



GdW Arbeitshilfe 76

Zukunftsfähigkeit von Wohnungsunternehmen

Wie können sich Wohnungsunternehmen auf geänderte Marktbedingungen einstellen?

- Methoden der Marktanalyse
- Anpassung der Unternehmensstrategie
- Werkzeuge und Handlungsoptionen zur Umsetzung
- Mögliche Haftungsfragen

Zukunftsfähigkeit von Wohnungsunternehmen

Vorwort

Der demografische Wandel in Deutschland und die Auswirkungen auf die regionalen Wohnungsmärkte werden seit längerem diskutiert. Ging man in der Vergangenheit eher von einem Problem in den neuen Bundesländern aus, zeigt sich heute, dass auch vermehrt ländliche Regionen in den alten Bundesländern von Schrumpfung betroffen sind. Daneben ist Wachstum vor allem ein Thema der Großstädte und Metropolen, deren Attraktivität als Standorte von wissen- und wertschöpfungsintensiven Branchen eine erhebliche Sogwirkung auf die Binnen- und Außenwanderung entfaltet.

Positiv ist, dass durch die hohe Zuwanderung der letzten Jahre eine Trendumkehr bei der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland zu verzeichnen ist. Negativ wirkt sich dagegen aus, dass es eine starke Ausdifferenzierung in wachsende Regionen mit steigender Wohnungsnachfrage und Neubaudefiziten und schrumpfende Gebiete mit sinkenden Haushaltszahlen und Angebotsüberhängen gibt. Diese Grundtendenz wird sich in Zukunft weiter verstärken.

In den klassischen Schrumpfungsregionen zeichnet sich bereits jetzt eine neue Leerstandswelle ab. Die damit verbundenen finanziellen Probleme für die Wohnungsunternehmen bergen Risiken in sich, die frühzeitig vom Management erkannt und bewältigt werden müssen.

Um die Handlungsfähigkeit der Wohnungsunternehmen gerade in schrumpfenden Märkten zu gewährleisten, ist eine Beschäftigung mit dem Thema Zukunftssicherung notwendig. Diese Arbeitshilfe soll helfen, dieses Thema stärker in das Bewusstsein der Geschäftsführer und Vorstände, aber auch der Aufsichtsräte, zu rücken. Nur wenn sie frühzeitig Maßnahmen ergreifen, werden sie in der Lage sein, die gewaltigen Herausforderungen, die der Stadtumbau an die Wohnungsunternehmen als Hauptakteure der Marktberreinigung stellt, zu bewältigen.

In Regionen mit starkem Wachstum sind die Unternehmensstrategien an den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auszurichten. Dabei ist gerade bei der Neubauplanung zu beachten, dass auch ein nachhaltiges Wachstum vorliegt. Nach derzeitigen Prognosen verzeichnet die überwiegende Mehrheit der Kreise trotz derzeit starker Nachfrage, ab 2030 einen Rückgang der Wohnungsnachfrage.

Die Unterscheidung zwischen Schrumpfungs- und Wachstumsregionen sowie sogenannten Schwarmstädten darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich auch innerhalb der Städte und Regionen ganz unterschiedliche Trends vollziehen. Es gibt nicht den einen lokalen Wohnungsmarkt und nicht die eine lokale Wohnungsnachfrage. Auch in schrumpfenden Regionen gibt es Mikrolagen mit Nachfrageüberhängen. Hier können deutlich andere Preise und Mieten als im gesamtstädtischen Durchschnitt aufgerufen werden.

Diese Arbeitshilfe ist eine Neuauflage der GdW Arbeitshilfe 42 aus dem Jahr 2003 mit dem Titel "Insolvenzvorsorge und Krisenmanagement in den Wohnungsunternehmen". In 2003 ging man aufgrund der dramatischen Leerstandssituation in den neuen Ländern von einer hohen Insolvenzgefahr aus. Aufgrund erheblicher Anstrengungen der Wohnungsunternehmen, flankiert durch das Programm "Stadtumbau Ost", konnte diese Gefahr abgewendet werden. So

wurden in den neuen Ländern über 250.000 Wohnungen durch Abriss vom Markt genommen.

Allerdings haben viele Gemeinden im ländlichen Raum auch weiterhin erhebliche wirtschaftliche und soziale Strukturprobleme, die sich negativ auf die Wohnungsunternehmen auswirken. Vor diesem Hintergrund ist die Fortschreibung und Aktualisierung der Arbeitshilfe notwendig.

Der erste Teil der Arbeitshilfe beschäftigt sich mit dem Wandel der Wohnungsmärkte vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und bietet eine Anleitung zur Ermittlung der Wohnungsnachfrage vor Ort.

Anschließend werden auf der Grundlage einer marktangepassten Unternehmensstrategie und Unternehmensplanung ausgewählte Instrumente der Unternehmensführung und Handlungsoptionen in unterschiedlichen Märkten dargestellt. Diese können in schrumpfenden Märkten z. B. in Kooperationen, Verschmelzung oder in der Abwicklung von Wohnungsunternehmen bestehen.

Die Implementierung eines kennzahlenbasierten Risikofrüherkennungssystems ist wesentlicher Bestandteil der Risikovorsorge. Weiterhin werden Checklisten sowohl für das Management als auch für die Aufsichtsgremien dargestellt, um Krisensymptome rechtzeitig erkennen und darauf reagieren zu können.

In einem abschließenden Kapitel werden Fragen der Haftung und vor allem der Haftungsvermeidung der Organe der Wohnungsunternehmen erläutert.

Besonders bedanke ich mich bei den Autoren der Arbeitshilfe:

WP/StB Jürgen Elfrich

ptw. Prüfungsverband Thüringer Wohnungsunternehmen e.V., Erfurt
vtw. Verband Thüringer Wohnungs- und Immobilienwirtschaft e.V., Erfurt

Prof. Dr. WP/StB/RA Klaus-Peter Hillebrand

BBU Verband Berlin-Brandenburgischer
Wohnungsunternehmen e.V., Berlin und
Verband Sächsischer Wohnungsgenossenschaften e.V., Dresden

Dr. Jörg Lippert

BBU Verband Berlin-Brandenburgischer
Wohnungsunternehmen e.V., Berlin

WP/StB Hans Maier

VdW Bayern
Verband bayerischer Wohnungsunternehmen e.V., München und
vbw Verband baden-württembergischer
Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V., Stuttgart

WP/StB Gerhard Viemann

VNW Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V.,
Hamburg und
Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft
in Niedersachsen und Bremen e.V., Hannover

Klaus Schrader

GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunter-
nehmen e.V., Berlin

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

Ich hoffe, dass die Arbeitshilfe einen Beitrag zu Ihrer täglichen Arbeit
leistet.

Berlin, im Mai 2016



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

Inhalt

Seite

1

Der Wandel der Wohnungsmärkte vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung

1

1.1

Abschied von allseits wachsenden Märkten

1

1.2

Indikatoren zur Ermittlung der quantitativen Wohnungsnachfrage

11

2

Marktangepasste Unternehmensstrategie

19

2.1

Unternehmensstrategie

19

2.2

Unternehmensplanung

21

3

Darstellung ausgewählter Instrumente der Unternehmensanalyse als Grundlage der Unternehmensstrategie

23

3.1

Marktumfeldanalyse

23

3.2

Portfolio-Management – Portfolio-Analyse

27

3.3

Berichtswesen und Controlling

32

3.4

Risikofrühwarnsystem

40

4

Ausgewählte Handlungsoptionen für Wohnungsunternehmen in unterschiedlichen Märkten

43

4.1

Handlungsoptionen in Märkten mit starker Wohnungsnachfrage

43

4.1.1

Allgemeines

43

4.1.2

Möglichkeiten der Grundstücksaktivierung

44

4.1.3	Neubau ohne ausreichendes technisches Know-how im Unternehmen	49
4.1.4	Neugründung von Wohnungsgenossenschaften	51
4.2	Handlungsoptionen bei Schrumpfung	52
4.2.1	Allgemeines	52
4.2.2	Kooperationen	54
4.2.3	Verschmelzung	55
4.2.4	Auflösung und Abwicklung von Wohnungsunternehmen	59
5	Haftung und Haftungsvermeidung der Vorstände/ Geschäftsführer und Aufsichtsräte in Krisensituationen	67
Anlage 1	Checklisten für das Management	79
Anlage 2	Checklisten für den Aufsichtsrat	87
Anlage 3	Fragen zur Betriebsorganisation und Marktfähigkeit	93
Anlage 4	Quellenangaben	97

Über die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die regionalen Wohnungsmärkte wird seit längerem diskutiert. Anstoß gaben zunächst die enormen Bevölkerungsverluste der ostdeutschen Regionen vor allem im ersten Jahrzehnt nach der Wiedervereinigung. Erst langsam setzte sich die Erkenntnis durch, dass auch westdeutsche Regionen durch die Dynamik des demografischen Wandels zunehmend von Schrumpfung betroffen sind und sein werden.

Bereits seit einigen Jahren ist eine Ausdifferenzierung in wachsende Regionen mit steigender Wohnungsnachfrage und Neubaudefiziten und schrumpfende Gebiete mit sinkenden Haushaltszahlen und Angebotsüberhängen deutschlandweit zu beobachten. Diese Grundtendenz wird sich in Zukunft weiter verstärken.

Wachstum ist vor allem ein Thema der Großstädte und Metropolen, deren Attraktivität als Standorte von wissens- und wertschöpfungsintensiven Branchen eine erhebliche Sogwirkung auf die Binnen- und Außenwanderung entfaltet. Städte mittlerer Größe und Kleinstädte verloren bereits im vergangenen Jahrzehnt eher an Einwohnern und Haushalten, in Ostdeutschland deutlich stärker als in Westdeutschland. Besonders stark schrumpften Gemeinden in dünn besiedelten ländlichen Gebieten.

Demografische Trends

Kennzeichen des derzeit zu beobachtenden demografischen Wandels sind eine rückläufige natürliche Bevölkerungsentwicklung sowie eine Verschiebung im Altersaufbau der Bevölkerung. Bereits seit 1972 ist die Sterberate (Mortalität) höher als die Geburtenrate. Dadurch ist die natürliche Bevölkerungsentwicklung in Deutschland seitdem insgesamt negativ. Durch die steigende Lebenserwartung der Bevölkerung bei gleichzeitig niedriger Geburtenrate steigt zudem der Anteil älterer Menschen gegenüber dem Anteil Jüngerer.

In der jüngeren Vergangenheit konnte die negative natürliche Bevölkerungsentwicklung bis auf die Jahre von 2003 bis 2010 durch Zuwanderung aus dem Ausland mehr als nur kompensiert werden. Die Bevölkerung in Deutschland insgesamt stieg also – bis auf das erste Jahrzehnt der Nullerjahre – weiter an. Auf lange Sicht ist in Deutschland aber ein Bevölkerungsrückgang unvermeidbar. Denn die Zahl der Gestorbenen wird die Zahl der Geborenen immer stär-

ker übersteigen. Diese Lücke kann nicht auf Dauer durch Zuwanderung geschlossen werden.

Nach der im Frühjahr 2015 veröffentlichten 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes wird die Bevölkerungszahl von derzeit knapp 81 Mio. Menschen je nach Ausmaß der angenommenen Nettozuwanderung voraussichtlich noch 5 bis 7 Jahre steigen und anschließend abnehmen. Unter den Stand von 2014 sinkt sie frühestens 2023. Im Jahr 2060 wird die Einwohnerzahl 67,6 Mio. bei schwächerer Zuwanderung und 73,1 Mio. bei stärkerer Zuwanderung betragen. Sollte die Zuwanderung allerdings bis 2060 auf dem historisch nie dagewesenen Niveau von rund 300.000 Personen p. a. verbleiben, könnte die Bevölkerung nur um rund 3 Mio. schrumpfen und Deutschland im Jahr 2060 eine Einwohnerzahl von 77,7 Mio. erreichen.

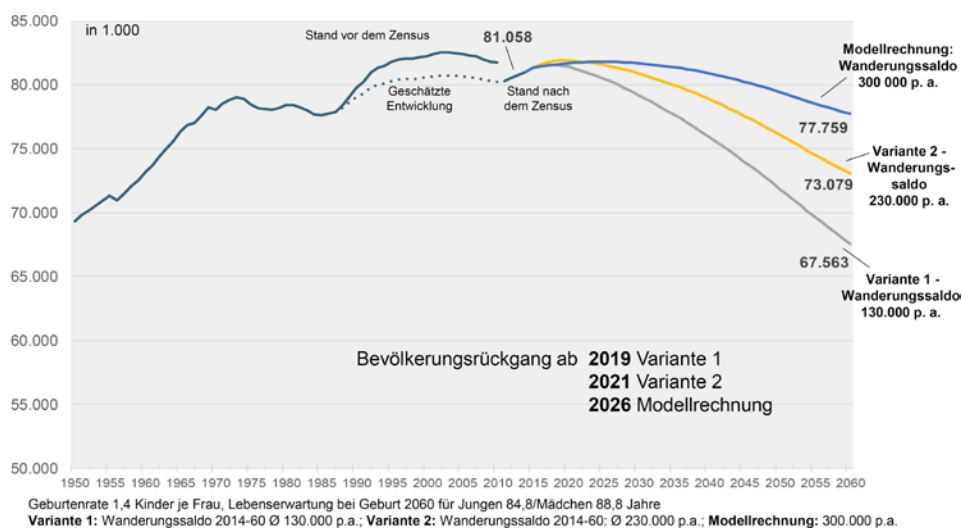


Abbildung 1: 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung sowie tatsächliche Bevölkerungsentwicklung von 1950 bis 2060

Die Zahl älterer Menschen ab 65 Jahren wird weiter steigen. Besonders stark wird diese Altersgruppe in den nächsten 20 Jahren wachsen, wenn die geburtenstarken Jahrgänge sukzessive in dieses Alter aufrücken. Im Jahr 2060 wird die Anzahl der ab 65-Jährigen 22 bis 23 Mio. betragen. Während derzeit jede fünfte Person dieser Altersgruppe angehört, wird es 2060 jeder dritte sein. Die demografische Alterung schlägt sich besonders deutlich in den Zahlen der Hochbetagten nieder. Im Jahr 2013 lebten 4,4 Mio. 80-Jährige und Ältere in Deutschland. Ihre Anzahl wird 2060 mit insgesamt 9 Mio. etwa doppelt so hoch sein wie heute. Der Anteil der Hochaltrigen an der Gesamtbevölkerung betrug 2014 rund 5 %, bis 2060 wird er auf 12 % ansteigen. Vier von zehn Menschen im Alter ab 65 Jahren werden dann 80 Jahre und älter sein.

Bevölkerungsentwicklung ist räumlich stark ausdifferenziert

Bevölkerungsveränderungen durch Wanderungen und natürliche Bevölkerungsentwicklung schlagen sich regional sehr unterschiedlich nieder. Dabei vergrößern sich vor allem die Unterschiede zwischen Stadt und Land. Binnenumzüge und Außenwanderung haben die Bevölkerung vor allem in Großstädten zunehmend seit 2005 und besonders stark seit 2010 anwachsen lassen.

Zwischen 2008 und 2013 verzeichneten unter den Großstädten Münster (+8,9 %), Frankfurt am Main (+7,6 %), Darmstadt (+7,3 %) und München (+7 %) den größten Zuwachs an Neubürgern. Die ostdeutschen Großstädte Leipzig (+7 %), Potsdam (+6,3 %) und Dresden (+5,8 %) gehörten ebenfalls zu den Top Ten. In absoluten Zahlen verzeichnete Berlin in diesem Zeitraum mit einem Zuwachs von 166.000 Einwohnern den höchsten Gewinn nach Köpfen (+ 4,3 %). Nur wenige Großstädte haben zwischen 2008 und 2013 an Bevölkerung verloren. Diese konzentrieren sich auf das Ruhrgebiet.

Auch die verstädterten Kreise im Umland der großen Städte wachsen seit 2012 wieder, wenn auch mit geringerer Dynamik als die Großstädte. Unter den Städten mittlerer Größe (20.000 bis 100.000 Einwohner) ist der Anteil der schrumpfenden Kommunen deutlich größer. Ein starkes Wachstum verzeichneten zwischen 2008 und 2013 vor allem die Städte im Umland der Metropolen. Teltow (+14,9 %) bei Berlin, Remseck am Neckar (+8,8 %) bei Stuttgart sowie Dachau (+8 %), Olching (+7,8 %) und Unterhaching (+7,7 %) bei München gehören zu den am schnellsten wachsenden Mittelstädten. Ein hohes Minus wiesen hingegen Mittelstädte in den ehemaligen industriellen Zentren Ostdeutschlands auf. Die drei am stärksten schrumpfenden Kommunen Hoyerswerda (Sachsen), Bitterfeld-Wolfen (Sachsen-Anhalt) und Eisenhüttenstadt (Brandenburg) verloren zwischen 2008 und 2013 ein Zehntel ihrer Bevölkerung.¹

Der ländliche Raum verzeichnet dagegen bereits seit 2000 rückläufige Bevölkerungszahlen. Zuletzt hat sich dieser Einwohnerverlust dank der hohen Zuwanderung nach Deutschland allerdings auch hier abgeschwächt. Nichtsdestotrotz bleibt hier die Bevölkerungszahl rückläufig.

¹ Vgl. BBSR (2015): Wachsen oder schrumpfen? BBSR-Typisierung als Beitrag für die wissenschaftliche und politische Debatte. **BBSR-Analysen kompakt** 12/2015. Bonn.

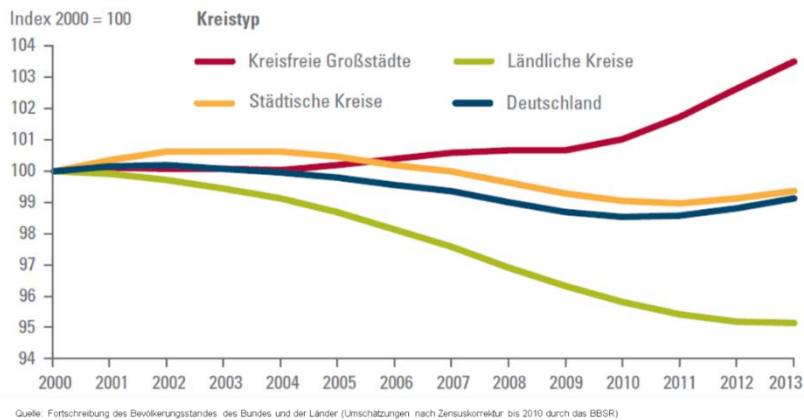


Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung nach Regionstypen in Deutschland 2000 bis 2013

Entscheidend ist die Dynamik bei der Haushaltszahl

Die zukünftige Zahl der Haushalte sowie ihre Größe und Zusammensetzung ist die entscheidende Basisinformation zur Beurteilung der Wohnungsnachfrage. Auf den Wohnungsmärkten sind Haushalte, die entscheidende Nachfragegröße. Diese auf den ersten Blick banale Feststellung weist daraufhin, dass sich die Haushaltsdynamik zumindest zeitweilig von der Bevölkerungsentwicklung abkoppeln kann.

Verkleinern sich die Haushalte, da immer weniger Personen in einem Haushalt leben bzw. immer mehr Menschen allein in einer Wohnung leben, kann sich die Wohnungsnachfrage in einer Region weiter erhöhen, auch wenn die Bevölkerungszahl zurück geht. Der Trend zur Singularisierung sowie die Zunahme von Seniorenhaushalten sind Prozesse des demografischen Wandels, welche derzeit die Verkleinerung der Haushalte verursachen.

Die Nachfrageeffekte der Haushaltsverkleinerung sind beachtenswert: So ist die Zahl der Haushalte etwa zwischen 1991 und 2014 um 17 % angestiegen, während die Bevölkerung nur um 3 % gewachsen ist. Selbst in den neuen Ländern, die in 25 Jahren seit der Wiedervereinigung etwa 10 % ihrer Bevölkerung verloren haben, stieg die Zahl der Haushalte im selben Zeitraum um mehr als 11 %.

Anfang 2015 hat das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) eine kleinräumig differenzierte Haushaltsprognose bis zum Jahr 2030² vorgelegt. Wichtigstes Prognoseergebnis: Auf Dauer kann der Haushaltsverkleinerungsprozess in vielen Regionen die abnehmende Bevölkerungsentwicklung nicht länger kompensieren. Trotz deutlichen Wohnungsbedarfs in vielen Großstädten werden immer mehr Regionen in Deutschland schrumpfen. Die Zahl der Haushalte und damit auch der Wohnungsbedarf werden hier zurückgehen.

² Vgl. BBSR (2015): Die Raumordnungsprognose 2035 nach dem Zensus. Bevölkerung, private Haushalte und Erwerbspersonen.

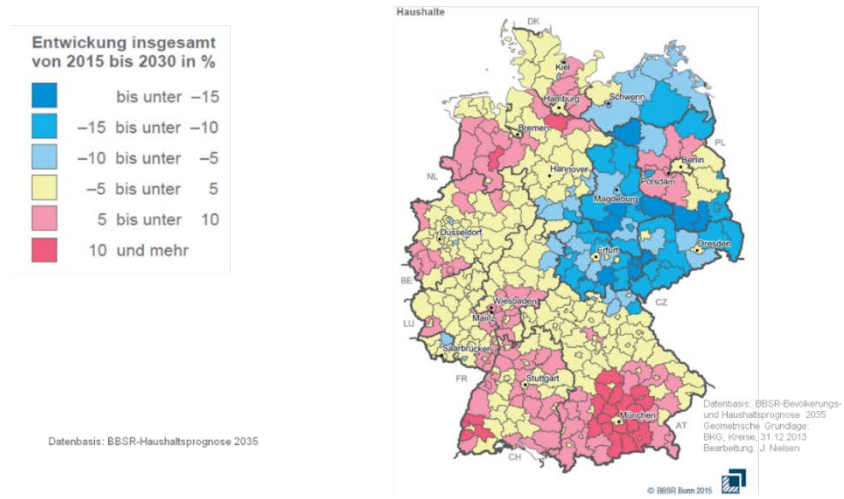


Abbildung 3: Entwicklung der Haushalte von 2015 bis 2030

Über den gesamten Zeitraum der nächsten 15 Jahre bis 2030 wird die Zahl der Haushalte nur noch in 108 Kreisen deutlich wachsen (plus 5 % und mehr). Entscheidend ist aber vielmehr der Wechsel in der Dynamik, der sich innerhalb der Prognosezeitraums vollzieht: Zu Beginn – im Jahre 2015 – weisen drei Viertel aller Kreise in Deutschland noch eine wachsende Haushaltszahl auf. Im weiteren Prognoseverlauf verändert sich das Verhältnis von wachsenden zu schrumpfenden Haushaltszahlen kontinuierlich in Richtung Schrumpfung. Im Jahr 2030 wird noch für knapp 39 % der Kreise eine wachsende Haushaltszahl (Veränderung gegenüber dem Vorjahr) prognostiziert. Die überwiegende Mehrheit verzeichnet dann bereits einen Rückgang der Wohnungsnachfrage.

Auch die kreisfreien Großstädte werden in ihrer Gesamtheit nicht vom Grundtrend der Schrumpfung verschont bleiben. Bis 2022 liegen die Zuwachsraten der Haushaltszahlen in den Großstädten noch über dem Trend für das Bundesgebiet. Gleichwohl sinkt der Haushaltszuwachs wie in Gesamtdeutschland von Jahr zu Jahr. Ab dem Jahr 2022 bleibt die Haushaltsdynamik in den großen Städten hinter dem bundesdeutschen Gesamttrend zurück.

Für die Jahre nach 2025 ermittelt die BBSR-Prognose auch für die Großstädte insgesamt eine deutlich rückläufige Haushaltszahl. Mit Verringerung des Bevölkerungspotenzials in den Herkunftsregionen der Binnenzuwanderung, wird sich also auch das Feld der heute zumeist wachsenden Großstädte in wenige Gewinner und zahlreiche Verlierer der demografischen Entwicklung aufspalten.

Neue Wanderungsmuster: Das Phänomen Schwarmstädte

Jenseits der absoluten Veränderung der Bevölkerungs- und Haushaltszahl werden die Wohnungsmärkte durch neue Muster der Binnenwanderungen derzeit deutlich umgekrempelt. Deutschland zieht um und diese Umzugsbewegungen verändern die Nachfrage auf den Wohnungsmärkten massiv. Trotz heftiger Debatten über die Migration aus dem Ausland, gilt auch für das Jahr 2015: Rund zwei Drittel der Umzugsbewegungen über die Kreisgrenze in Deutschland sind Binnenumzüge innerhalb des Landes.

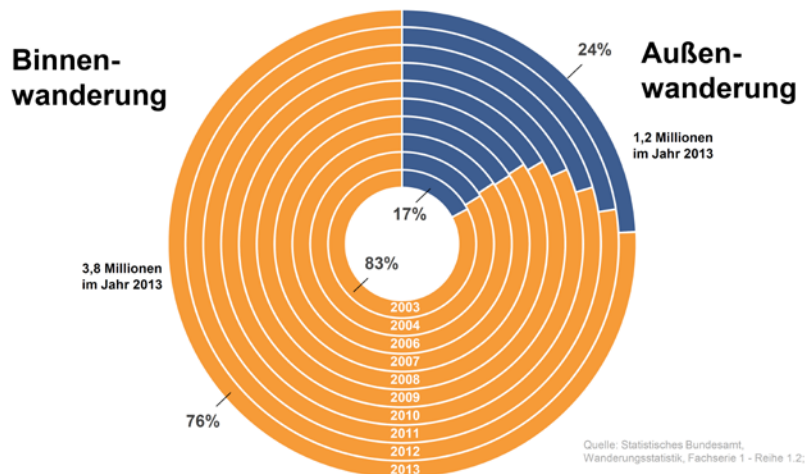


Abbildung 4: Wanderungsdimensionen in Deutschland

Es liegt also keinesfalls nur an der aktuell hohen Zahl der Flüchtlinge, die nach Deutschland kommen, dass nach Jahren der Diskussion über den demografischen Wandel, dem Stadtumbau und dem Wohnungsabriss, das Thema Wohnungsknappheiten wieder ganz oben auf der politischen Agenda steht. Ausschlaggebend für den hohen Wohnungsbedarf in vielen Regionen des Landes sind neue Muster der Binnenwanderung – das heißt die Wanderungsbewegungen innerhalb des Landes.

Die vom GdW und seinen Regionalverbänden beauftragte Studie "Schwarmstädte in Deutschland – Ursachen und Nachhaltigkeit der neuen Wanderungsmuster"³ leistet erstmals eine umfassende qualitative Gesamtschau der Binnenumzüge in Deutschland, betrachtet das Wanderungsverhalten verschiedener Altersgruppen und fragt nach der Nachhaltigkeit sowie den Ursachen dieser neuen Wanderungsmuster.

Auch methodisch geht die Studie neue Wege. Anders als bei herkömmlichen Bevölkerungs- und Haushaltsprognosen, auf deren Grundlage die quantitativen Anforderungen an die Wohnungsmärkte beschrieben werden, analysiert die Studie "Schwarmstädte" das Wanderungsgeschehen durch eine Kohortenanalyse.

³ empirica AG (2015): Schwarmstädte in Deutschland. Ursachen und Nachhaltigkeit der neuen Wanderungsmuster. Berlin (<http://web.gdw.de/service/publikationen/2888-schwarmstaedte-in-deutschland-studie-im-auftrag-des-gdw>).

Dabei wird die Binnenwanderung anhand des Verhaltens bestimmter Geburtsjahrgänge beobachtet. Es wird also nicht untersucht viele Personen im Alter von 20 bis 25 Jahren heute im Vergleich zu vor fünf Jahren in einer Stadt leben, sondern wie viele Personen z. B. des Geburtsjahrgangs 1989 – 1993 heute im Vergleich zu vor fünf Jahren in dieser Stadt leben. Die Zu- und Abnahme wird bereinigt um die natürliche Bevölkerungsentwicklung, die aufgrund der altersspezifischen Sterberaten geschätzt wird. Das Ergebnis beschreibt dann ausschließlich die Veränderung der Geburtsjahrgänge, die durch Wanderungen verursacht ist. Die so ermittelte "Kohortenwachstumsrate" kann als ein Maß für die Attraktivität einer Stadt, einer Region interpretiert werden. Die Kohortenwachstumsrate entspricht dabei keineswegs der Wachstumsrate der Bevölkerung. Das Bevölkerungswachstum ist nicht zwingend dort hoch, wo die Kohortenwachstumsrate hoch ist. Beide können sich sogar gegenläufig entwickeln.⁴

Spaltung der demografischen Entwicklung

Ein zentrales Ergebnis dieser neuen Analyseperspektive lautet: Während etwa 30 "Schwarmstädte" in Deutschland überdurchschnittlich von der Binnenwanderung profitieren, verlieren praktisch alle Landkreise im ländlichen Raum Einwohner.

