

# Global Markets Real Estate



Zukunft der  
Wohnimmobilien  
und der Wohnungs-  
unternehmen  
in Deutschland

**NORD/LB**

Redaktionsschluss: 15. 3. 2008

Verantwortlich für den Inhalt: NORD/LB Immobilien Banking/Immobilien Research

Ansprechpartner

Jens Zillmann · phone +49 511 361-1539 · email: jens.zillmann@nordlb.de  
(Wohnungswirtschaft)

Andreas Pohl · phone +49 511 361-2488 · email: andreas.pohl@nordlb.de  
(Immobilien Banking)

Ulrich Berhorst · phone +49 511 361-2112  
(Immobilien Research)

Dr. Günter Vornholz · phone +49 511 361-2112 · email: guenter.vornholz@nordlb.de  
(Immobilien Research)

[www.nordlb.com](http://www.nordlb.com)

## Management Summary

Der Markt für Wohnimmobilien steht vor einem grundsätzlichen Wandel. Während in den letzten Jahren aufgrund eines stark gestiegenen Angebots in den 90er Jahren Marktungleichgewichte (Leerstände) entstanden sind, werden die Herausforderungen in der Zukunft vor allem von der Nachfrage kommen.

Auf der Angebotsseite des Wohnimmobilienmarktes ist ein bestimmendes Thema neben der Privatisierungsdiskussion der langjährige Rückgang der Wohnungsfertigstellungen. Seit rund 10 Jahren geht die Zahl der fertig gestellten Wohnungen im Mehrfamilienhausbau kontinuierlich zurück, während sie bei den Einfamilienhäusern in den letzten Jahren stagnierte. Ursachen sind zum einen die auf gebauten Kapazitäten nach der Vereinigung und zum anderen die geringen Nachfrageimpulse. Kurzfristig rechnen wir auch nicht mit einer Änderung dieser Entwicklung. Bei Hauspreisen und Mieten ist im Allgemeinen kein ausreichend starker Zuwachs festzustellen, um Anreize für verstärkte Neubauraktivitäten zu geben (mit regionalen Ausnahmen).

Nachfrageseitig besteht hingegen das zukünftige langfristige Problem der demographischen Entwicklung. Zwar wird die Anzahl der Haushalte (= Nachfrager) insgesamt in Deutschland bis 2025 noch leicht steigen, aber regional ist mit teilweise deutlichen Rückgängen zu rechnen. In Ostdeutschland wird eine Abnahme von durchschnittlich rund 10 v. H. angenommen, wobei in einzelnen Kreisen und Städten die Einbußen sogar noch deutlich stärker ausfallen können. Es gibt allerdings auch Kreise, deren Haushaltszahl stark zunehmen wird, so dass eine regional differenzierte Betrachtung des Wohnimmobilienmarktes erforderlich ist.

Da es sich bei „Wohnen“ um ein lebensnotwendiges Gut handelt und in Ostdeutschland der Markt große Verwerfungen aufweist, ist ein staatliches Eingreifen grundsätzlich notwendig. Wesentliches Instrument sind dabei die staatlichen Maßnahmen des Bundesländer-Programms „Stadtumbau Ost“, die

letztlich durch den Abriss von Wohnungen zu den deutlichen Rückgängen bei den Leerständen in Ostdeutschland geführt haben. Auch wenn das Programm 2009 auslaufen wird, rechnen wir mit dessen Fortsetzung.

Neue Herausforderungen für die Unternehmen der Wohnungswirtschaft hat der Einstieg privater Finanzinvestoren gebracht. Die Privatisierungen von kommunalen Wohnungsbeständen durch den Verkauf an institutionelle Investoren haben das Marktumfeld für die Unternehmen der Wohnungswirtschaft nachhaltig verändert. Zwar lässt sich ein Urteil über den langfristigen Erfolg der Privatisierungen noch nicht treffen, aber für die Wohnungsunternehmen haben sie neue Rahmenbedingungen gebracht. Die kommunalen Eigentümer haben ihre Rendite-Anforderungen deutlich erhöht. Die Unternehmen haben daher den eingeschlagenen Weg der Professionalisierung konsequent weiterzuverfolgen. Optimierung der Wohnungsbestände und die Steigerung der Werthaltigkeit der Immobilien sind nur einige der anzustrebenden Ziele. Hierbei kann die Optimierung der Finanzierung, wie auch der Einsatz neuer Finanzierungsinstrumente, einen Beitrag leisten, um im härter werdenden Wettbewerb bestehen zu können.



## Gliederung

Einleitung	6
1. Der Wohnungsmarkt in Deutschland	6
2. Marktanalyse bis 2020	9
2.1 Angebot	9
2.2 Nachfrage	13
2.3 Marktentwicklung	18
3. Stadtumbauprogramme in Deutschland und deren Perspektive	19
4. Neue Anforderungen an die Wohnungsunternehmen durch den Einstieg von Finanzinvestoren	24

## Einleitung

Die vorliegende Studie geht zunächst auf den Status quo des deutschen Wohnungsmarktes ein, bevor die Entwicklungen der relevanten Einflussgrößen auf Nachfrage und Angebot an Wohnungen analysiert und zu einer Marktprognose bis 2020 verdichtet werden. Einen besonderen Einfluss auf die Marktlage haben dabei staatliche Programme wie der Stadtm-

bau, dessen Perspektiven in einem eigenen Abschnitt dargestellt werden. Schließlich wird auf die sich ergebenden neuen Anforderungen für die Wohnungsunternehmen eingegangen, wie sie sich aus der zunehmenden Präsenz international agierender Finanzinvestoren und der damit einhergehenden Intensivierung des Wettbewerbs ergeben.

## 1. Der Wohnungsmarkt in Deutschland

Die besondere volkswirtschaftliche Bedeutung des Wohnungsmarktes in Deutschland belegt, neben den besonderen Charakteristika des Gutes „Wohnen“, der Anteil der Wohnbauten von 47 v.H. am gesamten Bruttoanlagevermögen (vgl. Schaubild 1). Dies entspricht einer Summe von 5,1 Bill. €, was mehr als das Doppelte des deutschen Bruttoinlandsproduktes eines Jahres ausmacht.

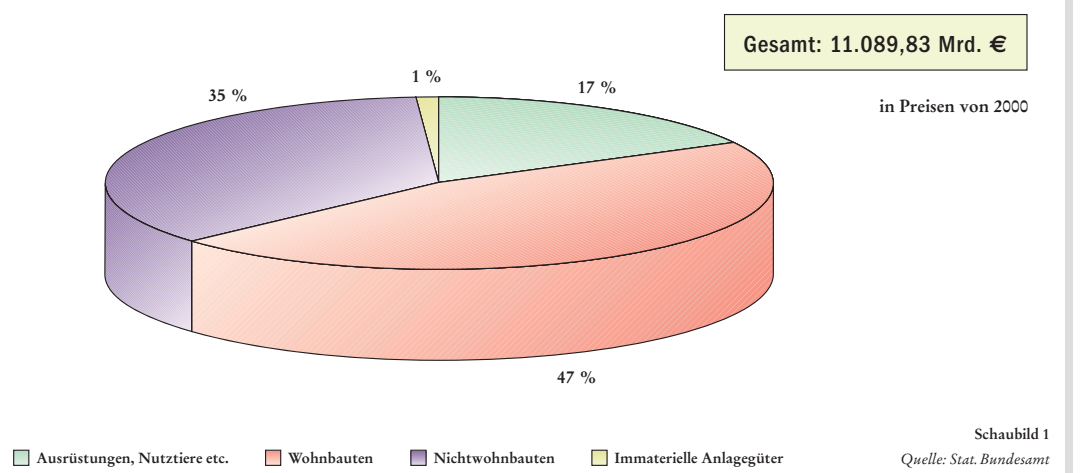
Den größten Anteil an diesem Immobilienvermögen halten mit 40,3 v.H. die privaten Haushalte als Selbstnutzer ihrer Wohnungen. Auf gewerbliche Anbieter entfielen im Jahr 2006 23,3 v.H. der Wohneinheiten (vgl. Schaubild 2). Bei den gewerblichen Anbie-

tern stellen private Unternehmen der Wohnungswirtschaft mit 44,6 v.H. den größten Anteil, gefolgt von öffentlichen Wohnungsunternehmen mit 25 v.H. und Genossenschaften mit 22,8 v.H., die verbleibenden 7,6 v.H. entfallen auf sonstige Anbieter.

Wichtige Anbieter an Wohnungen für institutionelle Anleger sind Unternehmen und die öffentliche Hand. Diese verfügen über umfangreiche Wohnungsportfolios, welche in den letzten Jahren zunehmend an international tätige Investoren veräußert wurden.

Mit den insgesamt 39,7 Mio. (Stand 2006) Wohnungen ist der deutsche Wohnungs-

### Das Bruttoanlagevermögen in Deutschland 2007



### Der Wohnungsmarkt in Deutschland 2006

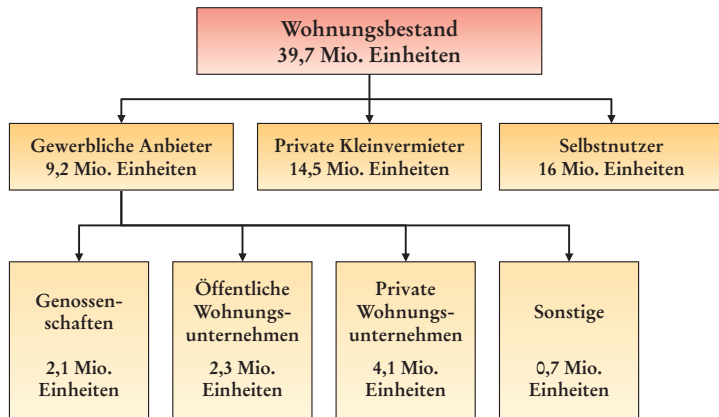


Schaubild 2  
Quelle: BBR, eigene Darstellung

markt der größte Wohnungsmarkt in der Europäischen Union. Über die Hälfte des Wohnungsbestandes entfällt dabei auf Gebäude mit drei und mehr Wohnungen (vgl. Schaubild 3). Das klassische Einfamilienhaus macht einen Anteil von 28 v.H. aus, das Zweifamilienhaus erreicht einen Anteil von 18 v. H.

Ein Charakteristikum für den deutschen Wohnungsmarkt ist auch 17 Jahre nach der Wiedervereinigung der deutliche strukturelle Unterschied zwischen Ost- und Westdeutschland. Beträgt der Anteil der Einfamilienhäuser in Ostdeutschland 21,5 v.H. am Wohnungsbestand, liegt er in Westdeutschland bei 29,7 v.H. Zweifamilienhäu-

ser machen im Osten 11,4 v.H. und im Westen 19,7 v.H. des Bestandes aus. Am deutlichsten ist die Differenz bei den Mehrfamilienhäusern (Wohnungen in Gebäuden mit drei und mehr Wohnungen): Hier beträgt der Anteil in Ostdeutschland 65,3 v.H., wogegen er in Westdeutschland 48,6 v.H. ausmacht. Dies liegt insbesondere an der staatlich gesteuerten Bereitstellung von Wohnraum in der ehemaligen DDR, die hauptsächlich die Errichtung von Mehrfamilienhäusern zum Ziel hatte.

Der Wohnungsbestand in Deutschland ist gemessen an der Altersstruktur relativ jung. Insgesamt 70 v.H. der Wohngebäude sind nach dem II. Weltkrieg erbaut worden. Der

### Der Wohnungsbestand in Deutschland 2006

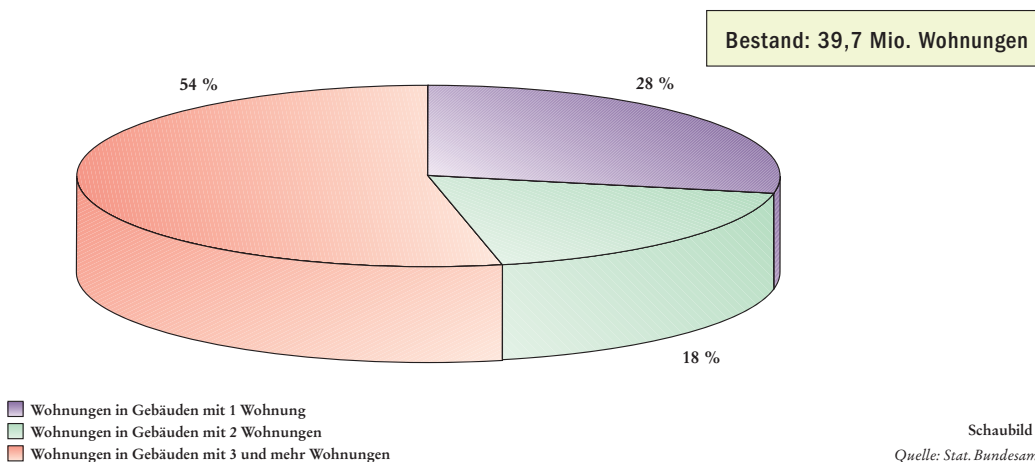
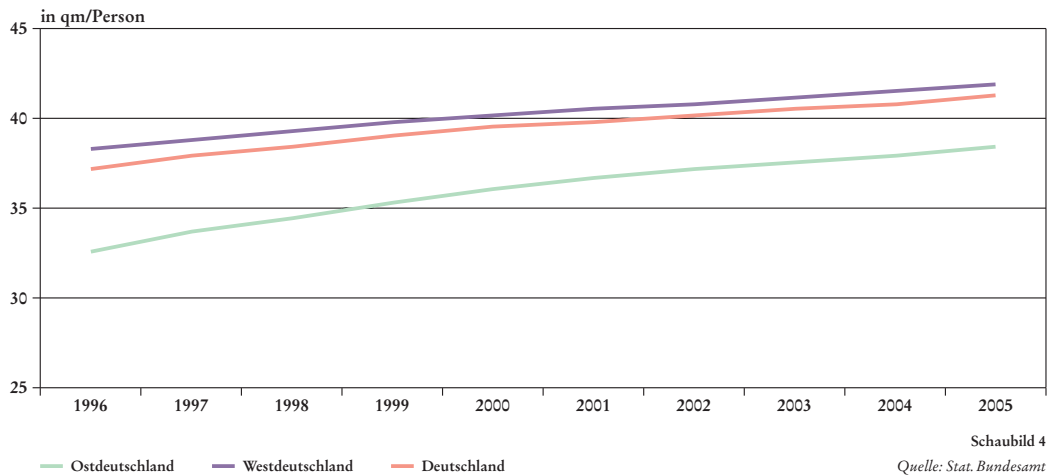


Schaubild 3  
Quelle: Stat. Bundesamt

### Entwicklung der durchschnittlichen Wohnfläche 1996–2005



Anteil an Altbauwohnungen ist in Ostdeutschland mit 43 v.H. im Vergleich zu 25 v.H. in Westdeutschland relativ hoch. Auf der anderen Seite ist der Anteil neuer Wohnungen (erbaut seit der Wiedervereinigung) mit 14 v.H. höher als in Westdeutschland. Dieser Wert spiegelt den hohen Nachholbedarf bei der Schaffung neuen Wohnraums in Ostdeutschland nach 1989 wider.

