dem Umland infolge des steigenden Mietniveaus;
- wachsenden Belastungen für den kommunalen Haushalt aufgrund steigender Unterkunftskosten;
- Entstehung vernachlässigter Bestände in den als nicht investitionswürdig betrachteten Wohngebieten und damit zur Bildung bzw. Verfestigung sozial benachteiligter Wohnquartiere;
- Nachteilen für die lokale Wirtschaft.

4. Obwohl ein Komplettverkauf kommunaler Wohnungsunternehmen der einfachste Weg ist, um zu kurzfristigen Entlastungen für den kommunalen Haushalt zu kommen, sollten mögliche *Alternativen* wegen der Bedeutung dieser Gesellschaften für die Wohnraumversorgung und die Stadtentwicklung in Erwägung gezogen werden. Folgende andere Lösungen bieten sich an:

- Maßnahmen zur Verbesserung der Ertragslage der kommunalen Wohnungsunternehmen, damit aus den erwirtschafteten Gewinnen langfristig ein Beitrag zur Haushaltskonsolidierung geleistet werden kann;
- der Verkauf von Mehrheits- bzw. Minderheitsanteilen am kommunalen Wohnungsunternehmen;

- die Veräußerung lediglich eines Teils der Wohnungsbestände, optimalerweise im Rahmen von »Mieterprivatisierungen«.

5. Dies alles *abwägen* und hierüber *entscheiden muss die jeweilige Stadt* selbst. Der mit einer Veräußerung verbundene kurzfristige Liquiditätsgewinn birgt die nicht unerhebliche Gefahr, dass erst mittel- bis längerfristig eintretende *ökonomische Folgen* unterschätzt oder möglicherweise völlig außer Acht gelassen werden. Zu den typischen Abwägungsdefiziten gehört zum Beispiel, dass durch den Verkauf auf Dauer zu bewältigende höhere kommunale Lasten übersehen werden (z.B. Unterbringung von Hartz IV-Empfängern, für die Belegungsrechte ggf. neu eingekauft werden müssten). Ein anderes Beispiel ist die Unterschätzung möglicher *wohnungs- und siedlungsstruktureller Folgen* der Geschäftspolitik der neuen Eigner (z.B. durch Einzelprivatisierung, Luxus-Modernisierungen und dadurch Gefahr der Vertreibung einkommensschwacher Bevölkerungsgruppen, Aussortierung problematischer Bestände). Außerdem zeigen Erfahrungen, dass Maßnahmen zur Energieeinsparung und zur Anpassung an die demografische Entwicklung (barrierefrei, altengerecht) oder Wohnumfeldverbesserungen unterbleiben. Auch die Durchführung von Maßnahmen der Sozialen Stadt wird möglicherweise erschwert. Kommunaleigene Unternehmen (ein anderes Beispiel sind Wohnungsgenossenschaften) können hier eine – im engen Zusammenwirken mit den kommunalen Entscheidungsträgern – effiziente Alternative für die Erledigung wichtiger Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge sein.

Kommunale Wohnungsunternehmen verfügen in erheblichem Maße über Wohnungsbestände, die mit einem beachtlichen Subventionsaufwand von Bund, Ländern und Gemeinden zur dringend notwendigen *Sicherung des Angebots an Wohnraum für sozial schwache Haushalte* mit geringerer Kaufkraft errichtet wurden. Auch dort, wo die öffentlichen Bindungen formal ausgelaufen sind, werden viele dieser Bestände weiterhin für diese Zielgruppen genutzt. Bei Veräußerungsüberlegungen wäre dies zu beachten. Soweit es zu (Teil-)Verkäufen kommt, könnten mittels vertraglicher Regelungen Mieterrechte (zusätzlich)

gesichert, städtebauliche Entwicklungsziele für die Wohnquartiere verankert und »Verkaufsketten« gezielt ausgeschlossen werden.

Angesichts des stadtentwicklungs- und wohnungspolitischen Wertes kommunaler Wohnungsunternehmen erscheint es sinnvoll, umfassend *Alternativen zu einem Komplettverkauf* zu prüfen und sich so zukunftsfähige Handlungsoptionen möglichst zu erhalten. Zahlreiche Beispiele belegen, dass kommunale Wohnungsunternehmen im Zusammenwirken mit der Gemeinde durchaus in der Lage sind, sich am örtlichen und regionalen Markt – auch in Konkurrenz zu kapitalkräftigen auswärtigen Investoren – erfolgreich zu behaupten. Durch marktgerechtes Portfoliomanagement (einschließlich teilweiser Einzelprivatisierung) aktivieren sie die in den Unternehmen gebundenen Werte. Durch neue Finanzierungsmodelle und Projektentwicklungen können sie ausreichend Erträge erwirtschaften und sich zu einer dauerhaften kommunalen Einnahmequelle entwickeln.

6. Das *Präsidium des Deutschen Städtetages* hat diese Position aus aktuellem Anlass deutlich betont und hierzu am 01.06.2006 folgenden Beschluss gefasst:

- Das Präsidium betont den Stellenwert eines attraktiven und nachfragegerechten Wohnraumangebotes in sozial stabilen, lebenswerten Wohnquartieren für die Entwicklung der Städte und hebt die Bedeutung der kommunalen Wohnungsunternehmen für die Umsetzung der wohnungs- und stadtentwicklungspolitischen Ziele der Städte hervor. Durch ihre Bereitschaft zur Unterbringung auch einkommensschwacher Haushalte, mit ihren Investitionen in die Modernisierung von Wohnungsbeständen, ihrem Einsatz für die Stabilisierung von Wohnquartieren und für den Stadtumbau erbringen die kommunalen Wohnungsunternehmen außer den unmittelbaren betriebswirtschaftlichen Renditen erhebliche zusätzliche Leistungen zugunsten der Städte, die bei einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung berücksichtigt werden müssen.

- Vor diesem Hintergrund empfiehlt das Präsidium, die mittel- und langfristigen wohnungs- und stadtentwicklungspolitischen Folgen einer Veräußerung öffentlicher Wohnungsbestände in die Entscheidung über den Verkauf kommunaler Wohnungsunternehmen einzubeziehen und mögliche Alternativen zu einer Komplettveräußerung zu prüfen. Der Darstellung, mit Vermögensverkäufen könnten die Städte problemlos ihre Schulden beseitigen und ihre Finanzprobleme lösen, ist entschieden entgegenzutreten, da die Ursachen des strukturellen kommunalen Defizits ebenso bleiben wie die kommunalen Aufgaben der Daseinsvorsorge, der Wohnungsversorgung und der Stadtentwicklung.

## V. Fazit

Eine Patentlösung, mit deren Hilfe sich optimale Erlöse zum Ausgleich des kommunalen Haushaltes kurzfristig erzielen lassen und die zugleich einen uneingeschränkten Fortbestand der kommunalen Wohnungsunternehmen für die Erfüllung der wohnungspolitischen Aufgaben der Städte ermöglicht, gibt es nicht. Jede Stadt muss anhand der Gegebenheiten vor Ort den für sie richtigen Lösungsweg finden. Angesichts der Bedeutung der kommunalen Wohnungsunternehmen als Partner der Städte für Wohnraumversorgung und Stadtentwicklung sollten in jedem Fall die möglichen langfristigen wohnungs- und stadtentwicklungspolitischen Folgen einer Veräußerung bei der Suche nach der richtigen Lösung neben den finanzpolitischen Erwägungen gleichberechtigt in Betracht gezogen werden.

**Bettina Harms**

A & K Analyse und Konzepte GmbH

## **BRAUCHEN WIR EIGENTLICH KOMMUNALE WOHNUNGS- UNTERNEHMEN?**

Diese Frage wird seit längerem diskutiert, da landauf landab bei vielen landeseigenen und kommunalen Wohnungsunternehmen der Verkauf diskutiert wird. Der Bund hat die Entscheidung für einen Verkauf bereits vor einiger Zeit getroffen und sich von seinem Wohnungsbestand getrennt. Dieser Schritt erfolgte zu einem Zeitpunkt, als die Kommunen und Länder noch in großem Umfang über eigene Wohnungsbestände verfügten, auf die im Zweifelsfall verwiesen werden konnte.

Die derzeitige Diskussion über die Bedeutung der kommunalen Wohnungsunternehmen leidet wie so oft darunter, dass sie im Wesentlichen von Einzelinteressen geleitet ist: Während es der einen Seite darum geht zu verdeutlichen, dass kommunale Wohnungsunternehmen inzwischen weitgehend überflüssig sind, ihre »vermeintlichen« Aufgaben auch durch andere sehr gut erbracht werden können und das Vermögen deutlich sinnvoller im kommunalen Haushalt untergebracht ist, bemüht sich die andere Seite, die umfangreichen Leistungen der Unternehmen für die Städte deutlich und ihre Bedeutung in einer im Wesentlichen ökonomisch geprägten Diskussion greifbar zu machen. Letztere pointieren ihre Argumentation häufig mit dem Begriff der »Stadtrendite«.

Um in dieser Diskussion Position beziehen zu können, ist es zunächst hilfreich, sich die derzeitige Wohnungsmarktsituation in deutschen Kommunen zu vergegenwärtigen.

Insgesamt befindet sich Deutschland im Vergleich zu vielen anderen europäischen Ländern derzeit in Bezug auf Quantität und Qualität des Wohnungsbestandes noch in einer relativ komfortablen Ausgangslage. Dabei profitieren wir davon, dass seit der Nachkriegszeit – nicht zuletzt auch aufgrund der hohen politischen Bedeutung, die dem Thema »Wohnen« zukam – mit umfangreichen öffentlichen Förderprogrammen in die Entwicklung des Wohnungsbestandes investiert worden ist. Der Wohnungsmarkt in Deutschland ist somit auch heute noch in weiten Teilen geprägt durch die weitreichenden staatlichen Eingriffe der Vergangenheit.

Im Rahmen dieser Förderkulisse haben die kommunalen Wohnungsunternehmen – wie auch viele Genossenschaften – in Ostdeutschland ausschließlich und in Westdeutschland in hohem Maße zur Bereitstellung preiswerten Wohnraums beigetragen und ihre Marktanteile dabei erheblich vergrößert.

Die intensive Neubau- und Modernisierungsförderung, die weit bis in die 90er Jahre hinein reichte, hatte zur Folge, dass in Deutschland große Teile des Wohnungsangebotes eine hohe Qualität aufweisen, die auch die Außenanlagen und damit die Wirkung der Wohngebiete an sich einbezieht. Die Subventionspolitik hat neben ihrer zentralen Aufgabe, der Versorgung der Bevölkerung mit ausreichendem Wohnraum, damit auch einen Beitrag zur sozialen Integration geleistet, denn ein Auseinanderdriften der Wohnquartiere, wie wir es in vielen anderen europäischen Ländern verzeichnen, konnte in Deutschland bisher weitgehend vermieden werden.

Als Reaktion auf die allgemeine Entspannung der Wohnungsmärkte seit Mitte der 90er Jahre verringerte der Staat seither sein finanzielles Engagement für den sozialen Wohnungsmarkt sukzessiv auf einen Bruchteil des ehemaligen Volumens. So sind die von Bund und Ländern bereitgestellten Mittel für den sozialen Wohnungsbau von 12 Mrd. Euro im Jahr 1993 auf rund 1,5 Mrd. E im Jahr 2005 zurückgefahren worden.

Im Zuge der Föderalismusreform ist inzwischen die Finanzierung der Wohnraumförderung vollständig Sache der Länder, wobei über Ausgleichszahlungen weiterhin eine finanzielle Beteiligung des Bundes an der sozialen Wohnraumförderung bestehen wird. Eine Verlagerung der wohnungspolitischen Verantwortung von der Bundesebene auf die Länder – und damit auch auf die kommunale Ebene – ist jedoch insofern sachgerecht, als sich die Wohnungsmärkte in Deutschland in den letzten Jahren zunehmend kleinräumig ausdifferenzierten und somit eine zielgenaue Ausgestaltung und Steuerung wohnungspolitischer Maßnahmen heute nur im regionalen bzw. sogar lokalen Maßstab möglich ist.

Diese Veränderung der Rahmenbedingungen bewog den Gesetzgeber auch zu den Neuregelungen, die durch das Wohnraumförderungsgesetz (WoFG) zum 01.01.2002 in Kraft getreten sind und durch die den Kommunen wesentlich größere Gestaltungsspielräume – und damit aber auch Verantwortlichkeiten – in der Wohnungspolitik eingeräumt werden. Als zentrales Element der Steuerung wurde das Instrument kommunaler Wohnraumversorgungskonzepte geschaffen, das bisher von den Städten und Gemeinden oft nur sehr unzureichend genutzt wird, wie dies eine Untersuchung zum Stand der Erstellung und Umsetzung von Wohnraumversorgungskonzepten in Deutschland zeigt.<sup>1</sup>

Dabei ist aufgrund des Zusammentreffens verschiedener Entwicklungen davon auszugehen, dass der wohnungspolitische Handlungsbedarf für die Kommunen in Zukunft wieder steigen wird. Hierzu zählen vor allem die folgenden strukturellen Veränderungen:

- Es ist ein starker Rückgang belegungs- und preisgebundener Wohnungen aufgrund auslaufender Bindungen zu verzeichnen, der durch die vorzeitige Ablösung von Fördermitteln durch die Wohnungsunternehmen (aufgrund des günstigen Zinsniveaus) weiter beschleunigt wurde.

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu ExWoSt-Informationen 30/1, 2006

- Zeitgleich sind in den letzten Jahren aufgrund der rückläufigen Wohnbauförderung einerseits und der ungünstigen Rahmenbedingungen für die Errichtung frei finanziierter Mietwohnungen andererseits kaum Mietwohnungen im preisgünstigen Segment neu errichtet worden.
- Die Gruppe einkommensschwacher Haushalte, und hierunter insbesondere viele Langzeitarbeitslose, Geringverdiener und Haushalte, die nur geringe Altersrenten zu erwarten haben, sowie Haushalte, die den sozialen Einstieg gar nicht erst gefunden haben, wird eher noch zunehmen.
- Die durch die »Hartz-IV«-Regelungen notwendig gewordenen kommunalen Festlegungen über »angemessene« Größen und Kosten des Wohnraums verändern in zunehmenden Maße die Angebots- und Nachfragestruktur im preisgünstigen Mietwohnungssegment. Hier ist zukünftig vielerorts mit einer Verschlechterung der Situation zu rechnen.
- In Gebieten, in denen aktuell bereits ein erheblicher Problemdruck besteht, sind zwar im Rahmen des Programms »Soziale Stadt« Gegenmaßnahmen ergriffen worden, aber der Erfolg bleibt auf die Fördergebiete begrenzt, zumal finanzielle Engpässe von Kommunen bzw. Ländern in den letzten Jahren bereits oftmals die Gegenfinanzierung erschwert haben.
- Andererseits ist das Phänomen anzutreffen, dass sich auch in von Nachfragerückgängen und Leerständen betroffenen Städten einige Gebiete durchaus großer Beliebtheit erfreuen; mit den entsprechenden Auswirkungen auf Mieten, Investitionen und die Sozialstruktur der Bewohnerschaft. Die Tendenzen hin zu einer immer stärkeren Auseinanderentwicklung der Wohngebiete und damit verbunden der sozialen Segregation sind inzwischen, auch in Städten im Osten Deutschlands, unübersehbar.
- Die Ergebnisse vieler Mieterbefragungen von Analyse & Konzepte belegen, dass die Gruppe derjenigen seit einigen Jahren zunimmt, die als Umzugsmotiv die Verschlechterung der Sozialstruktur in der Nachbarschaft angibt. Diese Prozesse der sozi-

alen Segregation durch Fortzug vollziehen sich allmählich. Sie sollten als Indikatoren für soziale Veränderungsprozesse nicht übersehen werden.

Angesichts dieser Entwicklungen kommt den kommunalen Wohnungsunternehmen eine wesentliche Funktion zur Sicherstellung einer sozial orientierten Wohnraumversorgung zu, da sie

- überproportional an der Versorgung von einkommensschwachen Haushalten und Haushalten mit Marktzugangsproblemen beteiligt sind und
- sich um die Stabilisierung gefährdeter Wohnquartiere bemühen, in denen sie vielfach ihre Wohnungsbestände haben, z.B. durch eine gezielte Belegungspolitik, Wohnumfeldmaßnahmen, eine erweiterte Mieterbeteiligung, die Beschäftigung von Sozialarbeitern, die Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen für die Bewohner oder die Bereitstellung von Räumen für Freizeitveranstaltungen und Nachbarschaftstreffs.

Der Leistungsumfang kommunaler Wohnungsunternehmen umfasst daneben nicht selten sogar weitreichende soziale, stadtentwicklungspolitische bzw. städtebauliche Maßnahmen. Darüber hinaus erwirtschaften sie häufig Gewinne, die sie ausschütten bzw. im Sinne des Gesellschafters reinvestieren.

Angesichts großer Haushaltsdefizite in den Kommunen wird in der aktuellen Situation die Gesamtleistung kommunaler Wohnungsunternehmen oft unterbewertet zugunsten der direkt spürbaren Effekte, die durch einen Verkauf der kommunalen Wohnungsbestände im städtischen Haushalt erzielt werden könnten.

Mit einer möglichen Entscheidung für den Verkauf eines Vermögens, das zu nicht unerheblichen Teilen mit den Fördergeldern vergangener Generationen aufgebaut wurde, übernimmt die Kommunalpolitik jedoch eine weit reichende Verantwortung, denn ein Verkauf ist nahezu unumkehrbar.

Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, in den Kommunen, in denen eine solche Entscheidung ansteht, alle Aspekte sorgfältig zu analysieren und die Ergebnisse im Sinne einer langfristig orientierten Gesamtbilanz aus Perspektive der Kommune zusammenzuführen. Im Rahmen einer differenzierten analytischen Betrachtungsweise sollten

- der wohnungs- und stadtentwicklungspolitisch mindestens mittelfristig zu erwartende Handlungsbedarf ermittelt
- die von den kommunalen Wohnungsunternehmen erbrachten Leistungen benannt und soweit möglich quantifiziert
- die langfristige Wirkung dieser Leistungen und ihre Bedeutung für die Kommune abgeschätzt
- ggf. Alternativen zur Erbringung dieser Leistungen definiert und in ihrer Leistungsfähigkeit überprüft
- sowie der für die wohnungs- und sozialpolitischen Aufgaben zu veranschlagende langfristige Aufwand dem einmalig erzielbaren Veräußerungserlös gegenübergestellt werden.

Demgegenüber sind dann die durch einen Verkauf erzielbaren Handlungsspielräume im Haushalt abzuwägen, wobei auch die Nachhaltigkeit dargestellt werden sollte. Denn in der aktuellen lokalen Diskussion werden die kurzfristigen ökonomischen Effekte, die bis zur vollständigen Entschuldung einer Kommune führen können (z.B. in Dresden), in den Vordergrund gerückt. Die Kosten der Kommune, die zukünftig für die (externe) Erbringung bzw. Finanzierung der notwendigen wohnungs- und sozialpolitischen Leistungen anfallen werden, werden jedoch kaum thematisiert.

Sofern als Ergebnis einer solchen Abwägung dennoch die Entscheidung für einen Verkauf von Wohnungsbeständen oder des gesamten Unternehmens am sinnvollsten erscheint, sollten zumindest Lösungen gefunden werden, die die bisherigen Leistungen des Unternehmens möglichst weitreichend ersetzen können.

So könnte etwa lediglich der Verkauf von Teilbeständen in Betracht gezogen werden, um einen Beitrag zur Entlastung des Haushaltes

bringen, ohne dass das Instrument »kommunales Unternehmen« völlig aus der Hand gegeben wird.

Sofern der Verkauf des ganzen Bestandes vorgesehen ist, wird es in Bezug auf die Folgen für die Kommune von erheblicher Bedeutung sein, ob die erwerbenden Unternehmen sich langfristig an einem Standort engagieren wollen oder die Wohnungen in erster Linie als Handelsgut ansehen. Wenn auch die langfristigen Auswirkungen aus den bisherigen Verkäufen noch nicht absehbar sind, scheint ein besonderes Risiko in einer Desinvestitionsstrategie eines Erwerbers zu liegen. Dieser Fall, in dem zumindest kurzfristig besonders hohe Renditen erzielt werden können, führt zu einem Substanzverzehr, der sich nachhaltig negativ auf einzelne Stadtgebiete oder sogar den gesamten Standort auswirken kann.

Hier besteht die Möglichkeit, bisher vom Unternehmen erbrachte Leistungen in Form von Auflagen in den Kaufvertrag aufzunehmen, wie dies schon bei einigen Verkäufen praktiziert wurde. Beispielhaft sei hier angeführt, dass das Land Nordrhein-Westfalen plant, den Käufer der LEG vertraglich zu folgenden Auflagen zu verpflichten:<sup>2</sup>

- Begrenzung von Mieterhöhungen
- Verzicht auf Luxusmodernisierungen
- Lebenslanges Wohnrecht für die Mieter, die über 60 Jahre alt sind
- Jährliche Instandhaltungsleistungen in Höhe von 12,50 Euro/m<sup>2</sup>
- Beschränkung des Verkaufsvolumens auf 2,5 % des Bestandes p.a zusätzlich zur Mieterprivatisierung.

In wie weit diese Auflagen Fehlentwicklungen aus Sicht des Landes wirklich entgegenwirken können, ist dabei durchaus fraglich, denn Anteilsverkäufe werden z.B. nicht ausgeschlossen. Auch auf den ersten Blick sinnvoll erscheinende Beschränkungen sind bei genauerem

---

<sup>2</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung v. 24.10.2006

Hinsehen problematisch. So ist die Sicherung des Instandhaltungsvolumens grundsätzlich sinnvoll. Ein Durchschnittswert ist angesichts eines sehr heterogenen Bestandes nicht geeignet, da eine angemessene Verteilung auf den Wohnungsbestand nicht garantiert werden kann. Insgesamt zeigt sich, dass starre Auflagesysteme nicht geeignet sind, heterogenen Beständen gerecht zu werden und erst recht nicht, den sich im Zeitverlauf möglicherweise verändernden Rahmenbedingungen.

Darüber hinaus ergibt sich das Problem, dass es kaum möglich sein wird, die Einhaltung der Auflagen mit vertretbarem Aufwand zu überprüfen. Zumal die Gefahr besteht, dass die vertraglichen Regelungen im Fall der Weiterveräußerung des gesamten Unternehmens an Wirksamkeit verlieren.

Die Chance, mit einem kommunalen Wohnungsunternehmen über ein Instrument zu verfügen, mit dem langfristig auf sich ändernde Wohnungsmarktbedingungen, insbesondere auf nicht absehbare negative Effekte für die soziale Wohnraumversorgung, reagiert werden kann, entfällt im Veräußerungsfall. Der Kommune muss für diesen Fall geraten werden, rechtzeitig mit den am Markt agierenden Eigentümergruppen Allianzen zu bilden, um wohnungspolitisch handlungsfähig zu bleiben. Diese Kooperationen sind, das zeigt bereits heute die Praxis, je nach Eigentümergruppen in unterschiedlichem Maße möglich. Sie erfordern aber oftmals einen nicht unerheblichen Verhandlungsaufwand und werden nicht ohne nennenswertes finanzielles Engagement der Kommunen realisierbar sein. Dadurch können die Veräußerungserlöse – wenn auch zeitversetzt – zu einem nicht unerheblichen Teil durch notwendige extern einzukaufende Unterstützung wieder aufgezehrt werden.

