

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

1 Der Wandel der Wohnungsmärkte vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung - Abschied von allseits wachsenden Märkten

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. Gleichzeitig ist eine zunehmende Suburbanisierung zu beobachten, bei der insbesondere Haushalte mit Familien und dem Wunsch nach größeren bzw. kostengünstigeren Wohnflächen aus den Kernstädten in das Umland abwandern. Städte mittlerer Größe und Kleinstädte verloren bereits im vergangenen Jahrzehnt eher an Einwohnern und Haushalten, in Ostdeutschland deutlich stärker als in Westdeutschland. Besonders stark schrumpfen Gemeinden in dünn besiedelten ländlichen Gebieten.

Wohnungsmärkte zwischen Wachstum und Schrumpfung

Die Wohnungs- und Immobilienmärkte entwickeln sich regional sehr unterschiedlich. Zahlreiche Regionen sind von angespannten Märkten und Angebotsengpässen geprägt, während andere Gebiete mit sinkender Wohnungsnachfrage und zunehmenden Angebotsüberhängen umgehen müssen. Wachstumsdynamiken konzentrieren sich häufig auf Großstädte, Stadt-Umland-Räume und wirtschaftsstarke Zentren; Schrumpfung betrifft vielfach kleinere und mittelgroße Kommunen in strukturschwächeren, ländlichen Räumen. Seit 2022 haben starke Baukostensteigerungen und höhere Finanzierungskosten die Genehmigungs- und Bautätigkeit deutlich gebremst. Dadurch können sich Engpässe in nachfragestarken Märkten weiter verschärfen.

Demografische Trends

Während die Bevölkerung in Deutschland in den 2000er-Jahren zurückging, hat sich die Entwicklung in den 2010er- und 2020er-Jahren deutlich gewandelt. In den Jahren von 2010 bis 2024 wuchs Deutschland um 3,4 Millionen Einwohner und damit um 4,2 %. **Zuletzt lag die Bevölkerungszahl bei 83,6 Millionen Personen.** Ursache für die Bevölkerungszunahme waren hohe Außenwanderungszugewinne. Diese beruhen im Wesentlichen auf einer wachsenden Zuwanderung aus dem EU-Ausland (insbesondere aus den Ländern der EU-Osterweiterung). Die Jahre 2015/2016 sowie 2022/2023 waren dagegen stark durch die Zuflucht von Kriegsflüchtlingsen geprägt, zunächst aus dem Nahen Osten, später aus der Ukraine.

Die natürliche Bevölkerungsentwicklung in Deutschland ist schon seit fast 50 Jahren negativ, d. h. die Sterbefälle überwiegen die Geburtenzahlen. Die Lücke zwischen den Geburten und Sterbefällen wird für mehrere Jahrzehnte hoch bleiben oder sogar weiterwachsen. Die geburtenstarken Jahrgänge, die im Jahr 2026 im Alter zwischen Anfang 50 und Mitte 60 sind, rücken in den nächsten Jahrzehnten in das hohe Alter auf und werden die Zahl der Sterbefälle deutlich erhöhen.

In der jüngeren Vergangenheit konnte die negative natürliche Bevölkerungsentwicklung durch Zuwanderung aus dem Ausland mehr als nur kompensiert werden. Die Bevölkerung in Deutschland insgesamt stieg also weiter an. Der Wanderungssaldo wird damit zur ausschlaggebenden Größe der zukünftigen Bevölkerungsentwicklung.

Nach den Ergebnissen der Ende 2025 veröffentlichten 16. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung wird Deutschland in den meisten Hauptvarianten im Jahr 2070 weniger Einwohnerinnen und Einwohner haben als 2024. Bei einer moderaten Entwicklung von Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und Wanderungssaldo ergibt sich für 2070 eine Bevölkerungszahl von 74,7 Millionen; die Varianten reichen von 63,9 bis 86,5 Millionen. Bevölkerungsvorausberechnungen sind keine Vorhersagen, sondern Wenn-dann-Szenarien. Für unternehmerische Entscheidungen sind deshalb stets mehrere Varianten sowie die tatsächliche regionale Entwicklung zu betrachten.

Zum Vergleich: Bei der 15. Bevölkerungsvorausberechnung im Jahr 2022 hatte die Bevölkerungszahl im Jahr 2070 je nach Variante zwischen 70,2 bis 94,4 Millionen Menschen gelegen. Ursachen hierfür sind die veränderte Ausgangslage infolge der gesunkenen Nettozuwanderung und der gesunkenen Geburtenrate und die damit verbundenen niedrigeren Annahmen für die Entwicklung beider Komponenten.