Die demografische Spaltung des Landes wird getragen von den Jüngeren, die noch auf der Suche nach ihrem Lebensmittelpunkt sind, insbesondere den Berufsanfängern (Altersklasse 25 bis 34 Jahre). Nach Abschluss der Ausbildungs- und Berufsanfängerwanderung haben 40% der (altersklassengewichteten) Kreise Einwohner verloren. Gewonnen haben in erster Linie die "jungen Schwarmstädte" und das sehr kräftig. Spitzenreiter ist München – hier werden aus 100 10- bis 15-Jährigen 336 30- bis 34-Jährige. Es folgen Leipzig, Frankfurt, Mannheim, Heidelberg, Darmstadt, Regensburg, Dresden. Insgesamt 29 Städten gelingt es, so viele junge Menschen anzuziehen, dass sich jeder Geburtsjahrgang mindestens verdoppelt. Darunter sind mit Landshut oder Koblenz auch Mittelstädte, während selbst großen Städten wie Dortmund oder Essen, aber auch Bremen oder Bielefeld dies nicht annähernd gelingt.

⁴ Zwei Beispiele aus der Studie: So ist z. B. in Halle die Einwohnerzahl nur leicht gestiegen obwohl die Kohortenwachstumsrate bei der Ausbildungs- und Berufsanfängerwanderung eine Verdopplung der ursprünglichen Geburtsjahrgänge zeigt und die Stadt aus diesem Betrachtungswinkel zu den 30 Top-Schwarmstädten gehört. Im LK Garmisch-Patenkirchen etwa wurden in fünf Jahren aus 100 55- bis 69-Jährigen 115 60-74-Jährige. Was die Stadt zum größten Gewinner der Altenwanderung macht und ihre hohe Attraktivität als Wohnstandort für Ältere verdeutlicht. Die absolute Bevölkerung der Altersklasse von 60 bis 74 Jahren ging im betrachteten Zeitraum aber um 2,4 % zurück.

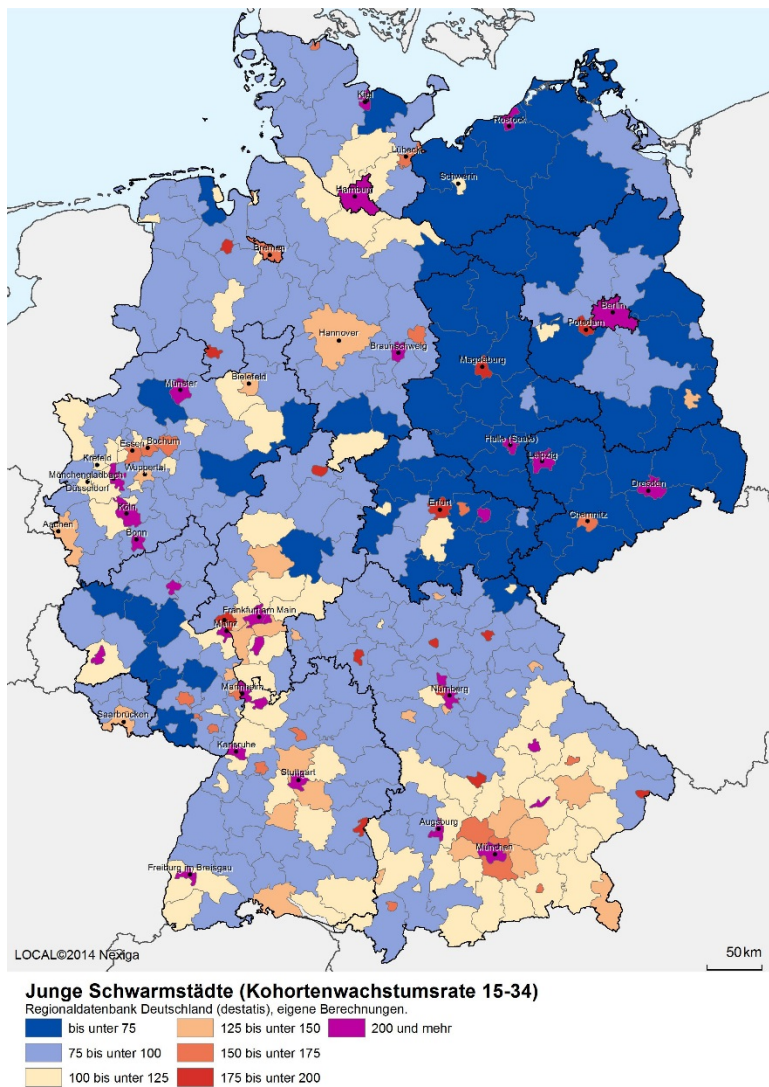


Abbildung 5: Die jungen Schwarmstädte in Deutschland

Die sich anschließenden Wanderungen der höheren Altersgruppen wirken der Konzentration der Bevölkerung auf die Schwarmstädte wieder etwas entgegen, ohne diese aber auch nur annähernd ausgleichen zu können. In der Altersklasse der 35- bis 44-Jährigen bestimmt die altbekannte Suburbanisierung aus den teuren Schwarmstädten weiterhin das Bild.

In der Altersklasse der 60- bis 74-Jährigen findet ebenfalls eine durch Wanderungen ausgelöste Verschiebung der Bevölkerung statt. Die Landkreise an der Nord- und Ostseeküste sowie entlang des Alpenrandes gewinnen zwischen fünf und zehn Einwohner je 100 Einwohner der Altersklasse hinzu. Hinzu kommen einige Städte wie Baden-Baden, Potsdam oder Ahrweiler. Hauptverlierer sind die teuren Schwarmstädte, allen voran München, das einen von sechs Einwohnern in dieser Altersklasse verliert.

Über die letzten Jahrzehnte sind die Geburtsjahrgänge in der Ausbildungs- und Berufseinmündungsphase (16- bis 35-Jährige) immer mobiler geworden. Das zeigt die Studie an einem Vergleich der räumlichen Konzentration der unterschiedlichen Geburtsjahrgänge in dieser Lebensphase. Besonders markant ist der deutliche Sprung

in der räumlichen Konzentration zwischen den Geburtsjahrgängen 1969 bis 1973 und der Kohorte 1974 bis 1987. Diesem Sprung schließen sich weitere an. Das heißt jeder nachwachsende Geburtsjahrgang ist mit Beginn der Ausbildungs- und Berufseinmündungsphase räumlich noch stärker konzentriert als die jeweils etwas früher Geborenen.

Der Kern des Schwarmverhaltens, das vor allem die jüngeren Altersgruppen prägen, ist nach Urteil der Studie ein starker Bedeutungszuwachs der Wohnortqualität, für den auch weite Pendelentfernungen in Kauf genommen werden. Hauptsache man wohnt in einer lebendigen, vitalen, urbanen Stadt.

Die Folgen dieses Schwarmverhaltens liegen auf der Hand. In den Schwarmstädten steigen die Mieten, in den anderen Regionen stagnieren oder fallen sie. In den Schwarmstädten müssen Wohnungen, Kitas, Schulen gebaut und die gesamte öffentliche und private Infrastruktur erweitert werden. In allen anderen Regionen verfallen Wohnungen und werden Schulen geschlossen. Das Land spaltet sich demografisch.

Ausdifferenzierung auch in Mikrolagen

Die Unterscheidung zwischen Schrumpfungs- und Wachstumsregionen sowie Schwarmstädten und deren Quellgebieten darf nicht darüber hinweg täuschen, dass sich auch innerhalb der Städte und Regionen ganz unterschiedliche Trends vollziehen. Es gibt nicht den einen lokalen Wohnungsmarkt und nicht die eine lokale Wohnungsnachfrage. Auch in schrumpfenden Regionen gibt es Mikrolagen mit Nachfrageüberhängen. Hier können deutlich andere Preise und Mieten als im gesamtstädtischen Durchschnitt aufgerufen werden.

Die Qualität dieser Mikrolagen ist ähnlich der Qualitäten von Schwarmstädte nur schwer auf einen idealtypischen Punkt zu bringen. "Letztlich zeichnen sich Schwarmstädte einfach dadurch aus, dass sie eine angenehme Atmosphäre haben. Wie diese im Einzelnen entsteht, können wir nicht beurteilen – wir wissen es aber, wenn wir da sind."⁵

Die entsprechenden Milieus "hipper" Wohnlagen, die Stück für Stück auch für den Zuzug einkommens- und bildungsstarker Haushalte interessant werden, entstehen meist nicht irgendwo in einer Stadt, sondern in ganz speziellen Stadtteilen: idealtypisch am Cityrand – nicht in unmittelbar zentralster Lage, aber doch zentral – in hoch verdichteten Mehrfamilienhausgebieten mit hohem Altbauanteil, oft gründerzeitlich geprägt. Der Anteil der Gewerbeeinheiten in den Erdgeschossen ist dort hoch und bietet damit viel Raum für Geschäfte, Kneipen, Cafés etc. Öffentliche Parks oder städtische Plätze geben den Gebieten ein Zentrum oder eine besondere Lage. Aufgrund der innerstädtischen Lage sind sie gut an den ÖPNV angebunden, trotzdem werden sie in der Regel nicht von großen Durchfahrtsstraßen durchschnitten. Verkehrsberuhigende Maßnahmen wurden zwar meist nicht durchgeführt, aber durch die bestehenden Straßenverhältnisse wird eine Verkehrsberuhigung erreicht.

⁵ Vgl. empirica AG (2015): Schwarmstädte in Deutschland. Berlin. S. 62.

Investoren und Bestandshalter sollten daher gerade in entspannten Wohnungsmärkten das innerstädtische Wanderungsverhalten genau im Auge behalten und am Ball bleiben, wenn neue Quartiere angesagt sind.

Aktuelle Flüchtlingsmigration und Wohnungsleerstand

Das kontinuierliche Wirtschaftswachstum und der anhaltend günstige Trend der Arbeitsmarktentwicklung haben Deutschland in den Jahren seit 2010 zu einem Hauptwanderungsziel der EU-Binnenmigration werden lassen. Zusätzlich ist seit Mitte 2015 die Zahl der vor Krieg und Terror nach Deutschland flüchtenden Menschen deutlich angestiegen. Aufgrund der unvollständigen Registrierung der zuwandernden Flüchtlinge kann deren Zahl noch nicht abschließend beziffert werden.

So ist die ausländische Bevölkerung aus der EU im November 2015 gegenüber dem Vorjahresmonat um 340.000 Personen gestiegen. Aus Kriegs- und Krisenländern⁶ kamen 334.000 Personen und aus den Ländern des Westbalkans⁷ rund 113.000 Personen netto dazu. Insgesamt wuchs die ausländische Bevölkerung damit um mehr als 890.000 Personen gegenüber dem Vorjahr. Bei dieser Zahl aus dem Ausländerregister ist zu beachten, dass viele Flüchtlinge noch nicht registriert sind.

Die Nettozuwanderung dürfte damit schätzungsweise in Deutschland 2015 zwischen 850.000 und einer Million betragen haben. Im Vorjahr lag sie bei 550.000 Personen. In der jüngeren Geschichte seit den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts ist eine Zuwanderung in dieser Größenordnung innerhalb eines Jahres bisher ohne Vergleich.

Die erhöhte Zuwanderung verstärkt die Nachfrage nach bezahlbarem Wohnraum in zahlreichen Ballungsregionen Deutschlands aktuell enorm. Für 850.000 bis eine Million eintreffender Flüchtlinge kann schätzungsweise ein zusätzlicher Wohnungsbedarf von 136.000 bis 160.000 Wohnungen abgeleitet werden. Ob ein Teil dieser Nachfrage durch bisher leer stehende Wohnungen gedeckt werden kann, ist vor allem von der räumlichen Verteilung der Flüchtlinge abhängig.

Asylbewerber und Flüchtlinge dürfen sich bis zur Entscheidung über ihre Anträge in Deutschland aufhalten, sie erhalten eine Aufenthaltsgestattung. In den ersten drei Monaten des Aufenthalts unterliegen die Asylbewerber und Flüchtlinge einer Residenzpflicht, die sich in der Regel auf den Zuständigkeitsbereich der jeweiligen Ausländerbehörde erstreckt. Danach können sie seit Januar 2015 ihren Aufenthaltsort frei wählen. Dabei kann vermutet werden, dass sich das Muster der jüngeren Vergangenheit auch in Zukunft beobachten lässt. Neue Zuwanderer knüpfen häufig an bestehende soziale Netze früherer Migration an: So konzentrieren sich die Zuzüge auf die großen Agglomerationen und deren Kernstädte. Ziele sind die

⁶ Unter Kriegs- und Krisenländern fassen wir hier Afghanistan, Eritrea, Irak, Iran, Nigeria, Pakistan, Somalia und Syrien zusammen.

⁷ Albanien, Bosnien-Herzegowina, Kosovo, Mazedonien, Montenegro und Serbien.

süddeutschen Großstädte wie München, Nürnberg, Stuttgart, das Rhein-Neckar und das Rhein-Main-Gebiet, aber auch die Rhein-Ruhr-Region, Hannover, Hamburg, Bremen und Berlin. Unter den ostdeutschen Großstädten sind allein in Dresden, Leipzig, Halle oder Rostock leichte Konzentrationstendenzen internationaler Zuzüge zu erkennen.

Wichtig ist deshalb auch außerhalb der Ballungszentren Ankerpunkte für die Zuwanderung in Deutschland zu schaffen, um die Konzentration auf die ohnehin wachsenden Ballungsräume abzuschwächen. Dies kann auch für einen Abbau von Leerständen in ländlich-peripheren Räumen sowie in mittleren und kleineren Städten von Vorteil sein. Die häufig genannte Zahl von 1,7 Mio. leer stehenden Wohnungen in Deutschland stammt aus der Zensuserhebung aus dem Jahr 2011 und ist veraltet. Schreibt man den Leerstand entsprechend der in der GdW-Jahresstatistik dokumentierten Entwicklung fort, dürften im Jahr 2014 nur noch 1,4 Mio. Wohnungen bei privaten Vermietern, Wohnungsgesellschaften und Wohnungsgenossenschaften leer stehen. Nur die Hälfte dieser Leerstände ist wirklich unmittelbar für sofortige Wohnnutzung verfügbar; das sind rund 700.000 Wohnungen.

Dennoch: Die zusätzliche Nachfrage im Zuge der Flüchtlingskrise kann die Nachfrageentwicklung in schrumpfenden Märkten nicht umkehren, sondern nur kurzfristig stoppen. Es ist deshalb von hoher Bedeutung, sicherzustellen, dass Fördermittel für den geplanten Abriss von Wohnungen, die aufgrund der erhöhten Nachfrage vorübergehend zur Unterbringung von Flüchtlingen genutzt und erst zu einem späteren Zeitpunkt abgerissen werden, auch danach noch zur Verfügung stehen.

1.2 Indikatoren zur Ermittlung der quantitativen Wohnungsnachfrage

Im Folgenden werden zentrale Elemente für die konkrete Ermittlung der zukünftigen Wohnungsnachfrage auf dem jeweiligen Teilmarkt kurz erläutert und einige methodische Hinweise zur Datenverfügbarkeit aufgezeigt.

a) Bevölkerungsprognose

Die Prognose der Bevölkerungszahl ist eine wesentliche Grundlage für die Berechnung der zukünftigen Haushaltszahl, die wiederum die maßgebliche Größe ist für den demografisch bedingten Wohnungsbedarf. Häufig greifen Wohnungsmarktprognosen auf bestehende Bevölkerungsprognosen zurück; soweit verfügbar auch auf Haushaltprognosen. Das geschieht zur Zeitersparnis oder aus Akzeptanzgründen: Prognosen der statistischen Ämter des Bundes, der Länder oder der Kommunen haben oft eine Art Leitfunktion.

Bundesweit liegt derzeit eine aktuelle Raumordnungsprognose des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) vor, welche die Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung auf regionaler Ebene der Kreise und kreisfreien Städte bis zum Jahr 2035 darstellt.⁸ Die Analyseergebnisse auf Kreisebene werden im Internet zum Download bereitgestellt.⁹

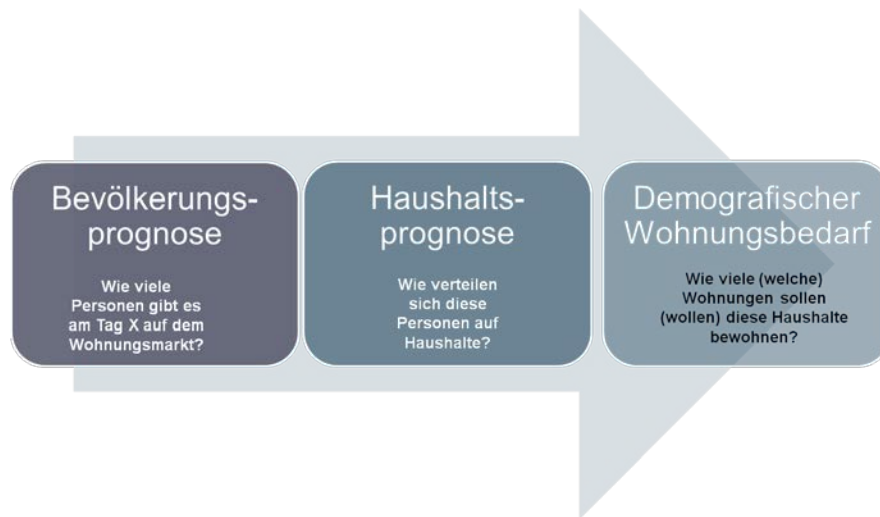


Abbildung 6: Ermittlung der quantitativen Wohnungsnachfrage

Die Bevölkerungsprognose ist ein komplexer Baustein einer Wohnungsmarktprognose mit den meisten methodischen Variationsmöglichkeiten. Die simpelste Variante ist eine einfache Fortschreibung der Bevölkerungszahl mit der Veränderungsrate der Vergangenheit. Deren Komponenten sind die

- natürliche Bevölkerungsentwicklung = Saldo aus Geburten und Sterbefällen. Ergebnis ist entweder ein Geburtenüberschuss oder ein Geburtendefizit/Sterbeüberschuss.
- Wanderungssaldo = Zuzüge minus Fortzüge, Ergebnis ist ein Wanderungsgewinn oder -verlust.

Bei langfristigen Prognosen haben sich aber komplexere mathematische Modelle durchgesetzt. Für eine detaillierte Erläuterung ist hier kein Raum, das Grundprinzip sei aber erklärt: Natürliche Entwicklungen und Wanderungen werden in ihre Bestimmungsfaktoren zerlegt und diese einzeln in die Zukunft fortgeschrieben. Dazu gehören

- Geburtenziffern (Kinderzahl der Frauen),
- Sterbeziffern (geschlechtsspezifische Lebenserwartungen),
- alters- und geschlechtsspezifische Fortzugs-/Zuzugsraten,
- Verteilung der Zu- und Fortzüge auf Nah- und Fernwanderungen.

⁸ BBSR (Hrsg,2015): Die Raumordnungsprognose 2035 nach dem Zensus. BBSR-Analysen KOMPAKT 05/2015. Bonn.

⁹ http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/UeberRaumbeobachtung/Komponenten/Raumordnungsprognose/Download_ROP2035/DL_ROP2035_uebersicht.html?nn=415476.

Geburten- und Sterbeziffern stehen aus dem jährlichen Mikrozensus zur Verfügung. Meist werden sogar spezifische Werte für die einzelnen Geburtsjahrgänge verwendet. Die Prognose von Wanderungen ist ein methodisch komplexes Problem.

Ganz wesentlich ist der Zeitbezug, aus dem die Trends stammen, die man in die Zukunft fortschreibt. Bei zu kurzen Zeiträumen besteht die Gefahr, kurzfristige Veränderungen zu überschätzen – insbesondere bei Nahwanderungen und kleineren Kommunen. Die Annahmen haben einen hohen Einfluss auf das Gesamtergebnis, insbesondere der Umgang mit Zuwanderungen aus dem Ausland, die politischen Rahmenbedingungen und wirtschaftlichen Zyklen folgen und nur schwer prognostiziert werden können.

Wichtig ist zudem auch die statistische Abgrenzung des Bevölkerungsbegriffs. Während Statistiken auf Bundes- und Landesebene in der Regel die Bevölkerung am Hauptwohnsitz darstellen, finden sich in Datenreihen der Kommunen sowohl die Einwohner am Haupt- als auch am Nebenwohnsitz, folglich die gesamte sogenannte wohnberechtigte Bevölkerung. Diese bildet die Wohnungsnachfrage besser ab, da natürlich auch durch Zweitwohnsitze Wohnungen nachgefragt werden. Bundesweit haben ca. 1,4 % der Haushalte eine Nebenwohnung (Mikrozensus 2014). In Städten mit vielen Fernpendlern, Studenten oder Ferienregionen liegt die Rate oft deutlich höher.

b) **Haushaltsprognose**

Die entscheidende Nachfragegröße auf dem Wohnungsmarkt sind nicht einzelne Personen, sondern Haushalte. Daher müssen im nächsten Schritt Personen in Haushalte umgerechnet werden. Amtliche Statistiken zu Haushalten und Haushaltsstrukturmerkmalen gibt es in Deutschland nicht flächendeckend. Die Stichprobendaten aus dem Mikrozensus liegen unterhalb der Landesebene nur für größere, mehrere 100.000 Einwohner umfassende Gebietseinheiten (sog. Anpassungsebene) vor.

Die einfachste Methode ist die Division der Bevölkerungszahl durch die durchschnittliche Haushaltsgröße. Diese ist aus dem Mikrozensus¹⁰ ablesbar und kann in die Zukunft extrapoliert werden. Allerdings ist diese Methode zu pauschal, zumindest wenn man längere Zeiträume und mehrere Regionen betrachtet.

In der Regel werden daher komplexere Modelle zur Haushaltsgenerierung verwendet. Standard sind heute sogenannte makroanalytische Verfahren: Über Alter und Geschlecht wird die prognostizierte Bevölkerung bestimmten Haushaltsgrößen zugeordnet. Auch hier gibt es dynamische und statische Modelle: Dynamische Modelle extrapolieren Veränderungsprozesse bei Haushaltsbildung (z. B. Zunahme kleinere Haushalte, längerer Verbleib im Elternhaus etc.). Entscheidend ist auch hier, dass in der Regel auf Strukturdaten aus dem Mikrozensus zurückgegriffen wird. Diese liegen wie beschrie-

¹⁰ Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Fachserie 1 Reihe 3, Haushalte und Familien, Ergebnisse des Mikrozensus. Wiesbaden.

ben nur für großräumigere Einheiten vor. Dadurch erhöht sich bei der Haushalgenerierung der Schätzfaktor der Prognose.

Aus der Entwicklung der Zahl der Haushalte ergibt sich im Zeitverlauf die Zu- und Abnahme der demografisch bedingten Wohnungsnachfrage. Die Zahl der Haushalte ist einer der bedeutendsten Faktoren für die Abschätzung des zukünftigen Wohnungsbedarfs. Neben der Bevölkerungszahl, auf der sie basiert, sind die angenommene durchschnittliche Haushaltsgröße und das vermutete Haushaltsbildungsverhalten die wichtigsten Stellschrauben für das Prognoseergebnis.

c) Nachholbedarf/Angebotsüberhänge

Viele Betrachtungen des künftigen Wohnungsbedarfs gehen von einem nahezu ausgeglichenen Wohnungsmarkt zu Beginn des Prognosezeitraums aus. Dabei wird die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in der Vergangenheit nicht ausgeblendet und es wird nur die in der Zukunft hinzukommende Nachfrage betrachtet. Oft geschieht dies auch wegen der erheblichen methodischen Schwierigkeiten, Über- und Unterversorgung methodisch sicher festzustellen.

Angebotsüberhänge scheinen in Form leer stehender Wohnungen auf den ersten Blick sehr leicht zu ermitteln zu sein. Allerdings tun sich hier bereits deutliche Schwierigkeiten auf. So gibt es in Deutschland keine regelmäßig fortgeschriebene amtliche Statistik zu Leerständen im Wohnungsbestand. Lediglich mit dem jedes Jahrzehnt stattfindenden Zensus und eingeschränkt in der vierjährigen Sondererhebung zur Wohnsituation im Rahmen des Mikrozensus existieren sporadisch amtliche Quellen zum Leerstand. Der GdW veröffentlicht für die professionell-gewerblichen Wohnungsunternehmen im Rahmen der Jahresstatistik jährlich Leerstandszahlen. Diese decken aber nur einen Teilbereich von bundesweit rund 30 % aller Mietwohnungen ab. Es fehlen vor allem Angaben zum Wohnungsbestand von privaten Klein- und Amateurvermietern. Zudem muss abgeschätzt werden, welcher Teil der ermittelten Leerstände tatsächlich dem Wohnungsmarkt zur Verfügung steht und mit dem gegebenenfalls vorhandenen demografisch bedingten Neubaubedarf verrechnet werden kann.

Ein in der Vergangenheit entstandener Nachholbedarf spielt rechnerisch eine wichtige Rolle auf angespannten Wohnungsmärkten, wo viele Haushalte aufgrund des fehlenden Angebots ihre Wohnwünsche bisher nicht umsetzen können. Dies zeigt sich etwa bei der gegenwärtigen Wohnungsmarktprognose des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), welche den aufgestauten Nachholbedarf aus den Jahren äußerst niedriger Bautätigkeit ausblendet. Ohne Berücksichtigung des Nachholbedarfs müssten in den nächsten fünf Jahren 272.000 neue Wohnungen pro Jahr gebaut werden. Dieser Bedarfswert wurde bisher deutlich verfehlt und wird auch 2015 wohl nicht erreicht werden.

Zwischen 2004 und 2011 war die Bautätigkeit in Deutschland deutlich zurückgegangen. In dieser Zeit sind, wenn man ebenfalls BBSR-

Bedarfszahlen zugrunde legt, näherungsweise 500.000 Wohnungen im Geschosswohnungsbau zu wenig gebaut worden. Aus Sicht des GdW sind daher auch angesichts der steigenden Zuwanderungszahlen mindestens 320.000 neue Wohnungen per anno in den nächsten 10 Jahren notwendig.

d) Ersatzbedarf

Ersatzbedarf entsteht, wenn Wohnraum abgerissen wird oder auf andere Weise vom Markt verschwindet (z. B. durch Nutzungsänderung, Zusammenlegung, Stilllegung). Er resultiert damit nur begrenzt aus der allgemeinen physischen Alterung der Wohngebäude. Der Ersatzbedarf wird geschätzt, meist durch eine Fortschreibung der Wohnungsabgänge in der Vergangenheit. Allerdings erfasst die amtliche Bauabgangsstatistik nur einen Teil der tatsächlichen Abgänge. Daher wird in den meisten Modellen eine geschätzte Abgangsrate/-quote benutzt.

Manche Modelle nehmen eine pauschale Rate an – in der Regel zwischen 0,2 und 0,3 % des Bestandes pro Jahr. Andere legen differenziertere Quoten zu Grunde, die z. B. von den statistisch erfassten Bauabgängen in der Region oder dem Baualter der regionalen Bestände abgeleitet werden.

Der Ersatzbedarf ist eine nicht zu unterschätzende Größe für die Ermittlung der zukünftigen Wohnungsnachfrage. Er kommt in Regionen mit positiver Nachfrageentwicklung in vollem Umfang zum Tragen und erhöht den demografisch bedingten Wohnraumbedarf. In Regionen mit Haushaltsrückgängen spielt der demografisch bedingte Neubedarf kaum mehr eine Rolle, und der Ersatzbedarf wird zum wichtigsten Faktor des Wohnungsbedarfs. Entsprechend sorgfältig muss die Prognose damit umgehen. In der Regel wird der Ersatzbedarf deshalb durch das regional entstehende Überangebot an Wohnungen weitgehend kompensiert.

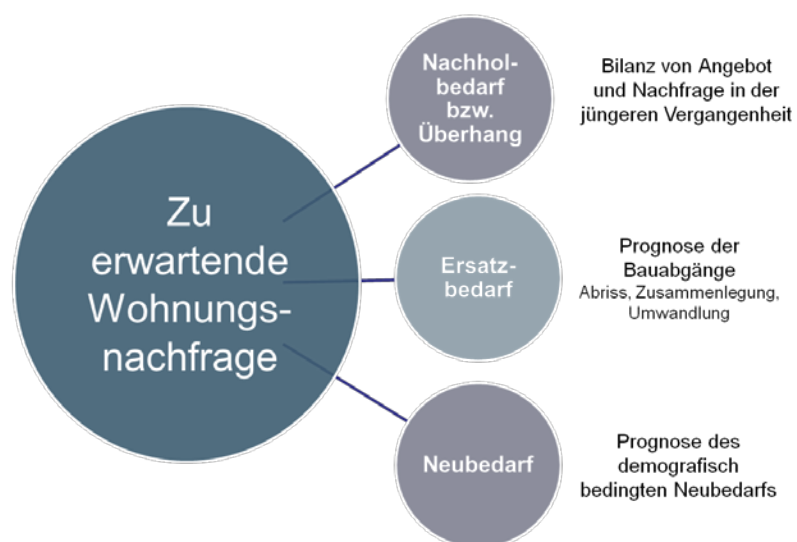


Abbildung 4: Ermittlung zu erwartende Wohnungsnachfrage

Qualitative Aspekte nicht vernachlässigen

Die zukünftige Entwicklung der Wohnungsnachfrage wird sich aus einem Bündel von Faktoren ergeben: Hierzu zählt insbesondere die Marktposition des Wohnungsbestandes und seiner Konkurrenz zum Wohnungsneubau. Die Marktkonstellation "Neubau trotz deutlicher Angebotsüberhänge im Bestand", welche in Ostdeutschland bereits länger zu erkennen ist, kann abhängig von den Nachfragepräferenzen der Haushalte und den Investitionsstrategien der Wohnungsanbieter regional sehr unterschiedlich zutage treten. So können auch in Abwanderungsgebieten durch ein nicht mit den Wohnwünschen der Nachfrager übereinstimmendes Bestandsangebot durchaus Neubaubedarfe entstehen.