Die unterschiedlichen Wohngewohnheiten in Ost- und Westdeutschland zeigen sich in der Entwicklung der durchschnittlichen Wohnfläche je Einwohner (vgl. Schaubild 4).

Es zeigt sich, dass die in Ostdeutschland lebende Bevölkerung bei der Inanspruchnahme von Wohnraum aufholt. Betrug die Differenz 1996 noch 5,7 m<sup>2</sup> pro Kopf, ist sie bis 2005 auf 3,5 m<sup>2</sup> pro Kopf gesunken.

Ein vergleichbares Bild ergibt sich bei der Betrachtung der Eigentumsquote deutscher Wohnimmobilien. Im europäischen Vergleich ist diese mit insgesamt 43 v.H. äußerst niedrig. In Frankreich beträgt sie beispielsweise ca. 57 v.H., in Norwegen und Spanien sogar 85 v.H. Die Ursache für die niedrige Eigentumsquote liegt zum einen darin, dass die Entscheidung zum Erwerb einer Immobilie in Deutschland eher eine „Lebensentscheidung“ darstellt als in anderen europäischen Staaten. Dort werden durch einen Haushalt viel eher Immobilien erworben und veräußert. Damit ist bei unseren europä-

ischen Nachbarn neben anderen Faktoren eine sehr viel höhere „Eigentumsmobilität“ für die höhere Eigentumsquote verantwortlich. In Westdeutschland liegt sie mit 45 v.H. dabei um zehn Prozentpunkte über der Eigentumsquote von Ostdeutschland. Diese Differenz spiegelt noch immer den geringeren Stellenwert von Wohneigentum in der ehemaligen DDR wider. Der Angleichungsprozess der Eigentumsquoten ist damit bei weitem noch nicht abgeschlossen. Fortschritte sind aber unverkennbar, wenn beispielsweise berücksichtigt wird, dass die Quote im Jahr 1994 in den neuen Bundesländern noch bei bescheidenen 24 v.H. lag.

Im folgenden Abschnitt soll nun die Entwicklung des Wohnungsmarktes bis zum Jahr 2020 analysiert werden. Hierbei wird zunächst nach angebots- und nachfrageseitigen Bestimmungsfaktoren unterschieden, bevor die zukünftige Marktentwicklung untersucht wird.



## 2. Marktanalyse bis 2020

Die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich für den Wohnimmobilienmarkt in den letzten anderthalb Jahren verbessert. Waren die Jahre davor von einer stagnierenden wirtschaftlichen Entwicklung, geringem privaten Konsum und einer defizitären Lage der öffentlichen Haushalte gekennzeichnet, hat sich dieses Bild gewandelt. Die öffentlichen Haushalte befinden sich durch steigende Steuereinnahmen auf Konsolidierungskurs, der private Konsum legt durch Einkommenszuwächse und die abnehmende Arbeitslosigkeit zu. Für das Jahr 2008 ist mit einer Fortsetzung der guten gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zu rechnen, sie wird allerdings an Dynamik verlieren. Dies liegt zum einen an der problematischen Lage der US-amerikanischen Wirtschaft, welche die globale konjunkturelle Entwicklung belastet. In der Folge wird hierdurch die deutsche Exportwirtschaft negativ betroffen, welche in den Jahren 2005 und 2006 das Binnenwachstum noch maßgeblich

Deutschland mit einer Zunahme des realen Bruttoinlandsproduktes von rund 2 v. H. p.a. gerechnet werden. Damit haben sich die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Wohnimmobilienmarktes im Vergleich zur vergangenen Stagnationsphase verbessert. Zwar wird die Dynamik nachlassen, es bleibt aber ein stabiler moderater Wachstumstrend.

### 2.1 Angebot

Die Entwicklung des Wohnungsbestandes ist in Deutschland in der letzten Dekade durch immer weniger Fertigstellungen gekennzeichnet. In Ostdeutschland nahmen die Fertigstellungszahlen seit 1997 kontinuierlich ab, in Westdeutschland folgten sie ebenfalls diesem Trend (vgl. Schaubild 5). Hier sind für 2004 und 2006 allerdings noch einmal steigende Fertigstellungszahlen zu beobachten.

Veränderung in v. H.	2005	2006	2007 <sup>1</sup>	2008 <sup>1</sup>
Reales Bruttoinlandsprodukt	0,8	2,9	2,4	1,8
Verf. Einkommen <sup>2</sup>	0,2	0,4	0,2	1,6
Privater Konsum	-0,1	1,0	0,0	1,3
Bruttoinvestitionen	1,0	6,1	5,0	0,3
Bauinvestitionen	-2,2	6,8	8,3	7,8
Arbeitslosenquote	11,7	10,8	9,0	8,5
Verbraucherpreise	1,9	1,8	2,2	2,0
Zinsen <sup>3</sup>	3,95	4,78	5,49	5,64

Tabelle 1: Indikatoren der Wirtschaftsentwicklung  
Quelle: Stat. Bundesamt

<sup>1</sup> Prognosewerte <sup>2</sup> der priv. Haushalte <sup>3</sup> Hypothekarkredite zu Festzinssatz

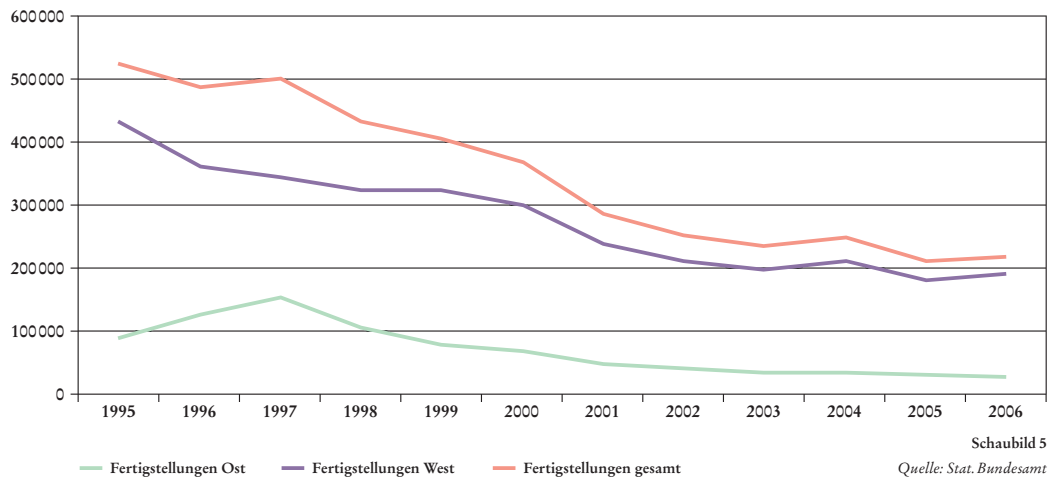
gestützt hat. Zum anderen ist der Zuwachs beim privaten Konsum nicht hoch genug, um diesen Ausfall zu kompensieren, und die privaten Investitionen werden durch die zum 1.1.2008 in Kraft tretende Unternehmenssteuerreform mit ihren verschlechterten Abschreibungsbedingungen ebenfalls belastet.

Daneben wird die restriktive Geldpolitik der Europäischen Zentralbank Wirkung zeigen und das Wirtschaftswachstum 2008 dämpfen. Gleichzeitig wird allerdings der Preisauftrieb gebremst. Insgesamt kann mittelfristig für

Diese sind in Vorzieheffekten im Vorfeld der Abschaffung der Eigenheimzulage (Einfluss auf die Fertigstellungen 2004) und im Vorfeld der Erhöhung der Mehrwertsteuer (Einfluss auf die Fertigstellungen 2006) begründet.

Der insgesamt zu beobachtende Rückgang in der Neubautätigkeit verteilt sich unterschiedlich auf die einzelnen Gebäudetypen. Am deutlichsten war er bei den Gebäuden mit mehr als zwei Wohnungen ausgeprägt (klass. Geschosswohnungsbau). Bei Ein- und Zweifamilienhäusern verlief die Abnahme dagegen

Fertigstellungen – Anzahl der Wohnungen nach Regionen 1995–2006



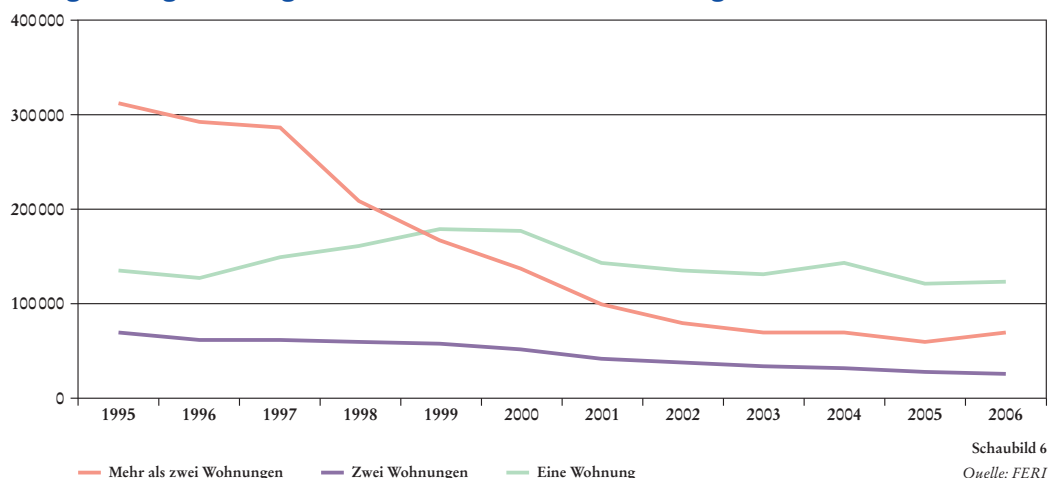
erheblich moderater (vgl. Schaubild 6). Es zeigt sich, dass die in Schaubild 5 erkennbaren Vorzieheffekte bei den Wohnungsfertigstellungen im Jahr 2004 primär durch den vermehrten Bau von Einfamilienhäusern getragen worden sind, während 2006 der Bau von Häusern mit mehr als zwei Wohnungen die Hauptursache für den Anstieg war.

Die ungleiche Verteilung der Rückgänge hat zu einem strukturellen Wandel bei den Wohnungsfertigstellungen geführt. Waren im Jahr 1995 noch 60,4 v.H. der fertig gestellten Wohnungen in Gebäuden mit mehr als zwei Wohnungen, ist dieser Anteil im Jahr 2006 auf nur noch 31,7 v.H. gesunken. Analog ist

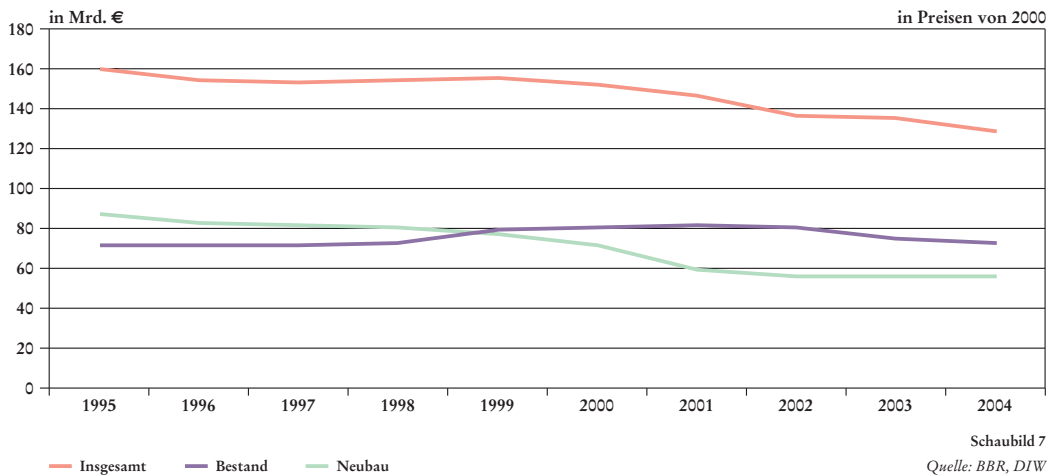
in demselben Zeitraum der Anteil der neu fertig gestellten Wohnungen in Ein- und Zweifamilienhäusern von 39,6 v.H. auf 68,3 v.H. gestiegen. Damit sind Wohnungen in Ein- und Zweifamilienhäusern mittlerweile die tragende Säule bei den Wohnungsfertigstellungen.

Bei den Wohnungsbauinvestitionen insgesamt ist festzustellen, dass der Anteil der Investitionen in den Bestand seit Ende der 90er Jahre höher ist als das Neubauvolumen (vgl. Schaubild 7). Absolut sind aber auch die Investitionen in den Wohnungsbestand gesunken, trotz ihres relativen Bedeutungszuwachses.