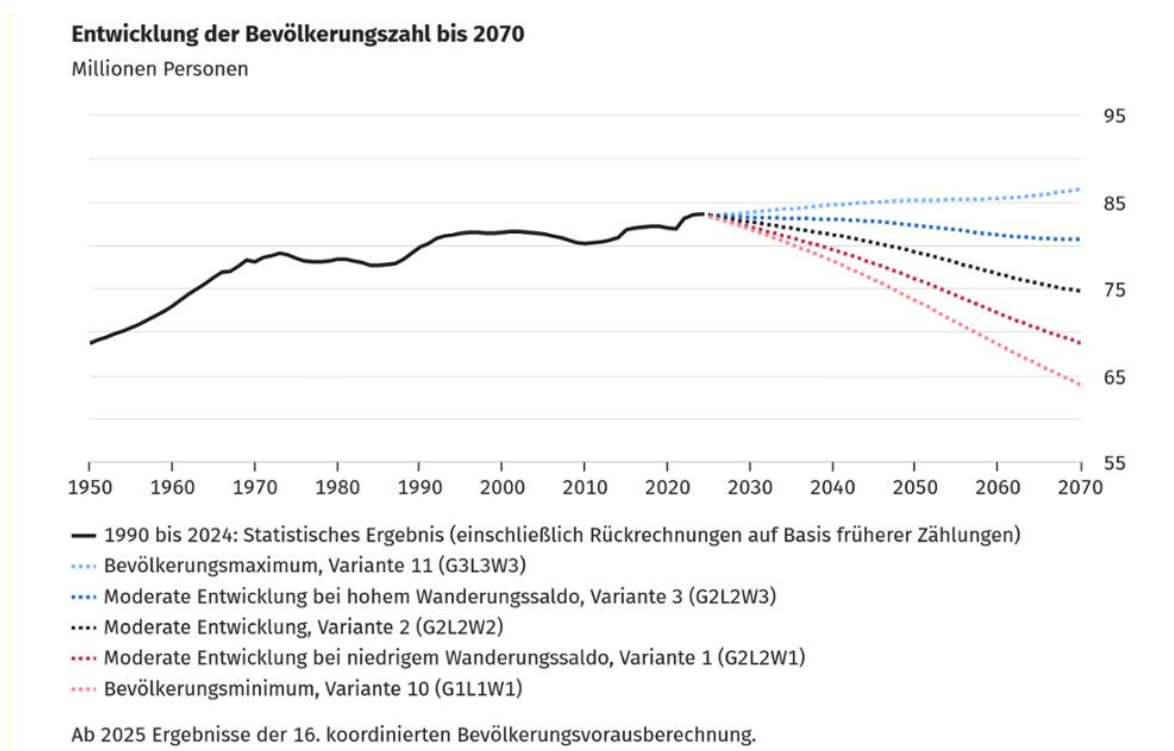


Abbildung 1: Entwicklung der Bevölkerung bis 2070 Quelle: Statistisches Bundesamt

Auch regional stellt die Prognose deutliche Unterschiede fest: Nach den Ergebnissen der 16. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung wird die Bevölkerungszahl in den westdeutschen Flächenländern in den kommenden Jahrzehnten bestenfalls stabil bleiben. Bei einer jährlichen Nettozuwanderung von weniger als 350.000 Personen nach Deutschland würde sie aber abnehmen.

In den ostdeutschen Flächenländern werden im Jahr 2070 bei allen getroffenen Annahmen weniger Menschen leben als heute. Dort wird die Bevölkerung im Jahr 2070 im Vergleich zu 2024 zwischen 14 % und 30 % kleiner sein.

In den Stadtstaaten (Berlin, Hamburg und Bremen) kann dagegen bei hoher oder mittlerer Nettozuwanderung mit einem Bevölkerungswachstum gerechnet werden. Allerdings ist es auch hier bei einer dauerhaft niedrigen Nettozuwanderung bis 2070 ein kontinuierlicher Rückgang um bis zu 11 % im Vergleich zu 2024 möglich.

Der Altersaufbau der Bevölkerung verändert sich.

Die Generation der Babyboomer befindet sich mitten im Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand. Auf sie folgen deutlich kleinere Jahrgänge. Die Zahl der Menschen im Seniorenalter ab 67 Jahren wird damit zukünftig sowohl absolut als auch anteilig steigen. Die Zahl der Menschen im Alter ab 67 Jahren stieg zwischen 1990 und 2024 um 62 % von 10,4 Millionen auf 16,7 Millionen. Bis Ende der 2030er-Jahre wächst diese Zahl um weitere vier bis fünf Millionen auf mindestens 20,5 Millionen.