In entspannten Märkten ist wichtiger, wo und wie gebaut oder umgebaut werden soll. Und dabei spielen Qualitäten eine größere Rolle als Quantitäten (wie sie Bedarfsprognosen liefern). Qualitätsaspekte, bezüglich der Wohnungen (Ausstattung, Zuschnitt, Lage, Bauform) auf der einen bzw. der spezifischen Bedürfnisse bestimmter Bevölkerungsteile (Milieus, Altersgruppen, Haushaltstypen)¹¹ auf der anderen Seite, werden aber in den klassischen Bedarfsmodellen nicht berücksichtigt.

Zudem gilt, dass in vielen Schrumpfsregionen nur wenig neu gebaut wird. Dadurch entfällt eine wichtige Quelle zur automatischen Erneuerung des Bestandes. Im Ergebnis werden Wohnungen mit höherwertigen Qualitäten zur Mangelware. Das Angebot genügt nicht mehr den Anforderungen aller Nachfrager. Hier kann eine Qualitätsoffensive ansetzen. Anspruchsvolle Nischenprodukte für Familien, Senioren oder Singles bieten auch auf schrumpfenden Märkten lohnende Investitionen – sei es im Neubau oder durch Aufwertung im Bestand.

Die in Modellrechnungen prognostizierten Entwicklungen können deshalb nur Anhaltspunkte für die strategische Ausrichtung der Wohnungsanbieter unterbreiten. Die regional differenzierte Analyse der Nachfrage- und Angebotsentwicklung auf den unterschiedlichen Teilmärkten und die Ermittlung der lokalen Nachfrageveränderungen und -präferenzen bleiben zentrale Instrumente zur Ausrichtung des Wohnungsportfolios der Unternehmen.

¹¹ Vgl. auch GdW (2013): Wohntrends 2030. Studie. GdW Branchenbericht 6. Berlin, zu beziehen über www.gdw.de oder bestellung@gdw.de.

Checkliste Indikatoren zur Einschätzung des Marktes

Bevölkerungsentwicklung

- ✓ **Bevölkerung am Hauptwohnsitz**
Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerungsstand (Fort-schreibung der Bevölkerung, u. a. Fachserie 1 Reihe 1.3); statistische Landesämter
- ✓ **Wohnberechtigte Bevölkerung** (Bevölkerung am Haupt- und am Nebenwohnsitz)
Quelle: kommunale Einwohnerstatistiken
- ✓ **Geburten und Sterbefälle**
Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerungsbewegung (Geburten, Sterbefälle, Eheschließungen, Scheidungen, u. a. Fachserie 1 Reihe 1.1); statistische Landesämter
- ✓ **Zu- und Fortzüge**
Quelle: Statistisches Bundesamt, Wanderungen (Fachserie 1 Reihe 1.2), statistische Landesämter
- ✓ **Bevölkerungsprognosen**
Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerungsvorausbe-rechnung; BBSR, Raumordnungsprognose, bundesweite Bevölkerungsprognose auf Kreisebene; statistische Lan-desämter; Prognosen der kommunalen Ämter

Haushaltsentwicklung

- ✓ **Haushalte, Haushaltstypen (nach Zahl, Alter, Geschlecht)**
Quelle: Statistisches Bundesamt, Haushalte / Familien (Mikrozensus,(u. a. Fachserie 1 Reihe 3); statistische Lan-desämter
- ✓ **Haushaltsprognosen**
Quelle: Statistisches Bundesamt, Entwicklung der Privat-haushalte bis 2030 - Ergebnisse der Haushaltsvorausbe-rechnung; BBSR, Raumordnungsprognose, bundesweite Haushaltsprognose auf Kreisebene; statistische Landes-ämter; Prognosen der kommunalen Ämter

Bautätigkeit

- ✓ **Baufertigstellungen (Maßnahmen im Bestand, Neu-bau in Wohn- und Nichtwohngebäuden)**
Quelle: Statistisches Bundesamt; Bautätigkeit und Wohnungsbau (u. a. Fachserie 5 Reihe 1); statistische Landesämter
- ✓ **Baugenehmigungen (Maßnahmen im Bestand, Neu-bau in Wohn- und Nichtwohngebäuden)**
Quelle: Statistisches Bundesamt; Bautätigkeit und Wohnungsbau (u. a. Fachserie 5 Reihe 1); statistische Landesämter

Nachholbedarf/Angebotsüberhänge

- ✓ **Abgleich von Neubautätigkeit und Haushaltsentwicklung**
Quelle: Statistisches Bundesamt, Haushalte / Familien (Mikrozensus, u. a. Fachserie 1 Reihe 3); sowie Bautätigkeit und Wohnungsbau (u. a. Fachserie 5 Reihe 1); statistische Landesämter
- ✓ **Leerstände**
Quelle: GdW-Jahresstatistik; Gebäude- und Wohnungszählung im Rahmen des Zensus 2011; kommunale Leerstands-erhebungen

Ersatzbedarf

- ✓ **Wohnungsbestand (Gebäudeart, Wohnungsgröße, Baualter)**
Quelle: Statistisches Bundesamt, Bestand an Wohnungen - Fachserie 5 Reihe 3; statistische Landesämter; kommunale Statistiken
- ✓ **Wohnungsabgang**
Quelle: Baualterspezifische Wohnabgangsquoten aus Ergebnisse der Gebäude- und Wohnungszählung 2011, 1995 und 1987; statistische Landesämter; kommunale Statistiken

Marktsituation

- ✓ **Fluktuationsrate**
Quelle: GdW-Jahresstatistik; Statistiken von Versorgungsanbietern; kommunale Erhebungen
- ✓ **Bodenmarkt, Haus- und Wohnungskäufe**
Quelle: Gutachterausschüsse für Grundstückswesen auf Kreis- oder kommunaler Ebene, Obere Gutachterausschüsse auf Landes und Bundesebene.
- ✓ **Mieten, Kaufpreise (Angebotspreise)**
Quelle: Preisbeobachtung des BBSR; private Anbieter von Angebotsdaten z. B. IDN-Immodaten, Immobilienscout24 u. a.
- ✓ **Kaufkraft**
Quelle: gewerbliche Anbieter wie GfK
- ✓ **Beschäftigung, Beschäftigtenstruktur, Arbeitslosigkeit**
Quelle: Bundesagentur für Arbeit, regionale Arbeitsagenturen

"Taktik lässt sich von Erfolg ableiten. Strategie nicht. Strategie ist die langfristige, nicht unmittelbar erkennbare Führung eines Systems über längere Zeiträume. Gute Strategie muss in erster Linie auf Logik aufbauen, weniger auf intuitiv abgeleiteter Erfahrung!"¹²

Eine Unternehmensstrategie legt grundlegende Ziele fest, die langfristig über den Fortbestand des Unternehmens bestimmen. Charakteristisch ist der Dreiklang aus Langfristigkeit, Gesamtheit und qualitativem Charakter.

Es ist Aufgabe der Unternehmensführung, langfristige Ziele, Grundsätze und notwendige Hilfsmittel festzulegen. Der Einfluss im operativem Tagesgeschäft ist oftmals sehr begrenzt.

Die Unternehmensführung hat dabei den Überblick über die gesamte Unternehmung zu wahren und legt Bedeutung, Aufgaben und Zusammenspiel der einzelnen Abteilungen fest.

Eine Strategie ist durch ihren qualitativen Charakter geprägt, sie legt keine konkreten Zahlen fest, sondern beurteilt Personen, Ereignisse, Risiken, Forderungen sowie weitere wenig exakt bestimmbare Faktoren. Die einzelnen qualitativen Faktoren werden durch Aggregation und Abstraktion zu einer kohärenten Strategie verdichtet.

Für ein Unternehmen, insbesondere der Wohnungswirtschaft, ist es aufgrund der sehr langfristigen Entscheidungshorizonte von übergeordneter Bedeutung, Ziele definieren, aus welchen sich Leitlinien ableiten lassen. Ziele und Leitlinien sind dabei nicht unveränderlich, geben jedoch im Tagesgeschäft einen Orientierungsrahmen vor. Damit ist zusätzlich die Möglichkeit gegeben, unter Verpflichtung auf die übergeordneten Unternehmensziele, die operativ tätigen Beschäftigten frei arbeiten zu lassen.

Bei der Strategieentwicklung und -implementierung empfiehlt sich folgende methodische Vorgehensweise: Zielformulierung mittels Vision und Leitbild – Lageanalyse – Strategieformulierung – Implementierung mittels Balanced Scorecard.

Grundvoraussetzung bei der Strategiebildung ist eine umfassende Abstimmung in den Entscheidungsgremien des Unternehmens. Nur wenn die Interessen der Anteilseigner (bzw. der Mitglieder bei Ge-

¹² Quelle: Bolko von Oetinger (Boston Consulting Group).

nossenschaften) bzw. der Aufsichtsräte berücksichtigt werden, erreicht die gewählte Strategie den notwendigen Grad an Verbindlichkeit für die Geschäftsführung.

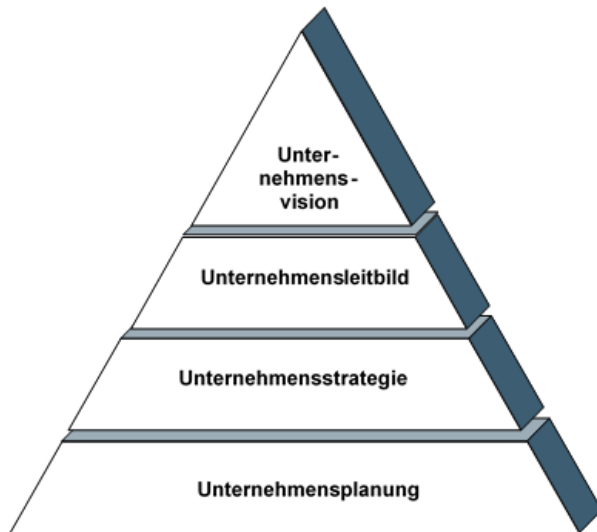


Abbildung 5: Vorgehensweise zur Strategieentwicklung und Strategieimplementierung

Neben dem langfristigen Entscheidungshorizont eines Wohnungsunternehmens sind die Immobilien zusätzlich durch Langlebigkeit geprägt. Mit getroffenen Entscheidungen geht somit sowohl ein entsprechender Vor- als auch Nachlauf einher:

1. Erkennen einer Änderung der Nachfrage,
2. Reaktion auf Nachfrage: Planung (Herstellung einer Wohnimmobilie inkl. Genehmigungsverfahren, Bauzeit etc.),
3. Nach Abschluss einer Baumaßnahme: langfristige Kapitalbindung an die Wohnimmobilie; Amortisation geht mit entsprechend langer Haltedauer einher.

Bei vielen Wohnungsunternehmen sind die Leitbilder auf Nachhaltigkeitsziele ausgerichtet. Im Rahmen eines Nachhaltigkeitskonzeptes werden hierbei Zielstellungen in den Bereichen der Ökonomie und Ökologie sowie Soziales miteinander verbunden.¹³ Ist die Unternehmensstrategie festgelegt, ist diese in die konkrete Unternehmensplanung umzusetzen. Die strategischen Ziele bzw. Leitbilder, die Ansprüche der Stakeholder und die Möglichkeiten (monetär und nicht-monetär) des Wohnungsunternehmens sind in Einklang zu bringen. Anschließend sind die konkret zu erreichenden Ziele anhand der strategischen Ziele/"Leitplanken" zu definieren, welche in die Unternehmensplanung aufgenommen werden.

¹³ Vgl. Leitfaden zur branchenspezifischen Ergänzung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex Orientierungshilfe für Wohnungsunternehmen, GdW November 2015.

2.2 Unternehmensplanung

Die Unternehmensplanung dient der Schaffung und Erhaltung langfristiger Erfolgspotenziale ebenso wie der Sicherung und Koordination des laufenden Tagesgeschäfts. Sie ist damit eine wesentliche Voraussetzung für jede erfolgreiche Unternehmenstätigkeit.

Die Unternehmensplanung gilt als ureigene, nicht delegierbare Aufgabe der Unternehmensleitung. Werden die Einhaltung und die erfolgreiche Weiterentwicklung des Wohnungsunternehmens als grundlegende und oberste Unternehmensziele unterstellt, ergibt sich für jedes Unternehmen zwangsläufig die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit zur Planung. Eine rechtliche Vorgabe zur langfristigen Unternehmensplanung besteht spätestens mit dem Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) im Jahr 1998. Mit dem KonTraG wurde der Pflichtenrahmen des Vorstandes einer Aktiengesellschaft hinsichtlich der Berichterstattung an den Aufsichtsrat wesentlich erweitert. Dem Aufsichtsgremium soll dadurch eine intensivere, zukunftsorientierte Kontrolle der Entscheidungsprozesse eines Unternehmens im Rahmen der "Corporate Governance" ermöglicht werden. Die Berichtspflicht des Vorstandes umfasst seitdem auch grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung (insbesondere die Finanz-, Investitions- und Personalplanung).

Für Unternehmen anderer Rechtsformen kann eine vergleichbare (Berichts-)Pflicht zur Unternehmensplanung zum einen aus der analogen Anwendung des Aktienrechts abgeleitet werden. Zum anderen wird eine solche Verpflichtung aus den allgemeinen gesetzlichen Sorgfaltspflichten der Unternehmensleitung durch das Schrifttum zu den gemäß § 53 Genossenschaftsgesetz und § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz durchzuführenden Geschäftsführungsprüfungen bekräftigt. Hier wird die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters zum Maßstab für die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung erhoben.

Wesentliche Ziele der Unternehmensplanung sind die Sicherung der Unternehmenszukunft, die Erreichung der Unternehmensziele und die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit.

Eine sorgfältige Unternehmensplanung dient der Insolvenzprophylaxe und Existenzsicherung des Wohnungsunternehmens. Die Unternehmensplanung kann insofern auch als ein wesentlicher Bestandteil des Risikofrüherkennungssystems im Sinne des § 91 Abs. 2 AktG angesehen werden:

- Verminderung bzw. Vermeidung von Fehlentscheidungen durch eine hinreichende Entscheidungsvorbereitung,
- rechtzeitige Anpassung an sich verändernde Marktbedingungen und
- Schaffung von effizienten Kontrollmöglichkeiten mittels Plan-Ist-Vergleichen.

Die Ausgestaltung der Unternehmensplanung liegt im pflichtgemäßen Ermessen der Unternehmensleitung, die am Maßstab der konkreten Verhältnisse des einzelnen Unternehmens auszuüben ist. Unternehmen der Wohnungswirtschaft sollten über eine langfristige Unternehmensplanung von bis zu 10 Jahren verfügen. Gerade die Wohnungswirtschaft hat eine Vielzahl von verlässlich ableitbaren Parametern für die Unternehmensplanung. Die Überprüfung und Aktualisierung sollte grundsätzlich einmal jährlich erfolgen.

Ausgehend von der strategischen Planung wird für einen Zeitraum von fünf Jahren eine Mittelfristplanung erstellt, die einmal jährlich auf der Basis der jeweils aktuell vorhandenen Daten erneuert werden sollte.

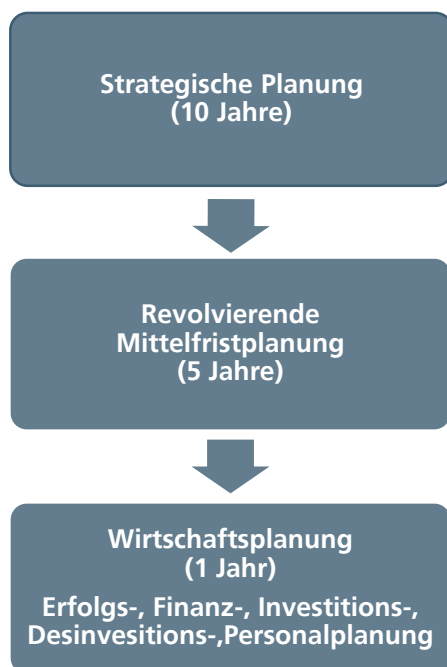


Abbildung 7: Planungszeiträume

3

Darstellung ausgewählter Instrumente der Unternehmensanalyse als Grundlage der Unternehmensstrategie

3.1

Marktumfeldanalyse

Wohnungsunternehmen weisen eine hohe lokale Verankerung auf: Der Standort der Immobilien ist fix und das Wohnungsunternehmen dadurch gefordert, mit den lokalen Gegebenheiten umzugehen.

Zudem sind Wohnungsunternehmen im hohen Maße von den extern gegebenen Faktoren abhängig, zum Beispiel der regionalen wirtschaftlichen Entwicklung, der Attraktivität des Standorts und dem demografischen Wandel.

Hinzu kommen die allgemeingültigen Herausforderungen, denen alle Unternehmen ausgesetzt sind:

- Welche Bedürfnisse haben die Kunden bzw. Mieter/Nutzer?
- Wer sind die existierenden und potenziellen Wettbewerber und welche Stärken und Schwächen haben diese?
- Welche Marktfaktoren beeinflussen das Geschäftsmodell? (aktuelle Gesetze, kulturelle Trends, politische Einflüsse usw.)
- Aufgrund welcher Kriterien treffen Kunden bzw. Mieter/Nutzer ihre Entscheidung? (Vertriebskanäle, Image, Preis usw.)

Die Ermittlung von Beobachtungsbereichen ist das Kernstück einer Marktumfeldanalyse. Die Ergebnisse bilden nachfolgend den Rahmen für die Festlegung der unternehmensindividuellen Handlungsoptionen.

Als klassisches, betriebswirtschaftliches Analysetool gilt das **Five-Forces-Modell von Porter**. Es umfasst die Einflussfaktoren auf ein Unternehmen:

1. Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern/ brancheninterner Wettbewerb (zentrale Triebkraft)
2. Bedrohung durch neue Anbieter (auch Zugangsbeschränkung)
3. Verhandlungsstärke der Lieferanten
4. Verhandlungsstärke der Abnehmer
5. Bedrohung durch Ersatzprodukte (Substitution)

1

Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Ein großer Wettbewerbsvorteil sozial orientierter Wohnungsunternehmen (insbesondere kommunaler und kirchlicher Wohnungsunternehmen sowie Genossenschaften) ist der soziale Auftrag. Das bedeutet, sie setzen häufig maximal die ortsübliche Vergleichsmiete an, was im "Preiskampf" mit ausschließlich gewinnorientierter Konkurrenz für entsprechende Vorteile sorgen kann.

2

Bedrohung durch neue Anbieter

Das Kerngeschäft von Wohnungsunternehmen, die Vermietung von Wohnraum, setzt entsprechende Immobilien voraus (ausgenommen reine Verwaltung). Dies zieht eine hohe Kapitalbindung, insbesondere bei Neubau nach geltender Energieeinsparverordnung nach sich. Es sind somit nicht unerhebliche Marktzutrittsbarrieren vorhanden, von denen bestehende Wohnungsunternehmen profitieren.

3

Verhandlungsstärke der Lieferanten

Das Verhältnis zu den Lieferanten ist in hohem Maße von der individuellen Situation des Wohnungsunternehmens (u. a. Größe, In- und Outsourcing) sowie der lokalen Struktur (u. a. Handwerker vor Ort) abhängig und somit individuell zu analysieren.

4

Verhandlungsstärke der Abnehmer

Der soziale Auftrag vieler kommunaler Wohnungsunternehmen und Genossenschaften erweist sich bei der Verhandlungsstärke gegenüber potenziellen Mietern/Nutzern als ambivalent: Zum einen besteht aufgrund tendenziell geringerer Mieten i. d. R. eine höhere Nachfrage; zum anderen kann jedoch auch die Verpflichtung zur Vermietung bestehen. Allerdings ist die Einstufung der Situation auch abhängig von der lokalen Nachfrage nach Wohnraum (z. B. in strukturschwachen oder schrumpfenden Regionen) sowie der Anzahl an weiteren sozial ausgerichteten Wohnungsunternehmen.

5

Bedrohung durch Ersatzprodukte

Die Nachfrage nach Wohnraum richtet sich insbesondere nach der örtlichen Bevölkerung. Eine Substitution ist wenig wahrscheinlich; tendenziell ist das Gegenteil durch den Trend zu einer größeren Wohnfläche je Person der Fall.

Die wesentlichen Analysefelder im Rahmen der Marktumfelduntersuchungen eines Wohnungsunternehmens lassen sich wie folgt gliedern

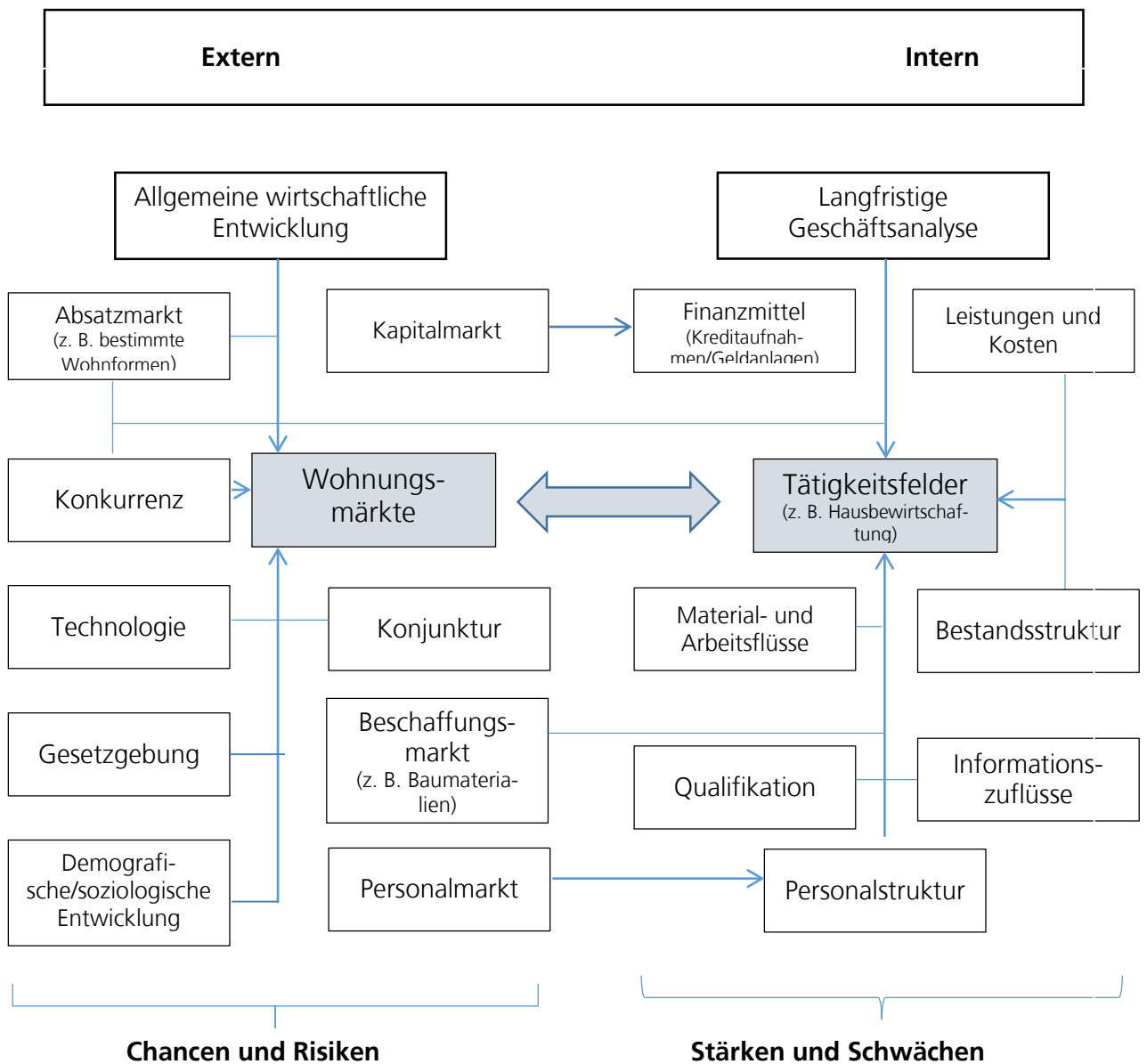


Abbildung 8: Wesentliche Analysefelder im Rahmen der Unternehmensplanung eines Wohnungsunternehmens

Regionale Gegebenheiten und aktuelle Trends

Die strategische Ausrichtung des Unternehmens muss zwingend das lokale Marktumfeld berücksichtigen. Wie bereits beim Five-Forces-Modell angedeutet, ist die Marktumfeldanalyse in hohem Maße von den regionalen Gegebenheiten abhängig. Hinzu kommt, dass es Wohnungsunternehmen nur sehr eingeschränkt möglich ist, ihren Tätigkeitsschwerpunkt zu verlagern oder Einfluss auf die regionale Entwicklung zu nehmen. Vielmehr gilt es, die Strategie an die regionalen Gegebenheiten anzupassen und gleichzeitig aktuelle Trends zu berücksichtigen. Die nachfolgende Tabelle listet verschiedene Makrotrends auf und führt nebenstehend auf, welche Wohnkonzepte jeweils einem Makrotrend zugeordnet wurden.

Trend	Entwicklung wird stark getragen von Haushalten mit folgendem Wohnkonzept ...					
	Konventionelles Wohnkonzept	Kommunikatives Wohnkonzept	Häusliches Wohnkonzept	Anspruchsvolles Wohnkonzept	Bescheidenes Wohnkonzept	Funktionales Wohnkonzept
Migration bestimmt das Bevölkerungswachstum in Ballungsräumen und verändert so die Wohnungsnachfrage.		X	X	X		
Gemeinschaftliches Pflegegewohnen im Alter wird verstärkt nachgefragt.	X				X	X
Nachfrage nach ambulanter Pflege bzw. Pflege im Quartier steigt.	X				X	X
Ökologie und Nachhaltigkeit als Lebensentwurf gewinnen an Bedeutung.		X		X		
Urban Gardening und Farming werden fester Bestandteil der Stadtkultur und sind Ausdruck der Selbstentfaltung ihrer Bewohner.		X		X		
Smartphone und Tablet als Hüter und Verwalter des Hauses werden Standard.		X	X	X		
Nachfrage nach preiswerten Familienwohnungen in den Städten steigt weiter an.			X			X
Ansprüche an die vermieterte Ausstattung und Gestaltung der Wohnung nehmen zu.			X	X		

Abbildung 9: GdW Branchenbericht 6: Wohntrends 2030

3.2

Portfolio-Management – Portfolio-Analyse

Ausgangspunkt für die Portfolio-Analyse ist eine gesamtunternehmerische Zieldefinition (z. B. Definition zukünftiger Geschäftsfelder sowie Aufbau und Verteilung der hierfür notwendigen Ressourcen). Sie bildet die Grundlage für die anschließende Untersuchung des Portfolios.

Das Portfolio-Management im Wohnungsunternehmen soll eine letztlich systematische Planung, Steuerung und Kontrolle des Bestandes an Grundstücken und Gebäuden ermöglichen, mit dem Ziel Erfolgspotenziale zu erschließen.

Die Wohnungsunternehmen verfügen über eine Vielzahl von einzelnen Informationen über die Wirtschaftlichkeit ihrer Wohnungsbestände (z. B. Mieteinnahmen, Mietausfälle, Betriebskosten, Leerstände, Instandhaltungserfordernisse), die allerdings nur zum Teil objektbezogen dokumentiert sind.

Häufig ist es so, dass den Wohnungsunternehmen keine aussagefähigen Unterlagen vorliegen, aus denen sich eine Bewertung des gesamten Bestandes, des sogenannten Immobilienportfolios, ableiten lässt. Dies erschwert es, die Strategien für den zukünftigen Umgang mit dem Immobilienbestand festzulegen. Aus diesem Grund sollte das Portfolio-Management im Wohnungsunternehmen zur Beurteilung der Bestände und zur Entwicklung von Strategien zur zukünftigen Entwicklung des Wohnungsbestandes genutzt werden.