Denkbar wäre auch eine Übernahme von Beständen durch Wohnungsbaugenossenschaften. Nicht zuletzt hat die Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften in ihrem Gutachten aufgezeigt, welche Potenziale Wohnungsgenossenschaften insgesamt haben und welche Beiträge sie auch zur Stabilisierung von Quartieren leisten

können. Die weitreichende Übernahme wohnungspolitischer Aufgaben durch Genossenschaften hat jedoch ihre Grenzen. Genossenschaften haben als zentrale Aufgabe die Förderung ihrer Mitglieder. Insofern gehören Maßnahmen zur Quartiersentwicklung oder zur Förderung von Nachbarschaften nur dann zu ihrem Aufgabenspektrum, wenn sie direkt ihren Mitgliedern zugute kommen.

Wohnungsgenossenschaften sind grundsätzlich zur (teilweisen) Übernahme von kommunalen Beständen geeignet. Als problematisch hat sich hier in der Praxis jedoch erwiesen, dass diese in Bezug auf die Preisgestaltung nicht wettbewerbsfähig gegenüber internationalen Investorengruppen auftreten können. Dies ist nicht nur auf die im Vergleich zum internationalen Wettbewerb ungünstigeren Finanzierungsbedingungen zurückzuführen, sondern auch auf die geringeren Renditen, die Genossenschaften, auch aufgrund einer nachhaltigen Wohnungsbewirtschaftung, erzielen. Darüber hinaus wäre es in der Folge eines Erwerbs sinnvoll, die in den kommunalen Beständen lebenden Mieter als Mitglieder zu gewinnen. Dafür müssten diese aber in der Lage sein, sich mit adäquaten Beiträgen an einer Genossenschaft zu beteiligen.

Insgesamt darf in der Diskussion nicht verkannt werden, dass angesichts dramatischer Kassenlagen in den Kommunen auch Kompromisse gemacht werden müssen. Dabei sollte aber keinesfalls die zukünftige Entwicklung aus den Augen verloren werden. Bei allen Lösungen, die möglicherweise auch in einer Kombination unterschiedlicher Wege gefunden werden, sollte darauf geachtet werden, dass sich die neuen Eigentümer für ihren Besitz und damit für »ihre« Städte engagieren und positiv zur langfristigen lokalen Weiterentwicklung beitragen. Die mit dieser Maxime ggf. verbundenen Erlöse einbußen beim Verkauf sind dann einem Gewinn an Standortentwicklung und einem Mehr an Wohnqualität gegenüberzustellen.

**Frank Bielka**

Mitglied des Vorstandes, DEGEWO

## **STADTTRENDITE DER ÖFFENTLICHEN WOHNUNGSWIRTSCHAFT: HOHER GEWINN FÜR DIE STADT**

*Öffentliche Wohnungsunternehmen sind vielfältig engagiert. Ihre Immobilien-Bewirtschaftung, ihre Übernahme öffentlicher Aufgaben, ihr städtebauliches Wirken sowie ihre Unterstützung von Sozial- und Bildungsprojekten entlasten die Stadtkasse und bringen indirekt zusätzliche Steuereinnahmen. Neben ihrer finanzwirtschaftlichen Rendite erwirtschaften sie eine zusätzliche Rendite – kurz Stadttrendite – für die Kommunen. Auf dieser Ausgangsthese basiert die Studie »Stadttrendite der öffentlichen Wohnungswirtschaft«, die die Humboldt-universität zu Berlin im September 2006 veröffentlichte. Sie entstand in enger Zusammenarbeit mit der Berliner DEGEWO-Gruppe, die an ihrem Beispiel die Stadttrendite wissenschaftlich errechnen ließ.*

Die Stadttrendite ist ein gangbarer Weg, um die gesellschaftliche Verantwortung von Wohnungsunternehmen für die Kommunen in Prozent und Euro auszuweisen. Wohnungsunternehmen sind nicht nur wirtschaftliche Einheiten. Sie wirken wie alle Wirtschaftsunternehmen über ihr jeweiliges Geschäft hinaus weit in die Gesellschaft und tragen entsprechend hohe Verantwortung. Angesichts der fortschreitenden Globalisierung, des Abbaus von staatlichen Leistungen und der wachsenden Ressourcenknappheit nimmt diese Verantwortung zu. Sie ist eine ethisch-moralische Verpflichtung, aber auf lange Sicht gesehen auch ökonomisch sinnvoll: Wenn ein Unternehmen seiner Verantwortung gerecht wird, verankert es sich stärker in der Gesellschaft, schafft sich ein positives Umfeld und wirkt damit auf sein Geschäft zurück.

Bezugsgrößen für ein verantwortungsbewusstes Handeln von Unternehmen können die Produktionsweise und die Produktqualität sein oder der Umgang mit Kunden, Mitarbeitern und Wettbewerbern. Bei Wohnungsunternehmen kommt eine weitere wichtige Dimension hinzu: Sie tragen als ortsgebundene Unternehmen mit oft lokal konzentrierten Beständen eine hohe Verantwortung für ihren Standort.

Sie sind in ihren Quartieren nicht nur Immobilieneigentümer und Vermieter, sondern wirken weit darüber hinaus: Sie beeinflussen das Wohnumfeld und damit das Wohlbefinden der Bewohner und die Attraktivität der Stadt. Sie können das Sozialleben durch ihre Vermietungspolitik sowie die Unterstützung von Projekten mit Räumen, Geld und Personal fördern. Zudem können sie als Mittler zwischen den Bewohnern und der lokalen Verwaltung und Politik wirken und damit politische und administrative Prozesse optimieren helfen.

Mit all dem wirken sie indirekt auf den kommunalen Haushalt: Über ihren unmittelbaren finanziellen Ertrag und ihren Beitrag zur Wohnungsversorgung hinaus erwirtschaften sie eine quantifizierbare Stadtrendite. Die Höhe dieser Stadtrendite erlaubt Aussagen darüber, wie weit ein Wohnungsunternehmen seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wird.

Um hierüber mehr Aufschluss zu gewinnen, hat die DEGEWO-Gruppe vom Institut für Management der Humboldt-Universität Berlin als erstes Wohnungsunternehmen wissenschaftlich ihre Stadrendite errechnen lassen. Sie ergibt sich aus ihrer finanzwirtschaftlichen Rendite und der Berechnung des Zusatznutzens zugunsten Berlins. Dieser Zusatznutzen umfasst Leistungen der DEGEWO-Gruppe im städtebaulichen, sozialen und kulturellen Bereich. Sie erhöhen die Lebensqualität und verbessern die Lebenschancen der rund 70.000 Haushalte in den Quartieren des Unternehmens, aber auch in der Stadt insgesamt. Sie machen Berlin attraktiver und wirtschaftlich leistungsfähiger. Damit bringen sie der Stadt zusätzliche Steuereinnahmen.

## Stadttrendite: Ein Begriff macht Karriere

Der Begriff Stadttrendite ist jung und hat doch rasch Karriere gemacht. Seine erste öffentliche Erwähnung findet sich im Geschäftsbericht 2003 des Wohnungsunternehmens BGW Bielefeld. Frank Bielka, Vorstandsmitglied der DEGEWO-Gruppe, beschrieb ihn 2004 in seinem Aufsatz »Aufbruch in die Zukunft – Kommunale Wohnungswirtschaft ist Stadtentwicklung«.

Im April 2005 erwähnt Lutz Freitag den Begriff. Der Präsident des GdW Bundesverbandes deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. reagiert dabei auf eine Studie der Beratungsgesellschaft McKinsey mit dem Titel »Sanierungsfall öffentliche Wohnungsunternehmen?«, in der die Bewirtschaftungsrendite kommunaler Wohnungsunternehmen mit durchschnittlich 2,6 Prozent angegeben wird, dagegen die von privaten Wohnungsunternehmen mit 5,7 Prozent. Dagegen wendet Freitag ein, dass in der Studie weder die Stadttrenditen errechnet seien noch die möglichen Ertragseinbußen, die öffentliche Wohnungsunternehmen zur Erfüllung ihres Versorgungsauftrags in Kauf nehmen.

Aufgegriffen wurde der Begriff *Stadttrendite* auch von der SAGA GWG, dem führenden öffentlichen Wohnungsunternehmen Hamburgs, sowie von Manfred Sydow, Vorstandsmitglied der Bremer GEWOBA. Schließlich verwendet den Begriff auch das Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt und Regionalentwicklung (InWIS) an der Ruhr-Universität Bochum in seiner Studie »Mietersozialanalyse« aus dem Jahre 2005: »Die Gesamttrendite eines kommunalen Wohnungsunternehmens entspricht also eben nicht nur der ausgeschütteten betriebswirtschaftlichen Dividende, die relativ leicht als Eigenkapitalrendite ausgewiesen werden kann. Vielmehr wird diese monetäre Rendite ergänzt durch eine Stadttrendite, die sich einerseits aus der Sozialrendite, also den Kosten für auffälliges Wohnverhalten, und den Aufwendungen für ein soziales Management als wesentliche Bausteine zusammensetzt.«

Der Begriff Stadtrendite ist nunmehr auch in der Koalitionsvereinbarung der SPD, Landesverband Berlin und der PDS (Die Linke), Landesverband Berlin, für die Legislaturperiode 2006 bis 2011 verankert. Eindeutig unterstreichen darin beide Parteien die Bedeutung der kommunalen Wohnungsunternehmen für das Land: »Die Sicherung von bezahlbarem und angemessenem Wohnen für alle Bürgerinnen und Bürger der Stadt ist eine Aufgabe der kommunalen Daseinsfürsorge. Kommunale Wohnungsbaugesellschaften sind dafür ein unverzichtbares Instrument. Der derzeitige Wohnungsbestand ist in seiner Größenordnung für die Erfüllung dieser Aufgabe unabdingbar. Im Zusammenspiel mit anderen sozialen und gesellschaftlichen Institutionen und einer speziell für das jeweilige Gebiet zugeschnittenen Konzeption leisten die Gesellschaften einen wesentlichen Beitrag zur sozialen Stadtentwicklung und erwirtschaften eine Stadtrendite.«

Damit ist jeder Spekulation über Verkäufe von Wohnungsunternehmen in Berlin der Boden entzogen.

### **Rendite dient der Nachhaltigkeit – und umgekehrt**

Den Urhebern und Entwicklern des Begriffs Stadtrendite ist es zu verdanken, dass das Wirken von Wohnungsunternehmen nicht nur qualitativ betrachtet wird, sondern auch in seinen finanziellen Folgen für die Stadt. Rendite-Aspekte werden nicht vernachlässigt – auch von der DEGEWO-Gruppe nicht. Unser betriebswirtschaftliches Ziel ist es, Erträge zu erwirtschaften und ertragsorientiert am Markt zu agieren. Nur mit wirtschaftlichem Erfolg können wir auch in Zukunft unsere Funktion als Motor von Quartiers- und Stadtentwicklung wahrnehmen.

Doch auch das Umgekehrte gilt: Nur mit lebenswerten Quartieren können wir unsere künftigen Renditeziele erreichen. Nur in einem ansprechenden Umfeld wohnt man gern. Wir kümmern uns daher

intensiv um die Entwicklung unserer Standorte, der Bezirke und der gesamten Stadt. Dies sind Investitionen, die sich langfristig auszahlen. Sie gewährleisten Mietern und Stadt einen dauerhaften Nutzen durch die DEGEWO-Gruppe. Als kommunales Wohnungsunternehmen fühlen wir uns dem Land Berlin doppelt verpflichtet: zum einen in seiner Funktion als Gesellschafter, der eine angemessene Verzinsung seines Kapitals erwartet, zum anderen in seiner Funktion als Gemeinwesen, auf dessen Boden wir agieren und das uns einen Versorgungsauftrag erteilt hat.

### **Wissenschaftler beschreiten Neuland**

In der von uns initiierten und intensiv begleiteten Studie hat ein Team des Instituts für Management der Humboldt-Universität Berlin unter Leitung von Prof. Dr. Joachim Schwalbach erstmals ein Modell entwickelt, das nicht nur die rein finanzwirtschaftliche Rendite eines Unternehmens ermittelt, sondern darüber hinaus seinen gesamtgesellschaftlichen Beitrag für die Kommune. Die Studie, die in rund einjähriger Arbeit erstellt wurde, betritt damit wissenschaftliches Neuland.

Das Institut für Management hat den Beitrag des Unternehmens für die Gesellschaft zunächst in zwei Komponenten unterteilt, genannt »Stadttrendite 1« und »Stadttrendite 2«. Bei der Stadttrendite 1 geht es um Geld, welches das Wohnungsunternehmen dem öffentlichen Haushalt unmittelbar einbringt bzw. erspart.

Dazu gehört zunächst der Jahresüberschuss selbst, der bei der DEGEWO-Gruppe im Jahr 2005 die Höhe von 4,1 Millionen Euro erreichte. Hinzu kommen Kosten für quasi öffentliche Aufgaben, die das Wohnungsunternehmen übernimmt, etwa für Stadtteilmanagement, für Spenden und für die Bereinigung des Wohnungsmarktes. Ein weiterer Faktor sind stadtpolitisch gewollte Einnahmereduzierungen des Wohnungsunternehmens, etwa durch Mietnachlässe und Mietverzicht zur Behebung von Strukturproblemen.

Ob eine Aktivität der DEGEWO-Gruppe in die Berechnung der Stadttrendite einbezogen wurde, entschied das Institut für Management nicht nach willkürlichen Kriterien. Vielmehr überprüfte es stets, ob die jeweilige Aktivität im Einklang mit den Zielen des »Quartiersmanagement-Programms« des Landes Berlin steht, das die Defizite eines Quartiers beschreibt und die Ziele des Landes für seine weitere Entwicklung vorgibt. Wie das Institut für Management feststellte, dienen die Projekte und Aktionen der DEGEWO-Gruppe weitestgehend der Behebung von Defiziten und der Erreichung von Zielen, die in dem Programm genannt sind.

Ein bedeutender Kostenblock, der von der DEGEWO-Gruppe zugunsten der Stadt getragen wird, sind Ausgaben für städtebauliche Verbesserungen, für Bereinigungen des Wohnungsmarkts sowie für Kauf und Bewirtschaftung unrentabler Quartiere und Grundstücke. Betriebswirtschaftlich lassen sich diese Aktivitäten allenfalls mit sehr langfristigem Horizont rechtfertigen. Sobald die DEGEWO-Gruppe solche Quartiere von der Stadt übernimmt, wird deren Haushalt entlastet, während Gewinn- und Verlustrechnung sowie Bilanz der DEGEWO-Gruppe belastet werden.

So hat die DEGEWO-Gruppe im Jahr 2002 die WBG Marzahn vom Land Berlin übernommen, eine Gesellschaft mit stark negativem Jahresergebnis. Zwar hat das Land für die WBG Marzahn formell keine Nachschusspflicht. Doch bei Kreditausfall hätten die landeseigenen Institute Investitionsbank Berlin und Bankgesellschaft Berlin als Gläubiger signifikante Wertberichtigungen vornehmen müssen. Also war es sinnvoller, die WBG Marzahn in die professionelle Obhut der DEGEWO-Gruppe zu überführen, um den Turn-around des Unternehmens zu initiieren. Solche negativen Ertragseffekte für die DEGEWO-Gruppe sind positiv für die Stadt, bei der Aufwand vermieden wird.

Ein ebenfalls wichtiges Thema ist die Marktberreinigung durch das Entfernen überschüssigen Wohnraums oder durch die Sanierung bisher unrentabler Quartiere. Die Entfernung von Wohnungen nützt

allen Marktteilnehmern. Privatwirtschaftliche Unternehmen beteiligen sich jedoch kaum oder gar nicht daran, sondern verlassen sich darauf, dass die öffentlichen Wohnungsunternehmen aus gesellschaftspolitischer Verantwortung handeln. Hingegen nehmen die Privaten die positiven externen Effekte gerne mit und profitieren vom Aufwand der öffentlichen Wohnungsunternehmen.

Es profitiert aber auch die Stadt von solchen Projekten öffentlicher Wohnungsunternehmen. Auch dies ist bei der Berechnung der Stadtrendite zu berücksichtigen. So lagen die Kosten der DEGEWO-Gruppe für städtebauliche Aufgaben, für Aktionen zur Marktberichtigung sowie für die Bewirtschaftung unrentabler Quartiere im Jahr 2005 bei rund 8,7 Mio. Euro.

Öffentliche Wohnungsunternehmen entlasten durch die Übernahme von Quartieren die Stadt nicht nur im Großen, sondern auch durch individuelle Maßnahmen, etwa Mietverzichte und Mietstundungen in schwierigen Quartieren. Sie ermöglichen es, Mieter in Hausgemeinschaften aufzunehmen oder sie hier zu halten und das Sozialgefüge zu stabilisieren. Finanziell schwächere Haushalte können in die Quartiere ziehen oder hier bleiben. Im Jahr 2005 betragen die Mietnachlässe und Mietverzichte bei der DEGEWO-Gruppe 3,0 Millionen Euro.

Hinzu kommen besondere Mietnachlässe für Studenten und Senioren. Teils ist das klar betriebswirtschaftlich begründet – etwa wenn Wohnungen belegt werden, die sonst leer stünden und keine Einnahmen brächten. Teils dienen solche Rabatte aber auch sozialen Zielen und sollen die Stadt von Arbeits- und Finanzaufwand entlasten. Als Beispiel seien Wohnungen für Obdachlose sowie Studentenrabatte genannt.

Über ihre immobilienwirtschaftliche Betätigung hinaus hat die DEGEWO-Gruppe eine Vielzahl von Bürgerprojekten initiiert, beteiligt sich an weiteren oder fördert sie. Der Aufwand für diese Projekte setzt sich gewöhnlich zusammen aus Kosten für eigenes und von der DEGEWO-Gruppe bezahltes fremdes Personal, aus Mietkosten bzw. entgangenen Mieteinnahmen sowie aus sonstigen Sachkosten.

So verbessert das Projekt »Big Steps« die Chancen der Bewohner auf dem Arbeitsmarkt durch Fort- und Weiterbildung. Das Projekt läuft seit 2003 in enger vertraglicher Zusammenarbeit mit dem Träger »Jugendwohnen im Kiez e.V.«. Ziel ist es, arbeitslose junge Erwachsene und Jugendliche zu fördern und auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten. Die Teilnehmer kommen von der Jugendgerichtshilfe über soziale Dienste oder als arbeitslose und straffällig gewordene junge Erwachsene über die freie Hilfe. Die DEGEWO-Gruppe finanziert die Lohnkosten für eine Big Steps-Koordinationskraft, stellt Räume zur Verfügung und übernimmt die laufenden Kosten.

Das Projekt »Jugendladen Freizeiteck/Kiezläufer« fördert ebenfalls junge Menschen. Sie werden von sogenannten 1,50-Euro-Kräften und Ehrenamtlichen aus dem Verein und der Nachbarschaft unterstützt, etwa durch Hausaufgabenhilfe und die Vorbereitung von Veranstaltungen. Zu den Projektzielen gehört die Drogenaufklärung und -prävention, die Integration und Beteiligung schwieriger Jugendlicher sowie ein Angebot an Sportveranstaltungen und Spielen. Mit Fördermitteln der DEGEWO-Gruppe werden außerdem zwei »Kiezläufer« genannte Streetworker finanziert, die auf Jugendliche im Kiez zugehen und sie unterstützen.

Die »Lärmpolizei« vermeidet oder entschärft Konflikte zwischen Lärm produzierenden und ruhebedürftigen Bewohnern; der mobile Concierge-Service erhöht die Qualität der Wohn- und Lebensräume und verbessert das Sicherheitsniveau und das Sicherheitsempfinden der Bewohner. Allen Projekten ist gemeinsam, dass sie durch mehr Partizipation ein tolerantes Zusammenleben und ein gesundes Sozialgefüge fördern. Abbildung 1 nennt Projekte der DEGEWO-Gruppe und ihre Kosten für das Unternehmen:

Projekt	Kosten
»Big Steps«(Marzahn und Wedding)	146.216 € (Personal 111.500 €, Zuschuss laufende Kosten 7.377 €, Miete bzw. Mietausfall 27.339 €)
Jugendladen »Freizeiteck«(Wedding)	12.085 € (Personal- und Sachkosten 6.670 €, Mietkosten: 5.415 €)

Projekt	Kosten
Lärmpolizei (Marzahn und Wedding)	154.167 € (Personal 150.711 €, Mietkosten 3.456 €)
Mobile Concierge (Marzahn und Wedding)	208.800 € (nur Personal)
»Kinderkeller und Nachbarschaftscafé« (Marzahn)	20.207 € (nur Mietkosten)
»Schulprojekt« (Wedding)	20.000 € (Gesamtkosten)
(jeweils Werte für 2005)	

Zu den Projekten mit eigener Beteiligung kommen Förderungen und Spendenaktivitäten der drei Gesellschaften DEGEWO, KÖWOG und WBG Marzahn auf den Gebieten Jubiläen/Eröffnungen, Kultur, Kinder/Jugendliche, Sport, Sozialeinrichtungen/Behinderte, Stadtteilmanagement, Vereine/Stiftungen und mehr. Allein die Spenden betragen 2003 bis 2005 über 330.000 Euro; insgesamt wurden mehr als 100 Maßnahmen und Projekte unterstützt.

Trotz aller beschriebenen Aktivitäten konnte die DEGEWO-Gruppe im Jahr 2005 einen Jahresüberschuss von 4,1 Millionen Euro erwirtschaften. Die Summe ihrer unmittelbaren und mittelbaren Erträge für die Stadt beträgt somit nach der Studie des Instituts für Management 17,2 Millionen Euro – bezeichnet als »Stadttrendite 1«.

## Stadttrendite 2:

### Höhere Steuereinnahmen, weniger öffentliche Aufwendungen

Die »Stadttrendite 2« umfasst indirekte fiskalische Folgen für die Stadt aus dem Wirken der DEGEWO-Gruppe. Dabei geht es zunächst um ideelle und immaterielle Qualitäten, die vom Unternehmen erhöht werden, etwa ein attraktives Stadtbild oder eine wachsende Zufriedenheit der Menschen. Dies wiederum bringt der Stadt mehr Bewohner und Besucher und führt so zu Einnahmen für den Fiskus. Hinzu kommen Erträge, die die Stadt etwa durch

die Unterstützung von Jugend- und Ausbildungsprojekten durch die DEGEWO-Gruppe erzielt: Bessere Bildung erhöht die Bruttowertschöpfung und das Lebenseinkommen und damit auch die Steuererträge.

Wie das Institut für Management der Humboldt-Universität Berlin den Folgeertrag für die Stadt errechnet hat, zeigt ein Beispiel. Die DEGEWO-Gruppe initiierte 2004 das Projekt »Start?Klar!« durch Mietvergünstigungen und Sponsoring von Existenzgründungs-Beratungen. Als Folge können Unternehmen entstehen, die Steuern abführen und Arbeitsplätze schaffen.