Fertigstellungen Wohngebäude – nach Anzahl der Wohnungen Deutschland 1995–2006



### Wohnungsbauvolumen in Deutschland 1995–2004



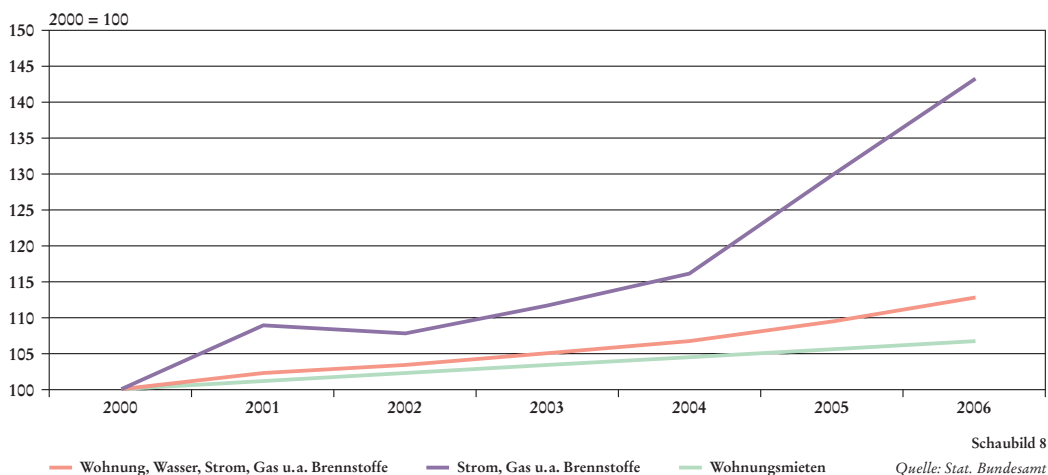
Die Investitionen in den Bestand waren dabei nach Angaben des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (BBR) mehrheitlich gebäudebezogen und weniger abhängig von öffentlichen Förderprogrammen. Am häufigsten wurden dabei genannt:

- eine allgemeine Verbesserungswürdigkeit des Wohnungszustandes,
- eine erschwerte Vermietbarkeit wegen hoher Energiekosten,
- die Möglichkeit von Mieterhöhungen nach der Investition und
- laufende Sanierungsmaßnahmen.

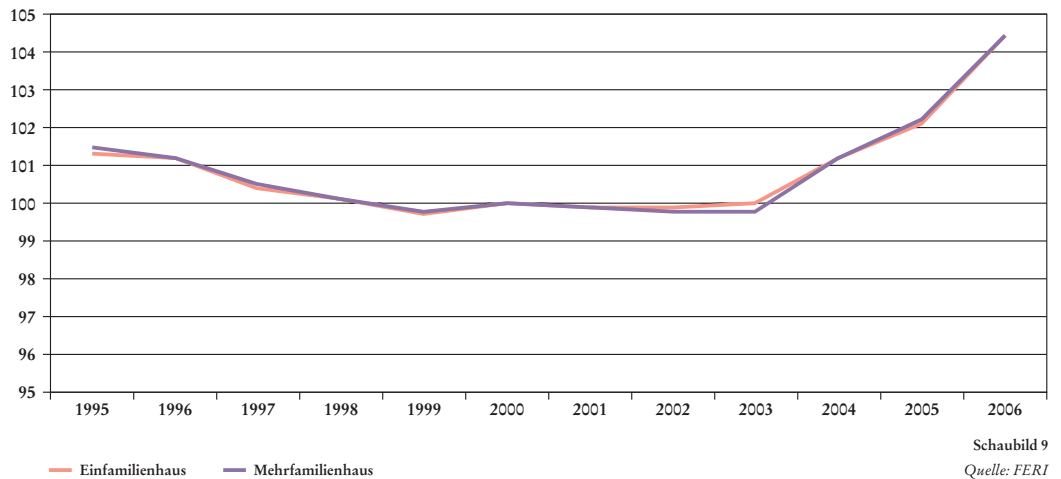
Der insgesamt zu beobachtende Rückgang bei den Wohnungsbauinvestitionen liegt unter anderem auch in den stagnierenden Mieteinnahmen begründet, welche in Deutschland zu erzielen sind. Im Jahr 2006 sind die Wohnungsmieten (berechnet auf Basis der Daten des Statistischen Bundesamtes, Fachserie 17) gerade einmal um 1 v.H. gestiegen (vgl. Schaubild 8).

Damit gehen von der Entwicklung der Mieten geringe Anreize für Wohnungsbauunternehmen aus, neue Wohnungen zum Zwecke der Vermietung zu schaffen. Gleiches gilt für die Preise für Wohneigentum. Auch diese sind in den letzten zehn Jahren eher gesunken

### Entwicklung der Wohnkosten in Deutschland 2000–2006



### Entwicklung der Baukosten in Deutschland 1995–2006



denn gestiegen. Bei Eigentumswohnungen liegen sie auf demselben Niveau wie im Jahr 1992, bei Ein- und Zweifamilienhäusern auf dem Niveau des Jahres 1993.

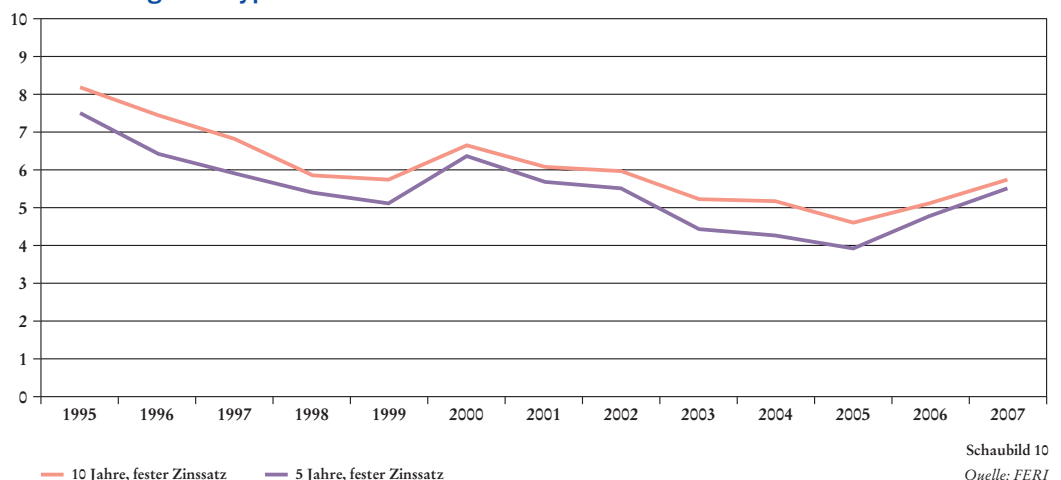
Steigende Baukosten werden oftmals als eine Ursache für eine rückläufige Bautätigkeit angeführt. In Deutschland ist dies in den letzten Jahren jedoch nicht die Ursache für den Rückgang der gesamten Wohnungsbautätigkeit (Fertigstellungen und Modernisierung); im Gegenteil, im Jahr 2004 lagen diese gerade einmal auf dem Niveau von 1996 (vgl. Schaubild 9). Der etwas deutlichere Anstieg im Jahr 2006 (2,3 v. H. im Vergleich zum Vorjahr; 2005: 0,9 v. H. zum Vorjahr) ist zum einen auf

die sich im Rahmen der konjunkturellen Erholung verbessernde Baukonjunktur zurückzuführen, die aber primär durch den Wirtschaftsbau getrieben war, und zum anderen auf die steigenden Energiekosten.

Bei der Entwicklung der Herstellungskosten sind dabei keine signifikanten Unterschiede zwischen der Errichtung von Ein- und Mehrfamilienhäusern festzustellen.

Auch von der Finanzierungsseite her ist keine Belastung des Wohnungsbaus festzustellen. Zwar sind auch hier die Hypothekenzinsen seit 2005 leicht gestiegen, liegen aber nach wie vor weit unter dem Niveau von

### Entwicklung der Hypothekenzinsen in Deutschland 1995–2007



1995 (vgl. Schaubild 10). Ihren tiefsten Stand erreichten die Finanzierungskosten im Jahr 2005 mit 4,63 v.H. für Kredite mit einer Laufzeit von zehn Jahren und 3,95 v.H. bei einer Laufzeit von fünf Jahren.

Nach der Zinsprognose der NORD/LB werden die langfristigen Zinsen im Jahresverlauf 2008 auf niedrigem Niveau verharren. Im Zuge der wirtschaftlichen Erholung werden 2009 leicht absteigen und sich in einer engen Bandbreite bewegen. Folglich bleiben die Angebotsbedingungen auch von der Finanzierungssseite her insgesamt günstig für den Wohnungsbau und sind damit für den zu beobachtenden Rückgang nicht verantwortlich.

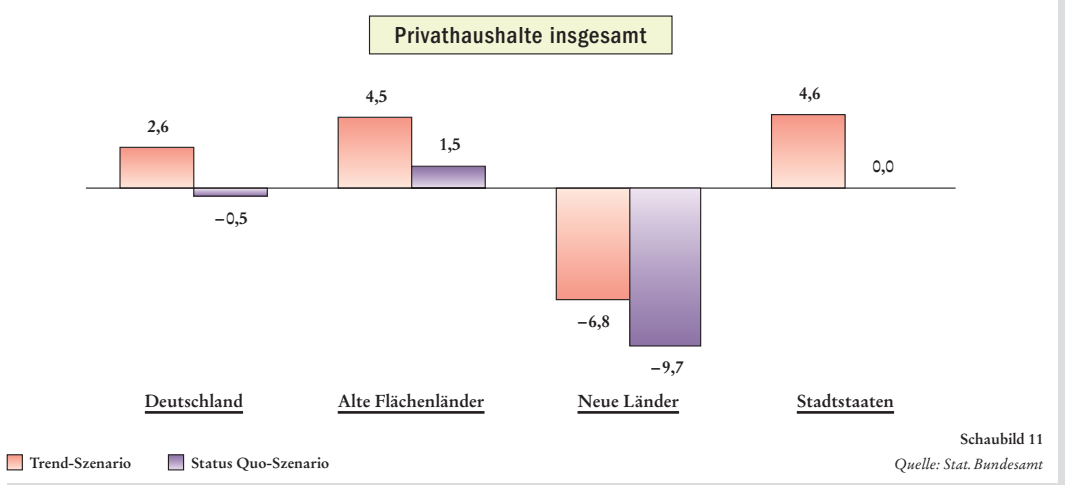
Der Rückgang in den Fertigstellungszahlen bei neuen Wohnungen liegt demnach weder in gestiegenen Bau- noch Finanzierungskosten. Das ausreichend vorhandene Angebot an qualitativ guten Wohnungen ist die Ursache für diese Beobachtung. Der Anstieg der Investitionen in den Bestand bestätigt dieses Ergebnis. Lediglich in den Regionen mit erwarteten Nachfragesteigerungen reflektieren die Preis- und Mietentwicklung die zu beobachtende Knappheit an Wohnungen bestimmter Größe und Qualität. Hier lohnt sich der Neubau von Wohneinheiten.

## 2.2 Nachfrage

Ausschlaggebend für den Bedarf und damit die Nachfrage nach Wohnungen ist die Anzahl der Haushalte. Diese wiederum wird maßgeblich von der demographischen Entwicklung und den Veränderungen der Lebensgewohnheiten der Bevölkerung beeinflusst. Der gesellschaftliche Trend zu kleineren Haushalten verschont derzeit die Nachfrage am Wohnungsmarkt zunächst vor den direkten Wirkungen der sinkenden Bevölkerungszahl. In Schaubild 11 ist die Entwicklung der Zahl der Haushalte auf Basis der Ergebnisse der Haushaltsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes für die alten Flächenländer, die neuen Länder sowie die Stadtstaaten in Deutschland dargestellt.

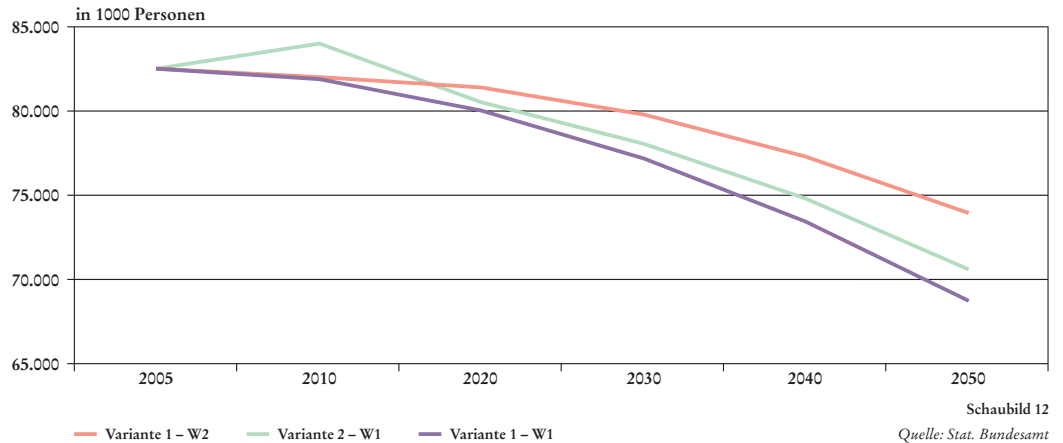
Im Falle des Prognoseszenarios „Status Quo“ wird die derzeitige Personenzahl je Haushalt auch für die Zukunft unterstellt. Damit wirkt sich die sinkende Bevölkerungszahl in diesem Szenario unmittelbar auf die Entwicklung der Zahl der Haushalte aus. Beim „Trend“-Szenario wird angenommen, die bisherige Entwicklung der sinkenden Personenzahl je Haushalt sich fortsetzt. Damit ergibt sich ein deutlich relativiertes Bild für die Entwicklung der Zahl der Haushalte und die daraus resultierende Nachfrage nach Wohnungen. Für Deutschland ist hier eine Zunahme der Haushaltszahl von 2,6 v.H. bis 2025 zu erwarten, wogegen die

Die Veränderung der Zahl der Haushalte in Deutschland in v. H. 2006–2025



## Bevölkerungsentwicklung in Deutschland 2005–2050

11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung



„Status Quo“-Prognose eine Abnahme von 0,5 v. H. vorhersagt. Nach unserem Dafürhalten ist das Szenario „Trend“ von den beiden Alternativen wahrscheinlicher. Die Zahl der Ein- oder Zwei-Personen-Haushalte wird auch in den kommenden Jahren weiter zunehmen, da ein Ende der immer weiter gehenden „Individualisierung“ in der Gesellschaft nicht erkennbar ist.