In der Folgezeit zeigt sich die demografische Alterung besonders deutlich bei den Hochaltrigen. Bis 2030 wird die Zahl der Menschen ab 80 Jahren zunächst leicht sinken, weil die schwach besetzten Geburtsjahrgänge 1945 bis 1949 in diese Altersgruppe aufrücken. Mit der weiteren Alterung der Babyboomer steigt sie anschließend von 6,1 Millionen im Jahr 2024 auf etwa 8,5 bis 9,8 Millionen im Jahr 2050. Bis 2070 dürfte sie auf einem hohen Niveau zwischen 7,4 und 10,0 Millionen liegen. Für die Abschätzung des künftigen Pflege- und Unterstützungsbedarfs ist diese Entwicklung besonders relevant; im Jahr 2023 war etwa die Hälfte der Menschen ab 80 Jahren pflegebedürftig. Daraus ergeben sich besondere Anforderungen an die Wohnung und die Unterbringung in Pflegeheimen.

Die Zahl der jungen Menschen im Alter bis 17 Jahre hat sich in der jüngeren Vergangenheit auf und ab bewegt. Im Jahr 1990 betrug die Gesamtzahl der unter 18-jährigen Kinder und Jugendlichen 15,3 Millionen Menschen. Bis Mitte der 1990er-Jahre stieg sie auf 15,9 Millionen und sank dann kontinuierlich bis 2013 auf 13,0 Millionen. Zwischen 2014 und 2024 nahm sie durch die gestiegene Nettozuwanderung und höhere Geburtenzahlen um etwa eine Million auf 14,0 Millionen Menschen zu.

Der 16. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung zufolge kann sich die Zahl der Kinder und Jugendlichen – abhängig von Geburtenhäufigkeit und Nettozuwanderung – unterschiedlich entwickeln. Eine Stabilisierung bei etwa 13 Millionen jungen Menschen setzt eine steigende Geburtenhäufigkeit voraus. Für einen leichten Anstieg auf über 14 Millionen wäre zusätzlich ein dauerhaft hoher Wanderungssaldo von durchschnittlich 400.000 Personen pro Jahr erforderlich. Bei moderater Zuwanderung oder sinkender Geburtenhäufigkeit

würde die Zahl der jungen Menschen dagegen bis 2070 auf rund 11,1 beziehungsweise 9,4 Millionen zurückgehen.

Die Zuwanderung nach Deutschland trägt dazu bei, dass das Erwerbspersonenpotenzial trotz der demografischen Alterung aktuell steigt. Die Migration stützt Wachstum des Erwerbspersonenpotenzials und Deutschland profitiert deshalb von einer steigenden Gesamtbeschäftigung. Demografisch bedingt nimmt das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland bereits seit längerem ab. Nach Berechnungen des Institutes für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg schrumpft das Erwerbspersonenpotenzial – die Alterung der Bevölkerung isoliert betrachtet – bereits in den Jahren 2024/2025 jeweils um 420.000 Arbeitskräfte. **Derzeit sind über 50 % aller Menschen im Erwerbsalter 45 Jahre und älter.** Dies wird sich bis Mitte der 2030er-Jahre allerdings verringern, durch das Ausscheiden der stark besetzten Jahrgänge aus dem Erwerbsalter in den kommenden 15 Jahren. **Ohne Nettozuwanderung würde sich die Anzahl derjenigen im Erwerbsalter allein bis 2040 um rund 9 Millionen Menschen verringern.** Um diese Verluste abzufangen, müssten zwischen 2022 und 2040 per Saldo jährlich etwa 490.000 Menschen im Alter zwischen 20 und 66 Jahren nach Deutschland zuwandern.

Regional finden Wachstum und Schrumpfung nebeneinander statt

In der Vergangenheit haben bei weitem nicht alle Regionen in gleicher Weise von der langjährigen Wachstumsphase profitiert. Die regionale Bevölkerungsentwicklung war vor allem durch eine starke Ausdifferenzierung geprägt, bei einem Nebeneinander von Wachstum und Schrumpfung.