Durch das bereits erwähnte Projekt »Big Steps«, durch weitere Bildungsaktivitäten und durch Kinderbetreuung in Objekten und Quartieren der DEGEWO-Gruppe kommen Arbeitslose wieder zu Beschäftigungen. Insgesamt ermittelte das Institut für Management die Zahl von rechnerisch rund 85 zusätzlichen Beschäftigten jährlich durch Aktivitäten der DEGEWO-Gruppe mit entsprechenden Konsequenzen für die Stadttrendite durch höhere Steuereinnahmen.

Nicht nur die Schaffung von Arbeitsplätzen in einer Stadt bringt dieser Geld ein, sondern auch die Höherqualifizierung der Beschäftigten. Durch eine höhere Qualifikation können anspruchsvollere und besser bezahlte Positionen erreicht werden. Hier errechnete das Institut für Management pro Person und höherem Bildungsabschluss, also z.B. Real- statt Hauptschule, einen positiven Effekt in Höhe von rund 1.500 Euro für die Stadt. Die Studie nimmt an, dass dank der DEGEWO-Gruppe z.B. im Quartier Brunnenviertel jährlich rechnerisch ca. 75 Schulabgänger einen höheren bzw. überhaupt einen Schulabschluss erreichen.

Nicht nur über die Förderung schon Ansässiger erwirtschaftet die DEGEWO-Gruppe eine nennenswerte Stadttrendite, sondern auch über die Steigerung der Attraktivität Berlins für Zuzügler und Touristen. Bisherige Einpendler können zu Ansässigen werden; Selbständigen wird die Entscheidung für den Standort Berlin erleichtert. Die größere Attraktivität vermeidet umgekehrt auch Wegzüge, etwa in

das Berliner Umland oder in weiter entfernte Regionen. Mehr Bürger bringen der Stadt mehr Einnahmen.

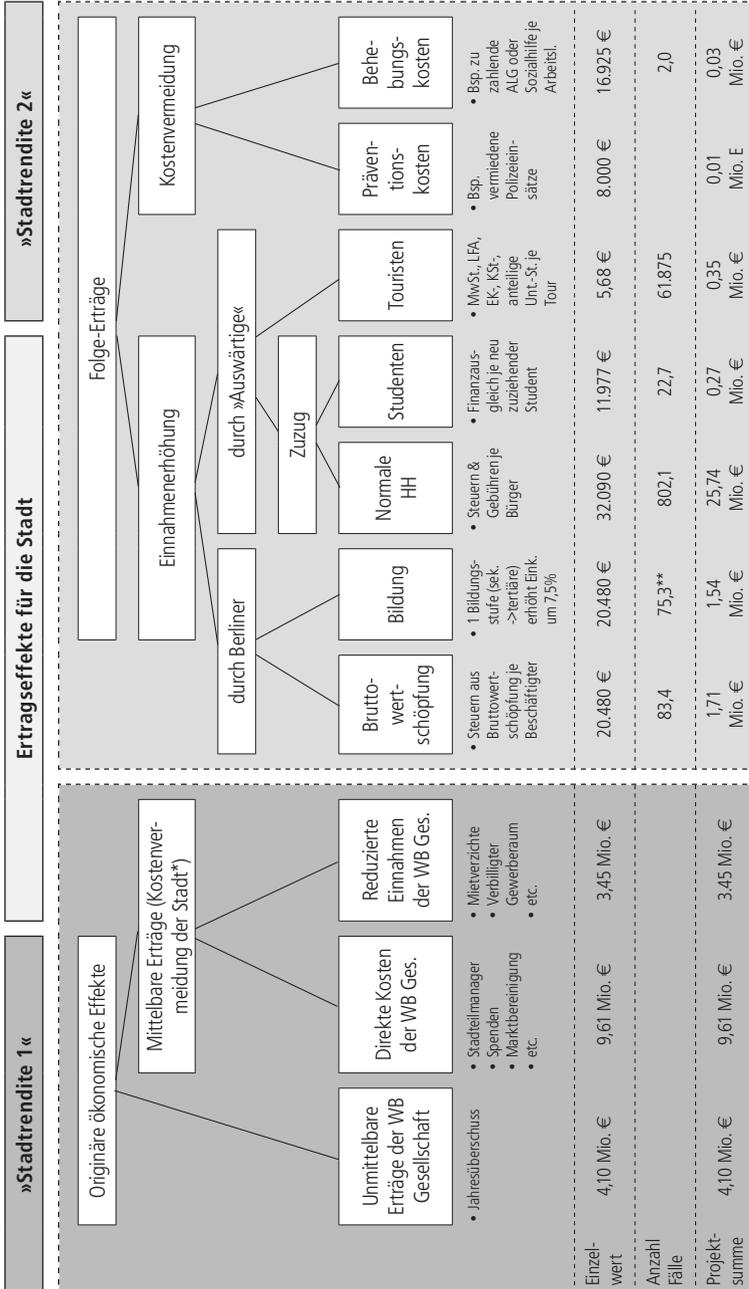
Einbezogen sind auch Studentenhaushalte, die dank der DEGEWO-Gruppe nach Berlin ziehen – vor allem durch die Gewährung von Studentenrabatten. Auch sie bringen der Stadt Geld. Der Tourismus wächst ebenfalls, wenn Wohnungsunternehmen die Attraktivität der Stadt erhöhen, etwa durch Pflege des Wohnumfelds und durch Projekte, die direkt und indirekt die Kriminalität senken. Die Studie belegt, dass auch Aktionen und Angebote der DEGEWO-Gruppe auf den Gebieten Ruhe und Ordnung, Stadtplanung und Städtebau, Kultur, Sport sowie Freizeitangebot für Ältere die Besucherzahl Berlins spürbar erhöhen – und damit die Steuereinnahmen der Stadt.

Die Stadttrendite 2 lässt sich nun durch Multiplikation der Fallzahlen mit dem jeweils errechneten Ertrag für die Stadt ermitteln. Insgesamt liegt die vom Institut für Management errechnete Stadttrendite 2 der DEGEWO-Gruppe im Jahr 2005 bei 29,6 Millionen Euro.

### **DEGEWO-Gruppe: Stadttrendite von 12,6 Prozent**

Die Summe der Stadttrenditen 1 und 2 ergibt für 2005 einen Betrag von 46,81 Millionen Euro. Die Grafik zeigt die Faktoren, Summen und Fallzahlen im Überblick. Bezieht man die Summe von 46,81 Millionen Euro auf das vom Land Berlin eingesetzte Kapital, dann ergibt sich eine Stadttrendite von 12,6 Prozent nach der eigenkapitalbasierten Berechnungsmethode und eine Stadttrendite von 8,04 Prozent nach der alternativ verwendbaren Discounted-Cashflow-Methode.

So umfangreich und methodisch exakt die Studie des Instituts für Management ist, stellt sie doch erst einen Anfang der Entwicklung eines Stadttrendite-Konzeptes dar. Teilweise mussten Effekte der DEGEWO-Gruppe geschätzt werden. Andere positive Aspekte konnten wegen der Komplexität und des hohen Recherchebedarfs



\* lt. OECD-Studie \*\* 1.004 Fälle mit 75% Erhöhung

Projekt: Stadttrendite

noch nicht angegangen werden – namentlich ökologische Themen. Hier engagiert sich die DEGEWO-Gruppe beispielsweise mit Kampagnen und Aktionen zur Senkung von Heiz- und anderen Betriebskosten sowie durch den Einsatz erneuerbarer Energien mit Hilfe solarthermischer Anlagen. Zur umfassenden Errechnung der Stadttrendite auf fundierter Zahlenbasis besteht noch Weiterentwicklungsbedarf hinsichtlich der Methodik und des Instrumentariums. Das allerdings schmälert den Wert der vorliegenden Studie keinesfalls.

### **Stadttrendite und Privatisierung**

Aussagen über die Stadttrendite leisten auch einen wertvollen Beitrag zur Diskussion um die Wohnungsprivatisierung. Diese wird teils nur mit den unmittelbaren fiskalischen Folgen begründet: Durch die Verkaufserlöse könnten Schulden von Bund, Ländern und Gemeinden getilgt werden; entsprechend geringer sei in den folgenden Jahren die Zinslast. Bei Wohnungsunternehmen mit hohem Investitionsbedarf bleibe dem Staat die Ausstattung mit weiterem Eigenkapital erspart. Hinzu kommen teils noch wohnungs- und betriebswirtschaftliche Argumente wie die angebliche Stärkung der Markt- und Kundenorientierung des Unternehmens sowie seiner Effizienz.

Demgegenüber stellen viele Befürworter einer starken öffentlichen Wohnungswirtschaft sozialpolitische Argumente in den Vordergrund – insbesondere ein breites Angebot für Wohnungssuchende mit Marktzugangsbeschränkungen sowie ein meist mäßiges Mietniveau auch nach dem Auslaufen von Sozialbindungen.

Beschränken sich Befürworter und Gegner von Privatisierungen auf ihre jeweiligen Argumentationsfelder, reden sie aneinander vorbei. Dann wächst angesichts des hohen Schuldendrucks in den meisten Bundesländern und Gemeinden die Wahrscheinlichkeit, dass Parlamente in Privatisierungsfragen die unmittelbare Wirkung auf die

öffentlichen Haushalte höher gewichten als die negativen Konsequenzen, die sich mittel- und langfristig ergeben können. Wer zugunsten einer öffentlichen Wohnungswirtschaft argumentieren will, sollte also nicht nur sozialpolitische Argumente anführen, sondern auch wirtschaftliche und fiskalische.

Selbstverständlich können auch privatwirtschaftliche Unternehmen eine Stadtrendite erzielen. Das von uns beauftragte Institut erwähnt ausdrücklich die Förderung von hundert zusätzlichen Ausbildungsplätzen in Berlin durch den Finanzinvestor Cerberus mit einer Million Euro. Doch darf angenommen werden, dass diese Rendite bei öffentlichen Unternehmen deutlich höher ist. Die Satzungen der meisten öffentlichen Wohnungsunternehmen enthalten gesellschaftspolitische Ziele und halten daher die Unternehmensführung direkt zur Erhöhung der Stadtrendite an. Wir stellen uns auch auf diesem Feld gern dem Wettbewerb mit privaten Wohnungsunternehmen. Sie sind aufgerufen, ebenfalls ihre Stadtrenditen zu errechnen.

In der bisherigen Argumentation mancher Privatisierungs-Befürworter sind selbst gewinnträchtige öffentliche Wohnungsunternehmen Verlustbringer, wenn der ausgeschüttete Teil dieses Gewinns niedriger ist als die Schuldzinsen, die dem jeweiligen öffentlichen Haushalt nach einem Verkauf des Unternehmens erspart bleiben. Doch umgekehrt gilt: Selbst Wohnungsunternehmen, die bilanziell nur einen geringen Überschuss erwirtschaften, können langfristig für ihren öffentlichen Eigentümer ein Gewinn sein.

**Dr. Peter Lammerskitten**

Vorstandsmitglied a.D., Areal Bank

## **PRIVATE-EQUITY-FONDS (PEF) IN DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT UND IHR UNTERNEHMERISCHES HANDELN**

### **Markteintritt**

Bis Ende der 90er Jahre wurde der deutsche Markt für vermietete Wohnimmobilien von den *klassischen Unternehmensformen* geprägt: Kommunales/staatliches Wohnungsunternehmen, Genossenschaft, kirchlich getragenes Wohnungsunternehmen sowie von privaten deutschen Geldgebern, vorzugsweise von Industriekonzernen, getragenes Wohnungsunternehmen.

Erste Veränderungen dieser traditionellen Strukturen ergaben sich durch die Veräußerung eines großen Teils der im Besitz des Bundes befindlichen Eisenbahnerwohnungen an eine japanisch/britische Käufergruppe. Andere Investorengruppen folgten mit zunehmender Geschwindigkeit.

Bei diesen Gruppierungen handelt es sich um *Private-Equity-Fonds* (im weiteren Verlauf mit PEF bezeichnet), d.h. nicht börsennotierte Fondsgesellschaften, die als Sammelstellen für anlagensuchendes Kapital fungieren. Anleger sind oft Kapitalsammelstellen wie internationale Pensionskassen, Lebensversicherungen, Stiftungen usw., also institutionelle Investoren, daneben aber auch sehr vermögende Private. Alle diese Anlegergruppen sind in der Regel nicht so potent, dass sie in der Lage wären, besonders attraktive, hohe Renditen versprechende Großprojekte allein anzugehen. Deshalb vertrauen sie ihre Mittel Fonds an, die ihre Anlagen im Einzelfall in sehr hohen

Beträgen und in der Form von private equity tätigen, also in Instrumenten, mit denen auf der Basis eines gegenüber Schuldtiteln erhöhten Risikos deutlich erhöhte Ertragschancen gesucht werden.

Inzwischen dürften mehr als eine

- dreiviertel Million Wohnungen mit einem
- Verkaufswert ohne Abzug der mit den Wohnungen übertragenen Fremdfinanzierungen in einer Größenordnung von nahe 30 Mrd. Euro

den Besitzer gewechselt haben. Die Zahlen beeindrucken in ihrer bemerkenswerten absoluten Höhe. Gemessen am gesamten deutschen Markt an Mietwohnungen liegt der Marktanteil noch deutlich unter 5 %, allerdings mit stark steigender Tendenz. Gemessen am Mietwohnungsbestand in der Hand von professionellen Anbietern erreichen die Finanzinvestoren mehr als 7,5 % und in einzelnen Kommunen sogar markt- und politikrelevante Größenordnungen. In Kiel z.B. gibt der Mieterverein den Anteil der Mietwohnungen in der Hand von Finanzinvestoren mit knapp 30 % an.

## **Anbieterseite**

Um Veränderungen in den Eigentümerstrukturen in dieser Größenordnung möglich werden zu lassen, musste zunächst überhaupt ein entsprechendes Angebot vorhanden sein. Verkauft haben öffentliche Eigentümer wie Bund, BfA, Länder und Kommunen, bei denen die Finanznot Treiber für die Verkaufsüberlegungen war. Wie so oft gerieten die politischen Fragestellungen dabei oft in den Hintergrund. Oft wird vorausgesagt, dass auch in der kommenden Zeit mit substantiellem Angebot zu rechnen ist. Das jüngste Urteil des Bundesverfassungsgerichtes zur finanziellen Situation Berlins weist ausdrücklich in diese Richtung und wird über das Land Berlin

hinaus zumindest zusätzliche Debatten über die Veräußerung von Wohnungsbeständen auslösen und das Bewusstsein schärfen. Ob als Folge dieser Diskussionen zusätzliche Impulse zur Veräußerung von Wohnungsbeständen entstehen oder die warnenden Stimmen stärkeres Gewicht erlangen werden, muss abgewartet werden. In Berlin jedenfalls hat die Diskussion zu einer Koalitionsvereinbarung geführt, nach der der Verkauf weiterer Wohnungsgesellschaften ausgeschlossen werden soll.

Verkauft haben aber auch Konzerne wie z.B. EON. Bei solchen Unternehmen sind die Wohnungsbestände im Allgemeinen aus der früheren Fürsorgepolitik für eigene Mitarbeiter entstanden. Ein Bedarf an solchen Werkwohnungen wird heute in der Regel nicht mehr gesehen. Vielmehr geht es im Allgemeinen darum, die Kapitalbindung im Konzern stärker auf die Segmente zu konzentrieren, die zu den strategischen Kerngeschäftsfeldern gehören.

## **Nachfragerseite**

Auf der Seite der potentiellen Käufer liegen die Gründe für diesen kraftvollen Einstieg in einen regionalen Markt, der in der Vergangenheit als sehr nationaler Markt galt, in den vergleichsweise hohen Ertragserwartungen. Die Chancen an den klassischen Kapitalmärkten werden als eher verhalten eingeschätzt, während sich diese Investoren im deutschen Wohnungsmarkt Renditen von 20–25 % und mehr versprechen.

Wie lässt sich das erklären? Grundlage für diese Erwartung ist einmal, dass die Investoren die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland allgemein und auf dem Markt für deutsche Wohnimmobilien im Besonderen, im Gegensatz zu vielen deutschen Fachleuten, als chancenreich einschätzen. Dazu gehört auch die Erwartung, dass der Euro besseres Potential hat als der Dollar. Und dazu gehört, dass die Anlage in Immobilien eine wichtige Form der Risikostreuung

darstellt. Die Preise an den konkurrierenden Aktien- und Rentenmärkten und die Immobilienpreise weisen nur eine sehr geringe Korrelation auf, d. h. die (oberen und unteren) Preisspitzen treten im Allgemeinen nicht zeitgleich auf.

Weiter nehmen die internationalen Anleger in besonderem Maße die Vorteile wahr, die das derzeitige Zinsniveau für ein sehr finanzbasiertes Geschäft wie das Immobiliengeschäft bietet. Hierbei kommt ihnen entgegen, dass sie dieses Geschäft auf Grund der eigenen Geschäftsphilosophie nicht als Langfristgeschäft ansehen. Die möglichen negativen Auswirkungen zukünftiger Zinssteigerungen stehen also nicht im Vordergrund ihrer Geschäftsstrategie.

Bei einer Investition in Wohnungen nehmen ausländische Investoren mehr als deutsche die systemimmanente Risikostreuung durch die Vielzahl der Mietverhältnisse und eine daraus resultierende hohe Stabilität der zu erwartenden Cash-Flows wahr. Außerdem glauben sie, dass viele deutsche Wohnungsunternehmen aufgrund traditioneller Unternehmensführungsmethoden nicht wertoptimiert geführt werden und damit dem Erwerber interessantes Optimierungspotential verbleibt. Zu diesen Optimierungsmöglichkeiten kann auch gezählt werden, stark auf Mieterprivatisierungen zu setzen. Die Wohneigenumsquote in Deutschland wird als noch entwicklungsfähig angesehen und die Preise für Wohnungen, die zur Eigennutzung zur Verfügung stehen, lassen entsprechende Gewinnerwartungen entstehen.

Schließlich schätzen die internationalen Marktteilnehmer ganz allgemein die Preissituation am deutschen Wohnimmobilienmarkt tendenziell als günstig ein. Demgegenüber sind die entsprechenden Märkte z.B. in Spanien, Frankreich und England durch starke Überhitzungsphasen gegangen, die das Potential nach oben stark eingengt haben. Daraus resultiert die Erwartung, dass möglicherweise schon nach relativ kurzer Zeit bei einem Ausstieg aus diesem Markt Verkaufsgewinne erzielt werden können, die wesentlicher Teil der Ertragsprognosen sind.

## Geschäftsphilosophie

Die Geschäftsphilosophie, d.h. die strategische Ausrichtung von PEF ist geprägt von angloamerikanischem kapitalmarktorientiertem Denken.

- Der Ansatz ist global; er ist also nicht auf bestimmte Märkte in angestammten Regionen ausgerichtet, sondern auf Märkte mit hohem Gewinnpotential und ohne Ansehen der Region, in der dieser Markt präsent ist.
- Er zeigt keine besondere Affinität zu den Produkten, mit denen agiert wird. Er ist nicht auf eine eigene, historisch gewachsene Kernkompetenz ausgerichtet, sondern in erster Linie auf Erzielung möglichst hoher Rentabilität (z.B. 20–25 % p.a.) in einem überschaubaren Zeitraum (von z. B. 5–7 Jahren).
- Werden die Ziele erreicht, kann das zum Verlassen des jeweiligen Marktes (regional oder produktbezogen) führen, muss aber nicht. Wenn durch eine Fortsetzung und ggf. Verstärkung der Aktivitäten weitere Gewinne erreichbar werden, die den anspruchsvollen Ertragszielen entsprechen, kann es auch zu einer Verlängerung der Aktivitäten kommen.
- Das Verfolgen der anspruchsvollen Ziele erfordert hohe Entscheidungsfähigkeit und -bereitschaft. Aus diesem Grund streben die PEF immer die volle Kontrolle über die von ihnen erworbenen Unternehmen an.

## Konkrete Geschäftsmodelle

Auch wenn die übergeordnete Geschäftsphilosophie bei den einzelnen Investorengruppen sehr nahe beieinander liegt, können die *Geschäftsmodelle* in der deutschen Wohnungswirtschaft in ihrer konkreten Ausprägung durchaus unterschiedlich sein. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass eine solche Beschreibung des praktischen Tätigwerdens immer das Risiko von Fehlbeurteilungen enthält. Sie basiert

vor allem auf der Darstellung des eigenen Geschäftsmodells durch die Unternehmen selbst und auf dem bisherigen äußeren Erscheinungsbild. Das Marktauftreten ist aber noch nicht so transparent, dass die Übereinstimmung von erklärtem Geschäftsmodell und tatsächlichem Handeln für einen Dritten voll zu beurteilen ist. Von daher ist es an einigen Stellen auch erforderlich, mit Plausibilitäten zu arbeiten, die sich aus der übergeordneten Geschäftsphilosophie ergeben.

Die unterschiedlichen Geschäftsmodelle zeigen sich in den verschiedenen Phasen der unternehmerischen Betätigung. Die folgende Darstellung orientiert sich deshalb an der *Wertschöpfungskette*.

## **Ankaufsentscheidung**

### **Due Diligence**

Das Leben eines auf Investitionen ausgerichteten Unternehmens beginnt mit der Ankaufsentscheidung. Zur Vorbereitung dieser Entscheidung wird versucht, im Rahmen eines Due-Diligence-Prozesses die Parameter des zum Verkauf anstehenden Portfolios transparent zu machen. Zu den Parametern gehören vor allem die Qualität des Wohnungsbestandes in Hinblick auf Makro- und Mikrolage, allgemeine Nachfrage nach Wohnungen und vorhersehbarer Zukunftstrend, Erhaltungszustand, Leerstandssituation, erreichtes Mietniveau im Verhältnis zur jeweiligen Marktmiete, Mieterstruktur und potentielle Veräußerbarkeit usw., aber auch die Frage, in welchem Umfang mit Optimierungspotentialen gegenüber der bisherigen Bewirtschaftungsphilosophie gerechnet werden kann.

Damit entstehen Vorstellungen, welche Kaufpreise vertretbar sind und welche Einschränkungen hinsichtlich der unternehmerischen Freiheit des Handelns akzeptiert werden können, um sozialen Vorstellungen des Verkäufers zu entsprechen. Die bisherigen Verkäufe wurden von Seiten der Verkäufer meistens mit mehr oder weniger

gravierenden Auflagen und Bindungen versehen. Allerdings gibt es auch Gegenbeispiele. So wurden z.B. beim Verkauf der Wohnungen von Thyssen/Krupp keine relevanten Sozialklauseln vereinbart. Es war z.B. möglich, Einzelhäuser zu veräußern, bei denen der Erwerber das Recht der sofortigen Eigenbedarfskündigung hat. Auch wo solche Bindungen vereinbart wurden, stoßen sie in ihrer Wirkung naturgemäß auf Grenzen. Sie können z.B. von der Käuferseite umso leichter akzeptiert werden, je schwieriger das allgemeine Marktumfeld ist und in je geringerem Umfang es z. B. Mietanhebungen auch ohne gesonderte vertragsrechtliche Beschränkungen zulassen würde. Auch die Laufzeit solcher Bindungen und die Frage, ob sie bei einer etwaigen Weiterveräußerung der Wohnungen in gleicher Weise weitergereicht werden müssen, oder in welcher Weise das Zuwiderhandeln mit wirksamen Vertragsstrafen belegt ist, lassen weite Bewertungsspielräume zu. Eine Würdigung solcher Auflagen in Hinblick auf ihre soziale Relevanz ist daher seriös immer nur im Einzelfall möglich. So erklären sich viele der heftigen Kontroversen, die zu diesem Punkt ausgetragen werden.