Das „Status Quo“-Szenario macht besonders deutlich, dass langfristig die Veränderung der Bevölkerungszahl die Nachfrage nach Wohnungen bestimmt. Das Statistische Bundesamt hat diese im Rahmen der 11. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (November 2006) untersucht. Die Prognose kommt zu dem Ergebnis, dass die Bevölkerung in Deutschland, unabhängig vom unterstellten Szenario, bereits ab dem Jahr 2010 schrumpfen wird, da Zuwanderung und Geburtenrate die Abgänge nicht mehr kompensieren können. In Schaubild 12 sind drei der insgesamt zwölf untersuchten Entwicklungsszenarien dargestellt.

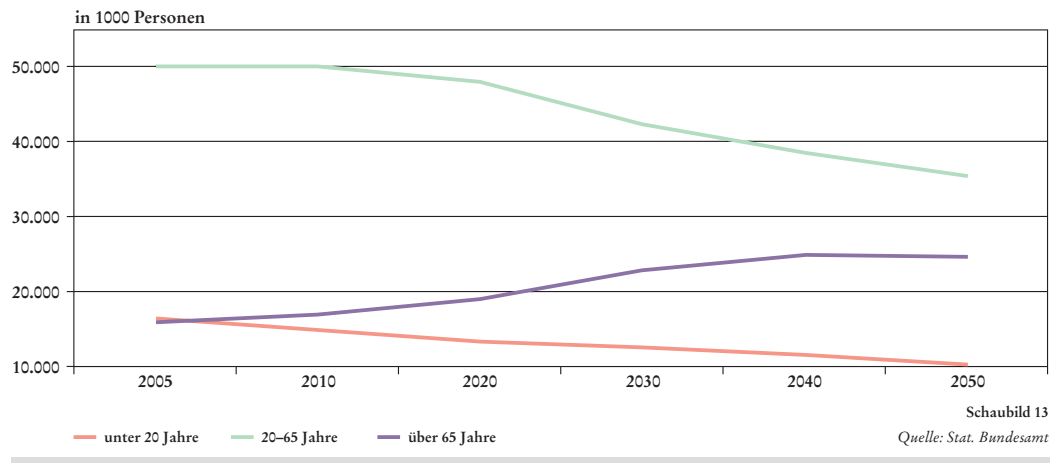
Diese Szenarien unterscheiden sich hinsichtlich der unterstellten Lebenserwartung (Variante 1: 83,5 Jahre männlich/88,0 Jahre weiblich und Variante 2: 85,4 Jahre männlich/89,8 Jahre weiblich) sowie im angenommenen Wanderungssaldo (W1: +100 000 Personen/Jahr und W2 +200 000 Personen/Jahr). Allen gemeinsam ist die Annahme einer konstanten Geburtenhäufigkeit von 1,4 Kin-

dern pro Frau. Für die Darstellung der zu erwartenden Veränderung der Altersstruktur werden wir uns auf die mittlere Variante 2 – W1 beziehen. Die höhere Lebenserwartung ist bedingt durch den medizinischen Fortschritt eine wahrscheinliche Annahme. Der Wanderungssaldo von +100 000 Personen/Jahr ist ein eher konservatives Prognoseszenario und trägt der sinkenden Zu- bei steigender Abwanderung Rechnung.

Parallel mit der Bevölkerungszahl wird sich auch die Altersstruktur der deutschen Bevölkerung deutlich verändern. Der Anteil älterer Menschen wird bedingt durch die höhere Lebenserwartung und die geringe Geburtenrate zunehmen (vgl. Schaubild 13). Die Zahl der über 65-jährigen Personen wird bis 2050 um 55,8 v. H. zunehmen, alle anderen Altersgruppen werden dagegen weniger Personen aufweisen. Dies lässt den Anteil der „Alten“ an der Gesamtbevölkerung von 19,3 v. H. im Jahr 2005 auf 35 v. H. im Jahr 2050 klettern.

Diese Strukturveränderung zeigt auch der Altenquotient. Er gibt an, wie viele „alte“ Personen (über 65 Jahre) auf 100 erwerbsfähige Personen (20–65 Jahre) kommen. Liegt er im Jahr 2005 bei 31,7 Personen, wird er sich bis 2050 auf 64,3 Personen mehr als verdoppelt haben. Wird die Altersgrenze auf 60 Jahre gelegt, steigt er von 45,2 Personen im Jahr 2005 sogar auf 90,8 Personen im Jahr 2050.

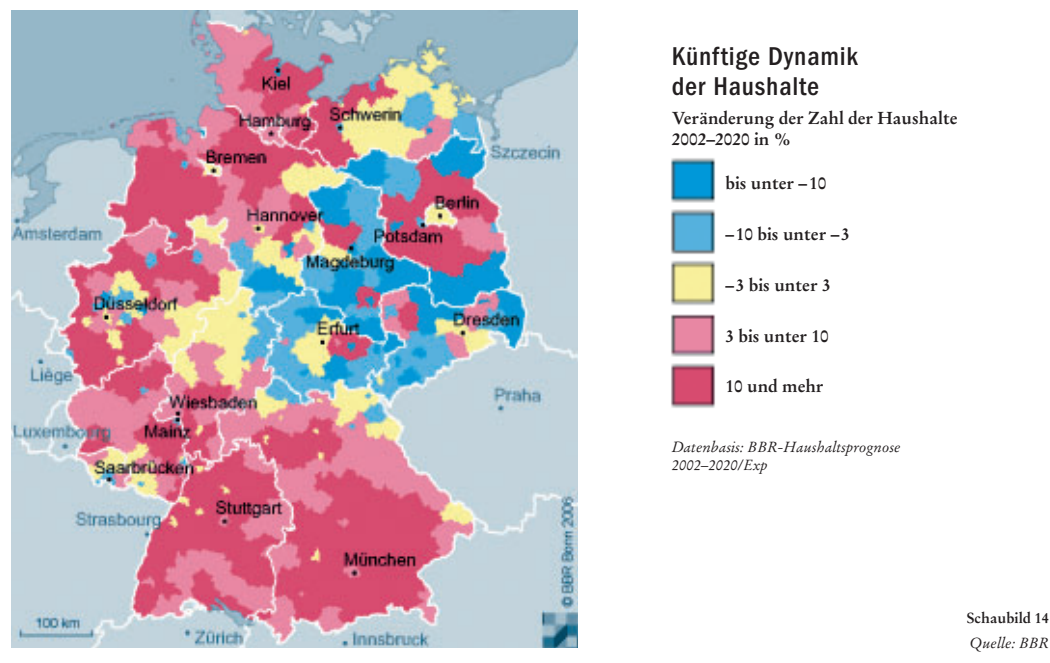
### Zahl der Personen in unterschiedlichen Altersgruppen (Variante 2 – W1)



Die Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung hat direkte Konsequenzen für die Nachfrage nach Wohnungen und die Flächeninanspruchnahme. Zum einen ist festzustellen, dass die mittlere Wohnfläche über die Lebenszeit zunimmt, so dass im Alter größere Wohnungen bewohnt werden als in den Lebensabschnitten davor. Da diese großen Wohnungen zumeist im Alter nicht durch kleinere Wohneinheiten ersetzt werden, kommt es zum Remanenzeffekt. Damit bleibt die Flächennachfrage

einer alternden Bevölkerung auf vergleichsweise hohem Niveau. Zum anderen ist zu beobachten, dass die Wohnungsgröße in Abhängigkeit von der Generationszugehörigkeit variiert. Ältere Generationen leben in kleineren Wohnungen als die nachfolgenden Kohorten, welche von dem im Zeitablauf steigenden Wohlstand profitieren. Auch dieser Kohorteneffekt relativiert die negativen Auswirkungen der Entwicklung der Bevölkerungszahl auf die Wohnflächennachfrage in Deutschland.

### Veränderung der Zahl der Haushalte 2002–2020



Die langfristig negative Wirkung der demographischen Entwicklung wird durch den Remanenz- und Kohorteneffekt sowie die zunächst noch zunehmende Zahl der Haushalte relativiert. Für den Prognosezeitraum ist daher ein leichter Anstieg der Wohnflächennachfrage zu erwarten, der sich auch in einer moderaten Zunahme der Zahl der nachgefragten Wohnungen niederschlagen wird.

Diese Effekte werden sich allerdings regional sehr unterschiedlich in Deutschland zeigen. Ein Blick auf die Veränderung der Zahl der Haushalte auf Kreisebene mit Hilfe der Daten des BBR verdeutlicht dies (vgl. Schaubild 14).

Die Karte zeigt für die Entwicklung der Haushaltszahl grundsätzlich stärkeres Wachstum in Westdeutschland im Vergleich zum Osten. Dieses Bild ist allerdings keineswegs eindeutig. Im Westen gibt es Regionen mit einer Abnahme der Haushaltszahlen, im Osten solche mit einer Zunahme. Ersteres zeigt sich beispielsweise im Ruhrgebiet, im Saarland und im Harz, Letzteres im Nordwesten Mecklenburg-Vorpommerns, in Brandenburg (um Berlin) und in der Region um Leipzig. Auch in Ländern, in welchen grundsätzlich Wachstumspotenzial gesehen wird, wie beispielsweise in Bayern, gibt es Regionen (hier vor allem der Nordosten des Landes an der Grenze zur Tschechischen Republik), welche vom demographischen Wandel negativ beeinflusst werden.

Dieser Gesamteindruck bestätigt sich bei der Gegenüberstellung der fünf Kreise mit der jeweils höchsten Zu- bzw. Abnahme der Haushaltszahl bis 2020 (vgl. Tabelle 2).

Unter den Kreisen mit dem höchsten Wachstum der Haushaltszahl finden sich mit Potsdam-Mittelmark und Oberhavel gleich zwei Kreise aus Ostdeutschland, während sich unter den fünf Kreisen mit der höchsten Abnahme mit Bremerhaven ein westdeutscher Kreis befindet.

Zu den Gewinnern dieser Entwicklung können auch die Städte gehören. Die in den Umlandgemeinden lebende Bevölkerungsgruppe der 55 bis 70-jährigen nimmt bis 2020 um 1,5 Mio. Personen zu. Diese Gruppe stellt potenzielle „Stadtrückkehrer“ dar, da hier Versorgung und Infrastruktur besser ausgebaut sind und es sich damit um eine alterngerechtere Wohnlage handelt. Daneben ist aber zu berücksichtigen, dass die Zahl der 18 bis 30-jährigen um 1,2 Mio. Personen abnehmen wird, was den Wachstumseffekt relativiert. Allerdings nimmt auch die Zahl der potenziellen „Stadtflüchtigen“ der Altersgruppe 30–50 Jahre um 1,2 Mio. Personen ab, allein schon deshalb wird sich der Prozess der Suburbanisierung verlangsamen. Wird die Entwicklung durch eine Politik „pro Stadt“ gefördert, können Städte zukünftig wieder ein Wohn- und Arbeitsort mit Perspektive werden.

Ausgehend von der Zunahme der Zahl der Haushalte um 2,6 v.H. kann für den Zeitraum bis 2025 von einer insgesamt noch steigenden Nachfrage nach Wohnungen ausgegangen werden. Der negative Effekt der demographischen Entwicklung wird erst später wirksam. Er wird bis dahin durch die Veränderung der Altersstruktur und die damit verbundenen Remanenz- und Kohorteneffekte sowie den Trend zu kleineren Haus-

<b>Wachstum</b>		<b>Abnahme</b>	
Kreis	Haushaltsentwicklung in v. H.	Kreis	Haushaltsentwicklung in v. H.
Veränderung 2002–2020			
1 Erding	+ 35,4	1 KS Hoyerswerda	- 27,4
2 Potsdam-Mittelmark	+ 29,9	2 Bitterfeld	- 20,3
3 Landsberg am Lech	+ 27,8	3 KS Gera	- 18,4
4 Freising	+ 26,3	4 Spree-Neiße	- 17,2
5 Oberhavel	+ 23,8	5 KS Bemerhaven	- 16,0

Tabelle 2: Entwicklung der Zahl der Haushalte in Kreisen

Quelle: BBR Haushaltsprognose 2002-2020



halten überkompensiert. In der regionalen Betrachtung zeigt sich allerdings ein sehr differenziertes Bild dieser Entwicklung. Hier reicht die Spannweite der Entwicklung (im Zeitraum bis 2020) von einer Zunahme von 35,4 v.H. im Kreis Erding bis zu einer Abnahme von 27,4 v. H. in Hoyerswerda.

Neben der Zahl der nachfragenden Haushalte spielt auch deren Einkommen in Verbindung mit dem Preis der Wohnung eine wichtige Rolle für die Entwicklung der Nachfrage nach Wohnungen. Dabei wird hierdurch primär die Größe und Qualität der nachgefragten Quartiere beeinflusst. Die Entwicklung der Einkommen der privaten Haushalte in Deutschland war in den vergangenen Jahren durch Stagnation oder Einkommensverluste gekennzeichnet (vgl. Schaubild 15). Hauptursache hierfür war die schlechte gesamtwirtschaftliche Situation, welche die Durchsetzung von Einkommenserhöhungen im Rahmen von Tarifverhandlungen deutlich erschwerte.