Die Bevölkerungszugewinne aus dem Ausland werden kleinräumig durch Binnenwanderungen innerhalb Deutschlands ergänzt. Trotz heftiger Debatten über die Migration aus dem Ausland gilt: **Rund zwei Drittel bis drei Viertel der Umzugsbewegungen über die Gemeindegrenze in Deutschland waren in den zurückliegenden Jahren Binnenumzüge innerhalb des Landes.** Zahlenmäßig wird die Binnenwanderung vor allem von den Jüngeren getragen, die noch auf der Suche nach ihrem Lebensmittelpunkt sind, insbesondere den Berufsanfängern (Altersklasse 25 bis 34 Jahre). Diese Wanderung verändert die regionale Bevölkerungszusammensetzung. In Schrumpfsregionen altert die Bevölkerung stärker, in Wachstumsregionen verjüngt sie sich.

Zwischen 2010 und 2023 haben 302 der 400 Kreise und kreisfreien Städte in Deutschland an Bevölkerung gewonnen. Besonders stark fällt das Wachstum in den Großstädten und deren Umland aus. Aber auch einige ländliche Räume verzeichnen mehr Einwohner. Dünn besiedelte Landkreise abseits der Ballungsräume verloren dagegen zunächst deutlich an Bevölkerung und konnten erst in den letzten Jahren wieder spürbar zulegen.

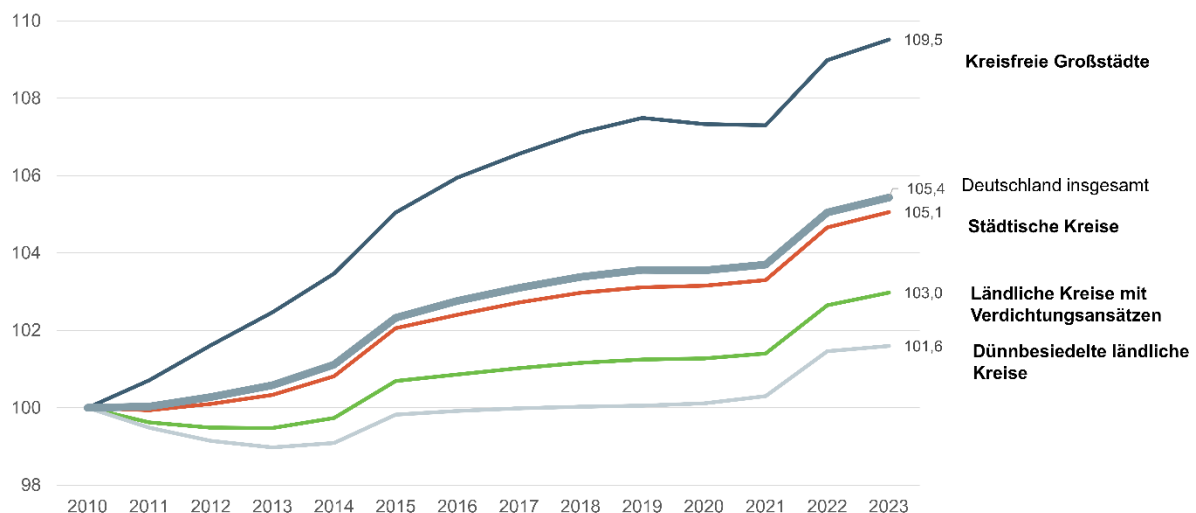


Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung nach Kreisen unterschiedlicher Struktur 2010 bis 2023

Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Regionaldatenbank, Bevölkerungsfortschreibung auf Basis Zensus 2011, Kreise und kreisfreie Städte

Insgesamt haben die wachsenden Kreise in Deutschland zwischen 2010 und 2023 rund 4,5 Millionen Einwohner hinzugewonnen. Allein 1,8 Millionen davon entfielen auf die 54 wachsenden kreisfreien Großstädte. Das entspricht einem Anstieg von 9,8 %. Zum Vergleich: Ein Jahrzehnt zuvor, zwischen 2000 und 2010, betrug das Plus der kreisfreien Großstädte lediglich 243.000 Einwohner. Abgesehen von wenigen Ausnahmen im Ruhrgebiet, deren Bevölkerungsentwicklung erst aufgrund der jüngsten Zuwanderung in Zuge des Kriegs in der Ukraine wieder eine leichte Zunahme aufweist, verzeichneten fast alle kreisfreien Großstädte zwischen 2010 und 2023 deutliche Einwohnerzuwächse. Gemessen an ihrer Einwohnerzahl wuchsen insbesondere Leipzig (+23,5 %), Potsdam (+20,2 %), Offenbach a. M. (+20,0 %), Regensburg (+17,9 %), Frankfurt a. M. sowie Darmstadt (beide +16,6 %) kräftig.