Im Rahmen der Vorgaben der Eigentümer, d. h. der Unternehmensziele, ist der Wohnungsbestand zu untersuchen und zu optimieren. Der Wohnungsbestand ist hinsichtlich seiner Marktkonformität, d. h. seiner Marktgängigkeit, zu analysieren. Marktkonformität bedeutet dabei, dass Wohnungen kurzfristig wieder zu vermieten sind, die erforderlichen Mieten akzeptiert werden und die Mietverhältnisse längerfristig erhalten bleiben. Auf der Grundlage dieser Bestandsanalyse kann die Bewertung und daran anschließend die Ableitung von künftigen Handlungsstrategien erfolgen.

Faktoren für die Portfolio-Analyse – Einflussfaktoren auf die Bewertung des Wohnungsbestandes

Vorrangiges Ziel der Portfolio-Analyse muss es sein, einen ganzheitlichen Überblick über den vorhandenen Immobilienbestand abzuleiten. Für diesen umfassenden Überblick ist es notwendig, dass Zahlen aus dem Rechenwerk, Daten aus der Wohnungsverwaltung, technische Daten und qualitative Faktoren erhoben und zu einer Gesamtbewertung zusammengefügt werden.

Für die Beurteilung der Bestände im Wohnungsunternehmen sind eine Vielzahl von Einflussfaktoren geeignet. Zu den wesentlichen Faktoren zählen die Standort- und Objektattraktivität, die Marktakzeptanz sowie die Rentabilität.

Überblick Standort- und Objektattraktivität, die Marktakzeptanz sowie die Rentabilität von Immobilien

1

Standortattraktivität

- Wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen des Standortes (Immobilienstruktur, Wirtschaftsstruktur, Arbeitsmarktlage)
- Soziodemografische Rahmenbedingungen des Standortes bzw. Quartiers (Bevölkerungsentwicklung, Altersstruktur)
- Regionale Infrastrukturmaßnahmen (Verkehrswege, Ver- und Entsorgung)
- Standortimage und Lebensqualität der Region (Bildungseinrichtungen, Sport-, Kultur- und Freizeitmöglichkeiten)
- Umweltbelastungen

2

Objektattraktivität

- Grundstücksbeschaffenheit (Bebauungsdichte, Erschließungsgrad, rechtliche Belastungen, Altlasten)
- Bausubstanz (Gebäudealter, Haustyp, Gebäudehülle)
- Gebäudeausstattung (Haustechnik, Energieversorgung)
- Nutzungskonzept und Funktionalität
- Gestaltung der Außenanlagen (Parkplatzsituation, architektonisches Umfeld)
- Marktfähigkeit der Wohnungen (Wohnungsgrundrisse, Wohnungsausstattung)

3

Marktakzeptanz

- Immobilienangebot und -nachfrage
- Mietniveau
- Mietermix und Altersstruktur
- Sozialhilfeempfänger
- Fluktuationsquote

4

Rentabilität

- Sollmieten
- Erlösschmälerungen
- Mietsteigerungspotenzial
- Laufende Instandhaltung
- Instandhaltungsstau
- Verwaltungskosten
- Nicht umlagefähige Betriebskosten
- Zinsniveau

Bei der Bewertung der Einflussfaktoren ist es wichtig, sowohl die Sicht der Wohnungsunternehmen (Vermieter) als auch die Sicht der Mieter und Nutzer zu betrachten. Die Untersuchung dieser Einflussfaktoren sollte nicht als statisch betrachtet werden. Vielmehr muss die Untersuchung des Bestandes laufend, in regelmäßigen Abständen erfolgen, um die Entwicklung der Wohnungsmärkte hinreichend zu berücksichtigen. Am Ende der Portfolio-Analyse sollte ein fundiertes Bild über den Gesamtbestand vorliegen, welches zeigt, wie sich dieser in den nächsten Jahren am Markt behaupten kann.

Bei der Portfolio-Analyse ist es sinnvoll, für den gesamten Bestand Gruppen zu bilden. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, die Bestände in Gruppen zu unterteilen:

Portfolio-Ansätze

In der unternehmerischen Praxis haben sich mehrere Portfolio-Ansätze durchgesetzt:

1 Marktattraktivität- Ertragspotenzial-Matrix in Anlehnung an das Modell der Boston-Consulting-Group (Vier-Felder-Matrix)

Der Bestand kann danach in der Portfolio-Matrix z. B. nach Wirtschaftlichkeitskriterien in vier Gruppen eingeteilt werden:

Stars

Wohnungen mit einer hohen Marktattraktivität und einem hohen Ertragspotenzial

Cash Cows

Wohnungen mit einem niedrigen Ertragspotenzial aber einer hohen Marktattraktivität

Question Marks

Wohnungen mit einem hohen Ertragspotenzial aber einer niedrigen Marktattraktivität und schließlich

Poor Dogs

Wohnungen mit einer niedrigen Marktattraktivität und einem niedrigen Ertragspotenzial



Durch die Unterteilung der beiden Achsen entsteht eine Vier-Felder-Matrix. Jedes Geschäftsfeld (Teil des Gesamtbestandes) kann einem Feld zugeordnet werden. Aufgrund der Positionierung in der Matrix lassen sich Strategien zur künftigen Entwicklung des speziellen Geschäftsfeldes ableiten. Folgende Strategien sind u. a. möglich:

Investitionsstrategien

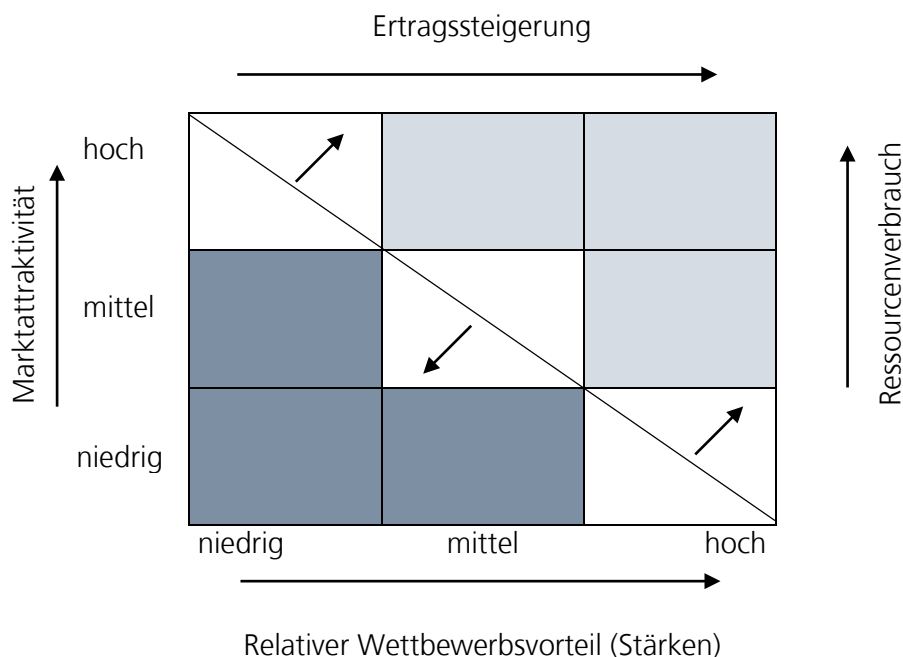
Die Entscheidung zur Investition (z. B. zur Modernisierung) kann getroffen werden, wenn Bestände mit einer mittleren bis hohen Marktattraktivität bei einem relativ hohem Ertragspotenzial vorliegen ("Stars" oder "Cash Cows"). Ziel ist dabei die Sicherung bzw. der Ausbau von Wettbewerbsvorteilen.




Desinvestitionsstrategien

Die Entscheidung zur Desinvestition sollte dann getroffen werden, wenn die Bestände nur noch eine geringe Marktattraktivität bei niedrigem Ertragspotenzial besitzen. Davon sind im Portfolio vor allem die sogenannten "Poor Dogs" betroffen. Für solche Bestände kommen z. B. der Verkauf (vor allem in Westdeutschland) mit dem Ziel der Erschließung von Liquidität für andere Investitionen oder ein Abriss (vermehrt in Ostdeutschland aufgrund sehr hoher Leerstände) in Betracht. Diese Grundstücke können dann entweder neu bebaut (entsprechend der Markterfordernisse) oder aber bevorratet werden.

2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Matrix von Mc Kinsey & Co. (Neun-Felder-Matrix)

Dieser Ansatz systematisiert das Portfolio anhand der Marktattraktivität (i. d. R. vom Unternehmen nicht steuerbar) und dem relativen Wettbewerbsvorteil (durch geeignete unternehmerische Handlungen beeinflussbar).



-  **Investitions- und Wachstumsstrategien** für Immobilien mit jeweils mittlerer bis hoher Marktattraktivität und relativen Wettbewerbsvorteilen,
-  **Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien** für Immobilien mit jeweils niedriger bis mittlerer Marktattraktivität und relativen Wettbewerbsvorteilen,
-  **Selektive Strategien** als Kombination der beiden Hauptstrategien für Immobilien auf der Diagonalen von links oben nach rechts unten.

Als Möglichkeit eines dreidimensionalen Portfolio-Ansatzes wurde auch ein speziell wohnungswirtschaftlicher Ansatz entwickelt.

3 Modell eines strategischen Portfolios – ein dreidimensionaler Ansatz (sog. 27-Felder-Matrix)¹⁴

Die Segmentierung und Analyse und Immobilienbestands erfolgt in diesem Modell anhand von drei feststehenden Kriterien (drei Dimensionen), deren konkrete Ausprägung unternehmensindividuell festzulegen ist:

1. Vermietungserfolg

Der Vermietungserfolg liefert Aussagen zur Wirtschaftlichkeit (Rentabilität/Liquidität) der Objekte und damit eine aktuelle Beurteilung des Markterfolgs der einzelnen Objekte.

2. Objektstandard

In die Bewertung des Objektstandards fließen insbesondere folgende Aspekte ein: baulicher Zustand der Wirtschaftseinheit, allgemeine Ausstattung der Wohnungen sowie nachfragerrelevante Kriterien, auf welche die Mieter bzw. potenzielle Mieter besonderen Wert legen.

3. Standortqualität

Die Standortqualität dient der Bewertung der "weichen Faktoren", die mit der Wohnung bzw. dem Objekt verbunden sind. Der Standort bewertet dabei das Wohnumfeld (z. B. unmittelbares Wohnumfeld, mittelbares Wohnumfeld, Quartier) und daraus resultierend die Attraktivität der Lage. Die Beurteilung der Qualität eines Standorts erfolgt hierbei aus Sicht des tatsächlichen Nutzers, d. h. des Mieters.

¹⁴ Vgl. Kook/Sydow in "Strategisches Portfoliomanagement in der Immobilienwirtschaft - Ein Leitfaden für Theorie und Praxis", 2. Auflage 2010, Haufe Verlag, ISBN 978-3-87292-246-5.

Der Standort stellt den wichtigsten Faktor zur Beurteilung des künftigen Erfolgs einer Immobilie dar. Die Standortqualität bildet das Hauptkriterium für die Unterscheidung zwischen Kern- und Desinvestitionsbestand. Während der Objektstandard vom Wohnungsunternehmen direkt zu beeinflussen ist und der wirtschaftliche Erfolg (Vermietungserfolg) sich i. d. R. mittelbar aus der Kombination von Standortqualität und Objektstandard ableitet, ist der Standort der Faktor, der von einem Wohnungsunternehmen am wenigsten selbst gesteuert werden kann.

3.3 Berichtswesen und Controlling

Planungswesen im Unternehmen sowie Abweichungskontrolle

Aus den Planungen des Wohnungsunternehmens sollte seine künftige Entwicklung plausibel absehbar sein.

Auf der Grundlage der Marktumfeldanalyse und der Portfolio-Analyse wird der Investitionsplan erstellt, der dann in die mehrjährige Wirtschafts- und Finanzplanung einfließt.

a) Wirtschaftsplan und Abweichungskontrolle

Wirtschaftsplan

Der Aufbau des Wirtschaftsplanes sollte sich grundsätzlich am handelsrechtlichen Gliederungsschema (Plan-Bilanz sowie Plan-Gewinn- und Verlustrechnung) orientieren. In der Regel geht man dabei von den Aufwands- und Ertragspositionen des letzten Jahresabschlusses aus und baut darauf basierend die Planungen für die folgenden Jahre auf.

	2016		...	2020	
	wirtschaftlich	liquiditätsmäßig*		wirtschaftlich	Liquiditätsmäßig*
Posten der GuV					

*planmäßige Tilgungen statt Abschreibungen

Es werden sowohl die wirtschaftlichen als auch die liquiditätsmäßigen Auswirkungen dargestellt. Der Unterschied besteht darin, dass bei den liquiditätsmäßigen Auswirkungen anstelle der Abschreibungen die planmäßigen Tilgungen anzusetzen sind. Weitere Korrekturen gegenüber dem wirtschaftlichen Ergebnis sind beim liquiditätsmäßigen Ergebnis die Korrektur der Zuführungen/Entnahmen der langfristigen Rückstellungen, die Abschreibungen auf Forderungen sowie auf Geldbeschaffungskosten, die Erhöhung/Verminderung des Sonderpostens mit Rücklageanteil und sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge. Das liquiditätsmäßige Ergebnis stellt den Cash-Flow dar.

Bei einem Wohnungsunternehmen ist die Investitionsplanung und in diesem Zusammenhang auch die Prüfung der Aktivierungsfähigkeit von Modernisierungsmaßnahmen von besonderer Bedeutung. Die Planung dieser Maßnahmen selbst, aber auch die Untersuchung ihrer bilanziellen Auswirkungen, d. h. in welchem Umfang die Modernisierungsmaßnahmen aktivierungspflichtig sind bzw. in welchem Umfang sie Erhaltungsaufwand darstellen, ist ein wichtiger Bereich der Planung, Steuerung und Kontrolle im Wohnungsunternehmen.

Aus der Plan-Bilanz und der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung lassen sich Kennzahlen ableiten, anhand derer die für den Bestand des Wohnungsunternehmens gefährdenden Entwicklungen frühzeitig erkannt werden können. Beispielhaft seien hier die Veränderung der Eigenkapitalquote sowie die Zins- und Kapitaldienstdeckung genannt.

Abweichungskontrolle

Die Abweichungskontrolle der Wirtschaftsplanung erfolgt im laufenden Jahr durch Gegenüberstellung der voraussichtlichen Ist-Werte und der Planwerte. Der erforderliche Turnus der Abweichungskontrolle richtet sich nach der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens.

Im Normalfall ist eine halbjährliche Abweichungskontrolle ausreichend. Ist eine negative Entwicklung des Unternehmens erkennbar, müssen die Abweichungskontrollen in einem kürzeren zeitlichen Abstand erfolgen, d. h. vierteljährlich bzw. monatlich.

	Ist Vorjahr	Planwert Wirtschaftsplan	Voraussichtliches IST laufendes Jahr	Abwei- chung*
Posten der GuV				

*Erläuterung der Abweichung zwischen Wirtschaftsplan und voraussichtlichem Ist

b)
Finanzplan und Abweichungskontrolle

Bei der Finanzplanung werden ausgehend vom Finanzmittelbestand am Anfang der Periode (flüssige Mittel im Jahresabschluss des Vorjahres) die voraussichtlichen liquiditätsmäßigen Veränderungen des laufenden Wirtschaftsjahres geplant. Ein wesentlicher Punkt ist dabei der voraussichtliche liquiditätsmäßige Jahresüberschuss, der im Vorfeld im Rahmen des Wirtschaftsplanes ermittelt worden ist. Daneben sind u. a. die Investitionen und deren Finanzierung sowie auch außerplanmäßige Tilgungen zu berücksichtigen.

Finanzplan

Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	
+	voraussichtlicher liquiditätsmäßiger Jahresüberschuss (aus Wirtschaftsplan)
+	Einzahlungen aus Abgängen des Anlagevermögens
-	Auszahlungen für Investitionen - Neubau - Modernisierung - Grundstückskäufe - sonstige Investitionen
-	Auszahlungen für Dividenden
+	Einzahlungen aus Darlehensvalutierungen - Neubau - Modernisierung - Grundstückskäufe - sonstige Investitionen
+	Einzahlungen aus Investitionszulagen
-	Tilgungen (planmäßige und außerplanmäßige)
<hr/>	
=	voraussichtlicher Finanzmittelbestand am Ende der Periode

Abweichungskontrolle

Die Abweichungskontrolle der Finanzplanung erfolgt im laufenden Jahr durch die Gegenüberstellung der voraussichtlichen Ist-Werte und der Planwerte der Finanzplanung.

Der erforderliche Turnus dieser Abweichungskontrolle richtet sich ebenfalls nach der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens.

	Planwert Finanzplan	Voraussicht- liches IST laufendes Jahr	Abwei- chung*
voraussichtlicher liquiditäts- mäßiger Jahresüberschuss			
+ Einzahlungen aus Abgängen des Anlagevermögens			
- Auszahlungen für Investitionen - Neubau - Modernisierung - Grundstückskäufe - sonstige Investitionen			
- Auszahlungen für Dividenden			
+ Einzahlungen aus Darlehens- valutierungen - Neubau - Modernisierung - Grundstückskäufe - sonstige Investitionen			
+ Einzahlungen aus Investitions- zulagen			
- Tilgungen			
= voraussichtliche Veränderung des Finanzmittelbestandes			

*Erläuterung der Abweichung zwischen Finanzplan und voraussichtlichem Ist

c) Kennzahlen-Controlling

Das kennzahlenbasierte Controlling ist ein wirksames Instrument der Geschäftsleitung, um die voraussichtliche Entwicklung des Wohnungsunternehmens sinnvoll planen zu können, die damit verbundenen Risiken richtig einzuschätzen und kalkulierbar zu gestalten. Es dient weiterhin Geschäftspartnern, insbesondere den Kreditinstituten, das Wohnungsunternehmen zuverlässig zu beurteilen. Es

stellt letztlich eine solide Basis für die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges dar.

In Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens sind höhere Anforderungen an das Berichtswesen und die Ableitung aussagekräftiger Kennzahlen zu stellen.

Es ist nicht ausreichend, die Kennzahlen ausschließlich aufgrund des Jahresabschlusses zu ermitteln bzw. Kennzahlen aus den Wirtschaftsplan- und Daten für das kommende Jahr abzuleiten. Wenn sich erhebliche Verschlechterungen der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage abzeichnen bzw. sogar die Tendenz hin zu einer Bestandsgefährdung besteht, ist ein jährliches Berichtswesen nicht mehr ausreichend.

Vielmehr wird ein halbjährliches, vierteljährliches oder sogar monatliches Berichtswesen erforderlich. Aufgrund des laufenden Kennzahlen-Controllings können den Bestand des Wohnungsunternehmens gefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt werden.

Kennzahlenkontrolle

Zur Kennzahlenkontrolle müssen die Kennzahlen aus den Plänen für das laufende Jahr abgeleitet und zum voraussichtlichen Ist des laufenden Jahres ins Verhältnis gestellt werden. Im Normalfall reicht eine solche Kennzahlenkontrolle halbjährlich aus. Zeichnet sich aber eine Veränderung der Kennzahlen zur Erkennung von Krisensymptomen ab, so dass sich eine Ergebnisverschlechterung bzw. Bestandsgefährdung im Wohnungsunternehmen herausstellt, ist der Kontrollzeitraum entsprechend zu verkürzen. Nur so können Verschlechterungen rechtzeitig erkannt werden.

Kennzahl	IST Vorjahr	Plan laufendes Jahr	Voraussichtliches IST laufendes Jahr

Kennzahlenbasiertes Risikofrüwarnsystem

Das kennzahlenbasierte Risikofrüwarnsystem basiert auf dem Risikofrüwarnsystem der Wohnungsgenossenschaften mit Spareinrichtung. Das Risikofrüwarnsystem versteht sich dabei als ständig – entsprechend den Erfahrungen – weiterzuentwickelndes System. Die kritischen Schwellenwerte dienen als Anhaltspunkte für ein mögliches Gefährdungspotenzial.

1

Leerstandsquote (bezogen auf Wohneinheiten) einschließlich kurzfristiger und modernisierungsbedingter Leerstand am 31.12.

$$\text{Leerstandsquote} = \frac{\text{Leerstand von Wohneinheiten am 31.12.} \times 100}{\text{Anzahl der Wohneinheiten am 31.12.}}$$

(Berechnung ohne Berücksichtigung von Garagen und Stellplätzen)

Schwellenwert > 10 %

2

Zinsdeckung

$$\text{Anteil der Fremdkapitalzinsen an der Nettokaltmiete (Zinsdeckung)} = \frac{\text{Fremdkapitalzinsen der Hausbewirtschaftung} \times 100}{\text{Jahressollmiete abzüglich Erlösschmälerung}}$$

Schwellenwert > 30 %

3

Kapitaldienstdeckung

$$\text{Anteil des Kapitaldienstes an der Nettokaltmiete (Kapitaldienstdeckung)} = \frac{\text{Planmäßiger Kapitaldienst der Objektfinanzierungsmittel} \times 100}{\text{Jahressollmiete abzüglich Erlösschmälerung}}$$

Schwellenwert > 50 %

4

Cash-Flow nach DVFA/SG

Jahresüberschuss/-fehlbetrag

+/-	Abschreibungen/Zuschreibungen beim Anlagevermögen
+/-	Zunahme/Abnahme langfristiger Rückstellungen
+	Abschreibungen auf Geldbeschaffungskosten
+/-	Erhöhung/Verminderung des Sonderpostens mit Rücklageanteil
+/-	sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge
+/-	Ein-/Auszahlungen aus außerordentlichen Posten
=	Cash-Flow nach DVFA/SG

5

Tilgungskraft

$$\text{Tilgungskraft} = \frac{\text{Cash-Flow nach DVFA/SG}}{\text{planmäßige Tilgung der Objektfinanzierungsmittel}}$$

Schwellenwert < 1,5

6 Eigenmittelquote

$$\text{Eigenmittelquote} = \frac{\text{Eigenkapital am 31.12.} + \text{Rückstellungen für Bauinstandhaltung} + \text{Sonderposten für Investitionszulagen} \times 100}{\text{Bilanzsumme am 31.12.}}$$

Schwellenwert < 20 %

7 Mietenmultiplikator

$$\text{Mietenmultiplikator} = \frac{\text{Grundstücke mit Wohnbauten} + \text{Grundstücke mit Geschäfts- u. a. Bauten}}{\text{Jahressollmiete abzüglich Erlösschmälerung}}$$

Schwellenwert > 12

8 Investitionen

$$\text{Investitionen im Bestand je m}^2 = \frac{\text{Instandhaltungskosten}^*) + \text{nachträgliche HK}^*)}{\text{m}^2 \text{ WFL/NFL}^{**}}$$

Schwellenwert < 20 EUR/m²

9 Instandhaltungskosten

$$\text{Instandhaltungskosten je m}^2 = \frac{\text{Instandhaltungskosten insgesamt} + \text{Regiebetriebskosten} + \text{anteiliger Personal- und Sachaufwand (betreffend Instandhaltung)}}{\text{m}^2 \text{ WFL/NFL}^{**}}$$

Schwellenwert < 10 EUR/m²

*) Bruttokosten vor Investitionszulagen und Zuschüssen

**) wenn Gewerbe von Bedeutung, dann differenzierte Beurteilung und keine Berücksichtigung von Garagen und Stellflächen

10

Beobachtungskennzahlen (ohne Schwellenwerte)

$$\text{Ist-Annuität} = \frac{\text{Kapitaldienst (Zinsaufwand + planmäßige Tilgung langfristige Verbindlichkeiten aus Objektfinanzierung gegenüber Kreditinstituten und anderen Kreditgebern)} \times 100}{\text{Bestand langfristige Objektfinanzierungsmittel am 31.12.}}$$

$$\begin{aligned} \text{EBITDA} &= \text{Jahresergebnis} \\ &+ \text{Fremdkapitalzinsen} \\ &+ \text{Steuern vom Einkommen und Ertrag} \\ &+ \text{Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagevermögen} \\ &= \text{EBITDA} \end{aligned}$$

$$\text{Mögliche Annuität} = \frac{\text{EBITDA} \times 100}{\text{Langfristige Verbindlichkeiten aus Objektfinanzierung gegenüber Kreditinstituten und anderen Kreditgebern am 31.12.}}$$

Fluktuationsrate in %

Durchschnittliche Wohnungsmiete

%-Anteil der Erlösschmälerungen

%-Anteil der Mietforderungen am Stichtag

Fremdkapitalzinsen je m²

Verwaltungskosten je WE

Rechnerische Beleihungsreserven bei Mietenmultiplikator von 12:

1. Ertragswert (Gesamtunternehmen):
Jahressollmiete abzgl. Erlösschmälerungen
x Mietenmultiplikator 12
2. Erstrangiger Beleihungsrahmen:
Ertragswert (Gesamtunternehmen) x 60 %
3. Freie Beleihungsspielräume:
Erstrangiger Beleihungsrahmen
./. Fremdfinanzierung Banken und andere Kreditgeber

3.4

Risikofrühwarnsystem

Das Risikofrühwarnsystem als Teil des Risiko-Managementsystems baut auf dem Controlling/Berichtswesen und dem Internen Kontrollsystem auf. Insbesondere zum Controlling besteht eine enge Beziehung, da die zur Verfügung gestellten Informationen die Grundlage für das Risiko-Frühwarnsystem bilden.

Die Hauptaufgaben eines Risiko-Frühwarnsystems bestehen in:

- der Identifizierung von möglichen Gefahrenpotenzialen und Risikofeldern durch Festlegung von Beobachtungsbereichen innerhalb des Unternehmens,
- der Ermittlung von Signalen bzw. Indikatoren für diese Beobachtungsbereiche, die Frühwarninformationen liefern können,
- der Beurteilung der Relevanz der empfangenen Signale und Quantifizierung der möglichen Schadenspotenziale (Ermittlung von Eintrittswahrscheinlichkeiten sinnvoll) sowie
- der Ermittlung von Gegenmaßnahmen zur Risikoabwehr bzw. Risikobegrenzung.

Es ist Aufgabe der Unternehmensleitung, die Gefahrenpotenziale und Risikofelder in den einzelnen Geschäftsfeldern des Unternehmens und im Unternehmensumfeld (z. B. Gesetzesvorhaben, Veränderungen des Zinsniveaus, Konjunkturlage, Bevölkerungsveränderungen) zu identifizieren. Dies sollte in Abhängigkeit der Bedeutung dieser Geschäftsfelder für die Überlebensfähigkeit des Gesamtunternehmens erfolgen.

Bei überwiegend bestandsverwaltenden Wohnungsunternehmen kommt dem Beobachtungsbereich "Bestandsbewirtschaftung" eine erhebliche Bedeutung zu. Andere Beobachtungsbereiche, die sich an den Geschäftsfeldern des Unternehmens orientieren sollten, können z. B. "Bautätigkeit im Anlagevermögen" oder "Verkaufstätigkeit im Umlaufvermögen" sein. Neben diesen einzelnen Beobachtungsbereichen müssen aber auch Beobachtungsbereiche für das Gesamtunternehmen festgelegt werden.

Nach Festlegung der Beobachtungsfelder sind Signale bzw. Risikoindikatoren für diese Beobachtungsbereiche zu ermitteln, die die notwendigen Frühwarninformationen liefern können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Signale bzw. Risikoindikatoren zwar ein Indiz für mögliche Gefährdungen des Unternehmens sein können, aber nicht müssen. Deshalb hat die Auswertung durch die Geschäftsleitung im Einzelfall zu erfolgen. Zur Beurteilung der Relevanz der empfangenen Signale bzw. Risikoindikatoren sind mögliche Schadenspotenziale für das Unternehmen zu quantifizieren. Es kann auch sinnvoll sein, Eintrittswahrscheinlichkeiten für mögliche Schadenspotenziale zu schätzen bzw. festzulegen.

Beispielhaft wird der Beobachtungsbereich "Bestandsbewirtschaftung" kurz dargestellt.