### **Entwicklung der Marktpreise**

Die akzeptierten Einkaufspreise haben sich im Verlauf der Kaufaktivitäten von PEF in Deutschland deutlich erhöht. Der Bieterwettbewerb ist häufig sehr hart und hat die Preise kräftig in die Höhe getrieben. Darin zeigt sich die Einschätzung der Investoren hinsichtlich der Ertragspotentiale, über die diese Bestände trotz allem aus ihrer Sicht verfügen. Die Einschätzungen gehen natürlich im Einzelfall durchaus auseinander, liegen aber bei allen Bietern in Bereichen, bei denen deutsche Investoren häufig keine hinreichenden Potentiale mehr sehen. Ob und in welchem Umfang hierbei unterschiedliche Zukunftseinschätzungen der Märkte und/oder unterschiedliche Vorstellungen über die geschäftspolitischen Grundvorstellungen mitspielen, kann für den Einzelfall nicht belegt werden. Es liegt aber nahe anzunehmen, dass diese unterschiedlichen Preisvorstellungen

auch aus der unterschiedlichen Herangehensweise an die unternehmerische Betätigung resultieren. Deutsche Investoren in den Wohnungsmarkt agieren schwerpunktmäßig aus einer Bestandhalterperspektive heraus. Ihre Ziele sind langfristiger Natur und sie sehen sich als Unternehmer in einem Markt, der für sie Kernkompetenz bedeutet. Internationale Investoren sehen den Markt in erster Linie unter Trading-Aspekten und gehen umschlagsorientiert an die unternehmerische Betätigung heran. Beide Herangehensweisen weisen prinzipielle Unterschiede auf. Mit der klassischen Sicht befassen sich die folgenden Ausführungen ausdrücklich nicht, sondern ausschließlich mit der Philosophie der internationalen Finanzinvestoren.

### **Optimierung der Finanzstruktur**

Die Optimierung des unternehmerischen Prozesses beginnt mit der finanzwirtschaftlichen Perspektive, die der Käufer bei bzw. unmittelbar nach dem Kauf angeht. Wichtige Stellgröße für die Verbesserung der Rentabilitätserwartungen ist die Finanzierungsstruktur des Portfolio.

### **Auswirkungen des Leveraging auf die Rentabilität**

Das Gewicht dieser Komponente wird deutlich, wenn man sich die rein rechnerischen Effekte vor Augen führt. Durch ein ordentliches Management eines nicht mit besonderen strukturellen Problemen behafteten Unternehmens dürfte es im Normalbereich liegen, eine Gesamtkapitalrentabilität von 5% zu erwirtschaften. Eine solche Rentabilität war in der Vergangenheit schon eher grenzwertig, wenn das Fremdkapital mit 7 oder gar 8% eingekauft werden musste. Selbst bei einem EK-Anteil von 60% hätte die Eigenkapitalrentabilität dann nur gut 3% betragen. Wenn heute mit Fremdkapitalzinsen von 4% kalkuliert werden kann, ergäbe sich schon bei einem EK-Anteil von 50% eine EK-Rentabilität von 6%, bei 80% aber schon von 9%. Läge die Gesamrentabilität nicht

bei 5 sondern bei 6% ergäbe sich im letzten Fall eine Rentabilitätsziffer von 14%. Und das ohne alle sonstigen Mittel der Ertragsoptimierung.

### **Verfahren des Leveraging**

Die Rechnung zeigt die Treiberrolle des Fremdkapitalanteils für die Eigenkapitalrentabilität, sofern man von einem Anhalten des aktuellen Zinsniveaus ausgeht. Der Optimierung der Finanzstruktur wird daher bei allen Fonds hohe Aufmerksamkeit entgegengebracht. Dies geschieht in erster Linie dadurch, dass schon der Kaufpreis für das erworbene Unternehmen, und dieser ist ja das Marktäquivalent zu dem in diesem Unternehmen vorhandenen Eigenkapital, nur zu einem Teil aus Eigenkapital des Investors finanziert wird. Hier zeigen die international operierenden Kreditinstitute häufig sehr hohe Finanzierungsbereitschaft, die in konsolidierter Betrachtung durchaus Fremdkapitalquoten von 85–90% ermöglicht. Sie resultiert aus der Einschätzung, dass die investierenden Unternehmen ihr Projekt mit hoher Professionalität angehen, dass die eingekauften Portefolien über relativ sichere und längerfristig stabile Cash-Flows verfügen und dass sie selbst in der Lage sein werden, ihre Forderungen an risikofreudigere Anleger (z.B. Hedge Fonds) weiterzuveräußern. An dieser Stelle hat sich in den letzten Jahren ein bemerkenswerter Wandel in der Beurteilung von Immobilienfinanzierungen abgespielt.

Durch geeignete finanzwirtschaftliche Gestaltungsmaßnahmen wie z.B. einem Downstream-Merger, also einer Fusion des kaufenden Finanzunternehmens auf das gekaufte Wohnungsunternehmen, gelingt es auch, die aus dem Ankauf entstehenden Fremdkapitalanteile von der Ebene des kaufenden Unternehmens in die Ebene des erworbenen Unternehmens zu transferieren. Das gekaufte Unternehmen selbst ist dann anschließend mit einer deutlich verringerten Eigenkapitalausstattung versehen als unter dem bisherigen Eigentümer.

Oft gehen die Investoren aber noch einen Schritt weiter in Richtung Rentabilitätsoptimierung und erhöhen den Fremdkapitalanteil im

Nachhinein durch Nachfinanzierung am Kapitalmarkt. Hier wird mit modernen Methoden des Finanzengineerings operiert, die in erster Linie auf die Verringerung der bisherigen Eigenkapitalquote ausgerichtet werden.

Die Freisetzung von investiertem Eigenkapital kann dazu benutzt werden und wird dazu benutzt, zum Rückfluss der durch die Privatinvestoren eingesetzten Mittel beizutragen. Im Ergebnis zeigt sich, dass eingekaufte Wohnungsunternehmen, die ursprünglich einen Eigenkapitalanteil von z.B. 40–50 % hatten, nach Ankauf und nach den finanzwirtschaftlichen Optimierungsprozessen u.U. über Eigenkapitalquoten von unter 20 % verfügen.

Hinter solchen Verschiebungen im Anteil der Eigenfinanzierung verbergen sich noch sehr viel kräftigere Effekte, wenn in der Zwischenzeit durch gesellschafts- und bilanzpolitische Umstrukturierungen die Bilanzansätze für das Wohnungsvermögen vom Buchwert auf den aktuellen Marktwert hochgeschrieben worden sind. Hier sind Wertdifferenzen von 50 % und mehr durchaus realistisch. Einer solchen Anhebung liegt in aller Regel vor allem die Tatsache zugrunde, dass der Käufer seiner Ankaufsentscheidung Wertansätze für die übernommenen Immobilien unterlegt und bezahlt hat, die deutlich über den bisherigen Buchwerten bei dem übernommenen Unternehmen liegen. Ein weiterer Grund für eine solche Differenz kann darin bestehen, dass die Marktwerte der selben Bestände zu späteren Zeitpunkten höher eingeschätzt werden. Aus diesem zweiten Vorgang resultiert ein erster substantieller, wenn auch noch nicht realisierter Gewinn des neuen Eigentümers.

### **Auswirkungen des Leveraging auf die Stabilität des Unternehmens**

Insgesamt können solche Umstrukturierungen dazu führen, dass das ursprünglich eingesetzte Investitionskapital schon in einem Frühstadium der unternehmerischen Betätigung zumindest annähernd, ggf.

sogar mit ersten Gewinnanteilen, wieder an die Investoren zurückgeflossen ist. Zu diesem Zeitpunkt brauchen die Maßnahmen zur Optimierung der laufenden Gewinne noch keine ausschüttungsfähigen Beträge hervorgerufen haben und erst recht hat es noch keine Gewinne gegeben, die bei den üblicherweise mit Exit bezeichneten Ausstiegsmaßnahmen erwartet werden.

Aus der Sicht des gekauften Unternehmens bedeutet diese Finanzierungspraxis aber gleichzeitig, dass die Zinsbelastung des Unternehmens drastisch angestiegen ist, ohne dass sich gleichzeitig positive Auswirkungen auf die Erträge ergeben hätten. Die von den neuen Eigentümern anvisierte Ertragsoptimierung ist somit nicht nur sinnvoll, um den Eigenkapitalgebern den angestrebten Gewinn zu ermöglichen, sondern praktisch unverzichtbar, um die Überlebensfähigkeit des gekauften Unternehmens zu sichern. Hier kann also eine nicht ungefährliche Entwicklung für dieses Unternehmen eingeleitet worden sein. Sollte bis dahin tatsächlich das eingesetzte Eigenkapital mehr oder weniger vollständig zurückgeflossen sein, wird im Übrigen das Risikoprofil zwischen den Eigenkapitalgebern einerseits und den übrigen Stake-Holdern wie Mieter, Mitarbeiter und betroffene Kommune andererseits ungleichgewichtig. Werden etwa Risiken für den Bestand des Unternehmens virulent, treffen sie die Eigenkapitalgeber sehr viel schwächer als die übrigen Gruppen.

Die Treiberrolle der Finanzierungsstruktur zeigt natürlich auch, wie sensibel die Rentabilität von Unternehmen mit hohem Leverage auf Zinsanstiege reagiert. Dem kann entgegengewirkt werden, wenn die eingekauften Bestände weitgehend mit langfristig festen Zinssätzen finanziert werden. Besteht eine steile Zinskurve und liegen die kurzfristigen Zinssätze demgemäß signifikant unter denen für lange Zinsbindungen entsteht ein Anreiz zur weiteren Rentabilitätsoptimierung. Je nach der Risikobereitschaft des Managements kann das zur Fremdfinanzierung mit Zinsbindungsfristen führen, die voll im Geldmarktbereich (z.B. Dreimonatsgeld) oder im Grenzbereich zum Kapitalmarkt (z.B. Fristen von 2–5 Jahren) liegen. Durch eine solche Finanzierungsstruktur wird das erworbene Unternehmen instabi-

ler, sie ist aber aus der Sicht der Investoren wirtschaftlich umso eher gerechtfertigt, je kürzer der Zeithorizont für die eigene unternehmerische Betätigung ist. In den letzten Jahren war eine solche steile Zinskurve längere Zeit Realität, zwischenzeitlich haben sich die Sätze in den verschiedenen Fristen mit der restriktiver werdenden Zinspolitik der Zentralbanken stärker angenähert.

Die Auswirkungen des derzeitigen Zinsniveaus lassen insgesamt deutlich werden, dass sich die Rentabilitätserwartungen allein durch Finanzierungsmaßnahmen ganz drastisch anheben lassen, und dass sich das von den privaten Investoren eingesetzte und im Risiko stehende Kapital mindestens auf ein sehr geringes Volumen reduzieren lässt. Die Überlegungen machen aber andererseits auch deutlich, dass die Stabilität der so hoch verschuldeten Unternehmen und ihre Resistenz gegenüber ggf. auftretenden unternehmerischen Schwierigkeiten signifikant abnimmt.

Hieraus ergeben sich auch aus der Sicht der Private-Equity-Investoren Grenzen für die Ausstattung mit Fremdkapital anstatt mit Eigenkapital. Insbesondere ist an den potentiellen Exit zu denken. Wenn der Ausstieg über die Börse erfolgen soll, wird es erforderlich sein, den Analysten die Tragfähigkeit der angebotenen Kapitalstruktur zu vermitteln. Gelingt das nicht oder nur eingeschränkt, wird ein Börsengang schwierig bzw. nur mit suboptimalen Erlösen möglich sein. Das Handeln der finanzierenden Banken wie auch die Reaktion der Analysten zeigen aber, dass in dieser Frage derzeit eine nicht unbeachtliche Flexibilität herrscht.

Ob insbesondere die vorfinanzierenden Kreditgeber mit ihrer Risikobereitschaft längerfristig auf der richtigen Seite liegen, kann derzeit nicht eingeschätzt werden. Immerhin ist zu konstatieren, dass bei auftretenden substantiellen Schwierigkeiten die neuen Eigentümer, wenn ihre Gewinnziele in der Zwischenzeit erfüllt sind, kein ökonomisches Interesse haben dürften, durch Nachschüsse von Eigenkapital Insolvenzen zu vermeiden. Zahlungsstörungen aus solchen Finanzierungsmodellen sind allerdings bis heute aus der

Wohnungswirtschaft, anders als aus den industriell ausgerichteten Investitionsvorhaben, nicht bekannt geworden und dürften auch bisher nicht eingetreten sein. Andererseits hat gerade die britische Finanzaufsicht in einem Bericht über PEF, der sich aber in erster Linie mit den Investitionen in die gewerbliche Wirtschaft befasst, herausgearbeitet, dass die oft extrem hohe Fremdverschuldung, die »nicht immer vorsichtig« gewählt sei, dazu führen könne, dass betroffene Unternehmen zahlungsunfähig werden könnten. Ein solcher Vorgang könne dann auch negative Auswirkungen auf die finanzielle Stabilität und Teile der übrigen nationalen Wirtschaft haben. In die gleiche Richtung zielt eine Bemerkung von Bundesbankvorstand Edgar Meister bei der Vorstellung des jüngsten Finanzstabilitätsberichts im November 2006. Er stellt fest, dass die zusätzlichen Schulden »die betroffenen Unternehmen verwundbarer (machen), insbesondere gegen steigende Zinsen. Dies könnte bei anhaltend schwierigen Rahmenbedingungen auch Auswirkungen auf die Stabilität der Finanzmärkte haben.«

Es liegt auf der Hand, dass Hochzinsen, wie sie vor Jahren üblich waren, ein Unternehmen, das zu 80% oder mehr mit Fremdkapital ausgestattet ist, in erhebliche Schwierigkeiten bringen kann. Dies umso mehr, wenn die Fälligkeiten der Zinsbindungen für den großen Teil aller Fremdmittel in einem sehr kurzen Zeitraum zusammenfallen und sich damit die Zinsanpassungsrisiken zeitlich stark kumulieren.

## **OPTIMIERUNG DER BEWIRTSCHAFTUNG**

Der nächste Schritt in der unternehmerischen Betätigung der nunmehr privaten Wohnungsunternehmen richtet sich auf eine Optimierung der Bewirtschaftung. Zielsetzung ist Kostenreduzierung und Erlösverbesserung.

### **Kostenoptimierung**

Im Bereich der Bewirtschaftungskosten geht es sowohl um die Personalkostenoptimierung als auch um die Optimierung der Instandsetzungsaufwendungen. In beiden Bereichen profitieren die Gesellschaften vor allem von Skaleneffekten. Die Investoren versuchen, die Voraussetzungen für die Erhöhung der Personaleffizienz durch die Standardisierung von Prozessen zu schaffen. Im Rahmen des Beschaffungswesens können Kosten vor allem auch durch Bündelung der Einkaufsmacht gespart werden. Das Hauptgewicht liegt dabei auf Instandsetzungsausgaben.

Beide Kostenarten stehen im Fokus der Aquisitionsphilosophie, die in den meisten bisherigen Fällen auf kräftige Expansion des unter Management stehenden Immobilienvermögens ausgerichtet ist. Fast alle derzeit agierenden PEF haben ihr so ausgerichtetes strategisches Interesse zum Ausdruck gebracht. Diese Philosophie führt zu überregional tätigen Gesellschaften mit allen Möglichkeiten des personellen Kapazitätsausgleichs und der überregionalen Nachfragebündelung. Die in der kommunalen Wohnungswirtschaft oft sehr stark ausgeprägte Konzentration der Leistungsabnahme auf das am Ort anzutreffende Leistungsangebot – insbesondere im Bereich der handwerklichen Instandsetzungsarbeiten – wird dabei allerdings zwangsläufig aufgegeben.

## **Erlösoptimierung**

Die Kritik an der Tätigkeit der Investoren richtet sich sehr häufig auf die Vermutung, dass die personelle Kapazität massiv nach unten angepasst wird und damit die personelle Leistungsbereitschaft zu Lasten der Mieter verringert wird. Diese Erwartungen lassen sich allerdings mit den Erfordernissen einer streng rentabilitätsorientierten Bewirtschaftung jedenfalls in der vermuteten Allgemeinheit nicht in Einklang bringen.

## **Verbesserung der Vermietungsergebnisse**

Eine straffe Rentabilitätspolitik erfordert neben der Kostenoptimierung eine ebenso konsequente Erlösoptimierung. Hier stehen die *Vermietungsergebnisse* im Vordergrund. Das schließt ein, Mieterhöhungen, die der Markt zulässt, durchzuführen und etwa vorhandene Leerstände, soweit rentabilitätspolitisch vertretbar, zu verringern bzw. die Mieterstabilität in den gut vermieteten Beständen zu erhalten. Eine auf gute Vermietung ausgerichtete Mieterpolitik lebt aber von der Zufriedenheit der Mieter und ist gerade in schwieriger werdenden Vermietungsmärkten nicht erreichbar, wenn gleichzeitig die Servicebereitschaft abgebaut und die Erhaltung des Zustands der Objekte vernachlässigt wird.

Hier treffen sich die Interessen eines Unternehmens, das sich ausschließlich auf eine langfristig orientierte Bestandspolitik ausrichtet, mit den Interessen eines Unternehmens, das nur für begrenzte Zeit in diesem Markt tätig sein will jedenfalls dann, wenn von dem Käufer nicht von vornherein geplant ist, das gekaufte Unternehmen sehr kurzfristig wieder weiterzuveräußern. Während dieser Zeit wird er eine verbesserte Bestandsrentabilität anstreben und außerdem am Ende seiner geplanten unternehmerischen Betätigung an einem wertoptimalen Ausstieg aus diesen Vermögenswerten interessiert sein. Man kann daher davon ausgehen, dass sich die Gesellschaften in dieser Hinsicht in gleicher Weise verhalten wie Unternehmen in

anderen Eigentümerstrukturen. Das bedeutet, dass sie sich um alle Aspekte des Mieterservice kümmern, teilweise ausdrücklich auch um neue Leistungsangebote wie z.B. im Bereich altengerechten Wohnens, ein Aspekt, der überall in den Fokus einer modernen Mieterpolitik gerät.

Auf ähnliche Widersprüche trifft auch die oft geäußerte Vermutung, die Investoren würden in großem Stil versuchen, die Qualität der Objekte durch Luxusmodernisierungen anzuheben und deren Kosten dann mit erheblichen Mieterhöhungen auf die Mieter abzuwälzen. Zum einen spielt auch hier der Gesichtspunkt der Mieterzufriedenheit eine Rolle und kann nicht ohne Risiko aufs Spiel gesetzt werden. Zum anderen setzt eine solche Politik eine Marktsituation voraus, die jedenfalls derzeit nur in wenigen Ballungsräumen gegeben ist.

### **Reduzierung der Objektinvestitionen**

Auch die oft geäußerte gegenteilige Erwartung, dass nämlich die privaten Investoren ihre Zielrentabilität zu einem beachtlichen Teil über eine Minimierung der *Objektinvestitionen* erreichen wollen und die Aufrechterhaltung der Objektqualität dabei vernachlässigen, ist nach ähnlichen Maßstäben zu bewerten. Auch hier muss das Interesse an der Mieterzufriedenheit ebenso wie das Interesse an einem Exit zu angemessenen Preisen zu einer Instandsetzungspolitik führen, die jedenfalls im Hauptbestand den allgemeinen Standard am jeweiligen lokalen Markt nicht verletzt.

Eine besonders aktive Modernisierungspolitik ist sogar erforderlich und zu erwarten, wenn Bestände erworben werden, die noch einen unterdurchschnittlichen Modernisierungsstand aufweisen. Das Ziel der drastischen Reduzierung der Leerstände kann in einem solchen Fall nur mit besonders hohen Investitionen in den Bestand erreicht werden.

In solchen Fällen ist auch nicht auszuschließen, dass ein Private-Equity-gesteuertes Unternehmen eher in der Lage ist, umfangreiche zusätzliche Finanzmittel einzusetzen, wenn sich Investitionen un-

ternehmerisch rechnen. Es wird häufig darauf hingewiesen, dass die finanziellen Engpässe der Kommunen als Eigentümer im Einzelfall durchaus verhindern, dass auch ökonomisch sinnvolle Maßnahmen getroffen werden. Wie realistisch und von welchem Gewicht diese Aussage ist, kann nicht belegt werden. Von daher ist es aber durchaus denkbar, dass die Aktivität der neu in den Markt getretenen privaten Unternehmen positive Auswirkungen auf die Aufwertung bestimmter städtischer Quartiere hat.

Umgekehrt ist es allerdings ebenfalls durchaus realistisch, dass städtische Unternehmen Investitionen tätigen, die stadtpolitisch erwünscht sind, aber keine angemessene finanzwirtschaftliche Rendite abwerfen. Hier wird der Aspekt der Stadtrendite berechtigterweise in die Waagschale geworfen, ein Begriff, der in der Selbstdarstellung eines PEF seinen Kapitalgebern gegenüber keinen Raum haben dürfte.

Ganz generell hat zu gelten, dass das private Unternehmen seine Entscheidungen grundsätzlich unter dem Aspekt der ökonomischen Nützlichkeit für das Unternehmen trifft. Es kann damit gerechnet werden, dass alle Maßnahmen, die innerhalb des ökonomischen Horizonts der Gesellschaft positive Wirkungen zeigen, konsequent umgesetzt werden. Entscheidungen, die diesen Bedingungen nicht entsprechen, sondern sich nur unter anderen Zielsetzungen rechtfertigen lassen, sind dagegen nicht zu erwarten.

Eine mangels entsprechender Transparenz schwieriger zu beantwortende Frage ist es, ob eine solche langfristig orientierte Geschäftspolitik gleichmäßig über das gesamte erworbene Portfolio betrieben wird. Aus der wohnungswirtschaftlichen Szene wird auch an konkreten Beispielen belegt, dass bestimmte Bestände von einer so ausgerichteten Politik ausgenommen und anscheinend sich selbst überlassen werden. Eine solche Differenzierung der Geschäftspolitik lässt sich dann mit der ertragsorientierten Philosophie vereinbaren, wenn es sich um Bestände handelt, bei denen der Aufwand, der zur Erreichung stabiler Mieterlöse erforderlich ist, in keinem Verhältnis zu

der Höhe der erzielbaren Erlöse steht. Das kann durchaus auch einmal bei einzelnen Objekten in einem ansonsten guten Umfeld der Fall sein, häufiger wird es aber bei bestimmten Objektgruppen in schwierigen Quartieren der Fall sein.