In absoluten Zahlen sticht der Zuwachs von Berlin hervor, das zwischen 2010 und 2023 um 489.000 Einwohner zulegte, gefolgt von Hamburg (+201.000 Einwohner) und München (+170.000). Sehr stark legte die Einwohnerzahl auch im Umland der sieben größten deutschen Städte zu. Spitzenreiter sind die an München angrenzenden Landkreise Landshut (+19 %), Ebersberg (+16 %), Freising (+15 %), Dachau und Pfaffenhofen (jeweils +14 %).

Der ländliche Raum verzeichnete bereits seit dem Jahr 2000 rückläufige Bevölkerungszahlen. Zuletzt hat sich dieser Einwohnerverlust dank der hohen Zuwanderung nach Deutschland allerdings auch hier abgeschwächt. Etwas mehr als die Hälfte der ländlichen Kreise in Deutschland verzeichnete zwischen 2010 und 2023 eine Bevölkerungszunahme. Vor allem dünn besiedelte Landkreise abseits der Zentren müssen sich weiterhin mit Schrumpfung auseinandersetzen. Besonders deutlich ging die Bevölkerungszahl in den ländlichen Kreisen Mansfeld-Südharz (-12,0 %), Salzlandkreis (-10,5 %) und Anhalt-Bitterfeld (-9,7 %) in Sachsen-Anhalt sowie im Kreis Saalfeld-Rudolstadt (-11,2 %) in Thüringen und im Erzgebirgskreis (-10,1 %) in Sachsen zurück. In Brandenburg verzeichneten der Landkreis Elbe-Elster (-9,8 %) und der Landkreis Oberspreewald-Lausitz (-9,4 %) die größten Bevölkerungsverluste. Auch in ländlichen Kreisen Westdeutschlands schrumpfte die Bevölkerung,

wenngleich nicht so stark. Beispielhaft dafür stehen die Landkreise Wunsiedel (-5,9 %) und Hof (-5,6 %) in Bayern, die Kreise Holzminden (-4,4 %) und Goslar (-4,3 %) in Niedersachsen und der Kreis Südwestpfalz/Pirmasens in Rheinland-Pfalz (-3,9 %).

Die ungleiche regionale Entwicklung hat schwerwiegende Folgen. In den boomenden Großstädten und wachsenden Großstadtregionen steigen die Mieten, in den Räumen jenseits der Metropolen stagnieren oder fallen sie. In den Wachstumsregionen müssen Wohnungen, Kitas, Schulen gebaut und die gesamte öffentliche und private Infrastruktur erweitert werden. In den schrumpfenden Regionen verfallen Wohnungen und werden Schulen geschlossen. Das Land spaltet sich demografisch. Regional verstärken sich die Disparitäten. Die regionalen Unterschiede in der Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung nehmen zu und führen zu unterschiedlichen Anforderungen an Wohnungsmärkte, Infrastruktur und Unternehmensstrategien.

Das Pendel schlägt zurück: Abschwächung der Reurbanisierungsprozesse?

In den Wanderungsverflechtungen der Großstädte zeigt sich seit einigen Jahren eine stärkere Suburbanisierung. Städte mit mehr als 100.000 Einwohnern verlieren im Binnenwanderungssaldo zunehmend Bevölkerung an die umliegenden Kreise. Das Wachstum der Großstädte wird vor allem durch die Zuwanderung jüngerer Menschen und durch Außenwanderung getragen. Gleichzeitig ziehen mehr Menschen aus den großen Städten in das Umland als umgekehrt. Gründe sind unter anderem veränderte Wohnpräferenzen, Wohnungsknappheit, hohe Wohnkosten und die stärkere Verbreitung mobilen Arbeitens. Im Jahr 2022 verloren die kreisfreien Großstädte im Binnenwanderungssaldo rund 138.000 Personen; 2021 waren es rund 110.000.