Beobachtungsfelder	Signale bzw. Risikoindikatoren	Quantifizierung möglicher Schadenspotenziale
Analyse des Bestandes	<ul style="list-style-type: none"> - Altersstruktur und Ausstattung der Wohnungen - Instandhaltungstau - Lage der Bestände 	<ul style="list-style-type: none"> - Moderne Standards nicht erfüllt, nicht modernisiert, ohne Zentral-/Sammelheizung, kein Bad; Vermietungsrisiko - außerplanmäßige finanzielle Belastungen - Differenziert nach Problemgebieten, Großsiedlungen, etc.
Analyse der Nachfrage	<ul style="list-style-type: none"> - Altersstruktur der Mieter - Belegungsstruktur der Bestände nach Problemgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> - ggf. Indiz für nicht zeitgemäßen Standard; Vermietungsrisiko - ggf. Bildung von Problemschwerpunkten; Vermietungsrisiko
Analyse der Bewirtschaftung	<ul style="list-style-type: none"> - Mietrückstände - Unternehmensspezifische Mietpreisgestaltung - Erlösschmälerungen - Fluktuation/Leerstand 	<ul style="list-style-type: none"> - Forderungshöhe und Veränderungen - Forderungen differenziert nach Alter - Abschreibungsbedarf - Aufwand für Mahn-/Klagewesen - Mietpreisgestaltung der Konkurrenz - nichtgenutzte Mieterhöhungsspielräume (Ursachen und Qualifizierung) - Höhe absolut + relativ - Ursachen/Veränderungen - Fluktuationsrate differenziert nach: <ul style="list-style-type: none"> • Wohnungsgröße • Mietdauer • Region - Leerstandsdauer differenziert nach: <ul style="list-style-type: none"> • Wohnungsgröße • Mietdauer • Region - Liegen Bewerberlisten vor?
Analyse der Kosten	<ul style="list-style-type: none"> - Betriebskosten 	<ul style="list-style-type: none"> - nicht umlagefähige Betriebskosten (Ursachen und Höhe)

Die strategische Führung von Wohnungsunternehmen muss sich an den Rahmenbedingungen der jeweiligen Wohnungsmärkte, insbesondere der Dynamik der Bevölkerungs-, Zuwanderungs- und der Haushaltsentwicklung ausrichten. Die Demografie ist hierbei wesentliche Grundlage für Prognosen und Planungen im Wohnungs- und Immobilienmarkt. Das Umfeld und die Wohnungsmärkte, auf denen Wohnungsunternehmen agieren, sind regional differenziert zu betrachten. Dabei gibt es stark wachsende Wohnungsmärkte mit hohem Zuwanderungs- und Mietpreisdruck in den Ballungszentren mit der Folge von Angebotsengpässen und deutlich schrumpfende Wohnungsmärkte mit hohen Leerständen und Angebotsüberhängen. Betroffen sind hier vornehmlich Kleinstädte und Landgemeinden. Wachstums- und Schrumpfungsgemeinden können hierbei oft in enger Nachbarschaft liegen.

Aus der Perspektive der Wohnungsunternehmen muss bei der Ableitung von strategischen Handlungsoptionen regional ausdifferenziert und quartiersbezogen vorgegangen werden. Auf Grundlage einer quartiersbezogenen Betrachtung kann für ein Wohnungsunternehmen in der einen Siedlung nur Rückbau, in einer anderen Siedlung Aufwertung und in wieder einem anderen Quartier Rückbau und zugleich Aufwertung und Neubau notwendig sein.

4.1**Handlungsoptionen in Märkten mit starker Wohnungsnachfrage****4.1.1****Allgemeines**

Wachstumsstrategien in Märkten mit starker Wohnungsnachfrage liegen insbesondere in der zielgruppenorientierten Modernisierung des Bestandes und im Neubau. Die Nachfrage nach bedarfsgerechtem Wohnraum im Segment der älteren, über 60-jährigen Haushalte wird bis 2030 deutlich zunehmen. Neubaustrategien müssen daher die veränderte Altersstruktur der Mieter und damit verbunden die Veränderung nachgefragter Haushaltstypen berücksichtigen. Chancen und Handlungsoptionen für die Wohnungsunternehmen liegen in der Schaffung und Gestaltung von barrierearmem

Wohnraum und der Gestaltung generationsgerechter Quartiere. Handlungsoptionen in einem quartiersbezogenem Ansatz umfassen neben der Entwicklung generationsgerechter Wohnraumangebote auch die Themen Energieversorgung im Quartier und das Quartier als Gesundheitsstandort.

In Abhängigkeit von der spezifischen Situation eines Wohnungsunternehmens und seiner Strategie auf regionalen Wohnungsmärkten liegen strategische Handlungsoptionen auch im anorganischen Wachstum durch Unternehmenszukäufe oder Zukäufe von Wohnungsbeständen. Kaufentscheidungen von weitreichender strategischer Bedeutung sind durch sorgfältige Due-Diligence-Prüfungen sowie Immobilien- und Unternehmensbewertungen zu unterlegen.

Dabei ist gerade bei der Neubauplanung zu beachten, dass auch ein nachhaltiges Wachstum vorliegt. Hintergrund: Über den gesamten Zeitraum der nächsten 15 Jahre bis 2030 wird die Zahl der Haushalte nur noch in 108 Kreisen deutlich wachsen (plus 5 % und mehr). Entscheidend ist aber vielmehr der Wechsel in der Dynamik, der sich innerhalb des Prognosezeitraums vollzieht: Zu Beginn – im Jahre 2015 – weisen drei Viertel aller Kreise in Deutschland noch eine wachsende Haushaltszahl auf. Im weiteren Prognoseverlauf verändert sich das Verhältnis von wachsenden zu schrumpfenden Haushaltszahlen kontinuierlich in Richtung Schrumpfung. Im Jahr 2030 wird für noch knapp 39 % der Kreise eine wachsende Haushaltszahl (Veränderung gegenüber dem Vorjahr) prognostiziert. Die überwiegende Mehrheit verzeichnet dann bereits einen Rückgang der Wohnungsnachfrage (vgl. dazu auch Punkt 1.2 Indikatoren zur Ermittlung der quantitativen Wohnungsnachfrage).

Die stark investiv geprägten Unternehmensstrategien auf wachsenden Wohnungsmärkten sind auch an den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auszurichten. Hierzu gehören insbesondere die Beachtung steigender Grundstücks- und Baukosten, aber auch fehlende finanzielle Anreize durch Förderprogramme, die den städtebaulich erforderlichen Neubau bremsen oder verhindern. Investitionsstrategien eines Wohnungsunternehmens müssen auf der Grundlage sorgfältiger strategischer Unternehmensplanungen, insbesondere integrierter Erfolgs- und Finanzplanungsrechnungen, erfolgen.

4.1.2 Möglichkeiten der Grundstücksaktivierung

Das Grundstück, konkreter das Baugrundstück oder zumindest das Bauerwartungsland, ist die entscheidende Grundlage für einen effizienten und nachhaltigen Wohnungsbau. Mit der Identifikation und Konfiguration des jeweiligen Baulandes wird der Grundstein für den Projekterfolg gelegt. Alle nachfolgenden Schritte der Projektentwicklung und -realisierung haben eine deutlich geringere Hebelwirkung. Im Folgenden soll bewusst nur auf einzelne wesentliche Aspekte eingegangen werden.

Definierte Baugrundstücke und kurzfristig aktivierbare Potenzialflächen sind ein wertvolles, aber immer knapper werdendes Gut. Angesichts der bestehenden Bedarfe müssen alle potenziellen Reserven überprüft sowie kreativ neuen Perspektiven zugeführt werden.

Dabei gilt es, klug abzuwägen, welche Potenziale tatsächlich dem Wohnungsbau zugeführt werden sollen und welche Potenziale anderen Zwecken oder Nutzungen vorbehalten werden.

Die Entscheidung für Wohnungsbau bedingt eine intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den kommunalen Trägern der Planungshoheit und den bauenden Unternehmen. Der klassische Denkansatz der Angebotsschaffung durch kommunale Bauleitplanung und Nutzung derselben durch investitionswillige Unternehmen gehört längst der Vergangenheit an. Heute prägen intensive Wechselwirkungen, u. a. auch als kooperative Baulandentwicklung bezeichnet, das Bild. Das wechselseitige Verständnis der Hauptbeteiligten und ihrer jeweiligen Ziele, also der Kommune mit der Deckung des Wohnraumbedarfes einerseits und dem Wohnungsunternehmen als Bauherr und langfristigem Bestandhalter andererseits, bildet hierfür die Grundlage.

Die planungsrechtlichen Rahmenbedingungen der jeweiligen Grundstücke sind der Schlüssel für eine kostengünstige Bebauung und damit in der Folgewirkung bezahlbare Mieten. Neben der Bereitstellung von Bauland an sich steht damit die Frage der realen Ausnutzbarkeit der Grundstücke gerade im verdichteten innerstädtischen Bereich im Vordergrund. Grund- und Geschossflächenzahlen, Abstandsflächenregelungen sowie sonstige, die Bebaubarkeit des Grundstückes beeinflussende Faktoren, wie etwa das Anlegen von Rettungswegen oder auch Regenwasserversickerungsflächen, Naturschutzauflagen, aber auch Traufhöhen oder Staffelgeschossregelungen, legen den Grundstein für eine effiziente Umsetzung des Wohnungsbauprogrammes.

Ziele der Grundstücksaktivierung

Grundstücksaktivierung ist immer mehrstufig. Zwei Ziele müssen dabei im Vordergrund stehen:

Ziel 1: Die Bereitstellung von Bauland bzw. Bauerwartungsland mit zeitnaher Baurechtsperspektive und

Ziel 2: Die Bereitstellung von kostengünstigem Bauland.

Die Basis für eine erfolgversprechende Grundstücksaktivierung ist ein aktives Grundstücks- bzw. Portfoliomanagement, sowohl im Unternehmen selbst als auch der öffentlichen Hand. Derzeit wird der Wohnungsneubau vieler Unternehmen von der Reaktivierung im Eigentum befindlicher Grundstücke durch Nachverdichtung oder Ersatzneubau getragen. Doch dieses Potenzial ist insbesondere in Großstädten mit angespannten Wohnungsmärkten mehr als endlich. Entsprechend müssen ggf. auch neue Potenziale erschlossen werden. Es ist insbesondere Aufgabe der Kommunen, aber auch der Länder und des Bundes, in Zusammenarbeit mit den Wohnungsunternehmen neue Flächen zu aktivieren.

In den Unternehmen selbst bieten sich Portfolioanalysen zur Identifizierung von Flächen an. Diese sollten nicht nur die Quantität im Fokus haben, sondern auch die Qualität und Eignung für bestimmte

Nutzungen. So können neben ganz offensichtlichen Reserveflächen auch untergenutzte, fremdgenutzte oder unnutzbare Flächen sowie Arrondierungsmöglichkeiten zur Erweiterung bzw. Auf- und Ausbau des vorhandenen Bestandes dokumentiert werden. Zu einer gründlichen Analyse sollte hier auch eine möglichst objektive Schätzung der Aktivierungskosten, Aktivierungszeiten und Realisierungswahrscheinlichkeiten gehören. Im Ergebnis ist als Basis für die Umsetzung von Bauprogrammen ein Flächen- und Potenzialkataster zu erstellen.

Exkurs: Nachverdichtung im Bestand bei Genossenschaften

Wenn sich Wohnungsgenossenschaften wieder stärker in den Neubau oder bei der Nachverdichtung im Bestand engagieren, ist das genossenschaftliche Selbstverständnis zu beachten. Entsprechende Aktivitäten müssen grundsätzlich vom Willen der Mitglieder mitgetragen werden. Gleichzeitig muss aber den Mitgliedern deutlich gemacht werden, dass die "closed-shop-Politik" nicht dem Wesen der Genossenschaft Rechnung trägt. Genossenschaften müssen auch künftigen Mitgliedergenerationen offen sein. Dabei gilt es, die Zielsetzung des genossenschaftlichen Unternehmens am Fördergrundsatz auszurichten und zugleich die Partizipation der Mitglieder zur Geltung kommen zu lassen. Die Wohnungsgenossenschaften müssen daher eine Strategie entwickeln, die die Belange des Unternehmens und der Mitglieder in Einklang bringen. Die Mitglieder einer Wohnungsgenossenschaft sind längst keine homogene Gruppe mehr, ihre selbstbewusst vorgetragenen Erwartungen sind gewachsen, Beteiligung wird eingefordert. Hieran müssen die Kommunikation mit den Mitgliedern und die Unternehmenskultur ausgerichtet sein, gerade auch, wenn es um Projekte der Nachverdichtung im Bestand geht. "Jede Genossenschaft, jedes Unternehmen braucht eine Kommunikationsstrategie und entsprechende Grundsätze, die Strategie ist abhängig von der Zusammensetzung der Mitgliedschaft und muss transparent gemacht werden" (Holger Kowalski, ehem. Vorstand Altonaer Spar- und Bauverein eG, Hamburg). Eine klar formulierte, standardisierte Kommunikationsstrategie erleichtert es, dass Mitglieder sich in der Wohnungsgenossenschaft engagieren. Der Prozess der Mitgliederkommunikation kann ein mühsamer Weg sein, ihre Regeln müssen im alltäglichen Betrieb der Genossenschaft regelmäßig geprüft und hinterfragt werden. Jedoch steckt in einem lebendigen Netzwerk mit den Mitgliedern viel Potenzial, vor allem auch um große Vorhaben im Interesse des gesamten Unternehmens umzusetzen.

Das Vorgehen innerhalb der öffentlichen Hand gehört selbstverständlich nicht zum eigenen Wirkungskreis der Unternehmen. In ihrem eigenen Interesse sollten diese jedoch die Politik und die öffentliche Verwaltung motivieren und unterstützen, ebenfalls Flächenpotenziale zu analysieren und zu dokumentieren.

Inhaltlich gleicht das Herangehen im öffentlichen Bereich der vorgenannten Herangehensweise der Unternehmen, wenngleich es wesentlich komplexer ist. Auch hier sollten durch Bestands- und Entwicklungspotenzialanalysen zunächst einmal die grundsätzlichen

Möglichkeiten ermittelt werden, um dann die tatsächlichen Realisierungschancen abzuwägen. Ebenso sollte dann ein Flächen- und Potenzialkataster angelegt werden. Im Unterschied zum Vorgehen in Unternehmen ergänzen im Regelfall Aufgaben wie Eigentümerermittlung, Bodenordnung, Infrastrukturanalyse sowie eine integrierte Stadtentwicklung und Stadtplanung das Vorgehen.

Die Ermittlung von Potenzialen und das Ausräumen von Hindernissen begründet nicht zwangsläufig die Wirtschaftlichkeit von Projekten. Im Gegenteil kann es durchaus vorkommen, dass die Kosten auf dem Weg zur Grundstücksaktivierung durch die falsche Einschätzung des Aufwandes oder aber Unvorhergesehenes erheblich steigen. Umso wichtiger ist eine gründliche, objektive und dynamische Analyse der jeweiligen Markt- und Standortgegebenheiten sowie das Denken und Planen von Varianten und Handlungsalternativen.

Ohne tatsächliches Baurecht sind allerdings auch die ermittelten Potenziale ohne wirklichen Wert. In der Regel gibt es hierfür nur zwei Wege: vorhandenes Baurecht über die Definition des unbeplanten Innenbereiches im § 34 des Baugesetzbuches (BauGB) oder aber neu zu schaffendes Baurecht über die kommunale Bauleitplanung, ebenfalls nach Baugesetzbuch, § 1 ff.

Kleinteilige Nachverdichtung

Bei kleinteiliger Nachverdichtung, Ersatzneubau oder Stadtreparatur, insbesondere im innerstädtischen Bereich nach §34 BauGB, handelt es sich in der Regel um integrierte Projekte. Hier sollte die maximale Grundstücksausnutzung bei gleichzeitiger Sicherstellung gesunder Wohn- und Lebensverhältnisse im Vordergrund stehen. In Einzelfällen kann sogar das Anstreben höherer Dichten, als im Umfeld vorzufinden, sinnvoll sein. Dies ermöglicht, in Verbindung mit kompakten Grundrissen, den Erhalt der Wirtschaftlichkeit für Vermieter und Mieter gleichermaßen, selbst bei hohen Grundstückskosten. Angesichts der zunehmenden Bedeutung von Partizipation und Bürgerbeteiligung ist in solchen Fällen ein besonderes Augenmerk auf ein aktives Nachbarschaftsmanagement bis hin zur Generierung eines Zusatznutzens für das Umfeld zu legen.

Großflächige Entwicklung

Bei großflächiger Entwicklung ist in der Regel ein Bebauungsplan oder aber die Änderung eines vorhandenen Bebauungsplanes unumgänglich. Dieser bietet für die öffentliche Hand, im Unterschied zu "einfachen" Baugenehmigungen, auch die Möglichkeit des Abschlusses von städtebaulichen Verträgen mit entsprechenden Kosten-, Folgekosten- und Lastenverteilungen auf den Vorhabenträger. Dies wird verwaltungsseitig gern als Vorteil wahrgenommen, ohne dabei häufig die Wirkungen auf die langfristige Wirtschaftlichkeit der Projekte sowie das daraus resultierende Mietniveau zu überschauen.

Im B-Planverfahren muss eine wesentlich komplexere Abwägung unterschiedlichster Interessen erfolgen. Dennoch gilt auch hier, dass eine sinnvolle Grundstücksaktivierung entscheidend von der optimalen städtebaulichen und planungsrechtlichen Definition des Entwicklungsrahmens abhängt.

In der Praxis ist derzeit eine Tendenz erkennbar, objektiv mögliche § 34 BauGB-Entscheidungen in formelle Bebauungsplanverfahren zu überführen. Dies begründet sich zum einen aus der vorgenannten Sicht der Verwaltung hinsichtlich der weitergehenden vertraglichen Verpflichtungsmöglichkeiten des Investors sowie zum anderen aus der nur eingeschränkten Entscheidungsfähigkeit und -bereitschaft der jeweils zuständigen Verwaltungsmitarbeiter. Beides begrenzt eine effiziente Grundstücksaktivierung jedoch erheblich, weshalb in der Praxis, bei entsprechender Größenordnung, die Baugenehmigung nach § 34 anzustreben ist.

Exkurs: Zum genossenschaftlichen Selbstverständnis

Wohnungsgenossenschaften verstehen sich als selbstbestimmte und eigenverantwortliche Selbsthilfegemeinschaften. Ihr Hauptziel ist die optimale Förderung ihrer Mitglieder, die zugleich die Nutzer der Genossenschaftswohnungen sind oder werden. Das heißt heute die Bereitstellung von bezahlbaren, gut ausgestatteten Wohnungen mit einem überzeugenden Kundenservice. Die Wohnungsgenossenschaften müssen sich heute jedoch genauso am Markt behaupten wie andere Unternehmen. Um angesichts des gravierenden gesellschaftlichen – insbesondere demografischen – Wandels weiterhin attraktiv zu sein, müssen sie in den Bestand und in den Neubau investieren. Dies erfordert auch, sich entsprechend den Nachfragewünschen neuer Zielgruppen, auch neuer Formen des Wohnens zu öffnen. Die Unternehmensstrategie der Wohnungsgenossenschaften muss also auch an künftige Mitgliedergenerationen ausgerichtet sein, um die Abwanderung junger Familien zu stoppen, neue Mitglieder zu gewinnen und gleichzeitig den langjährigen Mitgliedern, oftmals älteren Menschen, ein möglichst langes Verbleiben in ihren Wohnungen und in den angestammten Wohnquartieren zu ermöglichen. Ein solches, an den heutigen Anforderungen ausgerichtetes genossenschaftliches Wohnungsangebot würde zugleich im gesamtwirtschaftlichen Interesse liegen. Da Wohnungsgenossenschaften im Gegensatz zum renditeorientierten Wohnungsmarkt an einer langfristigen Versorgung ihrer Mitglieder interessiert sind, haben sie eine die Wohnkosten dämpfende Funktion in den Wohnungsmärkten. Dies ist ein "Wert", mit dem Wohnungsgenossenschaften in der Politik hohes Ansehen genießen und auch immer wieder Sonderbehandlungen einfordern können. Die kooperative Unternehmensverfassung einer Genossenschaft eröffnet zudem partizipatorische Möglichkeiten und Gemeinschaftsbildung. Die Genossenschaft ist damit auch offen für Netzwerke bei der Wohnraumversorgung und dem Wohnungsneubau, der Quartiers- und Stadtentwicklung. Die Genossenschaften sollten sich ihrer öffentlichen Stellung bewusst sein und sich somit neuen Herausforderungen nicht verschließen.

4.1.3

Neubau ohne ausreichendes technisches Know-how im Unternehmen

Neubau war nach der Hoch-Zeit der neunziger Jahre angesichts der demografischen Entwicklung sowie der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für lange Jahre kein primäres Thema in Wohnungsunternehmen. Nahezu 15 Jahre wurden in vielen Unternehmen die Bauabteilungen abgebaut oder zumindest nur auf niedrigem Niveau erhalten. Neubaufgaben waren Einzelfälle unter ganz bestimmten lokalen Bedingungen. Erst in den letzten Jahren wurde Neubau mit zunehmender Tendenz wieder Thema. Entsprechend sind in vielen Unternehmen die Kompetenzen sowie Kapazitäten äußerst begrenzt und die Erfahrungen beruhen auf den Aktivitäten der weit zurückliegenden Vergangenheit.

Heute beherrscht das Thema Neubau angesichts der bereits bestehenden sowie sich für die Zukunft abzeichnenden Bedarfe die Diskussion. Doch nicht jedes Unternehmen hat auch unter Wirtschaftlichkeitsüberlegungen die Möglichkeiten, eigene Neubaukapazitäten aufzubauen. In diesen Fällen bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten an, die Neubaufgaben durch bzw. mit Dritten zu realisieren. Zu diesen Lösungsmöglichkeiten gehören unter anderem die Baubetreuung, das schlüsselfertige Bauen, der Einkauf von fertigen Projekten oder auch Kooperationen mit anderen Wohnungsunternehmen.

An dieser Stelle muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass auch eine Beauftragung Dritter oder eine Vertragspartnerschaft mit Dritten ohne ausreichendes technisches Know-how grundsätzlich einen höheren Risikofaktor in sich birgt, denn sowohl die Beauftragung bzw. Vertragsgestaltung als auch die Überwachung der Ausführung und Abnahme der vereinbarten Leistungen erfordert zwingend eine gewisse Grundkompetenz. Eine fachliche wie auch juristische Beratung und Begleitung ist in diesen Fällen unbedingt anzuraten.

Sinnvoll ist es auch, zumindest die Erfahrungen von bauenden Partnerunternehmen, zu denen ein Vertrauensverhältnis besteht, in die Überlegungen einzubeziehen. Diese Empfehlungen sollten aber nicht allgemein, sondern konkret auf den beabsichtigten Einsatzzweck hin abgefragt und geprüft werden.

Darüber hinaus ist Bauen nicht nur ein technischer Vorgang, um Bedarfe zu befriedigen, sondern Bauen entwickelt und gestaltet immer auch Stadt, Gesellschaft und Umwelt. Deshalb dürfen die Hauptanforderungen der Wohnungswirtschaft im Sinne von Nachhaltigkeit auch bei hohem Neubaudruck nicht aus den Augen verloren werden. Es geht nicht mehr und nicht weniger um die anspruchsvolle Aufgabe, ein permanentes Gleichgewicht der wesentlichen Faktoren Gestaltungs- und Bauqualität, Energieeffizienz und Klimaschutz, Betriebsfähigkeit und Funktionalität sowie Wirtschaftlichkeit und Bezahlbarkeit zu gewährleisten – sowohl im Bau als auch im anschließenden Betrieb.

Für jede der oben genannten Möglichkeiten der Einbeziehung Dritter gilt es grundsätzlich, gleiche oder zumindest ähnliche Aspekte zu berücksichtigen. Diese werden im Folgenden zusammenfassend aufgeführt.

Zunächst einmal ist die Bestimmung und Vereinbarung von fünf Projektkriterien/Grundsätzen zwischen den Beteiligten zwingend:

- Funktionales Ergebnis
- Projektorganisation
- Beschaffenheit
- Kostenobergrenzen sowie
- Termine und Fristen.

Nur über die genaue Definition dieser Aspekte ist die Festlegung eines einheitlichen Zielbildes für das Neubauprojekt möglich und durchsetzbar.

Die Bestimmung des vom Wohnungsunternehmen gewünschten funktionalen Ergebnisses meint dabei nicht etwa nur die Festlegung auf ein Wohnhaus mit X Wohnungen an einem Ort Y, sondern vielmehr die konkrete Zielbeschreibung im Sinne der oben genannten Nachhaltigkeitsfaktoren. Wozu soll also der Neubau heute und in naher Zukunft wie auch während der weiteren Lebensdauer dienen, welchen Zweck soll das Gebäude erfüllen?

Funktionales Ergebnis und Projektorganisation

Neben der Bestimmung des funktionalen Ergebnisses ist die Festlegung und Umsetzung einer tragfähigen Projektorganisation der entscheidende Schritt am Beginn eines jeden Projektes. Gerade bei nicht ausreichendem technischen Know-how ist die Nutzung der Kompetenzen von vertrauenswürdigen Projektpartnern unumgänglich. Hierzu bedarf es einer äußerst sorgfältigen Teamauswahl sowie der objektiven Einschätzung und Verteilung von Kompetenzen. Dies bedeutet auch, möglichst frühzeitig in der Projektentwicklung mit diesen Partnern Ziele, Erwartungen und Machbarkeiten abzustimmen und dann gemeinsame Ziele wie auch einzelne Ziele festzulegen und zu kommunizieren. Auch die Vereinbarung von Regeln für den Umgang mit Plan- bzw. Konzeptabweichungen, Streitigkeiten, Änderungen in den Rahmenbedingungen und anderen unvorhersehbaren Einflüssen von außen sollte frühzeitig und einvernehmlich erfolgen.

Beschaffenheit

Die konkrete Produktbeschreibung mit allen zugehörigen Teilaspekten, d. h. unter welchen Prämissen die geplante Funktion realisierbar ist, sollte vereinbart werden. Neben der klassischen Baubeschreibung sollten dabei auch z. B. Kennzahlen für Flächen, Volumina und Mengen bestimmt werden.

Kostenobergrenze

Die Festlegung der Kostenobergrenzen soll für alle Beteiligten verbindlich klarstellen, bei welchem Verhältnis von Preis und Leistung die langfristige Wirtschaftlichkeit des Projektes gewährleistet ist. Ein probates, aber aus unterschiedlichen Gründen relativ wenig genutztes Instrument ist die Vereinbarung von Bonus-/Malus-Regelungen bei Zielabweichungen. Auch die transparente Darstellung der erwarteten Zielmiete und deren Einflussfaktoren können für das komplexe Verständnis der Projektbeteiligten und damit den Projekterfolg entscheidend sein.

Termine und Fristen

Die Festlegung von Terminen und Fristen verpflichtet alle Beteiligten einerseits auf den für den Projekterfolg notwendigen effizienten Bauablauf und andererseits auf den definierten Übergang in die Nutzungsphase. Sinnvoll ist dabei die Festlegung des kritischen Weges sowie von Meilensteinen innerhalb der Projektentwicklung und -umsetzung sowie ggf. sogar Alternativszenarien. Auch diese Aspekte sind entscheidend für die Wirtschaftlichkeit des jeweiligen Projektes.

Für die Projektdurchführung gilt es, sich einerseits möglichst diszipliniert und straff an das oben vereinbarte Konzept zu halten, andererseits aber auch bei Störungen im Bau- bzw. Projektablauf diesen möglichst souverän und gleichzeitig flexibel zu begegnen.

Da sich die Details der laufenden Projektdurchführung beim Neubau ohne ausreichendes eigenes technisches Know-how in der Regel dem Wohnungsunternehmen entziehen, ist die sorgfältige Auswahl, Beauftragung und Motivation einer externen Projektüberwachung/Projektsteuerung anzuraten.

Für die Abnahme der Bau- und Planungsleistungen bzw. der vertraglich geschuldeten Leistungen am Übergang in die Nutzungsphase bietet sich die Einbeziehung von Sachverständigen an.

4.1.4

Neugründung von Wohnungsgenossenschaften

Auch durch die Neugründung von Wohnungsgenossenschaften kann neuer Wohnraum geschaffen werden. Es gibt zahlreiche Gruppen, auch von älteren Menschen, die gemeinsam Wohnprojekte gründen, vor allem im Bereich des gemeinschaftlichen und generationenübergreifenden Wohnens. Sie haben in der Gründungs- und Anlaufphase zahlreiche Herausforderungen zu meistern wie Grundstückssuche, Klärung der Finanzierung und Aneignung wohnungswirtschaftlicher Fachkenntnisse. Viele der bestehenden Genossenschaften sind bereit, solche genossenschaftlichen Wohnprojekte zu unterstützen und mit diesen stärker zusammenzuarbeiten. Dies zum einen, weil dadurch der genossenschaftliche Wohnraum

vergrößert werden kann, zum anderen aber auch mit Blick auf neue Zielgruppen und die Ausweitung ihres Leistungsspektrums.¹⁵

Die Unterstützung kann dabei auf verschiedenen Wegen erfolgen, etwa indem die Bestandgenossenschaften im Rahmen von Kooperationen ihr Know-how zur Verfügung stellen, die Aufnahme von Wohngruppen unter dem Dach von Genossenschaften oder indem die Bestandgenossenschaften selbst Wohnprojekte initiieren. Damit würden genossenschaftliche Neugründungen bzw. Wohnprojekte von Anfang an in die genossenschaftliche Gruppe und ihrem Verbandswesen integriert. Dies ist eine erhebliche Erleichterung für Initiativen und schafft Seriosität, Stabilität und Insolvenzschutz, was wiederum die Branche insgesamt fördert.