### **Bildung von Objektkategorien**

Da die Gesellschaften in aller Regel ganze Unternehmen erwerben, wird ein solches Portfolio aus Objekten oder Gruppen von Objekten mit ganz unterschiedlichen Ertragspotentialen bestehen. Zu einer ertragsorientierten Geschäftspolitik gehört, diese Gruppen zu Beginn der Geschäftstätigkeit zu identifizieren. Optimal sind unter diesem Gesichtspunkt diejenigen Bestände, die erwarten lassen, dass sie ohne besondere Investitionen einen langfristig stabilen Ertrag generieren.

Eine andere Gruppe sind diejenigen Objekte, die zwar Defizite hinsichtlich der Vermietungssituation oder der Verkäuflichkeit an Mieter aufweisen, die aber das Potential haben, mit entsprechenden Anfangsinvestitionen, sei es in das Objekt selbst oder sei es in das Wohnumfeld, in ihren Ertragsersparungen an die Erwartungen für die erste Gruppe herangeführt zu werden. Hier lässt die Investitionsrechnung für solche Maßnahmen einen Return erwarten, der sich mit den Gewinnerwartungen des Unternehmens vereinbaren lässt. Einzelne Unternehmen haben in der Vergangenheit im Geschäftsbericht ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sie in einem bestimmten Zeitraum die Instandsetzungsaufwendungen reduziert und die Modernisierungsaufwendungen auf verkaufsfördernde Massnahmen konzentriert haben.

Eine dritte Gruppe umfasst diejenigen Objekte, die nach der Einschätzung des Investors entweder überhaupt nicht oder nur mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand in die Rentabilität hineingeführt werden können. Es gehört zu den Aufgaben der Ankaufentscheidung sicherzustellen, dass das Portfolio nur in begrenztem Umfang mit solchen Objekten durchsetzt ist. Gänzlich ausschließen

lässt sich eine solche Objektgruppe beim Kauf eines ganzen Unternehmens nicht immer. Es liegt auf der Hand, dass solche Objekte häufig auch Relevanz in stadtentwicklungspolitischer Hinsicht haben. Es liegt aber ebenso auf der Hand, dass das kommunale Interesse an einer wohnungswirtschaftlichen Stabilisierung mit der übergeordneten Unternehmensphilosophie des Unternehmens nicht ohne weiteres in Übereinstimmung zu bringen ist. Ein Grenzfall kann dann vorliegen, wenn das Unternehmen etwaige Imagenachteile in der jeweiligen Kommune oder bei der eigenen Mieterschaft für so relevant hält, dass sich die erforderlichen Investitionen von dieser Seite her rechtfertigen. Immer wird aber das ökonomische Kalkül im Vordergrund stehen und nicht das stadtpolitische Abwägen. Von daher muss unter bestimmten Umständen damit gerechnet werden, dass das Unternehmen sich bei solchen Objekten gegen Investitionsmaßnahmen entscheidet und lieber in Kauf nimmt, dass die Vermietungsprobleme in diesen Beständen zunehmen. Es ist auch schwer, diesen ökonomischen Zwängen mit Hilfe der Sozialchartas zu begegnen. Etwaige Auflagen bezüglich des Umfangs der zu tätigen Instandhaltungs- oder Modernisierungsinvestitionen wurden bisher in der Form von Durchschnittswerten formuliert. Solche Durchschnittswerte verbieten es dem Käufer natürlich nicht, Teile des Portfolios von der Investitionstätigkeit auszunehmen. U.U. könnte darin sogar ein Anreiz bestehen, andere Teile möglichst aufwendig und damit für die Nutzer kostenträchtig aufzuwerten.

Nahe liegend ist es, die Problemlösung in einem Blockverkauf solcher Immobilien zu suchen. Dieser Weg gelingt aber nur dann, wenn es andere Investoren gibt, die die Ertragsperspektiven solcher Wohnungen positiver einschätzen. Der Regelfall dürfte es nicht sein.

## **Veräußerungsgewinne durch Mieterprivatisierung**

### **Strategie der Mieterprivatisierung**

Neben den finanzwirtschaftlichen Optimierungsstrategien und der Zielsetzung, die Bewirtschaftungsergebnisse zu verbessern, verfolgen die Investoren häufig die Strategie, Teile ihrer Bestände im Rahmen der *Mieterprivatisierung* zu veräußern.

In dieser Hinsicht sind die veröffentlichten Vorstellungen der verschiedenen Gesellschaften durchaus unterschiedlich. z.T. räumen sie der Mieterprivatisierung nur einen nachrangigen Platz in der Geschäftsphilosophie ein und wollen sich schwerpunktmäßig der Bestandsbewirtschaftung widmen. z.T. bezeichnen sie die Mieterprivatisierung ausdrücklich als ein wesentliches Kerngeschäftsfeld bei der Verfolgung ihres Unternehmensziels. Voraussetzung ist, dass die Bestände für eine so ausgeprägte Strategie geeignet sind.

### **Ertragspotentiale**

Die erzielbaren Buchgewinne bei Mieterprivatisierung sind oft beachtlich, auch wenn berücksichtigt wird, dass bei einem Verkauf von einzelnen Wohnungen in der Regel nicht unerhebliche Vertriebskosten anfallen, dass in solche Bestände vor der Veräußerung oft Modernisierungsinvestitionen getätigt werden müssen und außerdem die Buchwerte infolge der Ankaufsaktion in der Regel nicht mehr auf dem historischen Niveau vor dem Erwerb des Unternehmens liegen, sondern im Bereich der aktuellen Marktwerte. Die der bilanziellen Bewertung zugrunde gelegten Marktpreise werden im allgemeinen auf die Preise für vermietete Objekte ausgerichtet und enthalten den Zuschlag, der bei einem Einzelverkauf zum Zwecke der Eigennutzung erzielt werden kann, noch nicht.

Die vor allem in den Anfangsjahren aus den Beständen zu erwirtschaftenden Gewinnbestandteile sind u.U. substantiell, nehmen mit

zunehmender Vertriebszeit allerdings ebenso fühlbar ab, weil die Mieterprivatisierung innerhalb eines gegebenen Bestandes an Immobilien relativ bald an Grenzen stößt, die sich aus der eingeschränkten Kaufwilligkeit der vorhandenen Mieterstruktur ergeben. Auch die Tatsache, dass in den letzten Jahren viele vor allem private Eigentümer von Mietobjekten dieses Marktsegment entdeckt haben, lässt die Aufnahmebereitschaft des Marktes an Grenzen stoßen. Will ein Investor über etliche Jahre Gewinnbeiträge aus diesem Geschäftssegment erwirtschaften, dann ergibt sich auch von daher der Zwang, neue, noch nicht anprivatisierte Objekte in beachtlichem Umfang hinzuzuerwerben.

Grenzen für die profitable Mieterprivatisierung werden allerdings durch die permanent steigenden Kaufpreise gesteckt, die von den Investoren akzeptiert werden. Die Verkaufspreise für Einzelwohnungen haben diese Bewegung nicht nachvollzogen. Das insgesamt breitere Angebot an solchen Wohnungen hat vielmehr eher zu einer Überbeanspruchung des Marktes geführt. Von daher ist zu erwarten, dass das Erfolgspotential aus diesem Segment in der Zukunft schmaler ausfällt. Außerdem scheint bei einzelnen Investoren die Betrachtung Raum zu gewinnen, dass Objekte mit relativ hoher Bestandsrentabilität für die Erreichung des Unternehmensziels ebenfalls von Bedeutung sind, weil sie das laufende Bewirtschaftungsergebnis tragen und insbesondere die hohen Finanzierungskosten abzudecken helfen. Auch von daher ergeben sich Grenzen für eine zu aktive Mieterprivatisierungspolitik.

### **Politische Bewertung**

Auch das Geschäftsfeld der Mieterprivatisierung steht oft im Zielkorridor der Kritiker. Es wird oft vermutet, dass bei der Umsetzung mit aggressiven Methoden gearbeitet wird und Mieter in den Erwerb hineingetrieben werden. Im Prinzip gelten hier aber die oben ausgeführten Überlegungen zur Erzielung einer angemessenen Mieterzufriedenheit in gleichem Umfang. Auch Verkäufe an Mieter sind

in nennenswertem Umfang nur umzusetzen, wenn die Mieter sich mit ihrem Objekt identifizieren können. Sogar die Identifizierung mit dem verkaufenden Investor muss prinzipiell erreicht werden, weil der Mieter damit rechnen muss, dass Teile des Objekts in der Hand des Investors verbleiben. Daher wird die Erwartung eines weitgehend störungsfreien Miteinanders ein wichtiger Parameter für die Kaufentscheidung sein. Dass sich im Übrigen eine Verstärkung der Mieterprivatisierung, die von Private-Equity-Unternehmen ausgehen kann, positiv auf die soziale Stabilität der Quartiere auswirkt und insbesondere in innerstädtischen Strukturen von hoher stadtpolitischer Qualität sein kann, ist kaum zu bestreiten.

### **Auswirkungen auf das Bestandsmanagement**

Eine aktive Politik der Mieterprivatisierung setzt außerdem voraus, dass das Unternehmen Lösungen für den Umgang mit Restanten findet. Im Allgemeinen setzt das die Bereitschaft des Investors voraus, selbst mit Teilen der Wohnungen im Objekt zu bleiben. Es gelingt selten, mehr als 25–50% der Wohnungen eines Objekts an Mieter oder zukünftige Eigennutzer zu veräußern. Es dürfte auch nur in Ausnahmefällen gelingen, alle anderen Wohnungen eines Objekts an Kapitalanleger zu Preisen zu veräußern, die den Rentabilitätsvorstellungen entsprechen. Wird dieses Geschäftsmodell ausgeprägt verfolgt, ergeben sich so über kurz oder lang spezifische Objektstrukturen im Unternehmen, die die tägliche Geschäftsabwicklung aus der Sicht vieler Wohnungsunternehmen behindern. Diese Hindernisse sind zwar durchaus zu bewältigen, die eigene Bewirtschaftungspolitik muss sich aber hierauf einstellen.

In jedem Fall führen sie zu Einschränkungen in Hinblick auf das angestrebte Exit-Modell. Der Weiterverkauf der verbleibenden Immobilien an andere Investoren mit ähnlichen Geschäftsmodellen dürfte dann kaum noch in Frage kommen. Vielmehr wird sich das Ausstiegsinteresse im Schwerpunkt auf börsengängige Unternehmensformen richten. Diese Überlegungen leiten unmittelbar zu dem Themenkreis um die Exit-Strategie über.

## **EXIT-Strategie**

### **Blockverkäufe**

Eine Zwischenform zwischen Bestandspolitik und Exit kann darin bestehen, sich von Teilen der erworbenen Vermögenswerte in Form von *Blockverkäufen* zu lösen. Hierbei kann das Interesse je nach dem Geschäftsmodell unterschiedlich ausgerichtet sein. Es kann sich zum einen nur auf Objekte richten, die sich mit normalen ökonomisch orientierten Maßnahmen nur schwer oder gar nicht in die angestrebten Rentabilitätsbereiche hineinbringen lassen. Es liegt auf der Hand, dass als Erwerber in erster Linie Marktteilnehmer in Frage kommen, die den von ihnen angestrebten wirtschaftlichen Erfolg nur mit besonderen geschäftspolitischen Ansätzen gewährleisten können. So sieht der australische Investor Babcock seine Zielobjekte ausdrücklich im Niedrigpreissegment des Wohnungsmarktes.

Die übrigen Marktteilnehmer beobachten diese Art von Portfolio-Bereinigung mit besonderer Aufmerksamkeit und von daher muss ein Unternehmen, das diesen Weg gehen will, sich besonders intensiv mit der Frage auseinandersetzen, wie es hinsichtlich seiner eigenen Geschäftspolitik mit negativen Beeinflussungen seines Images umgehen will. Einzelne Unternehmungen haben in der Zwischenzeit erklärt, Blockverkäufe nicht oder nicht mehr zu ihrem Geschäftsmodell zählen zu wollen.

### **Kurzfristige Weiterveräußerung ganzer Unternehmen**

Eine andere Form von Blockverkäufen besteht darin, auf nachfragebedingte Preissteigerungen zu reagieren und auch normale Objekte dann zu veräußern, wenn sich Verkaufschancen zu deutlich über dem Einstand liegenden Preisen ergeben. Die Preisentwicklung auf dem Markt für Wohnungsverkäufe lässt erkennen, dass auf diese Weise für die früh in diesen Markt eingestiegenen Investoren schon beachtliche Exit-Chancen gegeben waren und auch genutzt worden

sind. Die Haltezeiträume lagen in diesen Fällen z.T. nur bei 1–2 Jahren und die Zahl dieser Fälle bzw. die Zahl der dabei gehandelten Wohnungen ist von beachtlicher Größenordnung.

Bekannte Beispiele für ehemals gemeinnützige Wohnungsunternehmen bzw. deren Bestände, die mehrfach hintereinander im Rahmen des Exits ihres jeweiligen Eigentümers weiterveräußert wurden, sind GEHAG, Berlin, Beamtenbau Bremen, Eisenbahngesellschaft Wuppertal, Kieler Wohnungsbaugesellschaft, Wohnungsbestand Thyssen/Krupp und als besonders eklatanter Fall das Wohnungsunternehmen Jade in Wilhelmshaven, das sich inzwischen bei seinem vierten Eigentümer befindet.

Es liegt auf der Hand, dass eine solche Politik kurzer Haltezeiten erhebliche Störungen für das betroffene Wohnungsunternehmen mit sich bringen kann bzw. bringt. Zum einen führen die Erwerbe bei der oben geschilderten Politik der finanzwirtschaftlichen Optimierung in der Regel zu permanent ansteigenden Fremdfinanzierungsanteilen in dem gehandelten Unternehmen. Zum andern wird es für das jeweilige Management kaum möglich sein, eine längerfristig orientierte Geschäftsstrategie zu entwickeln. In aller Regel werden auch zumindest Teile des Managements im Zuge des Eigentümerwechsels ausgetauscht werden. Die Orientierung auf das laufende Geschäft wird durch solche Wechsel stark behindert. Das Endergebnis einer solchen Reihe von Veräußerungen kann leicht die totale Instabilität des betroffenen Unternehmens sein, obwohl sich unter Umständen die externen Marktbedingungen und die Qualität der Objekte in dieser Zeit kaum verändert haben.

Es liegt außerdem auf der Hand, dass die oben geschilderten Verhaltensweisen hinsichtlich einer durchaus vermietungsorientierten Objektspolitik mit entsprechenden Investitionen hier stark zu relativieren sind. Soll schnell weiterverkauft werden, wird sich die unternehmerische Aktivität in erster Linie auf das Finden eines geeigneten Käufers richten. Größere Objektinvestitionen erreichen ihre vermietungsrelevanten Wirkungen im Zweifel erst nach der Durchführung der nächsten Verkaufstransaktion, so sich dass das Interesse des

Zwischeninvestors nicht auf diesen zeit- und vor allem auch kosten-trächtigen Vorgang richten wird. Bei solchen Zeithorizonten für die unternehmerische Betätigung werden somit nachteilige Wirkungen auf die Substanz des Portfolios nicht ausbleiben, zumal der Profit hier nicht in besseren Verkaufschancen durch eine zwischenzeitliche Rentabilitätsoptimierung gesucht wird, sondern allein in der Preisdifferenz, die die erhöhte Nachfrage möglich macht.

### **Börseneinführung als Immobilien AG**

Die kurzfristige Weiterveräußerung ist allerdings nur eine der Exit-Strategien. Andere Investoren richten ihr Interesse vor allem auf die Chancen, die sich durch einen *Verkauf an der Börse* ergeben. Hier stehen im Fokus die normale Immobilienaktiengesellschaft und sicher immer noch die in Vorbereitung befindliche Unternehmensform eines Reits, auch wenn derzeit die Realisierungschancen nicht absehbar sind. Beide Wege erfüllen eine Grundbedingung für einen optimalen Exit. Es muss darauf ankommen, Käufer zu finden, die mit geringeren Renditeerwartungen an ein solches Investment herangehen. Je konservativer diese Erwartungen sind und je mehr sie sich an den üblicherweise am Kapitalmarkt erzielbaren Renditen orientieren, umso höher können die Kaufpreise sein, die sie bereit sind zu akzeptieren.

Den Weg der ImmobilienAG geht derzeit ein bedeutendes Unternehmen mit seinem Engagement im deutschen Wohnungsmarkt. Die anderen großen Investoren beobachten diesen Börsengang sehr aufmerksam, weil die Aufnahmebereitschaft des Marktes zu interessanten Konditionen natürlich vom grünen Tisch her nur schwer eingeschätzt werden kann. Erweist sich dieser Weg als interessant, wird es bald Nachfolger geben.

Die Aufnahmebereitschaft des Marktes für das bisher platzierte Volumen hat sich als sehr gut herausgestellt. Die Aktie wurde deutlich überzeichnet und erreichte daher die obere Grenze der von den Kon-

sortialinstituten festgelegten Preisspanne. Diese Preisspanne wurde von etlichen Fachleuten als sehr ambitiös bezeichnet. Gemessen an dem inneren Wert des Vermögens, also des Marktwertes der Immobilien abzüglich Schulden, bedeute diese Spanne einen Aufschlag von 30–40%. Gleichwohl lag der Kurs kurze Zeit nach der Börseneinführung bereits deutlich über dem Einführungskurs und signalisierte somit ein bemerkenswertes Wertsteigerungspotential aus der Sicht der Käufer. Gering war zwar der Anteil der Privatkäufer. Das lässt aber keine Einschätzung über die längerfristigen Kursaussichten zu. Hinsichtlich der regionalen Herkunft der Mittel dominierten eindeutig die angloamerikanischen Investoren. Das zeigt einmal mehr die unterschiedliche Einschätzung der zukünftigen Marktentwicklung in Deutschland durch in- und ausländische Investoren.

Besonders bemerkenswert ist der platzierte Anteil am gesamten Eigenkapital des Unternehmens von lediglich 20%. Der Gesamtbetrag ist an die Eigentümerseite geflossen. Die Eigenkapitalausstattung der Gesellschaft hat sich somit durch den Börsengang nicht verändert. Gleichzeitig erfolgte die Erklärung durch die Altaktionäre, dass weitere Schritte zu geeigneten Zeitpunkten geplant sind, dass aber in Zukunft mit Kapitalerhöhungen gearbeitet würde, an denen sie sich nicht beteiligen wollen. Deren Anteil an der neuen börsennotierten Gesellschaft würde dann also absinken.

Positive Zukunftserwartungen ergeben sich u.a. aus der Tatsache, dass das Geschäftsmodell offensichtlich auf Zustimmung der professionellen Analysten stößt, sonst wäre der Anfangserfolg bei der Börseneinführung nicht denkbar gewesen. Welche Zukunftseinschätzung in Hinblick auf die Marktsituation auf dem deutschen Wohnungsmarkt sich letztlich als realistisch erweisen wird – die eher positive Einschätzung vieler us-amerikanischer Marktteilnehmer und -beobachter oder die verhaltene Erwartung vieler deutscher Fachleute – wird sich kaum theoretisch beweisen lassen.

Für die optimistische Sicht spricht die im Vergleich zu internationalen Märkten eher niedrige Preisstruktur und die Erwartung, dass an-

gesichts der demographischen Entwicklung und der Einstellung und Finanzlage der öffentlichen Wohnungspolitik außer im Ein- und Zweifamilienhausbau in den kommenden Jahren mit Neubauaktivitäten zu rechnen ist, die unter dem realen Neubaubedarf liegen. Für die pessimistischere Sicht spricht die Tatsache, dass die allgemeine demographische Entwicklung, die im Durchschnitt in Deutschland für die kommenden zehn Jahre noch einen wenn auch geringen Zuwachs an Haushalten erwarten lässt, in regionaler Sicht sehr stark von den innerdeutschen Wanderungsbewegungen überlagert werden wird. Viele Marktforscher erwarten daher große Disparitäten in der regionalen Wohnungsnachfrage, deren negativen Wirkungen sich überregional tätige Wohnungsunternehmen kaum entziehen können.

### **Einbringung in einen Reit**

Als zweite große Exit-Möglichkeit wurde bis vor kurzem noch auf die geplante Einführung eines *deutschen börsennotierten Reit* gesetzt. Eine solche Unternehmensform hätte gegenüber der börsennotierten Immobilienaktiengesellschaft den Vorteil gehabt, dass ein Instrument zur Verfügung gestanden hätte, das mit international anerkannten Merkmalen sowohl in Hinblick auf die Geschäftsorientierung als Immobilienunternehmen, vor allem aber auch in bilanzieller und steuerlicher Hinsicht hätte operieren können. Allgemein wurde mit einem erheblichen Volumenspotential für diese Unternehmensform gerechnet. Der politische Widerstand hat jetzt offenbar dazu geführt, dass mit diesem Instrument nicht mehr gerechnet werden kann. Von daher ist zu erwarten, dass die in Deutschland tätigen ausländischen Investoren sich mit besonderer Intensität Konstruktionen zuwenden werden, wie sie jetzt erstmals vorexerziert worden sind.

Auf jeden Fall entspricht es der übergeordneten Geschäftsphilosophie, den Exit in einem, gemessen an klassischen wohnungspolitischen bzw. wohnungswirtschaftlichen Perspektiven, überschaubaren Zeitraum zu suchen. Von daher unterscheiden sich auch die Verkäufe an PEF subs-

tantiell von allen Modellen der PPP (public private partnership). Dort geht es immer darum, dass die Partner der öffentlichen Hand in ihrer Geschäftsorientierung ebenfalls langfristig ausgerichtet sind und jedenfalls insoweit von einem Gleichlauf der politischen und wirtschaftlichen Interessen beider Partner gesprochen werden kann.

**Holger Kowalski**

Vorstandsvorsitzender, Altonaer Spar- und Bauverein eG

## **WOHNUNGSGENOSSENSCHAFT STATT HEUSCHRECKE?**

### **Der »Flensburger Weg« – Wohnungsgenossenschaften als reelle Alternative beim Verkauf von kommunalen Wohnungsbeständen**

Eine kleine Kommune unweit Hamburgs, das Städtchen Pinneberg, überführte im Frühjahr 2006 seine zum Verkauf stehenden 2.200 Wohnungen in eine Genossenschaft. Und hoffte, damit Mieter- und Stadtinteressen zugleich gerecht zu werden. In einer Zeit, in der landauf landab meist ausländische Investoren als Käufer von kommunalen Wohnungsbeständen auftreten, hat das besondere Bedeutung. Man horchte auf im wohnungswirtschaftlichen Land. Und konstruierte, teils mit Unterstützung des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung, etliche genossenschaftliche Modelle. Wohnungsgenossenschaften – als eine nicht neue, aber nun wieder neu gedachte Alternative zum »Ausverkauf«?

Wohnungsgenossenschaften bilden in der Tat eine politische und auch ökonomisch interessante Alternative, denn die Mitglieder einer Wohnungsgenossenschaft sind in mehrfacher Hinsicht am wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens interessiert. Zum einen sind sie Anteilseigner, die Interesse an der Wertsteigerung ihrer Einlagen haben und zum anderen sind sie Nutzer der Wohnungen. Als »Mieter« sind sie damit gewissermaßen ihre eigenen Kunden und als Bewohner des Quartieres, in dem sich die entsprechenden Wohnungen befinden, haben sie ein deutliches Interesse an stabilen Wohnverhältnissen und einem intakten Umfeld. Denn in stabile Wohnquartiere

investieren, mit wenigen Ausnahmen, die Investoren nicht. Logisch: Das Streben nach kurzfristiger Rendite, durch erste Börsengänge noch forciert, steht einer nachhaltigen Bewirtschaftung und den Bemühungen um eine soziale Stadtentwicklung entgegen.