Zudem haben die deutlich steigenden Energiepreise bedingt durch die relativ unelastische Nachfrage einen immer größeren Anteil des Einkommens gebunden. Ein Ende dieser Entwicklung ist mittelfristig nicht zu erwarten, selbst wenn durch die Verbesserung der konjunkturellen Lage Lohnsteigerungen wieder wahrscheinlicher werden. Wir gehen daher davon aus, dass aufgrund der Einkommensentwicklung, wenn überhaupt, nur sehr

moderate Impulse für die Nachfrage nach Wohnungen zu erwarten sein werden.

Die Wohnungsmieten (ohne Wasser, Strom, Gas u. a. Brennstoffe) haben sich wie bereits gezeigt (vgl. Schaubild 8) in den vergangenen Jahren ebenfalls nur moderat entwickelt. Im Vergleich zum Jahr 2000 ist ein Anstieg um 6,5 v.H. festzustellen, in Relation zum Vorjahr betrug die Steigerung 2006 allerdings lediglich 1 v.H. Unter Berücksichtigung der durch Wasser- und Energiebedarf entstehenden Nebenkosten fällt die Zunahme etwas deutlicher aus. Im Jahr 2006 ist hier im Vergleich zum Vorjahr eine Zunahme von 3 v. H. zu beobachten. Damit entsteht eine Marktkonstellation, in welcher das Gut „Wohnen“ insgesamt für die nachfragenden Haushalte teurer wird, dies liegt allerdings nur zu einem sehr kleinen Teil an den direkten Wohnungskosten. Gleichzeitig gehen für die Angebotsseite allerdings keinerlei Anreize hiervon aus, neue Wohnungen bereitzustellen, da die Wohnungsmieten kaum Rendite erwarten lassen.

Die Analyse der Einkommens- und der Mietentwicklung zeigt, dass von dieser Seite zusammengenommen kaum Impulse für die Nachfrage nach Wohnungen ausgehen werden. In Kombination mit der demographischen Entwicklung ist damit langfristig mit einem Rückgang der Nachfrage nach Wohnungen zu rechnen. Dieser wird sich allerdings regional sehr unterschiedlich verteilen.

### Entwicklung der Nettolöhne und -gehälter 1997–2007

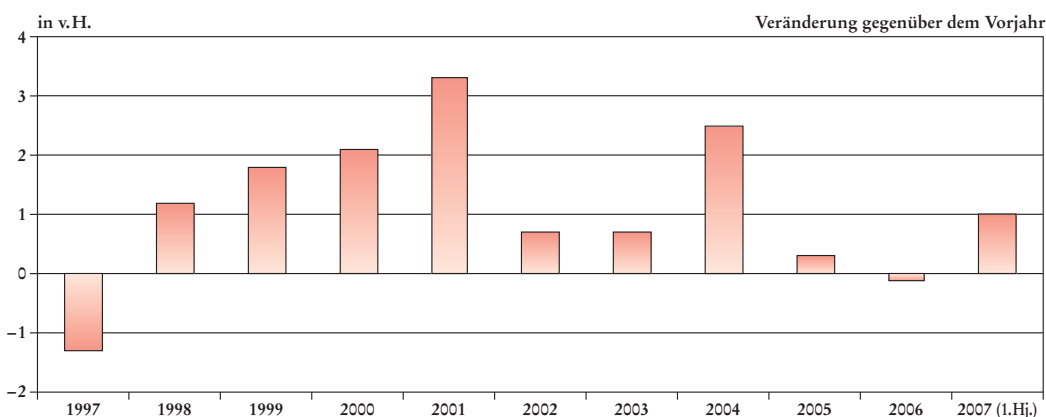


Schaubild 15  
Quelle: WSI-Mitteilungen

In einigen Regionen ist aufgrund der durch Migrationsbewegungen steigenden Haushaltszahl durchaus auch von einer Zunahme der Nachfrage auszugehen.

### 2.3 Marktentwicklung

Die analysierten Veränderungen der relevanten Einflussgrößen auf Angebot an und Nachfrage nach Wohnimmobilien spiegeln sich im Marktergebnis wider. Auf der Angebotsseite sorgt der hohe, qualitativ gute Bestand an Wohnungen für eine mehr als ausreichende Versorgung. Gerade der Welle an Neubauten nach der Wiedervereinigung in Ostdeutschland hat hier einen entscheidenden Beitrag geleistet. Die Rückgänge der Fertigstellungszahlen in den vergangenen Jahren zeigen, dass der Markt auf diese Situation bereits reagiert hat. Dies belegt auch die sehr verhaltene Entwicklung der Mieten (vgl. Schaubild 8). Der bis 2025 zu erwartende leichte Anstieg der Haushaltszahlen (+2,6 v.H.) wird an dieser Stelle sicherlich stabilisierend wirken, allerdings regional sehr differenziert. Ähnlich stabilisierend wird der weiter zu beobachtende Trend der geringeren Fertigstellungszahlen, insbesondere bei den Wohnungen in Mehrfamilienhäusern, wirken.

Die Entwicklung der Preise für Wohnimmobilien verläuft ähnlich wie die der Mieten. Lediglich die Preise für Eigentumswohnun-

gen in den Alten Ländern liegen im Jahr 2006 über dem Niveau des Jahres 1995 (vgl. Schaubild 16).

Die Preise für Reihenhäuser und Einfamilienhäuser liegen ansonsten in Ost- und Westdeutschland zum Teil weit unter dem Niveau von 1995. Dabei ist selbstverständlich zu berücksichtigen, dass die Ermittlung von Immobilienpreisindizes mit vielen statistischen Unsicherheiten behaftet ist. Eine grundsätzliche Aussage bezüglich des Entwicklungstrends lassen die vorliegenden Daten allerdings durchaus zu.

Das Marktergebnis ist typisch für einen Nachfragermarkt mit einem Angebotsüberhang. Dafür spricht auch der hohe Anteil der Investitionen in den Wohnungsbestand und nicht in den Neubau von Wohneinheiten. Ein weiterer wichtiger Indikator für einen Angebotsüberhang bei den Wohnimmobilien ist die Leerstandsquote. Für Ostdeutschland erreichte die Leerstandsquote (Zahlen vom GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen) 2002/2003 mit 16,3 v.H. ihren höchsten Stand. In Westdeutschland ist kein eindeutiger Maximalwert zu beobachten. Die Quote stagniert hier seit 2004 bei 3,2 v.H. Damit liegt das Niveau der Leerstandsquote in den alten Ländern deutlich unter dem in den neuen Ländern.

In Ostdeutschland geht seitdem die Leerstandsquote kontinuierlich zurück. Dies liegt zum einen im Rückgang der Fertigstellungen

#### Immobilienpreisindex 1995–2006

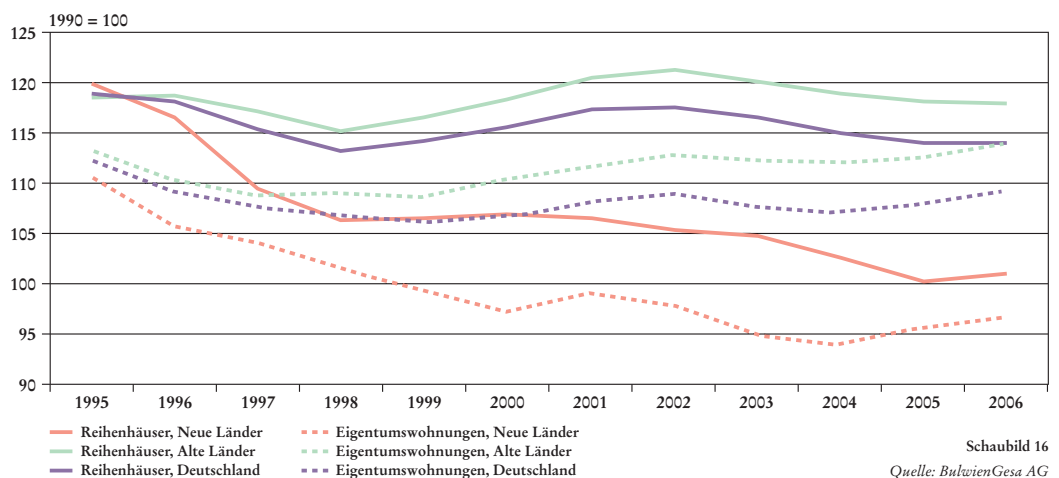
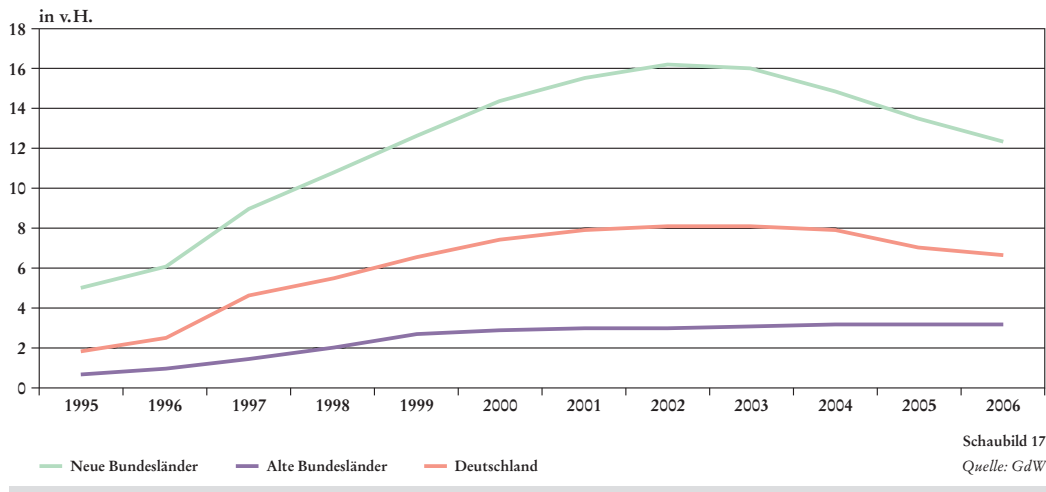


Schaubild 16  
Quelle: BulwienGesa AG

### Wohnungsleerstandsquote 1995–2006



begründet, durch welchen kein zusätzliches Angebot auf den Markt gekommen ist, zum anderen in der zunehmenden Zahl vor allem kleinerer Haushalte (zu den Leerständen in Ostdeutschland siehe auch Kapitel 3). Einen wichtigen Beitrag zu dieser Entwicklung hat aber auch das Programm „Stadtumbau Ost“ der Bundesregierung geleistet, auf welches im folgenden Kapitel noch genauer eingegangen wird.

Wir erwarten bis 2020 eine regional sehr unterschiedliche Entwicklung des Marktes für Wohnimmobilien. Die in den einzelnen Regionen derzeit noch zu beobachtenden Angebotsüberhänge werden abgebaut werden, falls die Stadtumbauprogramme, insbesondere in Ostdeutschland, fortgesetzt wer-

den. Es wird ein Nebeneinander von Regionen mit steigender und sinkender Intensität der Marktentwicklung geben. Bereits heute ist in einigen Regionen der Wohnraum knapp, was durch die jeweilige Preisentwicklung dokumentiert wird. Neubauten werden in diesem Umfeld vielfach an Bedeutung verlieren, dagegen wird die Modernisierung oder Umgestaltung des Bestandes weiter an Bedeutung gewinnen. Eine wichtige Einflussgröße für die zukünftige Entwicklung des Wohnimmobilienmarktes stellt auch die Zielrichtung der staatlichen Wohnungsbaupolitik dar. Die Programme „Stadtumbau Ost“ bzw. „Stadtumbau West“ machen deutlich, welche großen Wirkungen eine zielgerichtete Politik in diesem Markt entfalten kann.

## 3. Stadtumbauprogramme in Deutschland und deren Perspektive

Der nach der Wiedervereinigung durch die gezielte Förderung der Schaffung neuen Wohnraums ausgelöste Bauboom führte in den neunziger Jahren zur Entstehung eines deutlichen Angebotsüberhangs an Wohnungen in Ostdeutschland. Bis zum Jahr 1997 nahmen die Fertigstellungszahlen kontinuierlich zu (vgl. Schaubild 5), obwohl die Leerstände

ebenfalls bereits seit 1995 anstiegen. Der Angebotsüberhang wurde noch durch die anhaltende Binnenmigration in die alten Bundesländer weiter verstärkt. Die von der Bundesregierung eingesetzte Expertenkommission „Wohnungswirtschaftlicher Strukturwandel in den neuen Bundesländern“ kam in ihrem Abschlussbericht 2000 zu dem Ergebnis, dass

in den neuen Bundesländern knapp 1 Mio. Wohnungen leer standen. Bis 2002 stieg diese Zahl auf 1,1 Mio. Wohnungen an, was den Höchstwert der Leerstandsquote von 16,3 v. H. bedeutete (vgl. Schaubild 17). Die Leerstände konzentrierten sich dabei besonders auf die Altbauten in den Innenstädten und innenstadtnahen Bereichen und den DDR-Wohnungsbau. Diese Situation führte zu gravierenden städtebaulichen Problemlagen, da ganze innerstädtische Quartiere nicht mehr bewohnt werden konnten und die Städte bzw. Stadtteile damit als Wohn- und Lebensort deutlich abgewertet wurden.

### Der „Stadtumbau Ost“

Auf Basis der Empfehlungen der Expertenkommission „Wohnungswirtschaftlicher Strukturwandel in den neuen Bundesländern“ rief die Bundesregierung daher im Jahr 2002 das Programm „Stadtumbau Ost“ ins Leben. Ziel des Programms ist es, den städtebaulichen Funktionsverlust der Städte zu bekämpfen und die von sozialer Erosion betroffenen Stadtteile zu stabilisieren. Zudem sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, die städtebaulich wertvollen, aber durch hohe Leerstände gekennzeichneten innerstädtischen Altbaubestände wieder nutzen zu können und insgesamt die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Stadt zu stärken.