4.2 Handlungsoptionen bei Schrumpfung

4.2.1 Allgemeines

Städte und Gemeinden sind mit den Problemen der Schrumpfung konfrontiert je stärker sich die Bevölkerungsabnahme entwickelt, je größer die Wanderungsverluste sind, je stärker der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials, je stärker der Arbeitsplatzrückgang und die Zunahme der Arbeitslosigkeit ist. Auf den Wohnungsmärkten zeigt sich dies in Angebotsüberhängen mit der Folge geringer Mietpreise, eines großen Angebots an Mietwohnungen und erhöhten Leerständen beziehungsweise einem erhöhten Leerstandsrisiko.

Der Rückbau von leer stehenden Wohnungen und die Strukturanpassung von Quartieren sind hier Daueraufgabe der Wohnungswirtschaft, um die Funktionsfähigkeit der Wohnungsmärkte und der Stadtstrukturen zu erhalten oder wiederherzustellen. Strategische Handlungsoptionen müssen auf der Grundlage funktionierender Stadtumbauprogramme für Ost- und Westdeutschland erfolgen. Rückbau und Aufwertung sind die strategischen Handlungsoptionen der Unternehmen auf der Grundlage von quartierskonkreten Erfordernissen.

Abrissmaßnahmen sind auf Grund des deutlich ungleich verteilten Leerstandes zukünftig schwieriger zu realisieren. Daher ist zu erwarten, dass sich die Kosten für den Abriss, für das Umzugsmanagement und die Bereitstellung von Umsetzwohnungen erhöhen werden. Ebenso ist die wirtschaftliche Komponente der Rückbaumaßnahmen zu beachten, da die Altschuldenhilfe in den neuen Ländern am 31.12.2013 ausgelaufen ist. Für viele Wohnungsunternehmen wird sich die Frage der Wirtschaftlichkeit von Abrissmaßnahmen stellen. Der GdW fordert daher, dass die Leerstands-beseitigung wirtschaftlich tragbar sein muss und hält flankierende Instrumente und Anreize für erforderlich.

¹⁵ Vgl. www.wohnungsgenossenschaften-gruenden.de.

Ein niedriges Mietpreisniveau und steigende Leerstände führen insbesondere bei kleineren Wohnungsunternehmen in ländlich geprägten Gebieten und kleineren Gemeinden zu wirtschaftlichem, teils existenzgefährdendem Druck und zwingen die Wohnungsunternehmen auch dazu, über die Veränderung administrativer und organisatorischer Strukturen nachzudenken.

Insbesondere im genossenschaftlichen Bereich ist zu beobachten, dass die bisher ehrenamtlich geführten Wohnungsgenossenschaften zunehmend Probleme mit der Bewältigung der tagtäglich anstehenden Aufgaben haben. Sie sehen sich einer Flut von neuen rechtlichen Vorschriften ausgesetzt, deren Umsetzung sie in Einzelfällen nicht mehr bewältigen können. Darüber hinaus bestehen aufgrund des hohen Altersdurchschnittes der Mitglieder auch riesige Probleme, die entsprechenden Organe, Vorstand und Aufsichtsrat, überhaupt noch personell zu besetzen. Auch ist zu beobachten, dass immer weniger Mitglieder bereit sind, ehrenamtliche Tätigkeiten zu übernehmen.

Hierzu gehören:

- **Die Analyse der wirtschaftlichen Lage:**
Hierzu werden die wirtschaftlichen Eckdaten des Wohnungsunternehmens auf Grundlage der vorliegenden Jahresabschlüsse und der vorliegenden Wirtschaftsplanung zu erheben sein. Dazu gehört auch die Bildung wohnungswirtschaftlicher und immobilienpezifischer Kennziffern. Ebenso sind Struktur des Unternehmens und des Managements einer Analyse zu unterziehen. In die Analyse langfristiger Szenarien ist die erwartete demografische Entwicklung, die Entwicklung des Mietpreisniveaus und der Leerstandsentwicklung sowie des Investitions- oder Rückbaubedarfs einzubeziehen.
- **Entwicklung strategischer Handlungsoptionen:**
Auf Grundlage der vorgenommenen Analysen sind die erwartete Entwicklung der Nachfrage des Wohnraumangebotes differenziert nach Zielgruppen und auch die Positionierung bestehender Wettbewerber einzuschätzen. Mögliche strategische Optionen sind die Neuausrichtung des Bestandsportfolios auf veränderte Zielgruppen, die Bestandsoptimierung und Aufwertung in bestehenden Portfolioklassen sowie die Erschließung neuer Geschäftsfelder oder aber die Einstellung bestimmter Geschäftsfelder.
- **Analyse von Kooperationschancen:**
In Abhängigkeit von der spezifischen Situation des Wohnungsunternehmens sind mögliche Kooperationspartner zu identifizieren und geeignete Kooperationsmodelle zu entwickeln. Die mögliche Ausgestaltung von Kooperationsmodellen in Abhängigkeit von der Kooperationsintensität ist im Nachfolgenden dargestellt.

Die betroffenen Wohnungsunternehmen werden in Abhängigkeit der Intensität des wirtschaftlichen Drucks gezwungen sein, strategische Handlungsoptionen zu erarbeiten. Mögliche Handlungsoptionen können in einer Kooperation, Verschmelzung oder auch Auflösung und Abwicklung bestehen. Im Folgenden werden die Handlungsoptionen im Detail dargestellt.

4.2.2 Kooperationen

Im Rahmen von Kooperationen können Aufgaben gebündelt werden, um den Anforderungen am Markt gerecht zu werden. So bietet es sich an, dass benachbarte Unternehmen durch Zusammenarbeit auf der Grundlage von Kooperations- und Geschäftsbesorgungsverträgen Rationalisierungsvorteile erreichen.

Das kann auch bedeuten, dass kleinere Wohnungsunternehmen von größeren Wohnungsunternehmen betreut werden. Die Betreuung kann z. B. über die gesamte Abwicklung der Buchhaltung, der Betreuung von Bauleistungen bis zum Abschluss von Mietverträgen und der Betriebskostenabrechnung gehen. Der Vorteil dieser Betreuung ist, dass beide Wohnungsunternehmen ihre Eigenständigkeiten und auch ihre Identität am Markt weiterhin beibehalten. Die Genossenschaftsmitglieder, insbesondere in kleineren Unternehmen, fühlen sich nach wie vor durch ihre Genossenschaft betreut, sie fühlen sich nicht als "aufgegeben" und stehen zu ihrer alteingesessenen Genossenschaft.

Von der Bündelung der Aufgaben können beide Unternehmen partizipieren. So kann z. B. die Nachfrage nach bestimmten Wohnungen, die bisher von dem einen bzw. dem anderen Partner nicht erfüllt wurden, jeweils bei dem anderen Partner befriedigt werden. Die wirtschaftliche und personelle Auslastung bei dem betreuenden Unternehmen ist wesentlich größer, es kann mit höherer Effizienz in den Unternehmungen gearbeitet werden. Rein wirtschaftlich betrachtet, bieten sich ebenfalls für beide Unternehmen Vorteile. Das betreuende Unternehmen kann sein Know-how auch in den Geschäftsbetrieb des betreuten Wohnungsunternehmens einbringen.

Denkbar ist auch, dass nur Teile des Geschäftsbetriebes im Rahmen eines Geschäftsbesorgungsvertrages auf andere Unternehmen ausgliedert, so z. B. die Buchhaltungsaufgaben fremd vergeben werden. Das bisher eigenständig verwaltende Wohnungsunternehmen nimmt weiterhin die Mitglieder- und Mieterbetreuung vor, führt Wohnungsabnahmen und Mietergespräche durch und veranlasst auch selbst die notwendigen Reparaturen. Eine solche Variante kann sich dort anbieten, wo die Liquidität des Unternehmens eine weitere Auslagerung von Aufgaben nicht zulässt, da diese bisher gegen ein geringes Entgelt von den ehrenamtlichen Vorständen bzw. von Einzelpersonen vorgenommen werden.

Die institutionelle Verstetigung erfolgreicher Kooperationen setzt sich fort durch die Bildung einer Verwaltungsgesellschaft oder auch einer Dachgenossenschaft, an der sich die kooperierenden Wohnungsunternehmen beteiligen.

4.2.3 Verschmelzung

Voraussetzungen für eine Verschmelzung

Damit ein Verschmelzungsvorhaben erfolgreich durchgeführt werden kann, muss es in wirtschaftlicher, sozialer, personeller und organisatorischer Hinsicht zeitlich ausreichend und intensiv vorbereitet werden. In der ersten Phase könnten Kooperationsverträge, später wechselseitige Vertretungen in den Vorständen und Aufsichtsräten vereinbart werden. Weiterhin sind folgende wesentliche Punkte zu beachten:

- wechselseitiges Vertrauensverhältnis der betroffenen Gremien und Transparenz bei der Analyse der rechtlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten der Wohnungsgenossenschaften,
- Durchführung einer Machbarkeitsstudie auf der Grundlage einer langfristigen Planung für das neue Gesamtunternehmen,
- Herausarbeiten und Kommunikation der (betriebswirtschaftlichen) Vorteile der Verschmelzung; Stichworte: Verbesserung des Leistungsangebotes, Reduktion von Kosten, Erschließung neuer Mitgliedergruppen und Bindung vorhandener Mitglieder, Anpassung an veränderte Kundenanforderungen, Stärkung der Marktposition und Realisierung verbesserter Finanzierungsbedingungen,
- Erstellung eines realistischen Fahrplans zur Verschmelzung der beteiligten Wohnungsgenossenschaften und Festlegung eines geeigneten Verschmelzungstichtages (vgl. auch das folgende Schaubild).

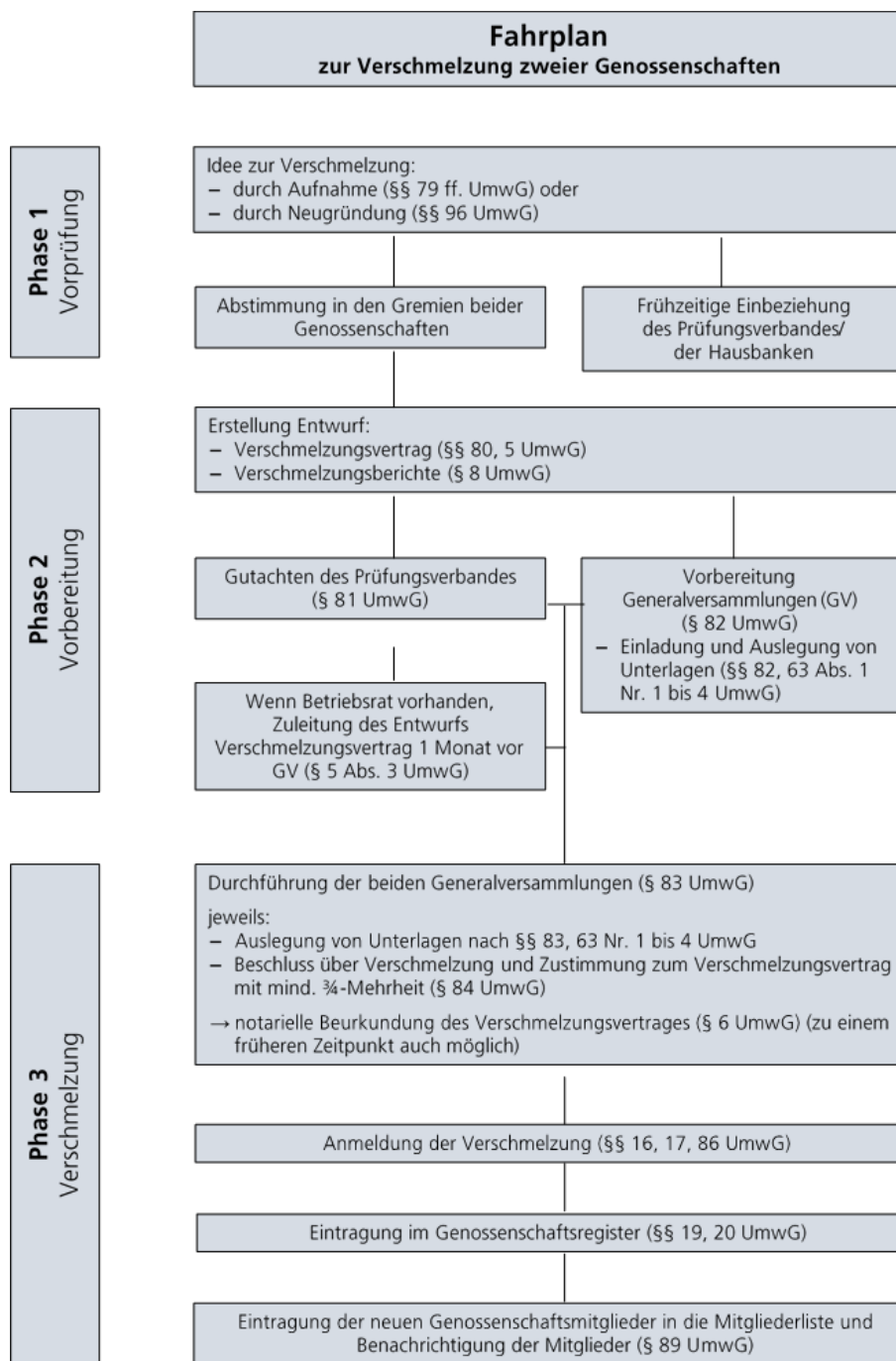


Abbildung 10: Fahrplan zur Verschmelzung zweier Genossenschaften

Von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist die frühzeitige Einbindung der Genossenschaftsmitglieder durch umfassende Informationen zum Verschmelzungsvorhaben. Die Mitglieder müssen auf dem "Verschmelzungsweg" mitgenommen werden und diesen mittragen. Dies ist gerade bei der übertragenden Genossenschaft von großer Wichtigkeit, da diese durch die Verschmelzung ihre Eigenständigkeit verliert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Großteil der Mitglieder eine enge Verbundenheit zu "ihrer" Genossenschaft empfindet.

Ebenfalls sollte der Prüfungsverband rechtzeitig einbezogen werden. Dieser verfügt über das nötige Fachwissen, das dazu beiträgt, einen rechtssicheren Verschmelzungsvorgang durchzuführen und insbesondere eine Nichtigkeit der Verschmelzung zu vermeiden.

Rechtliche Grundlagen der Verschmelzung

Das Umwandlungsgesetz (UmwG) sieht zwei Möglichkeiten der Verschmelzung von Genossenschaften vor: zum einen die Verschmelzung durch Aufnahme und zum anderen die Verschmelzung durch Neugründung. Bei der Verschmelzung durch Aufnahme wird das Vermögen der Genossenschaft (sog. übertragender Rechtsträger) auf einen anderen (sog. übernehmender Rechtsträger) übertragen. Bei einer Verschmelzung durch Neugründung tritt an die Stelle des übernehmenden Rechtsträgers ein völlig neuer Rechtsträger.

1 Verschmelzungsvertrag

Gemäß § 4 UmwG schließen die Vertretungsorgane (Vorstände) der an der Verschmelzung beteiligten Genossenschaften einen Verschmelzungsvertrag. Dieser muss gemäß § 6 UmwG notariell beurkundet werden. Es genügt, zunächst einen Entwurf eines Verschmelzungsvertrages zu fertigen. Dieser muss inhaltlich den Anforderungen des § 5 i. V. m. § 80 UmwG entsprechen und die Einzelheiten der Verschmelzung enthalten. Bei Genossenschaften (§ 80 UmwG) muss der Verschmelzungsvertrag darüber hinaus enthalten, dass die Mitgliedschaft bei der übernehmenden Genossenschaft durch jedes Mitglied der übertragenden Genossenschaft erworben wird und dieses "übergehende" Mitglied mindestens mit einem Anteil an der übernehmenden Genossenschaft beteiligt wird. Im Übrigen müssen Angaben für die Festlegung des Umtauschverhältnisses des Geschäftsguthabens der Mitglieder im Verschmelzungsvertrag enthalten sein.

2 Verschmelzungsbericht

Gemäß § 8 UmwG haben die Vorstände jeder der an der Verschmelzung beteiligten Genossenschaften einen ausführlichen schriftlichen Bericht in der jeweiligen Generalversammlung zu erstatten. Ein gemeinsamer Verschmelzungsbericht ist möglich. Insbesondere ist hier auf den Verschmelzungsvertrag und das Umtauschverhältnis der Anteile einzugehen.

3 Gutachten des Prüfungsverbandes

Vor der Einberufung der Generalversammlung, die über die Zustimmung zum Verschmelzungsvertrag beschließt, ist für jede Genossenschaft ein Gutachten des Prüfungsverbandes einzuholen (Prüfungsgutachten). Es kann auch ein gemeinsames Gutachten erstellt werden. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die beiden zu verschmelzenden Rechtsträger Mitglied im selben Prüfungsverband sind. Ist dies nicht der Fall, bleibt es bei getrennten Gutachten.

In der Praxis werden diese jedoch unter den Prüfungsverbänden abgestimmt. Im Prüfungsgutachten ist festzustellen, ob die Verschmelzung mit den Belangen der Mitglieder und der Gläubiger der Genossenschaft vereinbar sind.

4 Beschlüsse der Generalversammlungen

Die Generalversammlung jedes beteiligten Rechtsträgers beschließt über die Verschmelzung und stimmt jeweils dem Verschmelzungsvertrag zu. Hierfür ist mindestens eine $\frac{3}{4}$ -Mehrheit der abgegebenen Stimmen erforderlich. Vor und während der jeweiligen Generalversammlung der beteiligten Genossenschaften sind bestimmte wichtige Unterlagen nach § 63 Abs. 1 Nr. 1 – 4 i. V. m. §§ 82, 83 UmwG zur Einsicht der Mitglieder auszulegen. Der Verschmelzungsbeschluss ist von einem bei der Beschlussfassung anwesenden Notar zu beurkunden.

5 Anmeldung und Benachrichtigung der neuen Mitglieder

Nach Anmeldung der Verschmelzung (§ 16 Abs. 1 Satz 1 UmwG) beim Genossenschaftsregister wird die Verschmelzung eingetragen. Nach Eintragung im Register sind die neuen Genossenschaftsmitglieder von der übernehmenden Genossenschaft in die Mitgliederliste einzutragen und die Mitglieder sind hiervon zu benachrichtigen.

6 Ausschlagung der Mitgliedschaft an der übernehmenden Genossenschaft

Jedes Mitglied einer übertragenden Genossenschaft, welches in der Generalversammlung seinen Widerspruch zur Niederschrift erklärt hat, kann die Mitgliedschaft in der übernehmenden Genossenschaft ausschlagen. Die Ausschlagung ist binnen sechs Monaten nach Bekanntmachung der Eintragung schriftlich zu erklären.

Kosten der Verschmelzung und Grunderwerbsteuer

Der Verschmelzungsvorgang ist grunderwerbsteuerpflichtig. Die Verschmelzung löst eine Steuerpflicht von 5 % - 6,5 % auf den Grundbesitz des übertragenden Wohnungsunternehmens aus.

Der Wert des Grundbesitzes ermittelt sich nach den Vorschriften des Bewertungsgesetzes und entspricht dem 12,5-Fachen der Jahresnettokaltmiete bei üblicher Vermietung abzüglich eines Abschlages für das Baualter (0,5 % p. a., maximal 25,0 %). Zu beachten ist hier jedoch das Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 23.06.2015, das die Ersatzbesteuerungsgrundlage gem. § 8 Abs. 2 GrEStG für verfassungswidrig erklärt hat. Die Grunderwerbsteuerbelastung dürfte sich nach der noch zu bestimmenden, jedenfalls aber höheren Bemessungsgrundlage weiter erhöhen.

Der GdW und die Regionalverbände setzen sich seit Jahren dafür ein, dass die Bildung wettbewerbsfähiger Unternehmen im Rahmen freiwilliger Fusionen nicht durch die anfallende Grunderwerbsteuer erschwert wird. Die Grunderwerbsteuer stellt Anschaffungsnebenkosten bei der übernehmenden Genossenschaft dar, die objektbezogen zu aktivieren sind. Weitere wichtige Einmalkosten der Verschmelzung sind insbesondere Notar- und Prüfungs-, ggf. auch Beratungskosten sowie die Kosten für Eigentumsumschreibung und Eintragung beim Registergericht.

4.2.4 Auflösung und Abwicklung von Wohnungsunternehmen

Die Auflösung und Abwicklung von Wohnungsunternehmen stellt in der Praxis eher die Ausnahme dar. Die Anzahl der in der Vergangenheit aufgelösten Wohnungsunternehmen ist sehr überschaubar. In der Regel erfolgte die Auflösung im Rahmen des Insolvenzverfahrens. Neben der geringen Anzahl der Insolvenzen ist auch zu konstatieren, dass es sich bei den meisten Unternehmen um kleine Wohnungsunternehmen handelt (Anzahl Wohneinheiten zwischen 150 und 1.750). Durch die Verwertung der Bestände konnte der tatsächliche Ausfall in den meisten Fällen erheblich minimiert werden.

Die Auflösung und Abwicklung stellt eine mögliche Handlungsoption dar, die gerade in Schrumpfungsregionen zukünftig an Bedeutung gewinnen kann. In den jeweiligen Gesetzen (GenG, GmbHG, AktG, UmwG) gibt es neben der Insolvenz eine Vielzahl von Gründen, die zu einer Auflösung eines Wohnungsunternehmens führen können. Dazu gehören insbesondere:

- Beschluss der Gesellschafter/Generalversammlung,
- Zeitablauf,
- Gerichtliche Entscheidung,
- Eröffnung des Insolvenzverfahrens,
- Umwandlung (Verschmelzung und Spaltung).

Nachfolgend wird auf die wichtigsten Punkte eingegangen, die bei der Auflösung und Abwicklung eines Wohnungsunternehmens in der Rechtsform der Genossenschaft und GmbH zu beachten sind.

4.2.4.1

Abwicklung einer Genossenschaft

Bis zur Löschung im Genossenschaftsregister muss eine Genossenschaft in der Regel zwei Stadien durchlaufen:

- die Auflösung (§ 78 GenG) und
- die Abwicklung bzw. Liquidation (§§ 83 ff. GenG)

Schritt 1: Auflösung

a)

Auflösungsbeschluss

Die Auflösung wird zumeist durch Beschluss der Mitgliederversammlung vollzogen. Die übrigen Auflösungsgründe sind in § 79 ff. GenG genannt. Es ist eine Mehrheit von 3/4 der abgegebenen Stimmen erforderlich, soweit die Satzung nicht etwas anderes bestimmt. Der Auflösungsbeschluss ist i. d. R. formlos gültig. Da bei der Anmeldung der Auflösung zum Genossenschaftsregister der Auflösungsgrund aber nachgewiesen werden muss, sollte der Auflösungsbeschluss protokolliert werden.

Der Auflösungsbeschluss ist sofort wirksam, sofern nicht ein zukünftiges Wirksamkeitsdatum vereinbart wird. Es kann zweckmäßig sein, wegen des Erfordernisses der Aufstellung einer Eröffnungsbilanz das Ende eines Geschäftsjahres zu bestimmen; ist kein Termin genannt, ist der Tag der Beschlussfassung selbst ausschlaggebend für die Auflösungswirkung. Der Auflösungstermin ist exakt festzulegen, da er maßgeblich für die steuerliche Gewinnermittlung ist (vgl. § 11 KStG).

Mit der Auflösung der eG erlischt die Vertretungsbefugnis des Vorstands. Ab dem Auflösungszeitpunkt muss die aufgelöste eG auf ihren Geschäftsbriefen zusätzlich zu den anderen Pflichtangaben einen Zusatz führen, der auf die laufende Liquidation hinweist, z. B. "A- eG in Liquidation" oder "A- eG i. L."

b)

Registeranmeldung

Die Auflösung der eG ist gemäß § 78 Abs. 2 GenG vom Vorstand zur Eintragung in das Genossenschaftsregister anzumelden. Die Anmeldung muss schriftlich abgefasst und die Unterschrift des Erklärenden von einem Notar beglaubigt werden (öffentliche Beglaubigung). Das Gesetz verlangt nicht die Beifügung von Urkunden, die die Auflösung beweisen. Da der Registerrichter wegen der Bedeutung des Vorganges sich aber nicht auf die bloße Erklärung der Liquidatoren verlassen kann, wird er aufgrund seiner Ermittlungspflicht die Vorlage solcher Unterlagen verlangen. Daher sollte der Beschluss der Mitgliederversammlung mit eingereicht werden.

Weiterhin sind die Liquidatoren in das Genossenschaftsregister anzumelden (§ 84 GenG). Diese Anmeldung sollte zweckmäßiger Weise zusammen mit der Anmeldung der Auflösung vorgenommen werden. In der Regel wird der bei der Auflösung amtierende Vorstand zum Liquidator bestimmt (vgl. § 83 Abs. 1 GenG), es sei denn, durch die Satzung oder durch Beschluss der Mitgliederversammlung wurden andere Personen bestimmt.

Schritt 2: Abwicklung

a) Bekanntmachung

Die Liquidatoren haben die eingetragene Auflösung durch die für die Bekanntmachungen der Genossenschaft bestimmten Blätter bekannt zu machen (§ 82 GenG). Diese Bekanntmachung ist von der des Registergerichts zu unterscheiden. Die Bekanntmachung muss die Bezeichnung (Firma und Ort) der eG sowie die Mitteilung der Auflösung enthalten. Sie ist zwingend mit der Aufforderung an die Gläubiger zu verbinden, sich bei der eG zu melden (sog. Gläubiger-aufruf).

Eine Frist für die Bekanntmachung ist nicht vorgesehen. Allerdings beginnt nach § 90 Abs. 1 GenG erst mit den Bekanntmachungen das Sperrjahr, vor dessen Ablauf das Vermögen der eG unter die Mitglieder nicht verteilt werden darf.

b) Abwicklung der Geschäfte

Die Abwicklung beziehungsweise Liquidation der eG hat nach § 91 GenG die Verteilung des Vermögens an die Mitglieder zum Ziel. Zu diesem Zweck übernehmen die Liquidatoren mit ihrer Eintragung ins Genossenschaftsregister die Vertretung der eG nach außen. Ihre wichtigsten Pflichten sind in den §§ 88 GenG ff. geregelt.

Die eG ist nicht mehr auf die werbende Teilnahme am Wirtschaftsverkehr gerichtet, sondern auf die Abwicklung des Vermögens, d. h. die Realisierung der Aktiva und Begleichung der Verbindlichkeiten. Erst nach vollständiger Abwicklung ist die eG beendet und kann im Genossenschaftsregister gelöscht werden.

Zu Beginn der Liquidation hat der Liquidator eine Liquidationseröffnungsbilanz aufzustellen, danach für jedes Jahr einen Jahresabschluss und schließlich eine Liquidationsbilanz. Nach Schuldentilgung und Ablauf des Sperrjahres ist der Liquidator berechtigt und verpflichtet, das verbliebene Vermögen auf die Mitglieder zu verteilen.

Die Beendigung der Liquidation ist Voraussetzung für die Anmeldung des Erlöschens zum Genossenschaftsregister und damit der Vollbeendigung der eG als Rechtsträgerin. Grundsätzlich ist dazu erforderlich, dass alle Pflichten gemäß §§ 88 GenG ff. erfüllt sind.

Insbesondere muss der Liquidator

- die laufenden Geschäfte beendet,
- die Verpflichtungen der aufgelösten eG erfüllt,
- die Forderungen der aufgelösten eG eingezogen,
- das Vermögen in Geld umgesetzt,
- die Rechnungslegungspflichten des § 89 GenG erfüllt,
- die Vermögensverteilung vorgenommen

haben.

Schritt 3: Beendigung der Liquidation

Die Beendigung des Abwicklungsverfahrens einschließlich des Ausgleichs bestehender Verbindlichkeiten ist Voraussetzung für die Anmeldung des Erlöschens der eG im Genossenschaftsregister und damit auch der Vollbeendigung als Rechtsträgerin.

Der Liquidator muss mit Beendigung der Liquidation und nachdem Schlussrechnung gelegt ist, den Abschluss der Liquidation zur Eintragung in das Genossenschaftsregister anmelden (§ 74 Abs. 1 GenG) und hierin bestimmen, von wem die Bücher und Schriften der eG für die Dauer von zehn Jahren aufbewahrt werden.

Daraufhin wird die eG im Genossenschaftsregister gelöscht und ist nicht mehr als Rechtsperson existent.

4.2.4.2

Abwicklung einer GmbH

Bis zur Löschung im Handelsregister muss die GmbH in der Regel zwei Stadien durchlaufen:

- die Auflösung (§ 60 GmbHG) und
- die Abwicklung bzw. Liquidation (§§ 66 ff. GmbHG).

Schritt 1: Auflösung

a)

Auflösungsbeschluss

Die Auflösung wird zumeist durch Beschluss der Gesellschafter vollzogen. Die übrigen Auflösungsgründe sind in § 60 GmbHG genannt. Es ist eine Mehrheit von 3/4 der abgegebenen Stimmen erforderlich, soweit der Gesellschaftsvertrag nicht etwas anderes bestimmt.