### **Nachbarschaft als Schlüsselbegriff?**

Eine vor kurzem ins Leben gerufene bundesweite Marketinginitiative der Wohnungsgenossenschaften setzt auf einen Slogan, der Bezug nimmt auf die in der Öffentlichkeit derzeit weitgehend unbekanntes Qualitäten des Wohnens in Genossenschaften: »Entdecke die Nachbarschaft für dich.« Ein Hinweis auf starkes Sozialmanagement und freundliches Miteinander in gewachsenen Nachbarschaften, das in allen Genossenschaften geübt oder sogar als aktive Quartiersentwicklung bewusst gelebt wird.

An dieser schlichten Formel gemessen, zeigen sich ausländische Investoren als »schlechte Nachbarn«: Erwirtschaftete Überschüsse fließen nicht dem Mieter oder Mitglied zu, sondern den Aktionären. Konkret: Fördergelder etwa für Stadtteil-Spielplätze, Nachbarschaftstreffs, wie sie häufig Genossenschaften betreiben, oder ein Angebot wie den »Mitternachtssport« des Hamburger kommunalen Wohnungsunternehmens gibt es nicht mehr. Und spätestens wenn Wohnungsbestände gleich mehrmals verkauft werden, greift auch die vorher mühsam ausgehandelte Sozial-Charta als Schutz für Mieter und Mitarbeiter nicht. »Nachbarschaft« als eher emotionaler Begriff für den Einzelnen, bedeutet für die Wohnungswirtschaft oftmals Kooperation und Vernetzung, Quartiersentwicklung mit unterschiedlichen Akteuren und zumeist gewachsenen Strukturen. Um im Bild zu bleiben: Die nicht sesshaften Heuschrecken nehmen – zumindest bislang – nicht Platz am runden Tisch.

Was leisten die angesprochenen Alternativen zur Erhaltung preisgünstigen Wohnraums und zur Stabilisierung städtischer Quartiere? Die

bislang überregional bekannt gewordenen Modelle, vorgestellt werden sollen im Folgenden kurz die in München, Pinneberg, Berlin und ausführlich das in Flensburg, haben eines gemeinsam: Es sind genossenschaftliche Übernahmen, Käufe durch Genossenschaften oder genossenschaftliche Neugründungen zum Erhalt der Wohnungsbestände.

Wohnungsgenossenschaften, einst als Selbsthilfeeinrichtungen und zur Beschaffung bezahlbaren Wohnraums gegründet, arbeiten zwar ebenfalls renditeorientiert, doch wie schon erwähnt fließen die Gewinne zurück in die Wohnungsbestände der Mitglieder. Die Betriebsmaxime lautet im Zweifelsfall: »Mensch vor Rendite«.

### **Mitgliederrendite in Hamburg**

Der Altonaer Spar- und Bauverein in Hamburg überraschte seine Mitglieder vor kurzem in der jährlichen Vertreterversammlung mit der Präsentation einer »Mitgliederrendite«, eigens und erstmals für diese über hundert Jahre alte Genossenschaft ermittelt.

Während Stadt- und Sozialrendite auf den Mehrwert auf kommunaler Ebene fokussieren, dient die Mitgliederrendite in erster Linie der Gesamtheit der Mitglieder der Genossenschaft. Der in jeder Genossenschafts-Satzung formulierte Auftrag, die Mitglieder zu fördern, erweist sich beim Altonaer Spar- und Bauverein auch in Zahlen als nachweisbar erfüllt. Attraktive Wohnungen, eine stabile Spareinrichtung, umfangreiche Serviceleistungen und vor allem ein ausdifferenziertes Sozialmanagement, von der Einzelfallhilfe bis zur Fahrradwerkstatt in einem von fünf Nachbarschaftstreffs, bringen einen Mehrwert – selbst im Vergleich mit anderen ihre Mitglieder gut versorgenden Wohnungsgenossenschaften.

Wohnungsgenossenschaften sind zumeist stabile Wirtschaftsunternehmen, die wie alle anderen in »Portfolio«- und »Cash Flow«-Kategorien kalkulieren. Doch wie schon zu Gründungszeiten basieren sie auf dem Solidarprinzip. Das führt in manchen Fällen, wie beim

Altonaer Spar- und Bauverein, zu einem deutlichen Gewinn für die Mitglieder über die ausgezahlte Dividende hinaus. Aber auch junge Genossenschaften oder diejenigen mit schwierigeren Rahmenbedingungen planen und investieren nachhaltig und im Interesse der Menschen, denen die Genossenschaft gehört und die darin wohnen.

### **Vorteile genossenschaftlichen Wohnens**

Die Genossenschaftsmitglieder haben ein lebenslanges Nutzungsrecht an ihrer Wohnung. In Gremien bringen sie sich ein, mit den Genossenschaftsanteilen erwerben sie gemeinschaftliches Miteigentum und erhöhen die Eigenkapitalquote ihrer Genossenschaft.

Genossenschaftliches Wohnen gilt mittlerweile neben dem Wohnen in Miet- und in Eigentumswohnungen als »dritte Säule« der Wohnraumversorgung in Deutschland. Rund 2000 Wohnungsgenossenschaften bestehen derzeit bundesweit mit etwa drei Millionen Mitgliedern und mehr als zwei Millionen Wohnungen. Sich an diese »dritte Säule« zu lehnen und die Zahl der genossenschaftlichen Wohnungen durch die Förderung von Selbsthilfemaßnahme in großem Stil oder auch eine »Top-Down-Übernahme mit sozialen Zielen« zu vergrößern, ist sinnvoll.

Wie funktioniert das konkret? Bevor die Übernahme einer großen Anzahl von Wohnungen durch eine mittelgroße Genossenschaft, bundesweit der »Flensburger Weg« genannt, im Einzelnen hier Darstellung findet, noch ein kurzer Blick auf die weiteren, schon genannten Modelle:

### **Eine genossenschaftliche Immobilienagentur**

In *München* wurde 2005 eine genossenschaftliche Immobilienagentur gegründet: die GIMA. Deren Ziel ist es, bei einer möglichen Übernahme

von Wohnungsbeständen zwischen verkaufswilligen Eigentümern und Eigentümerinnen, Mietergemeinschaften und anders interessierten Genossenschaften zu vermitteln und Übernahmelösungen zu entwickeln. Die Münchener Genossenschaft WOGENO startete diesen Versuch des Schutzes der angestammten Bevölkerung vor tiefgreifenden Umstrukturierungen ihrer Wohnquartiere. Entsprechende, vom BMVBS begleitete Modellversuche finden sich auch in Pinneberg und Berlin. Erste Erfahrungen zeigen in München bereits, dass genossenschaftliche Lösungen geeignet sind, Wohnraum für die angestammte Bewohnerschaft dauerhaft zu erhalten und zugleich das Zusammenleben im Wohnalltag zu bereichern. Als »Konzept gegen Spekulanten« fand die Agentur in der allgemeinen Presse und beim Münchener Mietermagazin schnell ein positives Echo. Auch der Haus-, Wohnungs- und Grundbesitzerverein München steht bei Wohnungsverkäufen einer genossenschaftlichen Übernahme aufgeschlossen gegenüber. Und fast die Hälfte der bestehenden 35 Münchener Wohnungsgenossenschaften zeigt Interesse am Erwerb weiterer Bestandsimmobilien.

### **Kommune gründet Genossenschaft**

In *Pinneberg* hatte im Februar 2006 der Kreistag einstimmig die Umwandlung des städtischen Unternehmens GeWoGe in eine neu zu gründende Genossenschaft beschlossen. Dem vorausgegangen war der Beschluss, das Unternehmen überhaupt zu verkaufen und eine starke soziale Unruhe in der Stadt. Daraus resultierte die Gründung einer Mieterinitiative und die Suche nach einer sozialverträglichen Art der Veräußerung. Die genossenschaftliche Lösung, der Erwerb durch die »neue« GeWoGe eG, wurde vom Land Schleswig-Holstein und der Investitionsbank Schleswig-Holstein stark unterstützt und begleitet. In einem langen Diskussionsprozess wurde ein für alle Seiten akzeptabler Kaufpreis von 47 Millionen Euro ermittelt. Ein schwieriges Unterfangen, das nur gelang, weil hier nicht nur Werteberechnungen ausschlaggebend waren, sondern auch Kompromisse aller Beteiligten.

## **Migranten gründen Genossenschaft**

In *Berlin-Kreuzberg* bemühen sich türkischstämmige Migranten über eine bestehende Genossenschaft um eine Lösung durch eine eher besondere, weil eigentumsorientierte Form. Dieses Projekt stellt eine Alternative zur Absicht des Senats einer mieterorientierten Privatisierung dar. Die Wohnungsgenossenschaft »Am Ostseeplatz eG« wird rund 200 Wohnungen in vier Gebäuden erwerben, die überwiegend von Türken bewohnt sind. Diese stehen dem Erwerb von Eigentum positiv, dem Genossenschaftsgedanken allerdings aufgrund eigener Erfahrungen in der Türkei eher skeptisch gegenüber. Doch die Bindung an den Wohnstandort ist bei den Betroffenen groß und die Bereitschaft, sich materiell zu engagieren, auch. Erste Mitgliedschaften bestätigen diese Bereitschaft.

## **Genossenschaft übernimmt kommunale Bestände in Flensburg**

Am Beispiel der Verschmelzung einer mittelgroßen Genossenschaft mit dem gesamten kommunalen Wohnungsunternehmen in *Flensburg* soll dieser Weg im Detail vorgestellt werden. Mit dem »Flensburger Weg« ist ein besonderes Modell realisiert worden. Dass eine Wohnungsgenossenschaft mit rund 2.400 Wohnungen und 35 Mitarbeitern ein Unternehmen mit fast 4800 Wohnungen kauft, gilt bundesweit als Novum und wird gewiss noch große Aufmerksamkeit erfahren.

»Ein kommunales Unternehmen wird zur Genossenschaft, Mieter werden zu Mitgliedern - eine Stadt kauft sich selbst«, schrieb die Zeitschrift »Die Wohnungswirtschaft« über den Kauf der kommunalen WoBau durch den Flensburger Selbsthilfe Bauverein. »Liebeshochzeit statt Zwangsehe« titelte noch plakativer die lokale Flensburger Presse.

Die WoBau gehörte zu 90 Prozent der Stadt Flensburg und zu 10 Prozent der Flensburger Sparkasse. Für eine Summe von 115 Millio-

nen Euro erwarb der SBV, selbst im Besitz von 2400 Wohnungen, die fast 5000 Wohnungen der WoBau.

Am 14. Juli wurde die WoBau zunächst als Tochtergesellschaft gekauft. Am 1. August verschmolzen beide Unternehmen (durch Registereintragung ins Genossenschaftsregister und nach Genehmigung durch die Vertreterversammlung) zu einer Genossenschaft.

In Flensburg gab es einhellige Zustimmung – nur eine Gegenstimme im Rat der Stadt. Der Verkauf erfolgte mit Investitionsauflagen und einer fünfjährigen Arbeitsplatzgarantie für alle Mitarbeiter. Die »gewachsene« Genossenschaft besitzt über 7000 Wohnungen, fast jeder vierte Flensburger wohnt nun beim SBV.

4800 Wohnungen für 115 Millionen Euro – Kenner registrierten einen relativ niedrigen Kaufpreis für die Bestände der WoBau in Flensburg. Der resultiert aus einem intensiv diskutierten Kaufvertrag mit zahlreichen Auflagen für das kaufende Unternehmen, in diesem Fall eine Wohnungsgenossenschaft.

Deutschlands nördlichste Stadt ist nicht nur den Verkehrssündern bekannt. Im Krieg fast unzerstört, steht in Flensburg den Bewohnern eine große Zahl renovierter Altbauwohnungen zur Verfügung. Der Hafen und das attraktive Umland tragen ebenfalls zur Wohn- und Lebensqualität bei. Doch bei 86.000 Einwohnern besteht eine Arbeitslosenquote von 15,3 Prozent und eine Schuldenlast von 220 Millionen Euro. Allein der Abzug des Marinestützpunktes mit 8.000 Soldaten in den letzten Jahren kostete 10.000 Arbeitsplätze. Dennoch: Die aktuellen Prognosen verheißen bis 2015 Bevölkerungszuwachs.

Die schwierige Haushaltslage der Stadt führte schon 2004 zu Diskussionen um den Verkauf der WoBau, denn dänische Investoren zeigten Interesse. Parallel zu den immer wieder aufflackernden Verkaufsdiskussionen kam der Gedanke auf, ob die Ziele der Stadt nicht auch bei einem Eigentümerwechsel in eine Genossenschaft gesichert werden könnten. Die Gesellschafterversammlung be-

schloss drei Varianten zu prüfen: Ob man die WoBau in eine eigene Genossenschaft umwandeln könnte, ob der Verkauf an eine ortsansässige Genossenschaft mit anschließender Verschmelzung möglich wäre, oder ob die WoBau auch zukünftig im Eigentum der Stadt verbleiben solle.

Die Grundsätze der WoBau, u.a. hohe Qualitätsansprüche an den Wohnraum, Finanzierbarkeit für »Jedermann«, Schaffung von »Wohlfühlräumen« im Wohnumfeld, werden, so die Perspektive, weiterhin umgesetzt werden. Sie entsprächen auch, so betonte der Vorstand der Genossenschaft Raimund Dankowski, den genossenschaftlichen Prinzipien. Anders als bei einem ausländischen Investor wirkten die Auflagen nicht abschreckend, weil sie die Rendite schmälern. Doch entscheidend war die Findung eines »angemessenen Kaufpreises.« Mit seitenlangen Exceltabellen wurden die Variablen durchgerechnet. Die Verantwortlichen kalkulierten wochenlang Mietpreise, Investitionen und die Entwicklung des Zinsniveaus. Der Kaufpreis von 115 Millionen Euro wurde, basierend auf den Modellrechnungen, aus der Cashflow-Betrachtung abgeleitet. Der Erhalt des WoBau-Profiles gilt nun als gesichert.

### **Vorteile für die Stadt Flensburg:**

- Die Grundstruktur des Flensburger Wohnungsmarktes, ein gleichgewichtiger Mix aus privaten Eigentümern, privatwirtschaftlichen Unternehmen und Genossenschaften, bleibt erhalten.
- Mögliche Weiterverkäufe sind limitiert. Bei der Veräußerung von mehr als 240 Wohnungen ist die Zustimmung der Stadt erforderlich.
- Die Entwicklung der Bestandsmieten wurde gesichert. Bei Mieterhöhungen dürfen nur maximal 50 Prozent der gesetzlichen Möglichkeiten ausgeschöpft werden, es sei denn, die Bestände werden umfangreich saniert.

- Die Investitionskosten sind für fünf Jahre festgelegt. Die vorgeschriebene Summe pro Quadratmeter beträgt 17 Euro pro Jahr. In Dresden seien es fünf Euro gewesen, ließ die Stadt verlauten.
- Die 44 Mitarbeiter genießen einen fünfjährigen Kündigungsschutz, betriebsbedingte Kündigungen sind ausgeschlossen.

Auch der Kaufpreis rechne sich für die Stadt Flensburg, wurde nach Abschluss der Verhandlungen kommentiert. Der Kaufpreis von 115 Millionen Euro bedeutet nach Abzug der Verbindlichkeiten u.a. 1,7 Millionen Euro weniger Zinsen für die Stadt. Dies bedeute ca. 1 Million Euro mehr als die bisherige Gewinnabführung. Die Genossenschaft gilt per se als Garant für diese Bedingungen, vertritt sie doch ähnliche Ziele wie die »alte« WoBau.

### **Die Übernahme in den Gremien und im Arbeitsalltag**

Selbstverständlich wurden die Gremien bei der WoBau und auch beim SBV bei diesem Prozess hinzugezogen. Der Aufsichtsrat hatte ohnehin schon vor drei Jahren einen Arbeitskreis gegründet und über die Vorteile einer eigenen Genossenschaft oder einer Übernahme diskutiert. Dirk Göttsche, der ehemalige Geschäftsführer der WoBau arbeitet nun als Mitglied des Vorstandes an der Seite des Vorsitzenden Raimund Dankowski und des nebenamtlichen Vorstandsmitgliedes Peer Oberg. Beide Unternehmen, so der Geschäftsführer zur Presse, setzten schon zuvor gleiche Schwerpunkte: »Sanierung und Gestaltung modernen Wohnraums, demokratische Mitspracherechte für Mieter und Mitglieder, insbesondere die Wahrnehmung sozialer Aufgaben und die Stärkung der regionalen Wirtschaft.«

Und der Alltag? Die Genossenschaft, bislang überschaubar mit einer Jeder-Kennt-Jeden-Struktur mit rund 35 Mitarbeitern und 2.400 Wohnungen, wird sich nun von Grund auf ändern. Dass die Genossenschaft hier Stadtverantwortung übernimmt, interessiert die Mitglieder weniger. Eher fragen sich diese, ob es gelingt, weiterhin ange-

messenes Wohnen zu angemessenen Preisen in guten Quartieren zu ermöglichen.

Besorgt äußerten sich beispielsweise einige Mieter. Für die WoBau-Mieter sei der Verkauf an den SBV gewiss richtig, heißt es in der Mitgliederzeitschrift. Da die Mieter wählen könnten, ob sie weiterhin Mieter bleiben wollen oder durch Umwandlung der hinterlegten Kautionssummen Anteilseigner und Mitglieder der Genossenschaft werden, fragt sich beispielsweise ein Mitglied, ob das »soziale Band«, das derzeit zwischen den Mitgliedern besteht, weiter existieren kann. Das werden die nächsten Jahre zeigen.

Die Mitarbeiter freuen sich dagegen durchweg, nicht an Investoren »verkauft« worden zu sein und einem ungewissen Schicksal entgegen zu sehen. Der Aufsichtsrat wurde von neun auf 12 Mitglieder erweitert. Auch der Mieterbeirat, für eine Genossenschaft eine unübliche Einrichtung, arbeitet weiter.

Derweilen ist der Wohnungsmarkt weiter in Bewegung: Eine der größten Immobiliengruppen gab im Oktober ihr Börsendebüt. Fast 50 Millionen Anteilsscheine zu einem Ausgabepreis von 19 Euro wurden platziert. Der Erlös wird jedoch nicht der Gesellschaft selbst zufließen, sondern den Altaktionären, den US-Investoren.

Mit dem Börsengang würden aus standortgebundenen Immobilien endgültig weltweit handelbare Kapitalanlageprodukte, kritisierte Dr. Franz-Georg Rips, Direktor des Deutschen Mieterbundes (DMB), Ende Oktober 2006. Diese Wohnungen würden jetzt »durchgehandelt wie x-beliebige Wirtschaftsprodukte, wie Autos oder Schweinehälften.« Und der Renditedruck werde sich durch den Börsengang noch einmal deutlich erhöhen und verstärkt Wohnungsverkäufe, also Umwandlungen, und Mieterhöhungen nach sich ziehen.

Eine neue Ära der deutschen Wohnungswirtschaft? Eine Form der Globalisierung ganz gewiss, auf die hier schnellstens weitere Antworten, am Besten im Sinne der hier vorgestellten, gefunden werden müs-

sen. Laut der jüngsten Erhebung der TNS Infratest Sozialforschung gilt für alle Teile der dort konstatierten Zwei-Drittel-Gesellschaft vor allem ein wichtiger Grundwert: die »soziale Gerechtigkeit«.

Wir sollten Initiativen, Institutionen und Unternehmensformen stützen und miteinander in Verbindung bringen, die uns diesem, momentan anscheinend ferner rückenden Ziel, wieder näher bringen. Wohnungsgenossenschaften und auf Genossenschaften basierende Modelle sind nur ein, aber ein durchaus gangbarer Weg.



## ANHANG

### **BEDEUTUNG KOMMUNALER WOHNUNGSUNTERNEHMEN FÜR DIE WOHNRAUMVERSORGUNG UND STADTENT- WICKLUNG**

Beschluss des Präsidiums des Deutschen Städtetages vom 01.06.2006

1. Das Präsidium betont den Stellenwert eines attraktiven und nachfragegerechten Wohnraumangebotes in sozial stabilen, lebenswerten Wohnquartieren für die Entwicklung der Städte und hebt die Bedeutung der kommunalen Wohnungsunternehmen für die Umsetzung der wohnungs- und stadtentwicklungspolitischen Ziele der Städte hervor. Durch ihre Bereitschaft zur Unterbringung auch einkommensschwacher Haushalte, mit ihren Investitionen in die Modernisierung von Wohnungsbeständen, ihrem Einsatz für die Stabilisierung von Wohnquartieren und für den Stadtumbau erbringen die kommunalen Wohnungsunternehmen außer den unmittelbaren betriebswirtschaftlichen Renditen erhebliche zusätzliche Leistungen zugunsten der Städte, die bei einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung berücksichtigt werden müssen.
2. Vor diesem Hintergrund empfiehlt das Präsidium, die mittel- und langfristigen wohnungs- und stadtentwicklungspolitischen Folgen einer Veräußerung öffentlicher Wohnungsbestände in die Entscheidung über den Verkauf kommunaler Wohnungsunternehmen einzu beziehen und mögliche Alternativen zu einer Kompletteräußerung zu prüfen. Der Darstellung, mit Vermögensverkäufen könnten die Städte problemlos ihre Schulden beseitigen und ihre Finanzprobleme lösen, ist entschieden entgegenzutreten, da die Ursachen des strukturellen kommunalen Defizits ebenso bleiben wie die kommunalen Aufgaben der Daseinsvorsorge, der Wohnungsversorgung und der Stadtentwicklung.

## **ZUKUNFT KOMMUNALER WOHNUNGSUNTERNEHMEN**

Diskussionspapier der 114. Bauministerkonferenz,  
Ausschuss für Stadtentwicklung, Bau- und Wohnungswesen

### **1. Kommunale Wohnungsunternehmen sind erprobte Partner bei der kommunalen Wohnraumversorgung**

Ein großer Teil der deutschen Kommunen kann seit Langem auf eigene Wohnungsunternehmen zurückgreifen. Die bundesweit etwa 740 kommunalen Wohnungsunternehmen mit ihren ca. 2,3 Millionen Wohnungen sind bisher wichtige Partner bei der Unterbringung einkommensschwacher Haushalte und bei anderen Aufgaben kommunaler Daseinsvorsorge. Die eigenen Wohnungsunternehmen eröffnen den Kommunen eine besondere Verfügungsgewalt, die über reine Belegungsrechte hinausreicht. Darüberhinaus werden sie vielerorts für Projektentwicklungen im Wohnungsbau, für die Realisierung wohnungsbezogener und sozialer Infrastrukturangebote, für die Umsetzung von Konzepten zur Stabilisierung von Wohn- und Stadtquartieren und für andere Aufgaben herangezogen, für die nur eingeschränkt freie Akteure oder Anbieter auf den Märkten vorhanden sind.