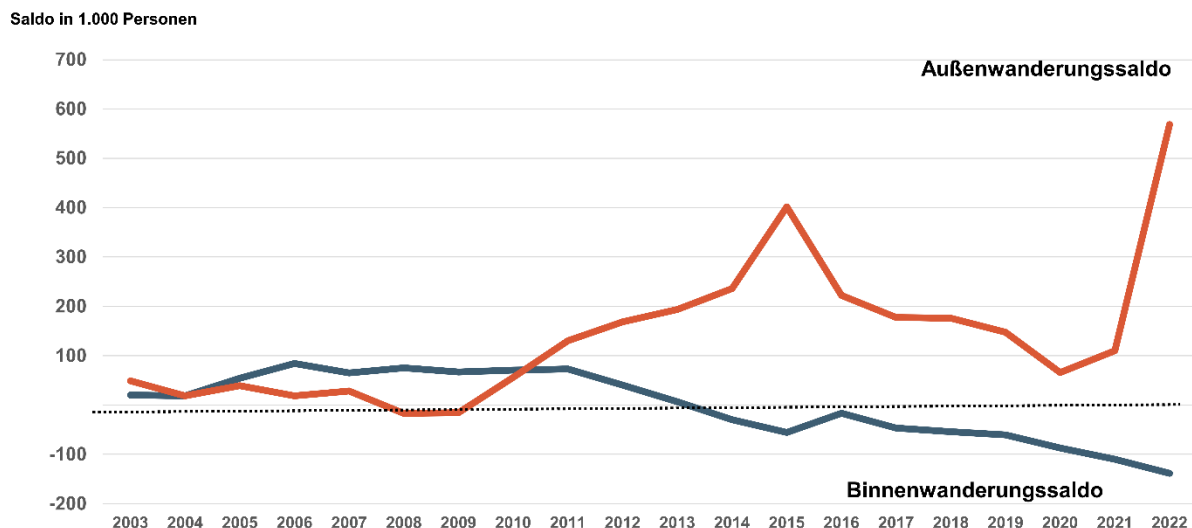


Abbildung 3: Binnen- und Außenwanderungssalden der kreisfreien Großstädte in Deutschland 2003-2022

Im Coronajahr 2020 nahm auch die Zuwanderung aus dem Ausland in die Großstädte deutlich ab. Mit einem Außenwanderungssaldo von rund 66.000 Personen konnten die Binnenwanderungsverluste erstmals seit vielen Jahren nicht ausgeglichen werden. Der Bevölkerungsrückgang der Großstädte im Jahr 2020 war jedoch wesentlich durch die pandemiebedingten Einschränkungen der Mobilität geprägt.

Bereits 2021 hat die Zuwanderung aus dem Ausland wieder an das Niveau von vor der Coronakrise anknüpfen können. Dieser Trend wurde 2022 durch die sehr starke Zuwanderung, vor allem von Schutzsuchenden aus der Ukraine, deutlich verstärkt. Mit einem Zuwanderungssaldo von 569.000 Personen wurde der bisherige Spitzenwert aus dem Jahr 2015 (402.000 Personen) deutlich überschritten. Dabei gilt, dass die Kapazitäten zur Aufnahme weiterer Zuziehender in den Großstädten immer knapper werden. Wohnungssuchende werden ins Umland "verdrängt" oder weichen ins Umland aus. **Die Suburbanisierung in das nähere Umland hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen.** Nach einem Jahrzehnt, in dem die großen Städte sowohl von der Binnen- als auch von der Außenzuwanderung profitierten, nimmt die Bedeutung der Suburbanisierung offenbar wieder zu. Vor nicht zu langer Zeit, in den 1990er-Jahren, hatten viele Großstädte auch schon mit Bevölkerungsrückgängen zu kämpfen.

Aktuelle Bevölkerungsprognose: Stabile Bevölkerungsentwicklung bis 2045 und Zunahme regionale Disparitäten

Die Bevölkerungszahl in Deutschland wird sich nach einer im Herbst 2024 vorgestellten Bevölkerungsprognose des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) bis zum Jahr 2045 weitgehend stabil entwickeln.

Der leichten Steigerung der Bevölkerungszahl auf 83,6 Millionen bis 2028 folgt ein Rückgang bis 2045 auf das 2022er-Ausgangsniveau (83,1 Millionen Personen). Hinter diesem Wachstum auf nationaler Ebene verbergen sich jedoch nach wie vor große regionale Unterschiede. Bundesweit haben von den 400 Kreisen 120 Kreise bis 2045 einen Bevölkerungszuwachs von mindestens 3 % zu erwarten, während sich 145 Kreise auf Bevölkerungsverluste von mindestens 3 % einzustellen haben.