Um diese Zielvorgaben erreichen zu können, werden durch das Programm zwei sich ergänzende Strategien verfolgt: der Rückbau dauerhaft nicht mehr benötigter Wohneinheiten und die Aufwertung von Stadtquartieren durch Sanierung und Instandsetzung des vorhandenen Altbaubestandes. Auf der Instrumentenebene kommen integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte zum Einsatz, welche die Programmkommunen erarbeiten müssen. Diese sollen nachhaltige und wirtschaftlich tragfähige Rückbau- und Erneuerungsstrategien entwickeln und damit städtebauliche und wohnungswirtschaftliche Aspekte sinnvoll miteinander kombinieren.

Aus den Zielvorgaben, den gewählten Strategien und den Instrumenten ergeben sich die folgenden zentralen Handlungsfelder des

Programms Stadtumbau Ost. Zunächst sind städtebauliche Entwicklungskonzepte mit klar umrissenen Maßnahmen durch die Programmkommunen zu erarbeiten, auf deren Basis der Stadtumbau erfolgen soll und die eine Erfolgskontrolle, dass sog. Monitoring, ermöglichen. Daneben sind solche Gebäude abzureißen bzw. teilweise zurückzubauen, die nicht mehr dauerhaft nutzbar sind. Hierbei kann sowohl der fehlende Bedarf an Wohnungen als auch die Unmöglichkeit einer weiteren ökonomisch sinnvollen Nutzung Ursache für den Rückbau sein. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die technische und soziale Infrastruktur in den betroffenen Quartieren den neuen Rahmenbedingungen angepasst werden muss. In den Innenstädten und innenstadtnahen Bereichen ist die Wieder- bzw. Umnutzung von Gebäuden ein weiteres Handlungsfeld. Gerade bei stadtpprägenden Gebäuden mit einer nicht mehr zeit- bzw. bedarfsgemäßen Nutzung ergibt sich aus städtebaulicher Perspektive Handlungsbedarf, da es sonst zu Lücken im Gebäudebestand kommen kann, die zu einer Abwertung des betroffenen Quartiers führen. Im Falle bereits entstandener Lücken ist ebenfalls der bedarfsgerechte Neubau ein sinnvoller Beitrag zur Stadtentwicklung. Eine wichtige flankierende Maßnahme des Stadtumbaus Ost ist die Behandlung der auf Unternehmen der Wohnungswirtschaft lastenden Altschulden. Im Falle von existenzgefährdeten Unternehmen mit einem Leerstand von mindestens 15 v. H. ihres Wohnungsbestandes, welche unter die Härtefallregelung des Altschuldenerhilfegesetzes fallen, konnten die Altschulden unter bestimmten Voraussetzungen erlassen werden. Die Entlastung wird dabei für Wohnungen gewährt, welche bis zum Jahr 2010 abgerissen werden.

Über die gesamte Laufzeit von 2002 bis 2009 ist das Programm mit insgesamt 2,5 Mrd. € ausgestattet. Der Bund trägt hiervon ca. 1 Mrd. €, der Rest wird von den Ländern und den Programmkommunen aufgebracht. Zudem galt für Ostdeutschland im Zeitraum 2002 bis 2004 eine erhöhte Investitionszulage für Bestandsmaßnahmen in Mietwohnungsgebäuden.

Die Einführung des Programms gelang relativ schnell. In den Jahren von 2002 bis 2006

Länder	Rückbau mit Mitteln aus		
	Bund-Länder-Programmen	Landesprogrammen	Insgesamt
Berlin	2 485	–	2 485
Brandenburg	28 766	4 723	33 489
Mecklenburg-Vorpommern	13 664	–	13 664
Sachsen	59 057	14 015	73 072
Sachsen-Anhalt	40 560	–	40 560
Thüringen	25 704	4 328	30 032
<b>Insgesamt</b>	<b>170 236</b>	<b>23 066</b>	<b>193 302</b>

Tabelle 3: Rückbau von Wohneinheiten bis 2007

Quelle: BBR

konnten insgesamt 365 Kommunen in das Programm aufgenommen werden, was eine entsprechend hohe Reichweite der Maßnahmen bedeutet. Von den 108 ostdeutschen Städten mit mehr als 20 000 Einwohnern nehmen 86 v.H. am Stadtumbau teil, bei den Städten mit mehr als 50 000 Einwohnern sind bis auf Potsdam alle Kommunen beteiligt. Im Programmbereich „Rückbau“ konnten bislang von den insgesamt geplanten 350 000 Wohneinheiten bereits Abgänge in Höhe von 170 000 Wohneinheiten realisiert werden. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Verteilung der Rückbauten auf die ostdeutschen Länder. Nimmt man zusätzlich die verschiedenen Förderprogramme der einzelnen Länder hinzu, sind bis zum Ende des Jahres 2007 insgesamt bereits 193 302 Wohneinheiten abgerissen worden.

Auf die Länder Sachsen und Sachsen-Anhalt entfallen insgesamt 58,8 v.H. der zurückgebauten Wohneinheiten. Den größten Anteil an den bisher realisierten Abgängen aus dem Wohnungsbestand haben die Plattenbauten des DDR-Wohnungsbaus. Bedingt durch ihre periphere Lage und ihre Eigen-

tümerstruktur, zumeist kommunale Wohnungsunternehmen und Genossenschaften, konnten bei diesem Gebäudetyp rasche Erfolge erzielt werden. Eine Umfrage der Transferstelle Stadtumbau unter den beteiligten Kommunen bestätigt diese Schlussfolgerung (vgl. Tabelle 4). Von den 207 befragten Kommunen gaben 98,6 v.H. an, in ihrem Gebiet Wohnungsbestände aus dem DDR-Wohnungsbaus zu haben. Bei 88,9 v.H. waren diese Gebiete auch als Fördergebiete für den Stadtumbau aufgenommen. Innenstadtnahe Altbaubestände waren dagegen in 89,9 v.H. der Kommunen zwar als Gebietstyp vertreten, aber nur 65,2 v.H. waren auch als Fördergebiet ausgewiesen.

Insgesamt ist so bei den Beständen des DDR-Wohnungsbaus bereits eine spürbare Stabilisierung des Marktes eingetreten. Im Jahr 2005 waren die in den Programmkommunen ermittelten Leerstände mit 150 641 Wohneinheiten absolut betrachtet der Spitzenwert. Die Leerstandsquote bei 14,1 v.H lag aber immerhin 5,3 Prozentpunkte unter der der innenstadtnahen Altbaubestände (vgl. Tabelle 5). Hierfür verantwortlich ist neben

Gebietstypen	In den Städten vertreten		In den Fördergebieten als Gebietstyp enthalten	
	absolut	v. H.	absolut	v. H.
Altstadt	177	85,5	142	68,6
Innenstadtnahe Altbaubestände	186	89,9	135	65,2
DDR-Wohnungsbaus	204	98,6	184	88,9
Sonstiges	194	93,7	80	38,6

Tabelle 4: Bedeutung der Gebietstypen 2006

Quelle: BBR, Kommunalbefragung der Bundestransferstelle Stadtumbau Ost

Gebietstypen	Wohneinheiten insgesamt	Leerstehende Wohneinheiten	Leerstandsquote in v. H.
Altstadt	285 555	54 790	19,2
Innenstadtnahe Altbaubestände	734 348	142 334	19,4
DDR-Wohnungsbau	1 071 057	150 641	14,1
Sonstiges	402 950	27 109	6,7

Tabelle 5: Wohnungsleerstände in den ostdeutschen Programmkommunen nach Gebietstypen 2005

Quelle: BBR

der hohen Zahl der Abrisse an Gebäuden auch der hohe Stand der Modernisierung und die Verbesserung der Wohnumfeldqualität.

Gemessen an der Zahl der Wohneinheiten ist der DDR-Wohnungsbau mit einem Anteil von 42,9 v.H. der am meisten verbreitete Gebietstyp in den ostdeutschen Kommunen. Ihm folgen die innenstadtnahen Altbaubestände mit 29,5 v.H., das Schlusslicht bilden mit 11,5 v.H. die Wohnungsbestände in den Altstadtquartieren.

Problematisch für die Umsetzung des Programms ist insbesondere die Erreichung der Altbauten in den Innenstädten und innenstadtnahen Bereichen. Die hohen Leerstände bei den Altbauten hängen stark vom Gebäudezustand und dem jeweiligen Eigentümer ab. Kommunale Wohnungsunternehmen verfügen über einen eher geringen Bestand an Altbauwohnungen und sind von den dortigen Leerständen weniger betroffen, da ihre Gebäude zumeist saniert sind. Private Kleinanbieter halten indes den Großteil dieser Wohnungen und viele davon sind unsaniert und vollkommen leer stehend. Eine Modernisierung übersteigt hier in vielen Fällen die finanziellen Möglichkeiten der Eigentümer, so dass es, wenn überhaupt, nur zu Bestandssicherungsinvestitionen kommt. Gerade Kleinanbieter oder wirtschaftlich besser gestellte Wohnungsunternehmen sind bislang aber kaum in das Stadtumbauprogramm integriert. Die Fördermittel für den Programmbereich „Rückbau“ konzentrieren sich auf die nach dem Altschuldengesetz (§6a AHG) zu entlastenden Wohnungsunternehmen. Andere Akteure werden so vom Stadtumbau ausgeschlossen, was zu Lasten der stadträumlichen Interessen der Stadtentwicklungskonzepte geht.

Ein weiteres Problem für die Zukunft des Stadtumbaus in Ostdeutschland ist in der von vielen Kommunen verfolgten Strategie des „dispersen Rückbaus“ zu sehen. Hierbei werden einzelne Gebäude innerhalb bestehender Siedlungen zurück gebaut, die entstehenden Lücken sollen zur Auflockerung des Quartiers beitragen und werden häufig auch als Qualitätsverbesserung wahrgenommen. Werden diese Lücken aber zu groß, geht letztlich der städtebauliche Zusammenhang verloren und die Sicherung der technischen und sozialen Infrastruktur wird zunehmend problematisch. Diese Gefahr besteht in vielen Kommunen, so dass in Zukunft eher flächenhafte Rückbaustrategien zur Anwendung kommen müssen. Ein weiteres Problemfeld stellt die Zwischen- bzw. Nachnutzung der entstehenden Flächen dar. Bisher ist bei flächenhaften Rückbaumaßnahmen eher die Nichtnutzung zu beobachten, die mit dem hierfür verwendeten Begriff „Renaturierung“ nur wenig zu tun hat. Um dies in der Zukunft zu vermeiden, müssen die Kommunen vermehrt Wert auf die Vorlage entsprechender Nachnutzungskonzepte und deren nachhaltige Finanzierung legen.

Insgesamt ist aus der bisherigen Umsetzung des Stadtumbauprogramms Ost ein positives Fazit zu ziehen, wenn auch für die kommenden Jahre einige Problembereiche gelöst werden müssen. Es erscheint unserer Ansicht nach allerdings fraglich, ob bereits bis 2009 der ostdeutsche Wohnungsmarkt soweit stabilisiert ist, dass der Staat sich aus diesem Förderprogramm zurückziehen kann. Die nachhaltige Entwicklung der Städte als Wohn-, Arbeits- und Lebensraum wird bis dahin bei Weitem noch nicht abgeschlossen sein. Dies gilt umso mehr, als die demographischen Veränderungen langfristig eine bleibende Herausforderung für die ostdeutschen Kommunen darstellen werden.

## Der „Stadtumbau West“

Dieser Herausforderung werden sich auch die westdeutschen Kommunen stellen müssen, so dass die Bundesregierung im Jahr 2004 das Programm „Stadtumbau West“ für Städte in den alten Bundesländern aufgelegt hat. Derzeit nehmen 235 westdeutsche Kommunen an diesem Programm teil, welches neben der allgemeinen Städtebauförderung und dem Programm „Soziale Stadt“ eine wesentliche Säule der Städtebauförderung in Westdeutschland ist. Ziel des Programms ist es, die Kommunen bei der Bewältigung des demographischen und wirtschaftlichen Strukturwandels zu unterstützen. Die Strukturen der Städte sollen frühzeitig an die sich verändernden Rahmenbedingungen angepasst werden. Hierzu zählen insbesondere die Probleme, welche aus dem wirtschaftlichen Strukturwandel, zunehmender Arbeitslosigkeit, einer abnehmenden Bevölkerungszahl, einer sich verändernden Zusammensetzung der Bevölkerung, Wohnungsleerständen und schließlich der Konversion ehemaliger militärisch genutzter Flächen und Immobilien resultieren.

Zu diesem Zweck werden fünf unterschiedliche Handlungsfelder im Rahmen des Programms verfolgt:

- **Weiternutzung durch Anpassung (Modernisierung):** Anpassung der vorhandenen Bausubstanz an moderne Standards.
- **Wiedernutzung durch Neubau (Nutzungswandel):** Erhalt der bisherigen Nutzungsart in neu errichteten Gebäuden.
- **Umnutzung (Nutzungsänderung):** Anpassung der vorhandenen Bausubstanz an neue Verwendungszwecke (z. B. Umwandlung von Wohnungen in Büroräume oder von Kasernen in Wohngebäude).
- **Konservierung (offene Nutzungsoptionen):** Vorhalten brachgefallener Grundstücke und Gebäude für eine spätere alternative Verwendung.
- **Renaturierung (kreislauforientierte Flächennutzung):** Keine weitere Nutzung der betreffenden Flächen stattdessen Umwandlung bzw. ökologische Aufwertung als Ausgleichsflächen.

Das Instrument, um alle Maßnahmen in eine integrierte Planung einfließen zu lassen, sind auch hier Stadtentwicklungskonzepte, welche von den Programmkommunen zu erstellen sind. Die auf die Stabilisierung des Wohnungsmarktes ausgerichtete Komponente ist in diesem Programm im Vergleich zum ostdeutschen Pendant eher gering ausgeprägt. Dies soll sich allerdings sukzessive in dem Maße ändern, wie das Programm als Leitprogramm auch für die Wohnungsmarktentwicklung in den Städten und Gemeinden genutzt wird. Auch hier werden der Rückbau, Anpassungs- und Aufwertungsmaßnahmen in unterschiedlichen Wohnungsbestands- und Quartierstypen weiter an Bedeutung gewinnen.