Der Auflösungsbeschluss ist i. d. R. formlos gültig¹⁶. Da bei der Anmeldung der Auflösung zum Handelsregister der Auflösungsgrund aber nachgewiesen werden muss, sollte der Auflösungsbeschluss protokolliert werden.

Der Auflösungsbeschluss ist sofort wirksam, sofern nicht ein zukünftiges Wirksamkeitsdatum vereinbart wird. Es kann zweckmäßig sein, wegen des Erfordernisses der Aufstellung einer Eröffnungsbilanz, das Ende eines Geschäftsjahres zu bestimmen; ist kein Termin genannt, ist der Tag der Beschlussfassung selbst ausschlaggebend für die Auflösungswirkung. Der Auflösungsstermin ist exakt festzulegen, da er maßgeblich für die steuerliche Gewinnermittlung ist (vgl. § 11 KStG).

Mit der Auflösung der Gesellschaft erlischt die Vertretungsbefugnis der Geschäftsführer.

Ab dem Auflösungszeitpunkt muss die aufgelöste GmbH auf ihren Geschäftsbriefen zusätzlich zu den anderen Pflichtangaben einen Zusatz führen, der auf die laufende Liquidation hinweist, z. B. "A-GmbH in Liquidation" oder "A-GmbH i.L. ".

b) **Registeranmeldung**

Die Auflösung der Gesellschaft ist gemäß § 65 Abs. 1 GmbHG zur Eintragung in das Handelsregister anzumelden. Anmeldepflichtig sind die jeweiligen gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. I. d. R. sind dies die Liquidatoren. Die Geschäftsführer sind anmeldepflichtig, wenn ein satzungsändernder Auflösungsbeschluss einzutragen ist (vgl. Fußnote 16), da die Rechtswirkung der Auflösung in diesem Fall erst mit der Eintragung beginnt.

Die Anmeldung muss schriftlich abgefasst und die Unterschrift des Erklärenden von einem Notar beglaubigt werden (öffentliche Beglaubigung). Das Gesetz verlangt nicht die Beifügung von Urkunden, die die Auflösung beweisen. Da der Registerrichter wegen der Bedeutung des Vorganges sich aber nicht auf die bloße Erklärung der Liquidatoren verlassen kann, wird er aufgrund seiner Ermittlungspflicht die Vorlage solcher Unterlagen verlangen. Daher sollte der Gesellschafterbeschluss mit eingereicht werden.

Weiterhin sind die Liquidatoren der Gesellschaft in das Handelsregister anzumelden (§ 67 GmbHG). Diese Anmeldung sollte zweckmäßiger Weise zusammen mit der Anmeldung der Auflösung vorgenommen werden. In der Regel werden die bei der Auflösung amtierenden Geschäftsführer zu Liquidatoren bestimmt (vgl. § 66 Abs. 1 GmbHG), es sei denn, durch den Gesellschaftsvertrag oder

¹⁶ Der Beschluss stellt i. d. R. keine Satzungsänderung dar. Eine Satzungsänderung (dann: zwingende $\frac{3}{4}$ Mehrheit, notarielle Beurkundung und Eintragung im Handelsregister) ist aber gegeben, wenn im Gesellschaftsvertrag die Dauer der Gesellschaft geregelt wurde und der Auflösungsbeschluss die entsprechende Satzungsregelung ändert. Eine Satzungsänderung liegt auch vor, wenn der Beschluss erst beim Eintritt eines künftigen ungewissen Ereignisses oder nach Ablauf längerer Zeit wirksam werden soll.

durch Beschluss der Gesellschafter wurden andere Personen bestimmt.

Die Liquidatoren müssen bei der Anmeldung im Handelsregister gemäß § 67 Abs. 3 GmbHG versichern, dass gegen ihre Bestellung keine betreuungs-, straf-, gewerbe- oder berufsrechtlichen Gründe sprechen (§ 6 Abs. 2 S. 2 Nr. 2 und 3 GmbHG). Diese Pflicht gilt auch, wenn die bisherigen Geschäftsführer zu Liquidatoren ernannt werden. Erteilte Prokuren bleiben bestehen und werden zusammen mit den Liquidatoren im Handelsregister erfasst.

Schritt 2: Abwicklung

a) Bekanntmachung

Der Liquidator hat die Auflösung der Gesellschaft in den Gesellschaftsblättern, d. h. im elektronischen Bundesanzeiger und ggf. noch weiteren im Gesellschaftsvertrag genannten Informationsmedien bekannt zu machen. Diese Bekanntmachung ist von der des Registergerichts zu unterscheiden. Die Bekanntmachung muss die Bezeichnung (Firma und Ort) der Gesellschaft sowie die Mitteilung der Auflösung enthalten. Sie ist zwingend mit der Aufforderung an die Gläubiger zu verbinden, sich bei der Gesellschaft zu melden (sog. Gläubigeraufruf). Eine Frist für die Bekanntmachung ist nicht vorgesehen. Allerdings beginnt nach § 73 Abs. 1 GmbHG erst mit der Bekanntmachung das Sperrjahr, vor dessen Ablauf das Vermögen der Gesellschaft unter die Gesellschafter nicht verteilt werden darf.

b) Abwicklung der Geschäfte

Die Abwicklung beziehungsweise Liquidation der GmbH hat nach § 72 GmbHG die Verteilung des Gesellschaftsvermögens an die Gesellschafter zum Ziel. Zu diesem Zweck übernehmen die Liquidatoren mit ihrer Eintragung ins Handelsregister die Vertretung der GmbH nach außen. Ihre wichtigsten Pflichten sind in den §§ 70-73 GmbHG geregelt.

Die Gesellschaft ist nicht mehr auf die werbende Teilnahme am Wirtschaftsverkehr gerichtet, sondern auf die Abwicklung des Gesellschaftsvermögens, d. h. die Realisierung der Aktiva und Begleichung der Verbindlichkeiten. Erst nach vollständiger Abwicklung ist die Gesellschaft beendet und kann im Handelsregister gelöscht werden.

Zu Beginn der Liquidation hat der Liquidator eine Liquidationseröffnungsbilanz nebst Bericht aufzustellen, danach für jedes Jahr einen Jahresabschluss und schließlich eine Liquidationsbilanz. Nach Schuldentilgung und Ablauf des Sperrjahres ist der Liquidator berechtigt und verpflichtet, das verbliebene Vermögen auf die Gesellschafter zu verteilen.

Die Beendigung der Liquidation ist Voraussetzung für die Anmeldung des Erlöschens zum Handelsregister und damit der Vollbeen-

digung der GmbH als Rechtsträgerin. Grundsätzlich ist dazu erforderlich, dass alle Pflichten gemäß §§ 70-73 GmbHG erfüllt sind. Insbesondere muss der Liquidator

- die laufenden Geschäfte beendigt,
- die Verpflichtungen der aufgelösten Gesellschaft erfüllt,
- die Forderungen der aufgelösten Gesellschaft eingezogen,
- das Gesellschaftsvermögen in Geld umgesetzt,
- die Rechnungslegungspflichten des § 71 GmbHG erfüllt,
- die Vermögensverteilung vorgenommen

haben.

Schritt 3: Beendigung der Liquidation

Die Beendigung des Abwicklungsverfahrens einschließlich des Ausgleichs bestehender Verbindlichkeiten ist Voraussetzung für die Anmeldung des Erlöschens der GmbH im Handelsregister und damit auch der Vollbeendigung der GmbH als Rechtsträgerin.

Der Liquidator muss mit Beendigung der Liquidation und nachdem Schlussrechnung gelegt ist, den Abschluss der Liquidation zur Eintragung in das Handelsregister anmelden (§ 74 Abs. 1 GmbHG) und hierin bestimmen, von wem die Bücher und Schriften der Gesellschaft für die Dauer von zehn Jahren aufbewahrt werden.

Daraufhin wird die Gesellschaft im Handelsregister gelöscht und ist nicht mehr als Rechtsperson existent.

Auch Wohnungsunternehmen geraten bisweilen in eine Krise. Gerade die Wohnungswirtschaft in den neuen Bundesländern hatte und hat noch immer mit Leerstand als Folge von Abwanderungsbewegungen und demografischen Entwicklungen zu kämpfen. Eine Krise kann aber auch "hausgemacht" sein, weil das Controllingssystem des Unternehmens nur mangelhaft eingerichtet ist, nicht angemessen gesteuert wird oder – schlicht – weil unsolide gewirtschaftet wird.

Vorstände und Geschäftsführer müssen einer Vielzahl von Pflichten, Aufgaben und Tätigkeiten nachkommen und gerecht werden. Die umfassende Kenntnis dieser Pflichten und ihre Berücksichtigung im Tagesgeschäft werden immer komplexer.

Jüngere Urteile und diverse gesetzliche Vorgaben zeigen mittlerweile eine Tendenz auf, wonach Gesellschafter und Gläubiger in einer akuten Unternehmenskrise - und selbst im Routinegeschäft - den Geschäftsführer unter bestimmten Umständen auch persönlich in die Pflicht nehmen. Die Versicherungen haben entsprechend darauf reagiert. Heute gehören D&O Versicherungen auch im Mittelstand zum Standard.

Die Verantwortung, die auf einem Geschäftsleiter während einer Unternehmenskrise lastet, ist hoch. Der Geschäftsleiter ist mit dem schwerwiegenden Problem konfrontiert, dass die ihm zur Verfügung stehenden liquiden Mittel nicht mehr zur Begleichung laufender Verbindlichkeiten ausreichen, wobei es in der Praxis häufig schwierig ist, den Übergang von der bloßen Zahlungsstockung zur Zahlungsunfähigkeit zu erkennen. Geschäftspartner üben Zahlungsdruck aus, Banken drohen mit Kündigungen und die Mitarbeiter müssen umfassend informiert und eingebunden werden. Manche Handlungen, die im alltäglichen gut laufenden Geschäftsbetrieb keine Folge haben, sind in der Insolvenz anders zu beurteilen. Die zivil- und strafrechtlichen Haftungsrisiken des Geschäftsleiters erhöhen sich mit dem Eintritt der Zahlungsunfähigkeit. Ist ein Insolvenzverwalter bestellt, prüft dieser mögliche Haftungsansprüche gegen den Unternehmensleiter, denn sein Ziel ist es, die Insolvenzmasse zu vergrößern.

Im Folgenden sollen die Haftungsrisiken von Vorstand und Geschäftsführern von Wohnungsunternehmen und Wohnungsgenossenschaften, die sich in der Krise befinden, aufgezeigt werden. Für

Leitungsorgane ist es außerordentlich wichtig, ihre Haftungsrisiken und ihre Handlungsoptionen zu kennen, wenn ihre Unternehmen ins Trudeln geraten.

Die Vorschriften für die zivil- und auch strafrechtliche Haftung von Geschäftsleitern finden sich in einer Vielzahl von Gesetzen, wobei hier der Fokus auf der zivilrechtlichen Haftung liegen soll.

Im zivilrechtlichen Bereich wird zwischen der Innenhaftung, also der Verletzung des Pflichtenkreises gegenüber dem Unternehmen selbst und der Außenhaftung, also der Verletzung des Pflichtenkreises gegenüber Dritten unterschieden. Nach einer aktuellen Statistik von Versicherungen ist das Verhältnis von Innen- zu Außenhaftungsfällen bei etwa 90:10 anzusiedeln.

A **Die Außenhaftung**

Wenn der Geschäftsführer sich gegenüber Dritten schadensersatzpflichtig macht, spricht man von Außenhaftung. Außenhaftung erlaubt dem Dritten, also z. B. den Gläubigern der insolventen Gesellschaft den direkten Zugriff auf den verantwortlichen Geschäftsführer. Mögliche Anspruchsgrundlagen finden sich in vertraglichen Vereinbarungen, in vertragsähnlichen vertrauensbegründenden Tatbeständen sowie im Gesetz.

1 **Vertragliche, vertragsähnliche und Rechtsschein-Haftungstatbestände**

Vertragliche Haftungstatbestände können sich z. B. aus der Übernahme von Bürgschaften, Garantie- oder Haftungserklärungen ergeben, vertragsähnliche Haftungstatbestände z. B. aus der schuldhaften Verletzung einer Pflicht, wie einer Obhuts- oder Auskunftspflicht, die schon bei Eintritt in Vertragsverhandlungen durch ein vertragsähnliches Vertrauensverhältnis entsteht. Auch eigene Versprechungen eines Geschäftsführungsorgans in Vertragsverhandlungen (Management-Garantien) können zu einer Haftung führen. Der Vertragspartner darf hier berechtigterweise auf die Richtigkeit der Angaben vertrauen. Diese Vertrauenshaftung ist mittlerweile in § 311 Abs. 3 S. 2 BGB normiert.

Eine Haftung kann sich auch ergeben aus Rechtsscheinsetzung. Wenn ein Geschäftsführungsorgan nicht ausdrücklich kenntlich macht, dass er im Namen der Gesellschaft tätig wird oder wenn er seine Vertretungsbefugnisse überschreitet.

Ein Risiko für eine Haftung aus Rechtsscheinsetzung kann möglicherweise auch entstehen, wenn im Vorfeld einer Fusion eine Genossenschaft eine andere betreut und Verträge mit einem Dritten abgeschlossen werden, der von dieser Betreuung keine Kenntnis hat.

2

Gesetzliche Haftungstatbestände: Haftung aufgrund Verletzung von Schutzgesetzen

Der weitaus häufigste Fall der Außenhaftung stammt aus dem Deliktsrecht, also die Haftung aufgrund der Vornahme unerlaubter Handlungen (§§ 823 Abs. 2 in Verbindung mit einem Schutzgesetz und § 826 BGB). Eine Vielzahl der Pflichtvorschriften, die für Unternehmensleiter gelten, stellen Schutzgesetze i. S. d. § 823 Abs. 2 BGB dar. Bei vorsätzlichem oder fahrlässigem Verstoß gegen das jeweilige Schutzgesetz macht sich ein Geschäftsführungsorgan nicht nur persönlich haftbar, sondern häufig auch strafbar.

a)

Haftung wegen Verletzung der Insolvenzantragspflicht/ Insolvenzverschleppung (§ 823 Abs. 2 BGB i. V. m. § 15 a Abs. 1 Satz 1 InsO)

An erster Stelle ist der Tatbestand der Insolvenzverschleppung zu nennen, der erhebliche Haftungsrisiken birgt. Das Geschäftsführungsorgan einer kommunalen Gesellschaft oder Genossenschaft muss gem. § 15 a Abs. 1 InsO ohne schuldhaftes Zögern, spätestens jedoch 3 Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit gem. § 17 InsO und /oder Überschuldung gem. § 19 InsO der Gesellschaft die Eröffnung des Insolvenzverfahrens beantragen.

(1) Zahlungsunfähigkeit gem. § 17 InsO

Die Zahlungsunfähigkeit gem. § 17 InsO ist ein Insolvenzgrund und bedeutet, der Schuldner kann seine fälligen Zahlungspflichten nicht mehr erfüllen, er stellt seine Zahlungen ein oder hat sie bereits eingestellt. Der BGH hat entschieden, dass es für die Annahme der Zahlungsunfähigkeit bereits genügt, wenn weniger als 10 % der fälligen Schulden offen bleiben und nicht innerhalb der nächsten drei Wochen nachbezahlt werden können. Dahingegen spricht man lediglich von einer Zahlungsstockung, wenn der Zeitraum nicht überschritten wird, den eine kreditwürdige Person benötigt, um sich die notwendigen Mittel zu leihen. Dieser Zeitraum darf aber nicht mehr als drei Wochen überschreiten (BGH 24.05.2005 - ZIP 2005, 1426 ff.).

Bei der Prüfung der Zahlungsunfähigkeit sind die Forderungen nicht zu berücksichtigen, deren Gläubiger sich zu einer nachrangigen oder späteren Befriedigung schon vor der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens mit einer späteren oder nachrangigen Befriedigung bereit erklärt hatten.

Der Antrag ist unverzüglich zu stellen, wenn das Überleben der Gesellschaft unwahrscheinlich ist (BGH, Beschluss vom 30.07.2003/ 5 StR 221/03, BGH St 48, 307). Die dreiwöchige Schonfrist für Sanierungsbemühungen gilt nur dann, wenn eine rechtzeitige Sanierung ernstlich zu erwarten ist. Diese dreiwöchige Frist kann nicht verlängert werden, und sie darf nicht ohne triftigen Grund ausgeschöpft werden.

(2) Überschuldung gemäß § 19 Abs. 2 InsO

Die Überschuldung ist in § 19 Abs. 2 InsO geregelt, danach ist ein Unternehmen überschuldet, wenn das Vermögen bei Ansatz von Liquidationswerten unter Einbeziehung der stillen Reserven die bestehenden Verbindlichkeiten nicht deckt (rechnerische Überschuldung) und die Finanzkraft nach überwiegender Wahrscheinlichkeit nicht zur Fortführung des Unternehmens ausreicht (negative Fortbestehensprognose) (BGH v. 27.04.2009, II ZR 253/07, ZIP 253/07). Soweit die Handelsbilanz also einen nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag ausweist, ist zu prüfen, ob in der Handelsbilanz nicht ersichtliche Vermögenswerte oder eventuell stille Reserven vorhanden sind.

Eine positive Fortführungsprognose für das Unternehmen schließt aber eine Überschuldung aus. Die Prognose ist positiv, wenn dies auf der Grundlage eines Unternehmenskonzeptes sowie eines Erfolgs- und Finanzplans nachgewiesen werden kann.

Überschuldung kann u. U. durch Rangrücktritt- oder Patronatserklärungen vermieden werden. Der Geschäftsführung obliegen verschärfte Überwachungspflichten.

Besteht keine Einigkeit über das Vermögen und Wertansätze, so ist das Geschäftsführungsorgan nachweispflichtig. Diese Ergänzung der Handelsbilanz wird Überschuldungsbilanz genannt, welche nach den Vorgaben des IDW aufzustellen ist. Auf der Passivseite sind sämtliche wahren Verbindlichkeiten sowie die Abwicklungskosten aufzunehmen.

(3) Antragstellung

Der Geschäftsführung obliegt die Pflicht zur Antragstellung, sobald Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung erkennbar sind. Fahrlässigkeit reicht aus (§ 15 a Abs. 4 InsO). Versäumt der Geschäftsführer diese Pflicht, macht er sich schadensersatzpflichtig gegenüber den Gläubigern des Unternehmens, denn die Insolvenzantragspflicht ist Schutzgesetz im Sinne des Deliktsrechts.

Altgläubiger könnten dabei lediglich den Quotenschaden ersetzt verlangen. Neugläubiger, also diejenigen, die erst nach Eintritt der Insolvenzreife des Unternehmens mit diesen in Vertragsbeziehungen getreten sind, können dagegen ihren Vertrauensschaden geltend machen (BGH-Urteil vom 14.05.2012, II ZR 130/10 NJW 2012, 3510-3512).

Die Eröffnung des Insolvenzverfahrens hat keinen Einfluss auf die Organstellung der Geschäftsleitung. Sie kann auch im laufenden Insolvenzverfahren gemäß § 38 GmbHG durch die Gesellschafterversammlung abberufen werden oder ihr Amt niederlegen. Der Insolvenzverwalter hat keine Kompetenz zur Abberufung der Geschäftsleitung, aber die Befugnisse der Geschäftsführung werden reduziert auf den sogenannten insolvenzfreien Bereich.

b)
Haftung wegen der Vorenthaltung von Sozialversicherungsbeiträgen (§ 823 Abs. 2 BGB i. V. m. § 266 a StGB)

Auch die Haftung des Geschäftsführers, der Sozialversicherungsbeiträge und Beiträge zur Arbeitsförderung nicht oder nicht mehr abführt, ist ein Fall aus der Praxis.

§ 266 a StGB bildet ein Schutzgesetz zugunsten der Sozialversicherungsträger. § 823 Abs. 2 BGB ordnet auch hier bei schuldhaften Verstößen eine Haftung auf Schadenersatz an.

Reicht die Liquidität nicht für die vollständige Abführung der Sozialabgaben, sollte zumindest der Arbeitnehmeranteil am Sozialversicherungsbeitrag möglichst vollständig gezahlt und der Krankenkasse bei der Zahlung mitgeteilt werden, dass hiermit vorrangig die Arbeitnehmeranteile und nicht die Arbeitgeberanteile gezahlt werden sollen.

Der Sozialversicherungsträger kann einen Regressanspruch gegen das Geschäftsführungsorgan geltend machen, wenn dieses die von den Arbeitnehmern der Gesellschaft zu tragenden Anteile am Sozialversicherungsbeitrag dem Träger vorenthält. Das Geschäftsführungsorgan muss für die nicht abgeführten Arbeitnehmeranteile am Sozialversicherungsbeitrag persönlich, d.h. mit seinem Privatvermögen aufkommen.

Wenn noch Liquidität im Unternehmen vorhanden ist, müssen die Beiträge zwingend abgeführt werden. Es ist irrelevant, ob die Zahlung der Sozialversicherungsbeiträge die Zahlung anderer Verbindlichkeiten unmöglich macht. Leistet der Geschäftsführer im Rahmen einer Krise Sozialversicherungsbeiträge für den Arbeitnehmer, liegt kein Verstoß gegen § 64 S. 3 GmbHG vor, auch wenn er in diesem Falle die Sozialversicherungsträger besser behandelt als sonstige Gläubiger.

Auch mangelnde Sicherheitsvorkehrungen für die Zahlung der Sozialversicherungsbeiträge seitens des Geschäftsführungsorgans können bereits zu einem Haftungstatbestand führen.

c)
Haftung bei Nichterfüllung steuerlicher Pflichten (§ 823 Abs. 2 BGB i. V. m. § 69, 34 AO), Lohnsteuer

Ein weiteres Haftungsrisiko für Geschäftsleiter birgt die Nichtabführung von Lohnsteuerschulden eines Unternehmens.

Nach § 34 AO müssen die gesetzlichen Vertreter von Gesellschaften und Genossenschaften deren steuerliche Pflichten erfüllen und dafür sorgen, dass die von der Gesellschaft zu zahlenden Steuern aus den von der jeweiligen Geschäftsführung verwalteten Mitteln entrichtet werden.

Hier muss das Geschäftsführungsorgan ebenso umsichtig handeln wie bei der Abführung des Arbeitnehmeranteils am Sozialversiche-

rungsbeitrag. Aus § 69 AO ergibt sich unmittelbar eine Haftung des Gesellschaftervertreters gegenüber dem Finanzamt.

Es sei darauf hingewiesen, dass im Rahmen der Krise die Bruttolöhne gesenkt werden dürfen. Kann ein Geschäftsführungsorgan nicht den vollen Lohn auszahlen, muss er vom verminderten Lohn die sich daraus errechnende Lohnsteuer einbehalten und an das Finanzamt abführen.

d)

**Haftung bei Nichterfüllung steuerlicher Pflichten
(§ 823 Abs. 2 BGB i. V. m. § 69, 34 AO), Umsatzsteuer**

Geschäftsführungsorgane sind ferner verpflichtet, die geschuldete Umsatzsteuer quotaal an das Finanzamt abzuführen. Verstoßen sie dagegen, haften sie dem Finanzamt gegenüber persönlich auf Schadensersatz, allerdings nur in Höhe der Quote.

e)

Haftung aus § 823 Abs. 2 BGB i. V. m. anderen Schutzgesetzen

Gelegentlich kommen in der Praxis auch Haftungsfälle vor, die im Zusammenhang mit Betrugs- und Untreuevorwürfen (§§ 263 – 266 b StGB) sowie mit Insolvenzstraftaten (§§ 283 bis 283 d StGB) stehen.

B. Die Innenhaftung

Wird durch die Pflichtverletzung eines Organmitglieds ein Vermögensschaden verursacht, so kommt es zur Innenhaftung. Leitende Organe haften ihrem Unternehmen für Schäden, die durch schlichte Managementfehler oder aber auch durch schuldhaftige Pflichtverletzungen entstanden sind. Diese Haftung ist persönlich, unbeschränkt und erstreckt sich auf das gesamte Vermögen.

Derartige Haftungsfehler beruhen auf Verletzungen der allgemeinen Pflicht zur sorgsam, ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsführung (§ 93 AktG, § 43 GmbHG, § 34 GenG) aber auch auf Verstöße gegen gesetzlich geregelte Einzelpflichten (AktG, GmbHG, GenG).

1

Nicht sorgfältige Geschäftsführung gemäß § 43 GmbHG, 93 AktG, § 34 GenG

Gem. § 43 Abs. 1 GmbHG, 93 Abs. 1 S. 1 AktG, § 34 Abs. 1 S. 1 GenG haben Geschäftsleiter in den Angelegenheiten der Gesellschaft/Genossenschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes bzw. die Sorgfalt eines ordentlichen, gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. Verletzen sie ihre Pflicht, so haften sie der Gesellschaft/Genossenschaft für den entstandenen Schaden.

Die Anforderungen an die Sorgfaltspflicht sind individuell. Sie unterscheiden sich je nach Branche, Unternehmensgegenstand, Größe des Unternehmens und - ganz wesentlich - nach der jeweiligen konkreten Entscheidungssituation. Der Geschäftsleiter verfügt über einen unternehmerischen Ermessensspielraum. Das birgt natürlich die Gefahr von Fehleinschätzungen. Üblicherweise ahnden die drei parallelen Haftungsnormen "einfache Fehler" im Rahmen der Ausübung der Geschäftsführung.

Haftungsausschluss

In zwei Fällen ist die Haftung hieraus aber ausgeschlossen, zum einen wenn die Handlung, die den Schaden verursacht hat, auf einen Gesellschafterbeschluss beruht, zum anderen wenn das mittlerweile gesetzlich verankerte Haftungsprivileg, die sog. "Business Judgement Rule", greift. Dieses Privileg gilt zugunsten von Vorständen und Aufsichtsräten von Aktiengesellschaften, und schließt unter bestimmten Voraussetzungen eine Pflichtverletzung aus. So heißt es in § 93 Abs. 1 S. 2 AktG: "Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln."

Die zum Aktienrecht entwickelten Grundsätze der Business Judgement Rule sind ohne Einschränkungen auf die Leitungsorgane eingetragener Genossenschaften anzuwenden sowie auch auf den Geschäftsführer einer GmbH unter folgenden Voraussetzungen:

- Unternehmerische Entscheidung,
- Handeln zum Wohle der Gesellschaft,
- Kein Interessenkonflikt,
- Handeln auf der Grundlage angemessener Informationen,
- Keine übergroßen Risiken.

Will ein Vorstand oder Geschäftsführer dieses Privileg in Anspruch nehmen, so trägt er für das Vorliegen o. g. Tatbestandsmerkmale die Beweislast.

2

Haftung wegen Nichteinberufung einer Gesellschafterversammlung GmbH

Gem. §§ 43 Abs. 2, 49 Abs. 3 GmbHG ist der Geschäftsführer einer GmbH verpflichtet, bei Verlust der Hälfte des Stammkapitals unverzüglich eine Gesellschafterversammlung einzuberufen.

Bei der Begutachtung der Vermögenssituation fließen die stillen Reserven nicht in die Bewertung mit ein (BGH 09.10.1958, II ZR 348/56, WM 1958, 1416).

Die Pflicht zur Einberufung der Gesellschafterversammlung besteht immer und nicht erst nach dem Aufstellen der Bilanz, denn der Geschäftsführer muss immer über die Vermögenssituation der Gesellschaft im Bilde sein. Die Einberufungspflicht entfällt natürlich, wenn alle Gesellschafter auch Geschäftsführer sind und Kenntnis über die wirtschaftliche Lage haben.

Verstößt ein Geschäftsführer gegen die Pflicht zur Einberufung einer Gesellschafterversammlung und entsteht der Gesellschaft aus diesem Grund ein Schaden, so ist der Geschäftsführer gegenüber der GmbH zum Schadensersatz verpflichtet (Beispiel: der Geschäftsführer hat den Gesellschafter nicht über wirtschaftliche Probleme informiert, der Gesellschafter hatte keine Chance Sanierungsmaßnahmen zu ergreifen).

3

Sicherung der liquiden Mittel nach § 64 S. 1 GmbHG, §§ 92 Abs. 2 S. 1 i. V. m. § 93 Abs. 2 S. 1 AktG, § 34 Abs. 3 Nr. 4 GenG

Ist das Unternehmen zahlungsunfähig oder überschuldet, dürfen keine Zahlungen mehr geleistet werden mit Ausnahme der Sozialversicherungsbeiträge (s. o. Außenhaftung). Geschäftsleiter, die dieses Verbot missachten, haften für die entstehende Schmälerung der Insolvenzmasse. Es ist wichtig, dass Zahlungseingänge ab Insolvenz auf ein neues kreditorisches Bankkonto geleitet werden, denn Zahlungseingänge auf ein debitorisches Bankkonto bevorzugen die kontoführende Bank und führen zu einem Ersatzanspruch gegen den Geschäftsleiter

a)

Zahlung an Gläubiger nach Insolvenzreife

Die § 64 S. 1 GmbHG, §§ 92 Abs. 2 i. V. m. § 93 Abs. 2 S. 1 AktG und § 34 Abs. 3 Nr. 4 GenG bilden die Haftungsnormen für ihre Geschäftsleiter, die Zahlungen leisten, nachdem die Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens (§ 17 InsO, s. o. A. 2 a (1)) eingetreten ist oder sich eine Überschuldung (§ 19 Abs. 2 InsO, s. o. A. 2 a (2)) ergeben hat.