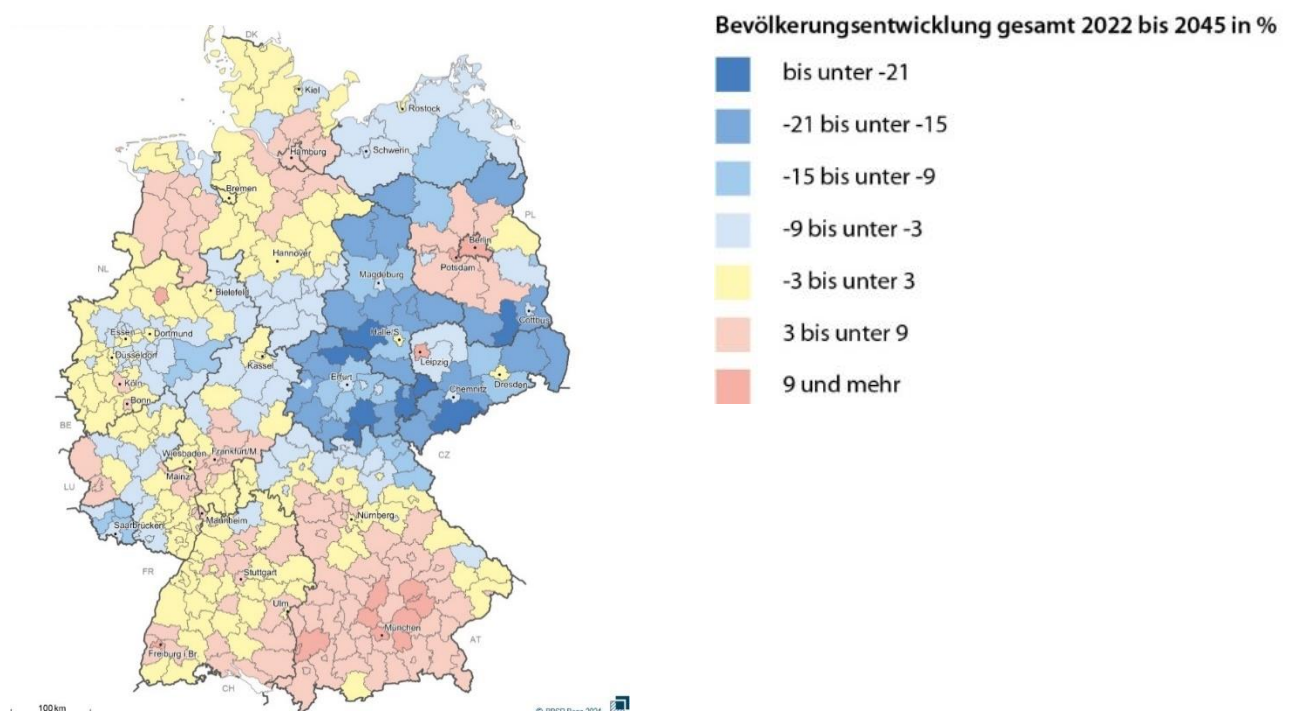


Abbildung 4: Bevölkerungsentwicklung zwischen 2022 und 2045 nach regionalisierter Bevölkerungsprognose des BBSR

Die zukünftigen Bevölkerungszuwächse konzentrieren sich vor allem auf stark wachsende, also eher strukturstärkere Kreise. Stark schrumpfende, also eher strukturschwache Kreise müssen sich dagegen auf überdurchschnittlich starke Bevölkerungsverluste einstellen. Die Extremwerte der Entwicklungsraten liegen bei +14,9 % und -24,7 %. Während sich nach der Prognose des BBSR unter den zehn wachstumsstärksten Kreisen mit Leipzig und Potsdam zwei ostdeutsche Stadtkreise finden, liegen die zehn Kreise mit den größten Bevölkerungsverlusten durchgängig in den ostdeutschen Bundesländern.

Entscheidend ist die Dynamik bei der Haushaltszahl

Die künftige Zahl, Größe und Zusammensetzung der Haushalte ist die zentrale Grundlage zur Beurteilung der Wohnungsnachfrage. Auf Wohnungsmärkten treten Haushalte – und nicht einzelne Personen – als Nachfrager auf. Deshalb kann sich die Haushaltsentwicklung zumindest zeitweise von der Bevölkerungsentwicklung entkoppeln. Verkleinern sich die Haushalte, weil durchschnittlich weniger Personen zusammenleben oder mehr Menschen allein wohnen, kann die Wohnungsnachfrage auch bei stagnierender oder sinkender Bevölkerungszahl zunehmen. Der Trend zu kleineren Haushalten und die wachsende Zahl älterer Ein- und Zweipersonenhaushalte sind wichtige Treiber dieser Entwicklung.