Die Bundesregierung hat in den Jahren 2004 bis 2006 insgesamt 136 Mio. € für das Programm bereitgestellt, im Jahr 2007 wurden die Mittel auf 75 Mio. € jährlich aufgestockt. Die finanzielle Ausstattung des Programms ist damit wesentlich geringer als die des Stadtumbauprogramms Ost.

Beide Programme werden im Jahr 2009 auslaufen. Aus wohnungswirtschaftlicher Perspektive erscheint es sinnvoll, die Programme ineinander zu integrieren und darüber hinaus fortzuführen. Dabei sollte streng auf die städtebaulichen Zielvorgaben geachtet werden, damit aus dem Stadtumbauprogramm nicht eine bloße Subventionierung einer einzelnen Branche wird. Die staatliche Marktintervention sollte kein langfristiger Erfolgsfaktor für die Wohnungswirtschaft sein. Vielmehr sollte sie sich nach der erfolgreichen Stabilisierung der Märkte – insbesondere in Ostdeutschland – den neuen Herausforderungen stellen, um weiterhin erfolgreich zu sein.

## 4. Neue Anforderungen an die Wohnungsunternehmen durch den Einstieg von Finanzinvestoren

In den letzten Jahren sind auch deutsche Wohnimmobilien als Assetklasse zunehmend in den Focus internationaler Anleger geraten. Die einzelnen Wohnungsportfolios sind damit zum Gegenstand von Transaktionen auf dem Immobilien-Investmentmarkt geworden. Für diesen ist charakteristisch, dass nicht einzelne Wohnungen oder Gebäude transferriert werden, sondern ganze Bestände. Man unterscheidet dabei die beiden Formen Share Deal und Asset Deal. Bei einem Share Deal handelt es sich um den Verkauf eines Wohnungswirtschaftsunternehmens, welches vom Käufer mehrheitlich übernommen wird. Ein Beispiel für eine solche Transaktion ist die Übernahme von Anteilen der WOBA Dresden GmbH durch die amerikanische Investmentgesellschaft Fortress Investment Group LLC vom März 2006. Wird nur ein Teil des gesamten Wohnungsportfolios aus dem Bestand eines Wohnungsunternehmens veräußert, handelt es sich um einen Asset Deal. Ein solcher war der Verkauf von 4.300 Wohnungen der Landesentwicklungsgesellschaft NRW ebenfalls an die Investmentgesellschaft Fortress Investment Group LLC im Januar 2006.

### Der Investmentmarkt für Wohnimmobilien

Die Nachfrage nach Wohnimmobilien durch institutionelle Nachfrager unterliegt grundsätzlich anderen Einflussgrößen als die der privaten Haushalte. Spielt bei letzteren der Bedarf nach einer Wohnung als existenzielle Voraussetzung die entscheidende Rolle, ist dies bei ersteren die erwartete Rendite der Anlage. Die Transaktionen finden in diesem Fall zumeist innerhalb des Bestandes statt, so dass von der Nachfrage zwar Preiseffekte für die Immobilien zu erwarten sind, die Mietkosten normalerweise aber nicht tangiert werden. Aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen stagnierte die

Nachfrage nach Wohnungen (Erwerb) in den vergangenen Jahren. Die Durchschnittspreise für Neubauwohnungen sind in sechs von zehn Jahren, für Bestandswohnungen in neun von zehn Jahren gesunken. Die Preise für Eigentumswohnungen liegen daher, von einigen wenigen regionalen Ausnahmen abgesehen, heute in Deutschland durchschnittlich auf dem Niveau von 1992, die von Ein- oder Zweifamilienhäusern auf dem von 1993. Im Zusammenhang mit den deutlichen Preissteigerungen im Ausland macht dies deutsche Wohnimmobilien für ausländische Investoren sehr attraktiv. Die zu erzielende und erwartete Mietrendite ist in Relation zu Engagements in den boomenden Märkten USA, Frankreich, Großbritannien oder Spanien hoch, so dass die Investments in Deutschland attraktiv sind. Die Stabilität der Preise für Wohnimmobilien in Deutschland senkt das Risiko der Investition im Vergleich zu internationalen Alternativen deutlich.

Zudem sorgt das nach wie vor günstige Zinsniveau für niedrige Finanzierungskosten, welche durch die Nutzung des „Leverage-Effektes“ eine vergleichsweise hohe Eigenkapitalrendite ermöglichen. Dies ist immer dann möglich, wenn die Gesamrendite des Investments über dem Zinssatz für alternative Investments liegt. Die Folge ist ein deutlicher Anstieg der Nachfrage nach Wohnimmobilien durch ausländische Investoren.

Die institutionellen Anleger haben bei diesen Transaktionen üblicherweise nicht das Motiv, die Wohnungsbestände langfristig zu halten. Ihr Ziel besteht vielmehr im Weiterverkauf der Portfolios an Endinvestoren oder Eigentümerhaushalte. Der derzeit zu beobachtende wiederholte Verkauf einiger Portfolios bestätigt dies. Die institutionellen Investoren verfahren bei ihrer Renditeoptimierung nach verschiedenen Strategien. Der angesprochene Verkauf ist die klassische „Trading-Strategie“, sie geht von erwarteten Preissteigerungen aus und realisiert bei deren Eintreten eine entsprechende Verkaufsrendite aus der Differenz zwischen Ein- und Verkaufspreis. Bei der Strategie „Developing“ werden wertsteigernde Maßnahmen an den Objekten durchgeführt. Dies setzt voraus, dass es bei den Beständen noch nicht realisiertes Wertsteigerungspotenzial gibt. Die dritte mögliche Stra-



ategie der Investoren ist das „Holding“, also die langfristige Übernahme der Bestände. Quelle der Rendite ist hier die langfristige Vermietung, die Optimierung der Geschäftsprozesse der Gesellschaft und insbesondere der durch die Mieteinnahmen generierte Cash Flow. In der letzten Zeit ist zu beobachten, dass einige Investoren „der ersten Stunde“ sich im Rahmen ihrer „Trading-Strategien“ bereits wieder von zuvor erworbenen Beständen trennen und Anleger mit einer „Holding-Strategie“ vermehrt im Markt auftreten.

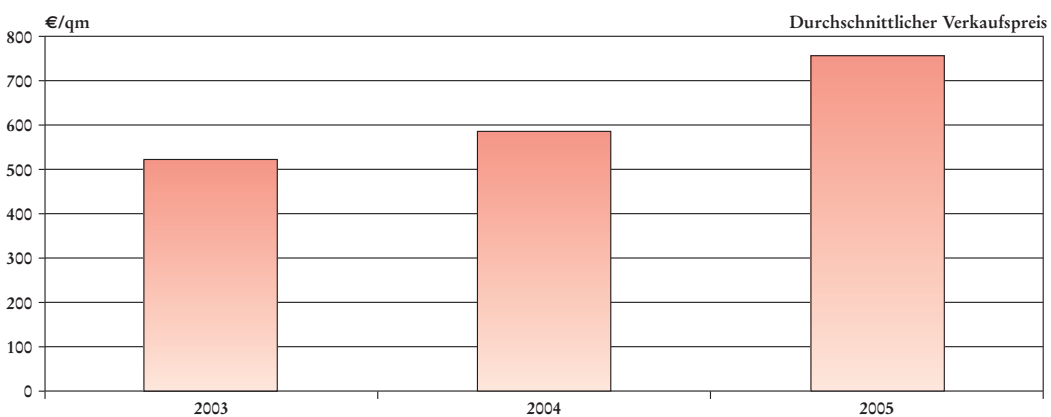
Anbieter der Wohnungsportfolios sind in Deutschland hauptsächlich Unternehmen, die ihre ehemaligen Betriebs- oder Werkswohnungsbestände veräußern oder die öffentliche Hand, welche über 5,8 v.H. des Wohnungsbestandes (2,3 Mio. Wohnungen) in Deutschland verfügt. Der mit 76,8 v.H. größte Teil des deutschen Wohnungsbestandes wird von privaten Einzeleigentümern bewirtschaftet oder von Selbstnutzern bewohnt, die für den Investmentmarkt keine Rolle spielen. Für die Unternehmen besteht die Motivation zur Trennung von ihren Wohnungsbeständen darin, sich gezielt auf ihr Kerngeschäft auszurichten. Die hohe Eigenkapitalbindung durch Eigentum an Wohnimmobilien soll zugunsten von Investitionen in die eigentlichen Geschäftsfelder reduziert werden. Der Verkauf an Finanzinvestoren bietet eine gute Möglichkeit, dieses Ziel zu erreichen.

Der Anreiz für Kommunen oder öffentliche Wohnungsunternehmen, sich von ihren Wohnungsbeständen zu trennen liegt in der Hauptsache an den zu erzielenden Verkaufserlösen, welche in Zeiten knapper Kassen als verlockender Ausweg erscheinen. Das Beispiel der Stadt Dresden, welche sich durch den Verkauf der kommunalen WOBA Dresden GmbH entschulden konnte, macht dies besonders deutlich. Auf der anderen Seite hat gerade dieser Abschluss zu einer intensiven Diskussion über die Wohnungsprivatisierungen geführt. Insgesamt ist davon auszugehen, dass auch in den kommenden Jahren größere Wohnungsportfolios durch die Kommunen oder Unternehmen angeboten werden.

Die bisherige Marktentwicklung, insbesondere die deutlich gestiegene Nachfrage der ausländischen institutionellen Anleger, spiegelt sich auch in den Preisen der veräußerten Wohnungsbestände wider. Seit 2003 ist hier bei den großen Portfolios (Wohnungsbestand > 800 Wohneinheiten) ein Anstieg von 45,3 v.H. zu beobachten (vgl. Schaubild 18). Der Anlagedruck der Investoren zeigt sich hierbei darin, dass nach Angaben des BBR insbesondere die größeren veräußerten Wohnungsbestände (> 10 000 Wohneinheiten) einen deutlich höheren Preis je Einheit haben, als etwa kleinere Bestände (800–10 000 Wohneinheiten).

Wir erwarten für die kommenden Jahre einen leichten Rückgang der Nachfrage, da mit

**Preisentwicklung bei Transaktionen großer Wohnungsbestände\* 2003–2005**



\* Großer Wohnungsbestand > 800 Wohneinheiten

Schaubild 18  
Quelle: BBR

steigendem Zinsniveau die Möglichkeit der Nutzung des Leverage-Effektes immer weiter eingeschränkt wird und der deutsche Markt damit für Leverage-getriebene Investoren an Attraktivität verliert. Zudem werden sich die optimistischen Renditevorstellungen vieler Finanzinvestoren nicht realisieren lassen, da häufig die Möglichkeiten der Mieterprivatisierung über- oder die Einschränkungen des deutschen Rechtsrahmens bei Wohnimmobilien unterschätzt worden sind. Daneben wird das Angebot an Wohnungsportfolios weiter zunehmen, da neben Unternehmen und Kommunen auch die institutionellen Investoren der ersten Stunde ihre Bestände weiterveräußern wollen. Beide Effekte werden Druck von der Preisentwicklung nehmen und lassen ein weiteres Ansteigen eher unwahrscheinlich erscheinen.

### **Privatwirtschaftliche oder öffentliche Wohnungsunternehmen?**

Vor dem Hintergrund der aktuellen Marktentwicklung stellt sich aus ordnungspolitischer Perspektive die Frage, weshalb Wohnungsunternehmen dann weiterhin in kommunalem Eigentum bzw. unter Kontrolle der öffentlichen Hand verbleiben sollten. Hieraus die materielle Privatisierung – sprich den vollständigen Verkauf – aller kommunalen Wohnungsbestände zu fordern, greift deutlich zu kurz. Zwar wäre dies für viele finanziell angeschlagene Städte und Gemeinden eine willkommene Hilfe beim Schuldenabbau, solange sie ihre Ausgabenpolitik aber nicht nachhaltig ändern, werden sie mittelfristig erneut vor dem selben Problem stehen – allerdings ohne ihr bereits veräußertes Immobilienvermögen. Es gilt daher, langfristig zwischen marktwirtschaftlichem Leitbild, Verteilungszielen und der jeweiligen öffentlichen Interessenlage – und nicht kurzfristigen fiskalischen Begehrlichkeiten – abzuwägen.

In einem marktwirtschaftlichen System ist der Markt das effiziente Instrument zur Allokation der vorhandenen Ressourcen. Nur wo dieses Instrument Funktionsmängel aufweist, ist staatliches Eingreifen in den Wirtschaftsprozess gefordert. Diese Mängel treten bei

Vorliegen von Kollektivgütern, natürlichen Monopolen, Anpassungsmängeln oder externen Effekten auf. Im Falle der Kollektivgüter ist es technisch nicht möglich oder zu kostenintensiv, Nachfrager von der Nutzung eines Gutes auszuschließen und gleichzeitig gibt es unter den Nutzern keine Rivalität. Beides trifft auf eine Wohnung als Gut nicht zu. Bei natürlichen Monopolen kommt es aufgrund von Unteilbarkeiten zu degressiven Durchschnittskosten, so dass ein einzelner Anbieter den ganzen Markt dominieren wird. Auch dies ist in der Wohnungswirtschaft eher nicht der Fall. Anpassungsmängel sind auf vielen Märkten zu beobachten. Besonders ausgeprägt sind sie dort, wo langlebige Güter wie Immobilien gehandelt werden. Der Staat könnte diese Anpassungsmängel jedoch nur dann beseitigen, wenn er besser über zukünftige Ereignisse oder Veränderungen der relevanten Einflussgrößen informiert wäre als die privaten Marktteilnehmer, was jedoch kaum zu erwarten ist. Von externen Effekten wird gesprochen, wenn es durch die Produktion oder den Konsum von Gütern zu Nutzen oder Kosten kommt, die nicht bei der Preisfindung im Markt berücksichtigt werden. Leistungen mit positiven externen Effekten würden in diesem Fall zu günstig durch die Marktteilnehmer bewertet werden, da der positive externe Effekt keinen „Aufschlag“ im Marktpreis verursacht. Wohnungsunternehmen in öffentlicher Trägerschaft können versuchen, positive externe Effekte gezielt herbeizuführen, da sie beispielsweise kommunalen Gemeinschaftsinteressen entsprechen. Das entspricht der Erzielung einer so genannten „Stadtrendite“, worunter Leistungen im städtebaulichen, sozialen, ökologischen, kulturellen und sportlichen Bereich verstanden werden, die von kommunalen Wohnungsunternehmen erbracht werden. Sie verbessern die Lebensqualität und Lebenschancen der Bewohner in den betroffenen Quartieren, ohne direkt dem Unternehmensgewinn oder der Rendite zugerechnet werden zu können. Professionelle privatwirtschaftliche Unternehmen würden diese Gemeinschaftsinteressen nur insoweit berücksichtigen, als sie einen rechenbaren Anteil zum Unternehmenserfolg beitragen.