### **2. Die Wohnraumversorgung einkommensschwacher Bevölkerungsgruppen bleibt eine wichtige kommunale Aufgabe**

Die Wohnraum- und Siedlungspolitik der Kommunen steht heute und in den kommenden Jahren vor großen Herausforderungen. Dabei sind die Inhalte und Schwerpunkte der zu lösenden Aufgaben angesichts stark differierender Ausgangsbedingungen auf den regionalen und kommunalen Wohnungsmärkten und der unterschied-

lichen sozialen, wirtschaftlichen und demografischen Entwicklungstendenzen deutlich verschieden. Allerdings ist absehbar, dass angesichts stagnierender Einkommen und hoher Arbeitslosigkeit die Wohnraumversorgung insbesondere einkommensschwacher Haushalte in vielen Städten und Gemeinden eine wichtige kommunale Aufgabe bleibt. Problem verschärfend kommt hinzu, dass dem anhaltend hohen Bedarf an bezahlbarem Wohnraum in den nächsten Jahren ein starker Rückgang preis- und belegungsgebundener Wohnungsbestände gegenüber steht. Dies zwingt viele Städte und Gemeinden zu neuen Prioritätensetzungen, nicht zuletzt deshalb, weil sie für Bezieher von Arbeitslosengeld II sämtliche Kosten für die Unterbringung übernehmen müssen.

Natürlich gibt es für die Bewältigung des kommunalen Wohnraumversorgungsauftrags kein Patentrezept, insbesondere erscheint der in Frankreich gewählte Weg, allen größeren Kommunen und Ballungsgebieten vorzuschreiben, 1/2 des gesamten örtlichen Wohnungsbestandes als Sozialwohnungen vorzuhalten, wenig geeignet. Vor allem für die Kommunen mit hohem Nachfragedruck oder erheblichen strukturellen Entwicklungserfordernissen ist jedoch zu fragen, welche Rolle kommunaleigene Wohnungsunternehmen vor dem Hintergrund der Daueraufgabe »Wohnungsversorgung« übernehmen könnten.

### **3. Breite Diskussion über Notwendigkeit kommunaleigener Wohnungsunternehmen**

Derzeit wird in zahlreichen Kommunen die Notwendigkeit kommunaleigener Wohnungsunternehmen in Frage gestellt. Auslöser ist die kommunale Finanzenge, die vielerorts bereits zu drastischen Kürzungen in wichtigen Aufgabenfeldern zwingt. Die Veräußerung kommunaler Unternehmen wird von manchen Beteiligten als möglicher Teil-Ausweg angesehen. In Einzelfällen ist es bereits zur Veräußerungen gekommen (zum Beispiel Berlin, Kiel, Dresden), in anderen Städten werden derzeit entsprechende Aktionen geprüft (zum Beispiel Leipzig, Freiburg).

Aus wohnungs- und siedlungspolitischer Sicht ist entscheidend, dass den Entscheidungen über mögliche Veräußerungen von Wohnungsbeständen eine grundlegende Abwägung und Gesamtbilanzierung der kommunalpolitischen Vor- und Nachteile zugrunde liegt und nicht allein kurzfristige finanzielle Entlastungseffekte verfolgt werden.

Hierauf hebt auch der Beschluss des Präsidiums des Deutschen Städtetages vom 01.06.2006 »Bedeutung kommunaler Wohnungsunternehmen« ab, indem er seinen Mitgliedsstaaten empfiehlt, die mittel- und langfristigen Folgen evtl. Veräußerungen einzubeziehen und mögliche Alternativen zu Komplettveräußerungen zu prüfen.

Der Handlungsdruck in den Kommunen könnte weiter zunehmen, wenn es zur Einführung deutscher REIT's (Real Estate Investment Trust) kommt. Nach wie vor wird über diesen Weg diskutiert, wobei steuer- und finanzpolitische Aspekte im Vordergrund stehen. Die wohnungs- und siedlungspolitischen Folgen (siehe Beschluss der III. Bauministerkonferenz vom 9./10. Juni 2005) konnten von den zuständigen Fachressorts bisher nicht in der BMF-Arbeitsgruppe dargestellt werden.

#### **4. Kriterien für die notwendige Gesamtbewertung der Privatisierung kommunaler Wohnungsunternehmen**

Die Frage des evtl. Verkaufs ihrer Wohnungsgesellschaft ist im Kern Sache der kommunalen Eigner. Die Wohnungs- und Stadtentwicklungspolitik der Länder hat – mit Ausnahme der Stadtstaaten – hierauf keinen Einfluss. Aus übergeordneter Sicht kann es allein darum gehen deutlich zu machen, dass möglichst alle wichtigen wohnungs- und stadtstrukturellen-, sozial- und finanzpolitischen Auswirkungen bedacht und angemessen untereinander abgewogen werden.

Analysiert man die bisherigen Fallbeispiele und Erfahrungen so sind vor einer Entscheidung mindestens die nachfolgenden Prüffragen sorgfältig zu klären und abzuwägen:

- ***Verkauf nicht unter »gemeinem Wert«***

Nach den Haushaltsvorschriften hat die Veräußerung kommunaler Wohnungsgesellschaften mindestens zum »gemeinen Wert« zu erfolgen. Um dies zu gewährleisten ist es zweckmäßig, dem im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung (Bieterverfahren) ermittelten »Marktwert« eine eigene, unabhängige Wertermittlung gegenüberzustellen. Nur so wird das Risiko der Verschwendung öffentlichen Vermögens und der Schädigung der Kommunalwirtschaft minimiert.

- ***Umfassende Gesamtbewertung der Privatisierungsfolgen***

Der mit einer Veräußerung verbundene kurzfristige Liquiditätsgewinn für die Kommune birgt die nicht unerhebliche Gefahr, dass erst mittel- bis längerfristig eintretende ökonomische Folgen unterschätzt oder möglicherweise völlig außer Acht gelassen werden. Zu den typischen Abwägungsdefiziten gehört zum Beispiel, dass durch den Verkauf auf Dauer zu bewältigende höhere kommunale Lasten übersehen werden (z.B. Unterbringung von Hartz IV-Empfängern für die Belegungsrechte ggf. neu eingekauft werden müssten). Ein anderes Beispiel ist die Unterschätzung möglicher wohnungs- und siedlungsstruktureller Folgen der Geschäftspolitik der neuen Eigner (z.B. durch Einzelprivatisierung, Luxus-Modernisierungen und dadurch Gefahr der Vertreibung einkommensschwacher Bevölkerungsgruppen, Aussortierung problematischer Bestände). Außerdem zeigen Erfahrungen, dass Maßnahmen zur Energieeinsparung und zur Anpassung an die demografische Entwicklung (barrierefrei, altengerecht) oder Wohnumfeldverbesserungen unterbleiben. Auch die Durchführung von Maßnahmen der Sozialen Stadt wird den Kommunen möglicherweise deutlich erschwert.

- ***Folgen für kommunale Gestaltungsspielräume und Handlungsfähigkeit***

Erfahrungsgemäß stehen für die umfassenden und nur auf lange Sicht zu lösenden Aufgaben der Modernisierung älterer Wohnungsbestände, der Erneuerung der Wohnquartiere, der Vermeidung oder Beseitigung sozialer Brennpunkte und des Stadtumbaus nur teilweise Marktpartner zur Verfügung, die diese zu tragbaren Kosten übernehmen. Kommunaleigene Unternehmen (ein anderes Beispiel sind Wohnungsgenossenschaften) können hier eine – im engen Zusammenwirken mit den kommunalen Entscheidungsträgern – effiziente Alternative für die Erledigung der wichtigen Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge sein.

- ***Konsequenzen für Mieterrechte und Mieterzusammensetzung***

Kommunale Wohnungsunternehmen verfügen in erheblichem Maße über Wohnungsbestände, die mit einem beachtlichen Subventionsaufwand von Bund, Ländern und Gemeinden zur dringend notwendigen Sicherung des Angebots an Wohnraum für sozial schwache Haushalte mit geringerer Kaufkraft errichtet wurden. Auch dort, wo die öffentlichen Bindungen formal ausgelaufen sind, werden viele dieser Bestände weiterhin für diese Zielgruppen genutzt. Bei Veräußerungsüberlegung wäre dies zu beachten. Soweit es zu (Teil-)Verkäufen kommt, könnten mittels vertraglicher Regelungen Mieterrechte (zusätzlich) gesichert, städtebauliche Entwicklungsziele für die Wohnquartiere verankert und »Verkaufsketten« gezielt ausgeschlossen werden.

- ***Prüfung von Alternativen einer Veräußerung***

Angesichts des stadtentwicklungs- und wohnungspolitischen Wertes kommunaler Wohnungsunternehmen erscheint es sinnvoll, umfassend Alternativen eines Komplettverkaufs zu prüfen und sich so zukunftsfähige Handlungsoptionen möglichst zu erhalten. Zahlreiche Beispiele belegen, dass kom-

munale Wohnungsunternehmen im Zusammenwirken mit der Gemeinde durchaus in der Lage sind, sich am örtlichen und regionalen Markt – auch in Konkurrenz zu kapitalkräftigen auswärtige Investoren – erfolgreich zu behaupten. Durch marktgerechtes Portfoliomanagement (einschließlich teilweiser Einzelprivatisierung) aktivieren sie die in den Unternehmen gebundenen Werte. Durch neue Finanzierungsmodelle und Projektentwicklungen können sie ausreichend Erträge erwirtschaften und sich zu einer dauerhaften kommunalen Einnahmequelle entwickeln.

## **AUSZUG AUS DEM JAHREGUTACHTEN 2006/2007 DES SACHVERSTÄNDIGENRATES ZUR BEGUTACHTUNG DER GESAMTWIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG**

»41. Die *Konsequenzen dieses Urteils* für das Land Berlin sind indessen *unklar*. Zu konstatieren ist, dass Berlin in den letzten Jahren deutliche Konsolidierungsbemühungen unternommen hat, die nach den vorliegenden Planungen in und ab dem Jahr 2007 zu Primärüberschüssen im Landshaushalt führen sollen. Diesen finanzpolitischen Kurs gilt es beizubehalten, obschon das Urteil dazu nur geringe Anreize für das Land setzt. Die vom Bundesverfassungsgericht gegebenen Hinweise, wie Berlin seine Einnahmesituation verbessern könnte, sind bei näherem Hinsehen nur zum Teil sinnvoll. Denn die vom Bundesverfassungsgericht angesprochenen weiteren Privatisierungserlöse durch den Verkauf städtischer Wohnungen würde die Haushaltslage nicht wirklich entlasten. Zum einen wäre mit einem beträchtlichen Preisverfall zu rechnen, wenn solche Wohnungen in größerem Umfang verkauft würden, zum anderen stünden den heutigen Einnahmen aus einem Verkauf zukünftig verminderte Mieteinnahmen gegenüber. Bei marktmäßiger Bewertung würden sich Privatisierungserlöse und Barwert der aus den Beteiligungen resultierenden Netto-Erlöse gerade entsprechen, so dass in diesem Fall für die langfristige Tragfähigkeit des Landshaushalts nichts gewonnen wäre. Eine Steigerung der Steuereinnahmen ist nur zum Teil erfolgreich. Nur geringe Anreize bestehen für das Land Berlin, das örtliche Aufkommen aus der Einkommen- oder Körperschaftsteuer durch striktere Prüfungen durch die Finanzämter zu erhöhen. Von Mehreinnahmen in Höhe von jeweils einer Million Euro blieben nach Länderfinanzausgleich gerade einmal 133.300 Euro bei der Einkommensteuer und 81 100 Euro bei der Körperschaftsteuer für den Berli-

ner Haushalt übrig. Dies illustriert die Fehlanreize des geltenden Finanzausgleichsystems. Ein Mehraufkommen ließe sich in jedem Fall durch die Anhebung des Hebesatzes für die Grundsteuer und des Steuersatzes der Grunderwerbsteuer erzielen, da diese Steuern nur in normierter Form in den Länderfinanzausgleich eingehen und Ausweichreaktionen kaum auftreten dürften. In Betracht kommt auch eine Erhöhung des unter dem Bundesdurchschnitt (für Gemeinden über 50 000 Einwohner) liegenden Hebesatzes bei der Gewerbesteuer, wobei jedoch Standortverlagerungen in das benachbarte Umland nicht auszuschließen sind. Dies wiederum verdeutlicht, dass eine gewisse Steuerautonomie der Bundesländer essentieller Bestandteil einer Strategie zur Bewältigung von Haushaltskrisen sein muss.«

## **ZUSAMMENSTELLUNG DER WOHNUNGSWIRTSCHAFTLICH RELEVANTEN TEXTPASSAGEN DER KOALITIONSVEREINBARUNG**

ZWISCHEN DER SOZIALDEMOKRATISCHEN PARTEI  
DEUTSCHLANDS (SPD), LANDESVERBAND BERLIN, UND  
DER LINKSPARTEI.PDS (DIE LINKE), LANDESVERBAND  
BERLIN, FÜR DIE LEGISLATURPERIODE 2006 BIS 2011

### **Öffentliche Unternehmen**

Die Unternehmen der öffentlichen Daseinsvorsorge werden in ihrer Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit gestärkt und verbleiben in öffentlicher Hand. Dies gilt insbesondere für die Unternehmen der Wasserversorgung, der Gesundheitsversorgung, der Stadtreinigung, des Wohnungswesens und des öffentlichen Personennahverkehrs. (S. 3)

Die Koalition setzt sich für starke öffentliche Unternehmen im Bereich der Daseinsvorsorge ein. Hierzu gehören Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs, der Wasserversorgung und -entsorgung, der Abfallwirtschaft, der Wohnungswirtschaft und im Gesundheitswesen. Das Beteiligungsmanagement muss für diese Unternehmen weiter verbessert werden. Die parlamentarische Kontrolle für Unternehmen des Landes Berlin muss weiter qualifiziert und vertieft werden. Die Begleitung im Unterausschuss für Beteiligungsmanagement und -controlling muss fortgeführt werden. Die Koalition lehnt Privatisierungen bei Betrieben der Daseinsvorsorge ab. Die generelle Aufgabe für Betriebe der Daseinsvorsorge ist die Preis- und Tarifstabilität bei Aufrechterhaltung hoher Qualitätsstandards. (S. 17)

Die finanziellen Risiken bei landeseigenen Unternehmen sollen reduziert werden, deshalb ist es politischer Wille, so genannte Schattenhaushalte zu unterbinden. Sale & Lease Back und Cross Border Leasing Geschäfte werden abgelehnt. (S. 17)

Die Koalition setzt sich für die Rekommunalisierung der BWB ein. Für die Wassertarifkalkulation soll in Zukunft – auf Grundlage sozial gerechter Tarifmodelle – eine Trennung von Grund- und Arbeitspreisen möglich sein. Ein Anschluss- und Benutzerzwang wird gesetzlich verankert. Damit einhergehend wird für bereits bestehende Förderanlagen bzw. -genehmigungen ein Bestandsschutz gewährleistet. (S. 17)

Die Gestaltungshoheit und der Handlungsspielraum der Städte und Kommunen zur Erbringung von Leistungen der Daseinsvorsorge darf durch europäische Wettbewerbsregelungen nicht eingeschränkt werden. Leistungen der Daseinsvorsorge können und müssen dort geregelt werden, wo sie entstehen und den Bürgern und Bürgerinnen zugute kommen. (S. 58)

Die Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR) sind als landeseigenes Unternehmen der Daseinsvorsorge zu erhalten. Bei der Kostenentwicklung und der Tarifikalkulation ist die Transparenz zu sichern. (S. 54)

Die Unternehmen des Landes müssen konsequent auf wirtschaftliches Arbeiten und eine effiziente Erfüllung ihrer Aufgaben ausgerichtet werden. Auch weiterhin sollen die Unternehmen konsequent darauf verpflichtet werden, sich auf ihre Kernaufgaben – derentwegen sie als öffentliche Beteiligungen gehalten werden – zu konzentrieren und sich betriebswirtschaftlich an vergleichbaren Unternehmen messen zu lassen. Schwerpunkt der neuen Legislaturperiode wird die Fortschreibung und Verstetigung der streng betriebswirtschaftlich ausgerichteten Beteiligungspolitik und der transparenten Beteiligungsführung sein. Ziel ist die weitere Verbesserung der Jahresergebnisse der Unternehmen hin zu einer angemessenen Ergebnisabführung an den Landeshaushalt. (S. 82)

In der vergangenen Legislaturperiode sind bei den Beteiligungen des Landes wesentliche Konsolidierungserfolge erzielt worden. Grundlage war die nachhaltige Umsteuerung in der Beteiligungspolitik, in der Beteiligungsführung und in der Einführung eines effizienten Controllings. So wurden für die Beteiligungsgesellschaften neben der konsequenten Einführung der Corporate Governance erstmals Zielbilder entwickelt, die jährlich fortgeschrieben werden. Um die Entwicklung der Gesellschaften zeitnah begleiten und steuernd eingreifen zu können, wurde ein betriebswirtschaftliches Quartalsberichtswesen eingeführt. Dadurch ist ein weiteres, sehr wesentliches Steuerungsinstrument geschaffen worden, das insbesondere die grundsätzliche Neuausrichtung der Beteiligungsgesellschaften Berlins stützt: Ausrichtung der Unternehmen nach primär betriebswirtschaftlichen Kriterien. (S. 82)

Das Land Berlin setzt auch weiterhin auf eine Konsolidierungsstrategie, die maßgeblich auf das Verändern ineffizienter Strukturen setzt. Kurzfristige Entlastung durch Einnahmen aus dem Verkauf von Landesvermögen und ihre Rückwirkungen auf die Zinsausgaben lösen die strukturellen Probleme des Landeshaushalts nicht.

Ob eine Beteiligung weiter gehalten werden soll und ob die mit der Beteiligung verbundenen fachpolitischen Erwartungen erfüllt werden, hängt mit der Einführung der jährlich fortgeschriebenen Zielbilder, von den objektiv messbaren Ergebnissen ab. Dieses Entscheidungsinstrument ist fortzuführen und auszubauen. Insbesondere für die Betriebe der Daseinsvorsorge (BVG, Vivantes, BSR, Wohnungsbaugesellschaften, bestehende Mehrheitsbeteiligung an den BWB) ist eine Privatisierung ausgeschlossen. (S. 82)

Die Koalition wird den Verkauf der Gewerbesiedlungsgesellschaft (GSG) unter finanzpolitischen Gesichtspunkten prüfen. (S. 82)

Die Senatsverwaltung für Finanzen nimmt bei den Kapitalgesellschaften als Beteiligungsverwaltung für das Land die Gesellschafterfunktion wahr. Sie ist damit zuständig für die Prüfung und Analyse der betriebswirtschaftlichen Ergebnisse der landeseigenen Unterneh-

men sowie für die Beurteilung ihrer wirtschaftlichen Situation. Im Sinne einer einheitlichen Beteiligungsführung sollte die Senatsverwaltung für Finanzen diese Aufgaben auch bei den Anstalten des Öffentlichen Rechts übernehmen und die Funktion des Gewährträgers ausüben. Davon unberührt bleibt die fachliche Zuständigkeit der einzelnen Senatsverwaltungen. (S. 83)

Die Investitionsbank muss weiter zu einem Dienstleister der Berliner Wirtschaft entwickelt werden. Hierfür soll eine Evaluation der Förderprogramme Aufschluss über die Ausschöpfung der Fonds und die Erreichbarkeit der Fördermittel für die Berliner Wirtschaft geben. Das Instrument der revolvingierenden Fonds soll verstärkt eingesetzt werden. Die Bank soll zur echten Struktur- und Förderbank weiter entwickelt werden. Berliner Unternehmen sollen die Förderinstrumente und die Informationen über einzelne Programme schnell und unbürokratisch erhalten. Die Pflege der Berliner Bestandsunternehmen, die engere Zusammenarbeit mit den Hausbanken der Unternehmen und in Ausnahmefällen die Übernahme der Hausbankfunktion für die Durchleitung von KfW-Kreditprogrammen sollen stärker als bisher Aufgabe der Bank sein. (S. 17)

### **Entwicklung der Städtischen Wohnungswirtschaft / Sanierung der kommunalen Wohnungsbaugesellschaften**

Die Sicherung von bezahlbarem und angemessenem Wohnen für alle Bürgerinnen und Bürger der Stadt ist eine Kernaufgabe der kommunalen Daseinsvorsorge. Kommunale Wohnungsbaugesellschaften sind dafür ein unverzichtbares Instrument. Der derzeitige kommunale Wohnungsbestand ist in seiner Größenordnung für die Erfüllung dieser Aufgabe unabdingbar. Im Zusammenspiel mit anderen sozialen und gesellschaftlichen Institutionen und mit einer speziell für das jeweilige Gebiet zugeschnittenen Konzeption leisten die Gesellschaften einen wesentlichen Beitrag zur sozialen Stadtentwick-

lung und erwirtschaften eine Stadtrendite. Vor allem in den Gebieten des Quartiersmanagements haben die Wohnungsbaugesellschaften die Rolle von Stabilisatoren der sozialen Mischung. Sie leisten in ihren Beständen einen aktiven Beitrag zur Integration.

Die Wohnungsbaugesellschaften des Landes befinden sich ungeachtet der Sanierungsfortschritte der letzten Jahre in einer schwierigen Situation. Die wirtschaftliche Konsolidierung der städtischen Wohnungsunternehmen wird konsequent fortgeführt. Im Mittelpunkt steht die Verbindung sozialer und wirtschaftlicher Ziele in der Steuerung der Unternehmen. Kerngeschäft ist die Vermietung, Verwaltung und Werterhaltung des Bestandes. Die schrittweise Trennung von Drittgeschäften jenseits des Kerngeschäfts zur wirtschaftlichen Optimierung der Gesellschaften wird fortgeführt.

Verkäufe von Wohnungen sind auf das zur Eigensicherung und Bestandsarrondierung zwingend erforderliche Maß zu begrenzen. Blockverkäufe an große Investmentgesellschaften sind ausgeschlossen. Einzelne Wohnungsverkäufe sind nur unter folgenden Maßgaben zu realisieren: vorrangiger Verkauf an Mieter, Mietergemeinschaften (hierzu sollen die Wohnungsunternehmen die Mieter zielgerichtet beraten), Genossenschaften oder städtische Gesellschaften sowie Sicherung der sozialen Mieterinteressen. Über Verkäufe ist mit dem Eigentümer vorab Einvernehmen herzustellen. Sie setzen Konzepte zur Bestandsoptimierung im Sinne der wohnungspolitischen Zielstellung des jeweiligen Unternehmens voraus.

Die Konsolidierungsmaßnahmen in den Gesellschaften konzentrieren sich auf die Optimierung der Bewirtschaftungskosten, insbesondere die Senkung der Overhead- und Verwaltungskosten sowie die Verbesserung der lang- und mittelfristigen Finanzierungsstruktur. Die Erhöhung der Einnahmen ist vor allem durch eine Senkung des Leerstandes zu erreichen. Die Mietenentwicklung ist im Einklang mit ihrem sozialen Auftrag zu planen und zu realisieren.