Begleicht ein Geschäftsführungsorgan also Forderungen zu einem Zeitpunkt, an dem sein Unternehmen bereits insolvent war, gerät

der Geschäftsführer in die Haftungsfalle. Irrelevant ist hier, ob zum Zeitpunkt der Forderungsbegleichung die Insolvenz bereits angemeldet war oder nicht.

Es kommt allein darauf an, ob die Zahlungsunfähigkeit gem. § 17 InsO und/oder die Überschuldung gem. § 19 Abs. 2 InsO tatsächlich eingetreten war oder nicht.

Das Insolvenzrecht schreibt die Gleichbehandlung aller Gläubiger vor. Und so ist es den Geschäftsleitern der Unternehmen, die insolvent sind, nicht mehr erlaubt, einzelne Gläubiger zu befriedigen.

Tun sie dies dennoch, kann der Insolvenzverwalter die Geschäftsführung persönlich zur Erstattung dieser Zahlungen heranziehen. Es ist gem. § 283 c StGB sogar strafbar, einem Gläubiger in der wirtschaftlichen Krise der Gesellschaft oder Genossenschaft eine Leistung zu gewähren, die dieser nicht, nicht in dieser Art oder nicht zu dieser Zeit zu beanspruchen hatte.

Anspruchsvoraussetzung ist die Zahlung auf eine Forderung, wobei dazu auch sonstige Minderungen des Gesellschaftsvermögens, die durch Lieferungen oder andere Leistungen entstehen zu zählen sind. Neue Verbindlichkeiten dürfen nicht eingegangen werden, Sachwerte müssen erhalten bleiben.

Die Geschäftsführung muss schuldhaft gehandelt haben, wobei Fahrlässigkeit genügt. Eine positive Kenntnis hinsichtlich der Überschuldung ist nicht erforderlich. Die Beweislast für fehlendes Verschulden trägt die Geschäftsführung.

Ferner muss ein Schaden entstanden sein: gezahlter Betrag, geschmälert um die in die Masse geflossene und dort wertmäßig erhalten gebliebene Gegenleistung.

b)

Ausnahme von der Haftung gem. § 64 S. 2 GmbHG, §§ 92 Abs. 2 S. 2 i. V. m. § 93 Abs. 2 S. 1 AktG, § 34 Abs. 3 Nr. 4, Abs. 4 GenG

Hat der Geschäftsführer oder der Vorstand einer AG eine Zahlung veranlasst, die trotz Insolvenzreife mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes vereinbar ist, so ist seine persönliche Haftung ausgeschlossen (§ 64 S. 1, 2 GmbHG, § 92 Abs. 2 S. 2 i. V. m. § 93 Abs. 2 S. 1 AktG).

Diese erforderliche Sorgfalt wird man unterstellen, wenn die Zahlung nicht zur Schmälerung der Insolvenzmasse geführt hat oder die Zahlung mehr Vor- als Nachteile für alle Gläubiger verspricht. Beispielhaft seien hier Zahlungen genannt, die zur Fortführung des Geschäftsbetriebes in der Insolvenz unerlässlich sind, wie Zahlungen an Versorgungsunternehmen (Strom, Wasser, Gas). Ein weiteres Beispiel für die Haftungsprivilegierung sind Zahlungen an die Sozialversicherungsträger sowie Steuerzahlungen (s. o. A 3 b und c).

Bei Genossenschaften gilt im Falle einer Zahlung trotz Insolvenzreife § 34 Abs. 4 GenG. Die Haftung der Vorstandsmitglieder ist nur

dann ausgeschlossen, wenn und soweit ihr Handeln auf einen gesetzmäßigen Beschluss der General- oder Vertreterversammlung beruht.

4 Ersatzanspruch nach § 64 Satz 3 GmbHG

§ 64 S. 3 GmbHG statuiert eine Haftung, wenn der Geschäftsführer einer GmbH Zahlungen an den Gesellschafter leistet oder sonstige Vermögenstransfers vornimmt, die die Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft erst herbeiführen. Dies ist ein Fall des sog. existenzvernichtenden Eingriffs.

5 Haftung auf Rückzahlung wegen Verstoßes gegen Kapitalerhaltungsvorschriften nach §§ 43 Abs.3 i. V. m. 30, 31 GmbHG

Das Stammkapital jeder Gesellschaft mit beschränkter Haftung hat eine gläubigerschützende Funktion. Das Stammkapital der Gesellschaft darf nicht an die Gesellschafter ausgezahlt werden, wobei unter Auszahlung je nach Tatbestandsvorliegen auch der Abschluss eines Vertrages, die Gewährung von Sicherheiten oder ein Forderungsverzicht subsummiert werden können.

Dies gilt nicht, wenn ein Beherrschungsvertrag gem. § 291 AktG vorliegt, also wenn eine Gesellschaft unter der Leitung eines anderen Unternehmens steht. Dies gilt ebenfalls nicht, wenn ein Gewinnabführungsvertrag vorliegt, also der gesamte Gewinn einer Gesellschaft an eine andere Gesellschaft abgeführt wird gem. § 291 AktG. Dies gilt ferner nicht, wenn die Gesellschaft gegen den Gesellschafter, der die Zahlung erhält einen vollwertigen Gegenleistungs- oder Rückgewähranspruch hat. Letztlich gilt dies auch nicht bei Rückgewähr eines Gesellschafterdarlehens.

Wichtig in diesem Zusammenhang sind Vereinbarungen eines Cash-Pools im Konzern. Die Geschäftsführung ist verpflichtet ist, während der Dauer eines Cash-Pools die Bonität der Muttergesellschaft, von der die Rückzahlungsfähigkeit beim Cash-Pool an die Schuldnerin selbst abhängt, fortlaufend zu überwachen. Auch hier lauert ein nicht unerhebliches Haftungsrisiko.

6 Haftung wegen Existenzvernichtung § 826 BGB

§ 826 BGB, der Haftungsanspruch wegen vorsätzlicher sittenwidriger Schädigung, beinhaltet als Sonderfall die sog. Existenzvernichtung. Von dieser Haftung können vornehmlich geschäftsführende Gesellschafter und der Geschäftsleiter einer Gruppen-Holding-Struktur betroffen sein. Schliddert ein Unternehmen oder eine Gruppe in die Krise, treffen Geschäftsführer und Gesellschafter gelegentlich Entscheidungen, die die Substanz des Unternehmens angreifen und dessen Existenz vernichten können (z. B. Liquiditätsentzug in einer Holdingstruktur ohne Berücksichtigung der Belange

einer Tochtergesellschaft, Verlagerung von Geschäftsoptionen auf eine andere Gesellschaft in der Holdingstruktur).

Entscheidungen, die für die Insolvenz einer Beteiligung oder Tochtergesellschaft ursächlich sind, können, wenn bedingter Vorsatz vorliegt, zu einer Schadensersatzpflicht führen.

C. Zusammenfassung

Die Geschäftsführung eines Unternehmens in der Krise ist einem – häufig unterschätzten – persönlichen Haftungsrisiko ausgesetzt. Die Geschäftsführung muss sich laufend über die wirtschaftliche Entwicklung der von ihr vertretenen Gesellschaft ein Bild machen. Die Praxis hat gezeigt, dass den von einer Krise betroffenen Geschäftsleitern häufig nicht im notwendigen Maße bekannt ist, welche Haftungsgefahren im Einzelnen drohen.

Besonders wichtig ist es, rechtzeitig das Insolvenzverfahren zu beantragen. Damit hält ein Geschäftsleiter zunächst Schaden von sich und den Gläubigern des Unternehmens fern. Häufig ist es günstig, schon bei drohender Zahlungsunfähigkeit einen Insolvenzantrag zu stellen, dies erlaubt eher eine rechtzeitige Sanierung.

Für die Geschäftsleitung ist es wichtig, die Gesellschafter zeitnah und umfassend über alle Vorfälle im Zusammenhang mit der Krise zu informieren, mehrere Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder müssen sich gegenseitig intensiv informieren und auch überwachen. Auch die Gläubiger müssen informiert werden.

Für all diese Verpflichtungen trägt die Geschäftsleitung eine erhöhte Dokumentationspflicht (z. B. Gläubiger- und Forderungsverzeichnis).

Anlage 1 Checklisten für das Management

Zielstellung dieser Checkliste ist das möglichst frühzeitige Erkennen von Fehlentwicklungen und die Warnung vor Bestandsgefährdungen.

Zur Informationsbeschaffung und zur Sicherung der Aussagefähigkeit wird u. a. die Beurteilung folgender Sachverhalte für erforderlich angesehen:

	Ja	Nein
Liegt eine aktuelle Unternehmensplanung für einen Zeitraum von mindestens 5 Jahren vor?		
- Portfolioplanung		
- Investitionsplan		
- Personalplan		
- Wirtschaftsplan		
- Finanzplan		
Erfolgt eine ordnungsgemäße und zeitnahe Führung des Rechnungswesens sowie eine frühzeitige Erstellung der Jahresabschlüsse?		
Erfolgen regelmäßig Plan-Ist-Vergleiche?		
Werden die Ausführungen in den Prüfungsberichten und im Schriftverkehr und den Gesprächen mit den Banken ausgewertet und beachtet?		
Ist ein Risikofrüherkennungssystem eingerichtet und wird danach verfahren?		
Liegt ein aktuelles Sanierungskonzept vor?		

Checkliste zur Ist-Analyse

Diese Checkliste berücksichtigt die Wertung der gegenwärtigen und der zukünftigen Unternehmenssituation. Es ist wichtig, die zukünftige Entwicklung in die Betrachtung einzubeziehen.

Als **Warnsignale** sind folgende Sachverhalte einzuschätzen:

- abnehmende Liquidität bei stagnierenden bzw. sinkenden Umsatzerlösen im Kerngeschäft,
- dauerhafte negative Betriebsergebnisse,
- Ausweitung offener Forderungen,
- Ausweitung der Lieferantenverbindlichkeiten bei gleichbleibenden Kosten der Hausbewirtschaftung/Instandhaltung
- Zuwachs bei überfälligen Verbindlichkeiten oder/und Forderungsausfällen,
- keine Nutzung von Skonto-Möglichkeiten,
- Leistungen nur gegen Vorkasse
- Sicherung der Liquidität nur noch durch Inanspruchnahme von Kontokorrentkrediten und Verkäufen von Wohnungsbeständen
- fehlende Beleihungsspielräume
- Zahlungsstockungen

Zur Ist-Analyse wird nachfolgende Vorgehensweise vorgeschlagen:

1

Wertung der Unternehmensrisiken

2

Auswertung betrieblicher Kennzahlen

3

Auswertung der Ist-Analyse

4

Notwendige Maßnahmen aus der Ist-Analyse

1

Wertung der Unternehmensrisiken

Das unternehmerische Risiko eines Wohnungsunternehmens kann dargestellt aus externen Risiken und internen Risiken resultieren.

Externe Risiken lassen sich dabei in folgende Bereiche unterteilen:

- Regionale Wirtschaftsentwicklung
- Bevölkerungsentwicklung
- Regionaler Immobilien- und Mietwohnungsmarkt
- Gesetzliche Rahmenbedingungen
- Allgemeine Entwicklung der Kapitalkosten

Interne Risiken lassen sich wie folgt unterscheiden:

- Leitungs-/Überwachungsrisiken
 - Management
 - Aufsichtsrat
- Strategische Risiken (Geschäftspolitische Zielsetzung)
 - Portfolio
 - Organisation des Geschäftsbetriebes

Ergebnis der Erfassung und Wertung der unternehmerischen Risiken durch die Geschäftsführung:

Aussagen zu externen Risiken:

Aussagen zu internen Risiken:

2 Auswertung betrieblicher Kennzahlen

Kennzahlen	positive Abweichung vom kritischen Schwellenwert in %	negative	Unternehmen	Kritischer Schwellenwert
1 Leerstandsquote in %				> 10
2 Anteil der Fremdkapitalzinsen an der Nettokaltmiete in % (Zinsde- ckung)				> 30
3 Anteil des Kapitaleinkommens an der Nettokaltmiete in % (Kapitaleinkommensdeckung)				> 50
4 Cashflow nach DVFA/SG				
5 Tilgungskraft				< 1,5
6 Eigenmittelquote in %				< 20
7 Mietenmultiplikator				> 12
8 Investitionen im Bestand je EUR/m ²				< 20
9 Instandhaltungskosten je EUR/m ²				< 10
10 Beobachtungskennzahlen				
Ist-Annuität in %				
Mögliche Annuität in %				
Fluktuationsrate in %				
Durchschnittliche Wohnungsmiete				
%-Anteil der Erlösschmälerungen				
%-Anteil der Mietforderungen am Stichtag				
Fremdkapitalzinsen je m ²				
Verwaltungskosten je WE				
Rechnerische Beleihungsreserven bei Mietenmultiplikator von 12				
Ertragswert (Gesamtunternehmen)				
Erstrangiger Beleihungsrahmen				
Freie Beleihungsspielräume				

Ertragslage der Sparten

	Schwellenwert	Ist Tsd. EUR	Plan Tsd. EUR
– Hausbewirtschaftung	negatives Ergebnis		
– Fremdverwaltung	negatives Ergebnis		
– Regiebetrieb	negatives Ergebnis		
– Spareinrichtung	negatives Ergebnis		

Insolvenzgründe

	IST
- Überschuldung	
- Zahlungsstockungen	
- Zahlungsunfähigkeit	

3 Auswertung der Ist-Analyse

Entwicklungsbeeinträchtigung des Unternehmens ist gegeben:

a)
Sachverhalte bereits geäußert im letzten Lagebericht und im Prüfungsbericht

b)
Weitere erkannte Entwicklungsbeeinträchtigungen aufgrund der Analyse

	ja	nein
Antragstellung vorgesehen		
Antrag gestellt		
Sanierungskonzept erstellt		
Sanierungskonzept bestätigt		
Sanierungskonzept wird von den Banken akzeptiert		
Umsetzung des Sanierungskonzeptes erfolgt planmäßig		
Sanierungskonzept wird bei Bedarf angepasst		

Bestandsgefährdung nach HGB

Die gesetzlichen Vertreter haben auch bei der Aufstellung des Jahresabschlusses über die Berechtigung der Annahme der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu entscheiden.

a)
Sachverhalte bereits geäußert im letzten Lagebericht und Prüfungsbericht.

b)
Bestandsgefährdung ist im Betrachtungszeitraum nicht ausgeschlossen, weil ...
eintreten, wenn nicht nachfolgende Maßnahmen ergriffen werden.

Insolvenzantragspflicht

Liegen Gründe für die Antragstellung vor?

4 Notwendige Maßnahmen aus der Ist-Analyse

Beispiele:

- Überarbeitung der Planung

- Erarbeitung eines Sanierungskonzepts

- Gespräche mit den Banken

- Gespräche mit dem Verband und den Abschlussprüfern

Anlage 2

Checklisten für den Aufsichtsrat

Eine der wichtigsten Aufgaben eines Aufsichtsrats ist regelmäßig die Auswahl und Bestellung von Geschäftsführern/Vorständen sowie deren Überwachung und die Förderung von deren unternehmerischen Leistungen durch Beratung und Kontrolle. Hierzu trägt eine regelmäßige Berichterstattung durch die Geschäftsführung/den Vorstand bei und die sachgerechte Erörterung unternehmensrelevanter Fragen.

Es hat sich in der Praxis bewährt, für bestimmte Themengebiete wie z. B. Vorstandsangelegenheiten, Jahresabschluss/Rechnungswesen/Prüfung, Technik, Mitgliederwesen/Vermietungsangelegenheiten, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit u. a. Ausschüsse des Aufsichtsrats einzusetzen, die mit entsprechend ausgebildeten und erfahrenen Personen besetzt sind und die dem Gesamtaufsichtsrat regelmäßig Bericht über ihre Arbeit erstatten.

Bei der Arbeit des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse sollten mit dem Ziel der frühzeitigen Erkennung von Risiken, die die künftige Entwicklung des Unternehmens beeinträchtigen könnten, die folgenden Punkte beachtet werden.

Diese Checkliste berücksichtigt die Wertung der gegenwärtigen und der zukünftigen Unternehmenssituation. Es ist wichtig, die zukünftige Entwicklung in die Betrachtung einzubeziehen.

1

Regelmäßige Aufsichtsratssitzungen/regelmäßige Sitzungen der Ausschüsse

- z. B. vierteljährlich (interne Quartalsberichterstattung), bei angespannter Lage Sitzungsfrequenz nach Bedarf erhöhen,
- Bestimmungen von Satzung/Gesellschaftsvertrag dabei beachten,
- Verantwortung bei Beschlussfassungen zu einzelnen Sachverhalten beachten.

2

Mindestberichterstattung durch Geschäftsführung/Vorstand

- Grundlage: stets aktuelle Zahlen aus der Buchhaltung (nicht älter als 14 Tage, in kritischen Situationen taggenau),
- Vorlagen: rechtzeitig vor der Sitzung (mind. 1 Woche)
- soweit wie möglich und für die Beurteilung notwendig nach Geschäftsfeldern.

2.1 Liquidität

je angespannter die Situation erscheint, desto detaillierter sollte berichtet werden bis hin zu Einnahmen und Auszahlungen, z. B. nach dem Gliederungsschema der Gewinn- und Verlustrechnung; zumindest die Umsatzerlöse aus Hausbewirtschaftung sollten dabei weiter untergliedert werden; Merkmale einer Liquiditätskrise sind z. B. Zinsstundungen und Tilgungsaussetzungen

a) Liquiditätsentwicklung

- Vergleich zu Vorjahr
- Vergleich zu Vormonaten

b) Liquiditätsvorschau

- ein Monat wochenweise (in kritischen Fällen tageweise)
- ein Jahr monatsweise

c) Aussagen zu vorgesehenen Maßnahmen zur Liquiditätssteuerung und Liquiditätsverbesserung

- Maßnahmenkatalog

2.2 Vermietungssituation und Leerstand

a) Entwicklung

- Vergleich zu Vorjahr
- Vergleich zu Vormonaten

b) Vorschau

- ein Quartal monatsweise
- ein Jahr quartalsweise

c)
Aussagen zu vorgesehenen Verbesserungsmaßnahmen

- Maßnahmenkatalog

d)
Eigene Situation und Entwicklung relativieren zur Situation und Entwicklung des regionalen Marktes

2.3 **Aussagen zur Regelmäßigkeit von Einnahmen und Erträgen**

a)
Entwicklung

- Vergleich zum Vorjahr
- Vergleich zu Vormonaten

b)
Vorschau

- ein Quartal monatsweise
- ein Jahr quartalsweise

c)
Besondere Risiken und Gegenmaßnahmen

d)
Relativierung der eigenen Zahlen zu den Daten des regionalen Marktes

2.4 **Zustand und Entwicklung des Wohnungsbestandes**

- sachgerechte Gruppenbildung – "Portfoliobetrachtung"

a)
Entwicklung in den letzten fünf Jahren und Ist-Zustand

b)
Jeweils Entwicklung von

- | | | | |
|----------------|---|---|---------------------|
| - Miethöhe | } | } | Quartal monatsweise |
| - Leerstand | | | Jahr quartalsweise |
| - Mietausfälle | | | 3-Jahresvorschau |

c)
Geplante bzw. voraussichtliche Entwicklung von

- | | | | |
|----------------|---|---|---------------------|
| - Miethöhe | } | } | Quartal monatsweise |
| - Leerstand | | | Jahr quartalsweise |
| - Mietausfälle | | | 3-Jahresvorschau |

2.5 Planung, Neubau, Modernisierung, Instandhaltung, Rückbau, Abriss

a)
Geplante Maßnahmen, deren Kosten und deren Finanzierung

- zeitlicher Ablauf

b)
Voraussichtliche Folgen für das wirtschaftliche Ergebnis

- Veränderungen im Zeitablauf

c)
Voraussichtliche Folgen für die Liquiditätsentwicklung

- Veränderungen im Zeitablauf

2.6 Weitere bedeutende Geschäftsfelder

3

Kontrollen durch den Aufsichtsrat:

- Folgeberichterstattung ("follow up") durch die Geschäftsführung/den Vorstand

3.1

Folgesitzung Berichterstattung über Planabweichungen

3.2

Abweichungsgründe

- Analyse (Ursachen, Verantwortlichkeit)
- ggf. realisierbare Zielvorgaben für die Geschäftsführung/den Vorstand durch den Aufsichtsrat formulieren und beschließen

4

Personalentwicklung

- Besetzung/Veränderung Entscheidungsträger
- Personalentscheidung bei Bedarf (Vorstand)

5

Insolvenzantrag

wenn unvermeidbar

Die gesamte Berichterstattung sollte sich sachlich beziehen auf die Themen:

- Situationsbeschreibung
- Zeitvergleich
- Perspektive
- Abweichungsanalyse
- Folgerungen

Zum Einstieg in detailliertere Berichterstattung durch die Geschäftsführung/den Vorstand können hilfsweise Kennzahlen herangezogen werden. Dabei sind folgende Punkte von besonderer Bedeutung:

- Exakte im Zeitverlauf unveränderte Definition der Kennzahlen,
- Im Zeitablauf gleiche Ermittlung der Kennzahlen,
- Entwicklung über mehrere Perioden.

Im Einzelnen kann das Erreichen des unter Kapitel 3.3 dargestellten Schwellenwerte bei ausgewählten Kennzahlen mit wohnungswirtschaftlicher Bedeutung als Eintritt einer erhöhten Risikosituation gedeutet werden, wobei es stets auf die konkrete Situation des Unternehmens, der Unternehmensführung und des Umfeldes ankommt.

Anlage 3

Fragen zur Betriebsorganisation und Marktfähigkeit

I. Betriebsorganisation von Genossenschaften

1

Leistungsstruktur des Vorstandes, Aktivitäten der Organe

- a) In welcher Weise ist der Vorstand tätig (haupt-, neben- oder ehrenamtlich) und ist dies für die eG angemessen?
- b) Wie sind Aufgaben und Zuständigkeiten innerhalb des Vorstandes geregelt und ist dies zweckmäßig? Welche formelle Aufgabenteilung wurde im Vorstand vorgenommen?
- c) Wie ist die Vergütung für den Vorstand/hauptamtlichen Geschäftsführer geregelt?
- d) Welche Grundsatzentscheidungen (Mitgliederpolitik, Modernisierung bzw. Sanierung, Mietenfestsetzung, Kundenbindung etc.) für Unternehmen und Geschäftsbetrieb sind in den letzten drei Jahren getroffen worden? Wie ist der Aufsichtsrat eingebunden?
- e) Welche Planungsrechnungen wurden erstellt?

2

Innerbetriebliche Organisation

- a) Sind Betriebsorganisation und personelle Besetzung zweckmäßig? Ergibt sich hieraus ggf. ein Risiko?
- b) Entspricht die technische Ausstattung der Geschäftsstelle der eines modernen Bürobetriebs?
- c) Welcher Art ist das Vergütungssystem für die Mitarbeiter der Genossenschaft?

3

Mitglieder-/Kundenservice

- a) Verfügt die Genossenschaft über geeignete Geschäftsräume?
- b) Sind die Öffnungszeiten des Büros kundenfreundlich?
- c) Besteht ein Notdienst?
- d) Werden den Mietern/Mitgliedern neben der Vermietung weitere Dienstleistungen angeboten? Wenn ja, welche?

II. Marktfähigkeit

1

Technische Bestandsbeschreibung von Genossenschaften

a) Über welche Art von Wohnungen verfügt die Genossenschaft?

Der Wohnungsbestand setzt sich nach der Altersstruktur wie folgt zusammen:

	Häuser	Wohn- einheiten	Sonstige Einheiten Anzahl	Wohn- /Nutzfläche m ²
Altbauten vor 1949 erstellt				
1949 bis 1955				
1959 bis 1964				

Die Genossenschaft verfügt ausschließlich über Mehrfamilienhäuser. Die Wohnungen unterliegen nicht oder nicht mehr der Mietpreis- und Belegungsbindung.

aa) Wie viele % der Wohnungen sind umfassend modernisiert?

ab) Wie viele Wohnungen verfügen über moderne Heizungs- und Sanitärausstattung)?

ac) Wie viele Wohnungen verfügen über einen Balkon oder eine Terrasse?

b) Welchen optischen Eindruck vermitteln Gebäude und Wohnumfeld?

c) Wie ist die Lage der Gebäude hinsichtlich Infrastruktur, Wohngegend etc.?

d) Wie hoch ist die Anzahl der Wohnungen, die dem gängigen Marktstandard noch nicht entsprechen? (Balkon, Sanitärausstattung, Warmwasserversorgung, mod. Heizungssysteme)

e) Welche Maßnahmen zur Verbesserung der Marktfähigkeit wurden durchgeführt bzw. sind geplant?

f) In welchem Umfang wird die Miete im Anschluss an die Modernisierung erhöht?

2

Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaft

- a) Werden am lokalen Markt Mietwohnungen nachgefragt und welche Art wird zurzeit nachgefragt?
- b) Sind die angebotenen Wohnungen der Genossenschaft wettbewerbsfähig?

3

Bewirtschaftungskosten/Miete

- a) Wie hoch sind die Grundmieten im Vergleich zu den Wettbewerbern?
- b) Wie hoch sind die Betriebskosten für die Genossenschaftswohnungen (in EUR/m²)? Sind diese marktgerecht?

4

Mieterstruktur

- a) Wie ist die Altersstruktur bei den Mietern der Genossenschaft? Resultiert hieraus möglicherweise künftig ein erhöhtes Fluktuations- und Leerstandsrisiko?
- b) Welchen Personengruppen gehören die Neumieter der Genossenschaft an?

5

Mittelfristige Perspektive

- a) Welche Investitionsvorhaben sind für den Zeitraum der nächsten 5 Jahre geplant (Beschreibung der Maßnahmen und Angabe des Investitionsvolumens)?
- b) Sind diese Maßnahmen geeignet, den Bestand marktfähig zu halten?

Anlage 4

Quellenangaben

BBSR (2012): Raumordnungsprognose 2030. Bevölkerung, private Haushalte, Erwerbspersonen. Analysen Bau.Stadt.Raum Band 9. Bonn.

BBSR (2015): Die Raumordnungsprognose 2035 nach dem Zensus. Bevölkerung, private Haushalte und Erwerbspersonen.

BBSR (2015): Wohnungsmarktprognose 2030. BBSR-Analysen kompakt 07/2015. Bonn

GdW (2013): Wohntrends 2030. Studie. GdW Branchenbericht 6. Berlin.

GdW (2014): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends. Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW. Berlin.

Forum KomWoB (2012): Prognosen zum Wohnungsmarkt. Eine Arbeitshilfe für die Wohnungsmarktbeobachtung. Düsseldorf.

Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik (2008). Arbeitshilfe 1: Erstellung kommunaler Wohnungsmarktkonzepte. Berlin.

Bevölkerung:

Statistisches Bundesamt (Hrsg): Natürliche Bevölkerungsbewegung - Fachserie 1 Reihe 1. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Hrsg): Wanderungen - Fachserie 1 Reihe 2. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Hrsg): Bevölkerungsfortschreibung - Fachserie 1 Reihe 3. Wiesbaden.

Haushalte:

Statistisches Bundesamt (Hrsg): Haushalte und Familien - Ergebnisse des Mikrozensus - Fachserie 1 Reihe 3. Wiesbaden

BBSR (2015): Raumordnungsprognose 2035 nach dem Zensus. Downloads Daten und Karten. Bonn.

Download unter:

[\[http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumb Beobachtung/UeberRaumb eobach-tung/Komponenten/Raumordnungsprognose/Download_ROP2035/DL_ROP2035_uebersicht.html\]\(http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumb Beobachtung/UeberRaumb eobach-tung/Komponenten/Raumordnungsprognose/Download_ROP2035/DL_ROP2035_uebersicht.html\)*](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumb Beobachtung/UeberRaumb eobach-</i></p></div><div data-bbox=)*

Wohnungsnachfrage:

BBSR (2015): Wohnflächennachfrage in Deutschland bis 2030, Daten, Karten, Grafiken. Bonn.

Download unter:

<http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/WohnenImmobilien/Wohnungsmarktprognosen/Fachbeitraege/Prognose2030/DatenKartenGrafiken.html>

Sowie regionales Datenangebot der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder unter: www.regionalstatistik.de



GdW Bundesverband deutscher Wohnungs-
und Immobilienunternehmen e.V.
Mecklenburgische Straße 57
14197 Berlin

Brüsseler Büro des GdW
3, rue du Luxembourg
1000 Bruxelles