

GdW Arbeitshilfe 100

Zukunftsfähigkeit von Wohnungs- unternehmen

Wie können sich Wohnungsunternehmen auf geänderte Marktbedingungen einstellen?

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

September 2026

Vorwort

Diverse Krisen und Veränderungen der vergangenen Jahre haben, regional unterschiedlich, auch das Thema der Zukunftsfähigkeit von Wohnungsunternehmen wieder stärker in dem Bereich unternehmerischen Handelns gerückt. Der abrupte Zinsanstieg nach einer langen Niedrigzinsphase, stark gestiegene Bau- und Finanzierungskosten sowie erhöhte Energie- und Betriebskosten belasten Investitionsfähigkeit, Ertragslage und Liquidität. Zugleich lassen sich Kostensteigerungen auf der Einnahmeseite häufig nur zeitversetzt und begrenzt ausgleichen; viele Investitionen sind daher in besonderem Maße von verlässlichen Förderbedingungen abhängig. Eine vorausschauende Liquiditätssteuerung ist unter diesen Rahmenbedingungen unverzichtbar.

Um den Wohnungsbestand nachhaltig bewirtschaften zu können, benötigt ein Wohnungsunternehmen eine tragfähige Eigenkapitalausstattung und ausreichende Liquidität. Wegen der hohen Investitionsvolumina und langen Kapitalbindungsdauer kommt der Fremdfinanzierung regelmäßig große Bedeutung zu. Darlehensgeber beurteilen Bonität, Kapitaldienstfähigkeit und Sicherheiten; das Unternehmen muss Zinsen und Tilgungen dauerhaft aus seinen Zahlungsüberschüssen leisten können. Reichen die verfügbaren Mittel nicht aus, drohen finanzielle Schieflagen bis hin zum Verlust der wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit.

Wie lassen sich Wohnungsunternehmen dennoch zukunftssicher aufstellen?

Eine zentrale Antwort darauf ist Resilienz: die Fähigkeit, Belastungen und unerwartete Veränderungen zu bewältigen, ohne die dauerhafte Handlungs- und Leistungsfähigkeit zu verlieren. Dazu gehören eine anpassungsfähige Führungs- und Unternehmenskultur, kurze Informations- und Entscheidungswege sowie die fortlaufende Bewertung von Risiken und Chancen. Wesentliche Annahmen sollten durch nachvollziehbare Szenarien und konkrete Handlungsoptionen ergänzt werden.

Ein angemessenes und wirksames System zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement unterstützt die Unternehmensleitung dabei, bestandsgefährdende Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Das Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG) verpflichtet die Geschäftsleiter haftungsbeschränkter Unternehmensträger zur fortlaufenden Überwachung entsprechender Entwicklungen. Ziel ist es, Handlungsoptionen möglichst früh zu erhalten und eine Insolvenzreife zu vermeiden.

Nach zehn Jahren ist es aus den vorgenannten Gründen erforderlich, die GdW-Arbeitshilfe 76 aus dem Jahr 2016 zu aktualisieren und als Arbeitshilfe 100 neu aufzulegen. 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 sowie Handlungsoptionen in unterschiedlichen Märkten dargestellt. In schrumpfenden Märkten

können hierzu insbesondere Kooperationen, Verschmelzungen oder – als letzte Option – die geordnete Abwicklung eines Wohnungsunternehmens gehören.

Ein kennzahlen- und szenariobasiertes Risikofrüherkennungssystem ist ein wesentlicher Bestandteil der Risikovorsorge. Ergänzend enthalten die Anlagen Checklisten für Management und Aufsichtsgremien, mit denen Krisensymptome frühzeitig erkannt, eingeordnet und mit geeigneten Maßnahmen verknüpft werden können.

Ein abschließendes Kapitel behandelt die Organpflichten sowie praktische Maßnahmen zur Haftungsvermeidung bei unternehmerischen Entscheidungen und in Krisensituationen.

Besonders bedanke ich mich bei den Autoren der Arbeitshilfe:

Matthäus Ernst

VdW Bayern Verband bayerischer Wohnungsunternehmen e.V., München

Sören Gruhl

Treuhandstelle für Wohnungsunternehmen in Bayern GmbH

WP/StB Martin Unterrainer

VdW Bayern Verband bayerischer Wohnungsunternehmen e.V., München

Klaus Schrader

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

Die Federführung beim GdW lag bei **WP Christian Gebhardt**.

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

Berlin, im September 2026



Axel Gedaschko

Präsident

GdW Bundesverband deutscher Wohnungs-
und Immobilienunternehmen e.V.

Inhaltsverzeichnis

1	Der Wandel der Wohnungsmärkte vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung - Abschied von allseits wachsenden Märkten	1
2	Marktangepasste Unternehmensstrategie	17
2.1	Unternehmensstrategie	17
2.2	Einbindung von ESG-Themen in die Strategie	19
2.3	Klimaschutzstrategie im Rahmen der Gesamtstrategie	19
2.4	Unternehmensplanung	20
2.5	Interne Unternehmenssysteme	20
3	Darstellung ausgewählter Instrumente der Unternehmensanalyse als Grundlage der Unternehmensstrategie	26
3.1	Marktumfeldanalyse	26
3.2	Portfolio-Management – Portfolio-Analyse	27
3.3	Nachweis der Wirtschaftlichkeit von Investitionen	30
3.4	Berichtswesen und Controlling	33
3.5	IT und Digitalisierung als Strategie- und Risikofaktor	41
4	Ausgewählte Handlungsoptionen für Wohnungsunternehmen in unterschiedlichen Märkten	44
4.1	Handlungsoptionen in Märkten mit starker Wohnungsnachfrage	44
4.1.1	Allgemeines	44
4.1.2	Bau-Turbo und Grundstücksaktivierung	45
4.2	Handlungsoptionen bei Schrumpfung	46
4.2.1	Allgemeines	46
4.2.2	Kooperationen	48
4.2.3	Verschmelzung	49
4.2.4	Liquidation von Wohnungsunternehmen	52
5	Organpflichten, Haftung und Haftungsvermeidung	53
5.1	Pflichten von Geschäftsleitung und Aufsichtsorgan	53
5.2	Unternehmerische Entscheidungen und Dokumentation	53
5.3	Pflichten in Krise und Insolvenz	53
5.4	Praktische Maßnahmen zur Haftungsvermeidung	54
Anlage 1	Checklisten für das Management	55
Anlage 2	Checklisten für den Aufsichtsrat	63
Anlage 3	Fragen zur Betriebsorganisation und Marktfähigkeit	69
Anlage 4	Quellenangaben	73

Impressum

Herausgeber:
GdW Bundesverband
deutscher Wohnungs- und
Immobilienunternehmen e.V.
Klingelhöferstraße 5
10785 Berlin

Telefon: +49 (0)30 82403-0
Telefax: +49 (0)30 82403-199
Brüsseler Büro des GdW
3, rue du Luxembourg
1000 Bruxelles

Telefon: +32 2 5 50 16 11
Telefax: +32 2 5 03 56 07

E-Mail: mail@gdw.de
Internet: <http://www.gdw.de>

Diese Broschüre ist zum Preis
von 25 EUR zu beziehen beim
GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.
Postfach 301573
10749 Berlin
Telefon: +49 (0)30 82403-182
E-Mail: bestellung@gdw.de

@ GdW 2026

Der GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. ist im Lobbyregister für die Interessenvertretung gegenüber dem Deutschen Bundestag und der Bundesregierung eingetragen und übt seine Interessenvertretung auf der Grundlage des Verhaltenskodex für Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter im Rahmen des Lobbyregistergesetzes aus