



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 Schrumpfungsräumen 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 Schrumpfungsräumen 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

Risikofrüwarnsystem

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



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

Brüsseler Büro des GdW
3, rue du Luxembourg
1000 Bruxelles