Die Strukturen der einzelnen Gesellschaften werden mit dem Ziel überprüft und optimiert, die Unternehmensführung zu straffen und abzuflachen und Doppelstrukturen abzuschaffen.

Mieterbeiräte sind als ein wichtiges Element der Effektivierung der Bestandsbewirtschaftung zu fördern und aktiv in den Sanierungsprozess einzubeziehen.

Über die Besetzung der Aufsichtsräte der städtischen Wohnungsbau-Gesellschaften entscheidet der Senat. Das in der vorangegangenen Legislaturperiode eingeführte Controlling hat die Voraussetzungen für die Steuerung der Gesellschaften verbessert. Es ist in Qualität und Tiefenschärfe weiterzuentwickeln. Gleichzeitig wird das Instrumentarium der Steuerung der Gesellschaften, insbesondere auf dem Weg der Stärkung der Rolle des Gesellschafters, qualifiziert.

Von besonderer Dringlichkeit ist die Sanierung der Wohnungsbau-Gesellschaft Mitte. Dazu soll ein Konzept mit dem Ziel des weitestgehenden Erhalts des Bestandes erarbeitet werden. (S. 45)

## **Genossenschaften**

Die Entwicklung und Bildung von Wohnungsbaugenossenschaften wird von der Koalition unterstützt. Sie sind bevorzugte Erwerber beim Verkauf städtischer Wohnungen. Darüber hinaus werden wir auf der Grundlage des neuen Genossenschaftsgesetzes und unter Zuhilfenahme bestehender neuer Fördermöglichkeiten (wie die Programme der Kreditanstalt für Wiederaufbau) die Gründung neuer Genossenschaften unterstützen. (S. 46)

Die Einbeziehung des Erwerbs von Genossenschaftsanteilen in die steuerliche Förderung der privaten Altersvorsorge ist erwünscht. Dadurch kann auch das genossenschaftliche Wohnen mit staatlicher Förderung der zusätzlichen Altersvorsorge eine deutliche Aufwertung

erfahren und einen aktiven Beitrag zur Wohnraumversorgung in genossenschaftlicher Eigenverantwortung leisten. (S. 46)

## **Steuern**

Zum teilweisen Ausgleich der finanziellen Folgen des Urteils des Bundesverfassungsgerichts wird ab dem Jahre 2007 der Grundsteuererhebesatz von bisher 660 auf 810 v.H. des Steuermessbetrages und der Steuersatz der Grunderwerbsteuer von 3,5 auf 4,5 v.H. angehoben. Bei der Grundsteuer ist unbeschadet des geltenden Hebesatzes insbesondere festzustellen, dass sich bislang auf Grund der in Berlin besonders niedrigen Einheitswerte (Wertverhältnisse von 1964, als kurz nach dem Mauerbau die Werte in Berlin historisch niedrig waren) eine gegenüber vielen anderen Großstädten weit unterdurchschnittliche Belastung ergibt. Dies ist in Richtung einer mit anderen Großstädten vergleichbaren Belastung zu korrigieren. Darüber hinaus wird auf der Grundlage von Artikel 105 Abs. 2a Satz 2 GG von der Ermächtigung Gebrauch gemacht, den Steuersatz der Grunderwerbsteuer für das Land Berlin selbst festzusetzen. Eine Erhöhung des gemäß Grunderwerbsteuergesetz geltenden Steuersatzes von derzeit 3,5% um einen Prozentpunkt wird für angemessen gehalten. Angesichts der angespannten Haushaltslage sind weitere Belastungen der Berlinerinnen und Berliner unumgänglich, um die finanziellen Konsequenzen von Prioritätensetzungen in den Bereichen Hochschulen, Bildung und Kultur tragen zu können. (S. 80)

## **Stadtentwicklung**

Andauernder Strukturwandel, eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten der öffentlichen Hand, demografische Veränderungen und ökologische Zukunftsanforderungen setzen den Rahmen für eine ganzheitliche Stadtentwicklungsstrategie. Wir wollen Vielfalt und

Kreativität weiter fördern und Freiräume ausbauen. Wir wollen die Zukunft der städtischen Wohnungsunternehmen in Berlin sichern, Investitionen in die wirtschaftliche Entwicklung unterstützen, den sozialen Zusammenhalt in den Stadtteilen sichern, die städtebauliche Entwicklung voranbringen, das gute Verkehrsangebot erhalten und hohen Umweltstandards gerecht werden. (S. 38)

### **Bauleitplanung, bezirkliche Planung**

Die wesentlichen Grundsätze und Ziele der Stadtentwicklung sind: Innen- vor Außenentwicklung, Sicherung des Wohnens in der Stadt, Begrenzung des Flächenverbrauchs, Überprüfung der Flächenvorhaltung für Infrastruktur, Neubestimmung von Einzelhandels- und Büroflächenbedarf und Flächenvorsorge für Zukunftsbranchen. (S. 39)

### **Innenstadtplanung**

Das Planwerk Innenstadt ist die Grundlage der weiteren Innenstadtentwicklung und wird im Dialog mit Bezirken, Fachöffentlichkeit und gesellschaftlichen Akteuren weiterentwickelt. Die Innenstadt muss als Wohn- und Arbeitsort für sozial unterschiedliche Bevölkerungsgruppen bewahrt und qualifiziert werden. Vorhandene Wohnbebauung ist daher zu erhalten. Die Qualität des Wohnens darf durch Nachverdichtungsmaßnahmen nicht unverhältnismäßig beeinträchtigt werden. Baulücken in der Innenstadt sind für Wohnungsneubau zu aktivieren. (S. 40)

### **Besondere Entwicklungsräume**

Das Planwerk Südost als länderübergreifendes Projekt, das den Konzeptraum der wichtigen Entwicklungsachse Innenstadt – Flughafen BBI umfasst, wird vor dem Hintergrund der positiven Flughafenstandortentscheidung und den damit ausgelösten dynamischen Ent-

wicklungsimpulsen überarbeitet. Schwerpunkte der Weiterentwicklung des Planwerkes West sollen die Nachnutzung des Flughafens Tegel und die Entwicklung des Messegeländes sowie die urbane Entwicklung zwischen Messegelände und der westlichen Innenstadt sein. Bei der Fortschreibung des Planwerkes Nordost muss die Entwicklung des Gesundheits- und Wissenschaftsstandortes Buch verknüpft werden mit der Verbesserung der Wohnqualität und der Weiterentwicklung des gesamten Ortsteils.

Die Zukunftssicherung der Großsiedlungen Hohenschönhausen, Marzahn und Hellersdorf ist nicht zuletzt aus infrastruktureller Sicht eine gesamtstädtische Aufgabe.

Die Koalition wird die Entwicklung des Spreerraumes von Köpenick bis Charlottenburg im Rahmen eines städtebaulichen und landschaftsräumlichen Konzeptes vorantreiben. (S. 41)

### **Flughafen Berlin Brandenburg International**

Die Entwicklung der Region um den Flughafen Berlin Brandenburg International (BBI) zu einer länderübergreifenden Wachstums- und Verkehrsregion wird durch die Erarbeitung eines gemeinsamen Strukturkonzeptes zur Flughafenumfeldentwicklung in einem Dialogprozess mit den Brandenburger Gemeinden und Landkreisen erarbeitet, das als Basis der kommunalen Planungen und der Landesplanungen dient. (S. 48)

### **Aktives Flächenmanagement**

Bei der Verwertung und Verwaltung landeseigener Liegenschaften sind die Flächenvorsorge für Aufgaben der Daseinsvorsorge, Stärkung neuer Wohnformen, für die Ansiedlung und Förderung von Kleingewerbe, innovativen Gründungen und Kulturwirtschaftsbetrieben sowie zielgruppenorientierte Flächenangebote für Initiativen des bürgerschaftlichen Engagements stärker zu berücksichtigen.

In einem Konzept für die landeseigenen Liegenschaften sollen die Potenziale und Instrumente einer an stadtentwicklungspolitischen Zielen orientierten Verwertung und Verwaltung der landeseigenen Immobilien aufgezeigt werden. (S. 43)

### **Quartiersmanagement**

Die Koalitionspartner werden das erfolgreiche Berliner Quartiersmanagement als zeitlich begrenzte Intervention auf der Grundlage der 2005 erfolgten strategischen Neuausrichtung fortsetzen. Neben den Mitteln aus dem Bund-Länder-Programm Soziale Stadt sollen auch verstärkt EU-Mittel zur Unterstützung stadtentwicklungspolitischer Vorhaben eingesetzt werden. (S. 44)

### **Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung**

Aufbauend auf der Zukunftsinitiative Stadtteil, dem Integrationskonzept und dem Konzept Stadtteilzentren wird die Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung ressortübergreifend weiterentwickelt. Ein wesentliches Element ist die dauerhafte Sicherung der Rahmenbedingungen für selbst organisiertes bürgerschaftliches Engagement.

Mit ausgewählten Pilot-Bezirken soll der Prozess des sozialraumorientierten, ressortübergreifenden Stadtteilmanagements ausprobiert werden. Erste Pilotbezirke sollen noch 2006 vom Rat der Bürgermeister benannt werden.

Der Sozialstrukturatlas, das Monitoring Soziale Stadtentwicklung und weitere relevante Sozialdaten werden stärker aufeinander bezogen. (S. 44)

## **Ressortübergreifendes Handeln für Familien in Berlin**

Wir unterstützen die sozialräumlich ausgerichtete Entwicklung von Kitas zu Familienkompetenzzentren in den Bezirken als Anlaufpunkte für Familien. (S. 13)

## **Sozialverträgliche Mietenentwicklung**

Das Instrument des qualifizierten Mietspiegels, einschließlich der Wohnlageneinstufung und der Spanneneinordnung, zur Dämpfung der Mietpreisentwicklung wird weitergeführt, durch einen Betriebskostenspiegel ergänzt und im Konsens zwischen Vermieter- und Mieterseite weiter entwickelt. Die Landesregelungen zum erweiterten Mieterschutz gemäß § 577a Abs. 2 BGB bei Umwandlung von Miet- in Eigentumswohnungen werden im Rahmen einer Fortschreibung auf ihre Wirksamkeit und Zielgenauigkeit überprüft und bei Bedarf ausgeweitet. Erhaltungsgebiete können geeignete städtebauliche Instrumente sein, um eine sozialverträgliche Mietenentwicklung zu sichern. (S. 46)

## **Stadterneuerung, Stadtumbau**

Es gilt die Strategie der Berliner Stadterneuerung zur Stabilisierung und Entwicklung der Innenstadt als Wohnort für alle Generationen und breite Schichten der Bevölkerung fortzusetzen.

Bei der Modernisierung von Beständen ist ein zeitgemäßer Standard unter Beibehaltung von sozialverträglichen Mieten zu erreichen. Die Koalition unterstützt die Mobilisierung von privatem Kapital für Modernisierungsmaßnahmen im Bestand.

Zur Bewältigung des nach wie vor vorhandenen Sanierungs- und Modernisierungsbedarfs sind gemeinsam mit den Bezirken, den Mieterinnen und Mietern und den Eigentümern gebietsbezogene Strategien zu entwickeln. Die Koalition hat das Ziel, die Sanierungsmaßnahmen

des Gesamt-Berliner Stadterneuerungsprogramms in der kommenden Legislaturperiode abzuschließen. Die in den kommenden Jahren noch verfügbaren Mittel müssen für Projekte mit mehrfachem städtebaulichem und sozialem Nutzen zur nachhaltigen Sicherung der Sanierungsziele eingesetzt werden.

Die Koalition wirkt darauf hin, dass die gewachsenen Strukturen der Bürgerbeteiligung nach der Aufhebung der Sanierungsgebiete unter den veränderten Rahmenbedingungen fortwirken können. Die Einhaltung und Wahrnehmung der dem Land aus der Sanierungsförderung zustehenden Belegungsrechte und Mietpreisbindungen sind konsequent zu kontrollieren und durchzusetzen. Es ist zu prüfen, wie die Bezirke an der Kontrolle beteiligt werden können. Die Bezirke gewährleisten eine offene Mieterberatung.

Die Fördermittel der Programme »Stadtumbau Ost« und »Stadtumbau West« werden für die städtebauliche Qualifizierung und Stabilisierung von Umstrukturierungsgebieten und Großsiedlungen zur Förderung von sozial, ethnisch und demografisch integrativen städtischen Strukturen sowie zur Unterstützung von Wirtschaft und Gewerbe eingesetzt. Die Verbesserung des öffentlichen Raums und der öffentlichen Infrastruktur bildet dabei den Schwerpunkt. Die Bestimmung von Zielen und Maßnahmen des Stadtumbaus erfolgt unter breiter Beteiligung der Bevölkerung. Umgestaltung und neue Nutzungen haben im Programm Stadtumbau Ost Vorrang vor Abriss von nicht mehr benötigten Infrastruktureinrichtungen. Bedarfe für Kleingewerbe und Selbständige sowie bürgerschaftliches Engagement sind vor einem Abriss gründlich zu prüfen. Die Baumaßnahmen sind so zu planen und durchzuführen, dass kurze Bauzeiten und geringe Belastungen für die Betroffenen erreicht werden.

Abriss und Rückbau von Wohngebäuden erfolgen aus städtebaulichen Gründen. In Verantwortung der Wohnungsunternehmen ist eine sozialplanerische Begleitung der betroffenen Bewohnerinnen und Bewohner zu gewährleisten, damit deren Interessen angemessen

berücksichtigt werden. Die Zukunftskonferenz »Stadtumbaubereich Ringkolonnaden« wird zügig abgeschlossen.

Die zügige Realisierung des Programms Stadtbau West wird durch Planungen und Maßnahmen zur Umstrukturierung und Aufwertung der durch Senatsbeschluss Ende 2005 festgelegten Stadtumbauegebiete gemeinsam mit Bezirken, Bewohnerinnen und Bewohnern, Grundstückseigentümern und Investoren vertieft und umgesetzt. Ziel ist die Stabilisierung angrenzender Wohnquartiere und die Überwindung von Randlagesituationen. (S. 46)

### **Besondere Wohnformen**

Die Weiterentwicklung eines gesamtstädtischen Konzeptes »Wohnen im Alter« für den Zeitraum bis 2030 stellt angesichts der demografischen Entwicklung eine künftige Schwerpunktaufgabe dar. Es wird u. a. ein Katalog »Gütekriterien für altersgerechtes Wohnen« im Wohnungsbestand und ein Handbuch für barrierefreies Bauen erstellt.

Berlins Anziehungskraft für junge und kreative Menschen beruht zu einem guten Teil auf dem Raum und den Möglichkeiten für das Ausprobieren kooperativer und solidarischer Lebens-, Arbeits- und Wohnformen. Baugruppen sollen als wichtige Zielgruppen für familiengerechtes Bauen und für das Zusammenleben von Alleinstehenden gestärkt werden. Hierzu gehört die Darstellung von Flächen-Portfolios, Beratungsangeboten und Unterstützung von Netzwerkstrukturen. Um den Erwerb von Grundeigentum für solche Initiativen zu fördern, die als Einzelerwerber geeignete Flächen in der Innenstadt suchen, wird eine Direktvergabe von Grundstücken ermöglicht. Die Koalition prüft die Möglichkeit der Schaffung eines Wohnungsprojekte-Fonds, der einzelne Wohnprojekte mit langfristigen Darlehen fördert (keine Zuschüsse). Dabei wird geprüft, inwiefern durch die Bildung eines städtischen Grundstückspools und Erbpacht- und/oder Treuhandverträge nachhaltig sozial wirksame Fördermodelle entwickelt werden können. (S. 47)

## **Soziale Stadtentwicklung und Stadtteilarbeit**

Die Stadtteilarbeit ist weiter konzeptionell zu entwickeln, um einerseits sozialräumlich orientierte, integrierte Problemlösungskonzepte zu entwickeln und andererseits die Potentiale der Bewohner und Bewohnerinnen zu mobilisieren (Empowerment). Stadtteilzentren sind eine bewährte und unverzichtbare Infrastruktur für solidarische Kiezstrukturen und zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in Berlin. Für den ab

dem Jahr 2008 abzuschließenden Nachfolgevertrag wird eine mehrjährige Laufzeit angestrebt und er wird auf dem jetzigen finanziellen Niveau fortgeführt. (S. 59)

## **Projekte für Wohnungslose**

Armutsentwicklung und Wohnungslosigkeit sind eng miteinander verbunden. Vorrang hat weiterhin die Vermeidung des Wohnungsverlustes. Neben der Vernetzung von öffentlichen und freien Trägern der Wohnungslosenhilfe ist die Zusammenarbeit mit vorrangigen Hilfesystemen, insbesondere der Jugend- und Suchthilfe sowie der psychiatrischen Versorgung, dringend zu verbessern. (S. 60)

## **Umwelt**

### **Energie und Klimaschutz**

Berlin ist sich seiner globalen Verantwortung für den Klimaschutz bewusst. Das selbstgesetzte Ziel, die CO<sub>2</sub>-Emissionen von 1990 bis 2010 um 25 % verursacherbezogen zu reduzieren, wird aufrechterhalten. (S. 52)

Die Koalition tritt für eine zügige Einführung des Energieausweises auf Bundesebene ein. (S. 52)

Die Koalition wird sich gegenüber dem Bund für eine weitergehende Regulierung der Energiepreise einsetzen. (S. 17)

Die Koalition wird sich im Bundesrat dafür einsetzen, dass die Ziele der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie erreicht werden. Hierzu gehören u.a. die Verabschiedung einer neuen Energieeinsparverordnung (EnEV), die Einführung eines Wärmegesetzes oder einer Nutzungspflicht für erneuerbare Energien, die Ökologisierung des Finanzsystems sowie die Weiterentwicklung des CO<sub>2</sub>-Emissionshandelssystems.

Im Rahmen der Umsetzung des Landesenergieprogramms soll ein »Klimaschutzrat« eingerichtet werden. Die Koalition wird das Berliner Energiespargesetz novellieren und folgende Maßnahmen umsetzen:

- Die umfassende Wärmeschutzsanierung der öffentlichen Gebäude und der Gebäude landeseigener Unternehmen. Hierfür wird das Modell der öffentlich-privaten Energiesparpartnerschaft intensiviert mit dem Ziel, in die Contractingverträge die Pflicht zur Erreichung von Wärmeschutzstandards aufzunehmen. Um die Betriebskosten deutlich zu senken, soll bis 2011 ein wesentlicher Anteil der noch nicht energieoptimierten öffentlichen Gebäude entweder vom Land saniert oder in entsprechende Contractingverträge mit Wärmeschutzsanierung eingebunden werden. Den städtischen Wohnungsbaugesellschaften kommt eine Vorreiterrolle zu, wobei eine sozialverträgliche Mietenentwicklung zu gewährleisten ist.
- Das Land Berlin beabsichtigt in seinen Liegenschaften und in denen seiner Unternehmen – neben der Fernwärme – den Einsatz dezentraler, energiesparender Heizsysteme (z.B. Solarthermie, Mikro-KWK) zu fördern und auszubauen.
- Im Rahmen des Vorhabens der Bundesregierung zur Schaffung eines regenerativen Wärmegesetzes werden Vorranggebiete in der Stadt für erneuerbare Energien und ausgewählte besonders effiziente Energiesysteme ermöglicht. Ausnahmen sind nur zu-

lässig, wenn es sonst zu einer wirtschaftlichen oder technischen Unzumutbarkeit käme. (S. 52)

### **Ökologisches Wirtschaften**

Die Koalition setzt sich dafür ein, dass Berliner Unternehmen möglichst umweltfreundlich produzieren und sparsam mit den natürlichen Ressourcen umgehen. Hierzu will Berlin neben den ordnungsrechtlichen Vorgaben auch marktwirtschaftliche Anreizinstrumente einsetzen. Das Projekt »Klimaschutz und Beschäftigung« wird weitergeführt. Im Rahmen des Projekts wird ein »Masterplan Energetische Gebäudesanierung« erstellt. (S. 17)

Mit den landeseigenen Unternehmen wird die Koalition Umweltpartnerschaften abschließen, in denen sich diese zu verbindlichen Zielen und Maßnahmen verpflichten. (S. 55)

### **Wasser/Abwasser**

Im Hinblick auf das Grundwassermanagement ist sicherzustellen, dass bei der Abschaltung von Wasserwerken die über Jahrzehnte künstlich abgesenkten Grundwasserstände nicht in unverträglichem Maß ansteigen. Alle Fördereinrichtungen der öffentlichen Wasserversorgung sind unter den Gesichtspunkten Siedlungsverträglichkeit, Umwelt- und Naturschutz sowie Wirtschaftlichkeit ausgewogen und aufeinander abgestimmt zu betreiben. (S. 53)

### **Abfallwirtschaft**

Die Entsorgungssicherheit wird im Rahmen des Abfallwirtschaftskonzeptes gewährleistet.

Auf der Grundlage vorliegender Gutachten zur Bioabfallsammlung ist gegebenenfalls durch ein Pilotprojekt darzustellen, wie diese opti-

miert werden kann. Weiterhin soll zur Reduzierung der Schadstoffe zeitnah geprüft werden, ob mülltonnengängige Elektrokleingeräte und Altbatterien separat erfasst und dazu ein wirksames Anreizsystem zur besseren Nutzung des »Bringsystems« oder eine haushaltsnahe Sammlung ggf. in Kooperation mit Vertreibern und öffentlichen Einrichtungen aufgebaut werden kann. (s. 54)

## **Mitglieder des Arbeitskreises Stadtentwicklung, Bau und Wohnen der Friedrich-Ebert-Stiftung**

*Frank Bielka*

Mitglied des Vorstandes, DEGEWO

*Uwe Blöcker*

Direktor a.D., Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V.

*Prof. Dr. Ingolf Deubel*

Minister, Ministerium der Finanzen des Landes Rheinland-Pfalz

*Lutz Freitag*

Präsident, GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V.

*Achim Großmann*

Parlamentarischer Staatssekretär, BM Verkehr, Bau und Stadtentwicklung

*Michael Halstenberg*

Abteilungsleiter Bauwesen, Bauwirtschaft u. Bundesbauten, BM Verkehr, Bau und Stadtentwicklung

*Bettina Harms*

A & K Analyse und Konzepte GmbH

*Folkert Kiepe*

Beigeordneter für Stadtentwicklung, Bauen, Wohnung und Verkehr Deutscher Städtetag

*Holger Kowalski*

Vorstandsvorsitzender, Altonaer Spar- und Bauverein eG

*Gernot Mittler*

Minister a. D., Präsident des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V.

*Ulrich Pfeiffer*

Vorsitzender des Aufsichtsrats, empirica ag

*Dr. Franz-Georg Rips*

Bundesdirektor, Deutscher Mieterbund e.V.

*Karin Roth*

Parlamentarische Staatssekretärin, BM für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung

*Dr. Peter Runkel*

Abteilungsleiter Wohnungswesen, BM Verkehr, Bau und Stadtentwicklung

*Jörg-Otto Spiller*

MdB, finanzpolitischer Sprecher, SPD-Bundestagsfraktion

*Jürgen Steinert*

Senator a.D.

*Petra Weis*

MdB, SPD-Bundestagsfraktion

*Marei John*

Referentin, Friedrich-Ebert-Stiftung