Aus der verteilungspolitischen Perspektive ist zu untersuchen, ob im Rahmen der

Marktlösung alle Bevölkerungsgruppen mit dem lebensnotwendigen Gut „Wohnung“ ausreichend versorgt werden können. Dies kann durchaus bezweifelt werden. Zum einen können finanzschwache Haushalte nicht in der Lage sein, die jeweilige Marktmiete zu bezahlen, zum anderen ist es häufig gerade für gesellschaftliche Randgruppen schwer, geeignete Wohnungen zu finden. Hier kann es sinnvoll sein, geeignete Wohnungen durch kommunale Wohnungsunternehmen bereitzustellen.

Neben der hohen gesellschaftspolitischen Bedeutung des Wohnungsmarktes ergeben sich demnach insbesondere verteilungspolitische Aspekte und die gezielte Herbeiführung positiver externer Effekte als Argumente für wohnungswirtschaftliche Unternehmen in öffentlicher, zumeist kommunaler Trägerschaft. Zwischen der Verfolgung dieser kommunalen Gemeinschaftsinteressen und der Zielsetzung eines privatwirtschaftlich agierenden Wohnungsunternehmens besteht allerdings ein Zielkonflikt. Die Verwendung von Ressourcen für gemeinschaftliche Interessen entzieht diese der Gewinn- oder Renditezielung. Demnach können bzw. dürfen kommunale Wohnungsunternehmen nicht ebenso renditeträchtig sein wie ihre privatwirtschaftlichen Pendanten.

Bei der Privatisierungsdiskussion sind auch Alternativen zu einem Verkauf im Gespräch. Dies ist zum einen die Möglichkeit, eine andere Organisationsform als die private oder öffentliche zu wählen. Zum anderen besteht die Alternative, dass bei Beibehaltung der öffentlichen Rechtsform die betriebswirtschaftlichen Anforderungen an die Unternehmen steigen.

### Alternative Organisationsformen

Für die Erfüllung von Aufgaben gemeinschaftlichen Interesses durch die kommunale Wohnungswirtschaft bedarf es zeitgemäßer Organisationsformen. Diese bestehen in einer Mischung aus öffentlichen und privatwirtschaftlichen Elementen, durch welche die Wertschöpfungspotenziale der Unternehmen besser genutzt werden und somit die Effizienz gesteigert wird. Der kommunale

Eigenbetrieb ist hierzu eine weit verbreitete, aber keinesfalls die einzig mögliche Organisationsform. Daneben existiert noch eine Reihe weiterer Möglichkeiten, die Verfolgung des öffentlichen Auftrages mit privatwirtschaftlichen Effizienzvorstellungen zu verbinden. Eine Alternative bietet hierbei das Erbbaurecht, bei dem das Eigentum an Grund und Boden bei der Kommune verbleibt. Das privatwirtschaftliche Unternehmen erhält die Wohnungsbestände beispielsweise mit der Auflage der Sicherung sozialpolitischer Ziele oder der Verpflichtung zur Erzielung einer zu spezifizierenden Stadtrendite. Nach Ablauf der Überlassungsfrist fällt das Eigentum an den Wohnungsbeständen wieder an die Kommune oder es wird eine Folgevereinbarung getroffen.

Bei einer Nutzungsüberlassung werden die Wohnungsbestände an ein privates Unternehmen verpachtet. Diese Pacht kann absolut beziffert oder in einem bestimmten Prozentsatz der Mieteinnahmen ausgedrückt werden. Nach Ablauf der Überlassungsfrist erhält die Kommune die betreffenden Wohnungsbestände zurück. Bei dieser Alternative ist allerdings zu bedenken, dass der private Vertragspartner geringeren Finanzierungsspielraum beispielsweise für Modernisierungsmaßnahmen hat, da er kein Eigentum an den Beständen hat.

Im Falle einer Kooperation können kommunale Wohnungsbestände in ein neu zu gründendes gemeinsames Unternehmen eingebracht werden. In dieser Gesellschaft können dann Professionalisierungspotenziale genutzt werden, ohne die gemeinschaftlichen Interessen aus dem Blick zu verlieren.

Neben der Kooperation ist auch ein Dienstleistungsoutsourcing vorstellbar. In diesem Fall wird beispielsweise das Betriebsmanagement mit Hilfe privater Unternehmen neu aufgebaut. Die Eigentumsstrukturen bleiben vollkommen unverändert. Auf diese Weise können Einsparungen erzielt werden, wie dies auch bei privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen der Wohnungswirtschaft der Fall ist. Daneben können selbstverständlich auch Kombinationen dieser Modelle realisiert werden, je nach Interessenlage der entscheidenden Kommune.

Für die Wohnungsunternehmen in kommunaler Trägerschaft gilt es, diese Herausforderungen zu bewältigen, ohne ihren öffentlichen Leistungsauftrag aus dem Blick zu verlieren. Für die politischen Entscheidungsträger ist es erforderlich, den öffentlichen Auftrag bzw. das Gemeinschaftsinteresse zu formulieren. Ihnen muss klar sein, dass die Erfüllung eines solchen Auftrages im Konflikt zur Zielerreichung eines rein auf Profit oder Rendite ausgerichteten Unternehmens steht. Dieser Zielkonflikt bestimmt letztlich auch die optimale Wahl der jeweiligen Organisationsform.

### **Erhöhung der betriebswirtschaftlichen Effizienz der öffentlichen Wohnungsunternehmen**

Die durch die Wahl der Organisationsform verursachte nachhaltige Veränderung der Eigentümerstruktur wird insbesondere für das betriebswirtschaftliche Handeln der traditionellen Marktakteure, d.h. vor allem kommunale und genossenschaftlich organisierte Wohnungsunternehmen, neue Anforderungen ergeben. Dies gilt um so mehr, als die im Markt verbleibenden institutionellen Anleger ebenfalls primär die Holding-Strategie verfolgen und die Renditeanforderungen der kommunalen Eigentümer an ihre Wohnungsgesellschaften spürbar gestiegen sind. Diese neuen Anforderungen werden in der Literatur häufig verallgemeinernd mit dem Begriff „Professionalisierung der Wohnungswirtschaft“ beschrieben. Ein wichtiges Element im Rahmen der geforderten Professionalisierung ist der Umbau der Unternehmen im Sinne des betriebswirtschaftlichen „lean management“. Dieses umfasst u.a. eine kritische Hinterfragung der eigenen Leistungserstellung und in der Folge die Trennung von solchen Leistungen, welche spezialisierte Dritte günstiger erbringen können. Das Hauptaugenmerk des „lean management“ liegt dabei auf den Beiträgen der einzelnen Unternehmensbereiche zur betrieblichen Wertschöpfung. Es gilt, Abläufe zu optimieren und die Hierarchie möglichst flach zu gestalten, um das Unternehmen auf seine Kernkompetenzen auszurichten. Hierfür nicht wesentliche Bereiche werden an andere Unternehmen im Sinne einer effizienten

Arbeitsteilung vergeben. Auf diese Weise werden die Such-, Koordinations- und Korrekturtätigkeiten der Mitarbeiter minimiert, die kennzeichnend für eine gerade in komplexeren Unternehmen verbreitete unübersichtliche Unternehmensstruktur sind. Für die Wohnungswirtschaft liegen Potenziale hierfür besonders bei der Instandhaltung und Modernisierung der Bestände, aber auch im Facility Management, bei Technik und Hausmeisterdiensten. Zum „lean management“ gehört aber auch die Optimierung sämtlicher Geschäftsprozesse. Diese beinhalten in der Wohnungswirtschaft die komplette Prozesskette vom Mieter bis zum Handwerker. Der Einsatz computergestützter Verfahren spielt hier eine wesentliche Rolle. Zudem müssen betriebswirtschaftliche Kennziffern (key performance indicators – kpi's) für die Unternehmen entwickelt werden, um das Controlling der optimierten Prozesse langfristig zu ermöglichen und Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen zu können.

Diese Kennziffern sollten die Unternehmen auch in die Lage versetzen, sich nicht mehr „nur“ auf das reine Gebäudemanagement auszurichten. Vielmehr sollte ein aktives Portfoliomanagement dazu beitragen, die gehaltenen Wohnungsbestände der Unternehmen ständig optimal an die jeweiligen Zielvorgaben der Eigentümer anzupassen. Dies ermöglicht ein Monitoring der Zielerreichung und insbesondere die Analyse der Ursachen bei Zielverfehlungen. Bei bestandhaltenden Unternehmen der Wohnungswirtschaft gilt es, dass vorhandene Wertentwicklungspotenzial durch ein gezieltes Asset- und Portfoliomanagement weiter zu entwickeln. Die betriebswirtschaftlichen Anforderungen an die Unternehmen sind der operative Werthebel, um diese Potenziale zu erschließen. Sind sie hierbei erfolgreich, können schließlich Renditen bzw. Dividenden ausgeschüttet oder zur Innenfinanzierung genutzt werden. Daneben kommt immer auch ein Verkauf von Teilbeständen in Frage, je nachdem, ob diese noch sinnvoll in das Portfolio integriert werden können oder nicht. Für die Zusammensetzung des Wohnungsportfolios sind hierbei nicht ausschließlich betriebswirtschaftliche Faktoren maßgebend, je nach Wunsch oder Interesse des Trägers sind auch sozialpolitische oder städtebauliche Aspekte

– im Sinne der Erzielung einer „Stadtrendite“ – von Bedeutung.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Wohnungswirtschaft liegt bei diesen Herausforderungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ihr betriebsspezifisches Humankapital muss genutzt und vor allem weiterentwickelt werden. Die moderne Wohnungswirtschaft ist durch tief greifende Veränderungen gekennzeichnet, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein hohes Maß an fachlicher Flexibilität und Offenheit für Neuerungen erfordern. Gezielte Weiterbildungsmaßnahmen können an dieser Stelle die erforderlichen Voraussetzungen schaffen. Ein gezieltes Personalmanagement setzt die im Unternehmen arbeitenden Personen in die Lage, den neuen Herausforderungen gut vorbereitet zu begegnen. Dazu gehören auch eine kooperative Führungskultur und klar definierte Rollen und Verantwortungsbereiche sowie ein transparentes und leistungsorientiertes Vergütungssystem.

Eine weitere Anforderung besteht darin, dass die Unternehmen der Wohnungswirtschaft ihren Kunden zielgruppengerechte „Wohnprodukte“ anbieten. Dies erfordert eine Analyse des Marktes unter strategischen Gesichtspunkten. Mit Hilfe ihrer Ergebnisse können die Wohnungsportfolios auf die jeweiligen Anforderungen der regionalen Teilmärkte und deren Mieterklientel maßgeschneidert werden, was entscheidend zur Reduzierung der Leerstände beiträgt. Zu diesem Zweck ist eine genaue regional differenzierte Marktkenntnis erforderlich, welche die Bedürfnisse der Nachfrager erfasst. Zudem

ist den Anforderungen der Eigentümer Rechnung zu tragen, welche die jeweiligen Zielvorgaben definieren.

Zuletzt schließlich erfordert die „Professionalisierung“ der Unternehmen der Wohnungswirtschaft ein modernes Finanzierungsmanagement, welches auch neue Finanzierungsinstrumente aktiv einsetzt. Die ausländischen institutionellen Investoren refinanzieren sich auf den internationalen Kapitalmärkten, die für die traditionellen Wohnungsunternehmen in Deutschland bislang noch keine Alternative darstellen. Die aus den Finanzierungen resultierenden Verpflichtungen können den Handlungsspielraum einer Unternehmung erheblich einschränken. Es gibt innovative alternative Finanzierungsmodelle, welche den Kapitaldienst der Unternehmen senken bzw. die Kapitalbeschaffung vereinfachen könnten und damit den Unternehmen mehr Handlungsmöglichkeiten eröffnen. Diese Finanzierungsinstrumente sind objekt-, wert- und transaktionsorientiert sowie sehr variabel. Die Kenntnis dieser Alternativen – ergänzt um ein effektives Finanzierungscontrolling – würde einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Wohnungsunternehmen in Deutschland leisten.

Werden alle diese Anforderungen, insbesondere von Wohnungsunternehmen in kommunaler oder genossenschaftlicher Trägerschaft, erfüllt, handelt es sich um professionelle renditeorientierte Unternehmen, die beste Aussichten haben, im Wettbewerb, selbst mit internationalen Investoren, bestehen zu können.







**Norddeutsche Landesbank Girozentrale**

**Norddeutsche Landesbank Girozentrale**  
Friedrichswall 10, 30159 Hannover  
Telefon (05 11) 3 61-0, Telefax (05 11) 3 61-25 02

**Norddeutsche Landesbank Girozentrale Braunschweigische Landessparkasse**  
NORD/LB Zentrum, Friedrich-Wilhelm-Platz, 38100 Braunschweig  
Telefon (05 31) 4 87-0, Telefax (05 31) 4 87-77 38

**Norddeutsche Landesbank Girozentrale Landesbank für Sachsen-Anhalt**  
Breiter Weg 7, 39104 Magdeburg  
Telefon (03 91) 5 89-0, Telefax (03 91) 5 89-17 06

[www.nordlb.de](http://www.nordlb.de)  
[www.nordlb.com](http://www.nordlb.com)