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 ostdeutschen Bundesländern, 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 %. Laut Haushaltsprognose 2040 des BBSR steigt die Anzahl der Haushalte bundesweit bis 2040 auf 42,5 Millionen bzw. um 1,3 % gegenüber 2017. Dabei nimmt die durchschnittliche Haushaltsgröße ab: Von 1,99 Personen im Jahr 2017 auf 1,94 Personen im Jahr 2040. Dieser Entwicklung liegen großräumige Unterschiede zu Grunde. Während in den westdeutschen Flächenländern die Bevölkerungszahl in privaten Haushalten stabil bleibt (-0,4 %), nimmt die Zahl der Haushalte um 2,8 % zu. Demgegenüber sinkt die Bevölkerungszahl in privaten Haushalten in den Flächenländern Ost um 10,8 % und die Zahl der Haushalte verringert sich um 9,2 %. In den drei Stadtstaaten steigt die Bevölkerungszahl in privaten Haushalten um 7,8 % und die Anzahl der Haushalte um 7,7 % an.

Trotz der deutschlandweiten Zunahme nimmt die Haushaltsdynamik regional vielerorts längst deutlich ab. Bereits in den zurückliegenden Jahren haben 36 der 96 Raumordnungsregionen in Deutschland, bezogen auf die Zahl der Haushalte, ihr Maximum erreicht. Hier ist die Zahl der Haushalte bereits rückläufig. Dazu gehören vor allem Regionen aus den ostdeutschen Flächenländern, aus peripheren ländlichen Regionen auch in den westdeutschen Flächenländern sowie aus altindustriellen Regionen, die sich in einem tiefgreifenden Strukturwandel befanden. Bis 2040 wird dies weitere 33 von 96 Raumordnungsregionen betreffen. Darüber hinaus gibt es 27 Regionen, deren Haushaltszahl sich bis zum Ende des Prognosezeitraums kontinuierlich erhöhen wird. Neben überwiegend bayerischen und baden-württembergischen Regionen zählen auch Ballungszentren wie Rhein-Main, Köln oder Hamburg sowie Berlin, Havelland-Fläming und Westsachsen mit seiner stark wachsenden Kernstadt Leipzig dazu.

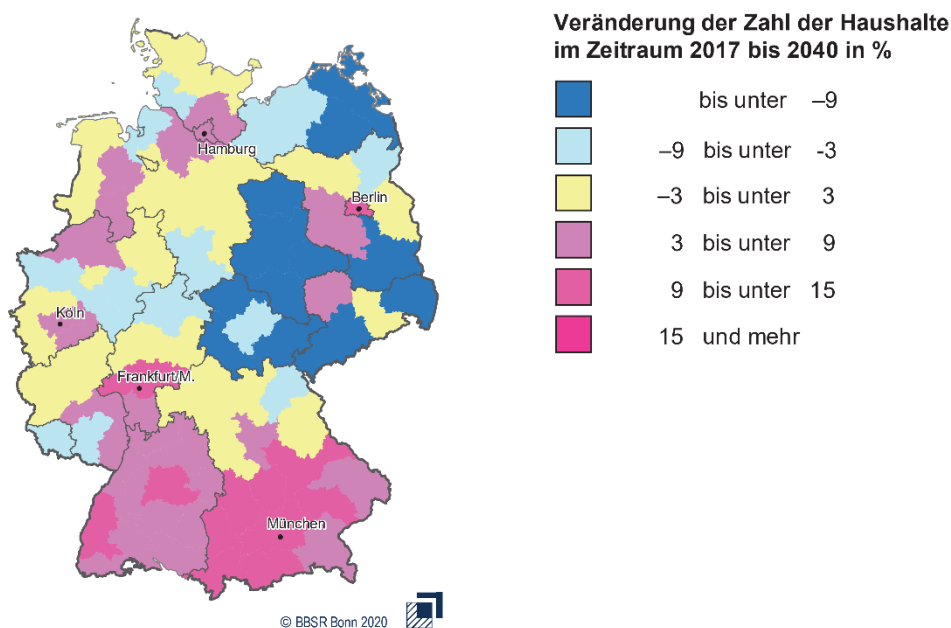


Abbildung 5: Veränderung der Zahl der Haushalte im Zeitraum 2017 bis 2040

Indikatoren zur Ermittlung der quantitativen Wohnungsnachfrage

Im Folgenden sollen die zentralen Elemente für die Ermittlung der zukünftigen Wohnungsnachfrage kurz erläutert und einige methodische Hinweise zur Datenverfügbarkeit aufgezeigt werden.

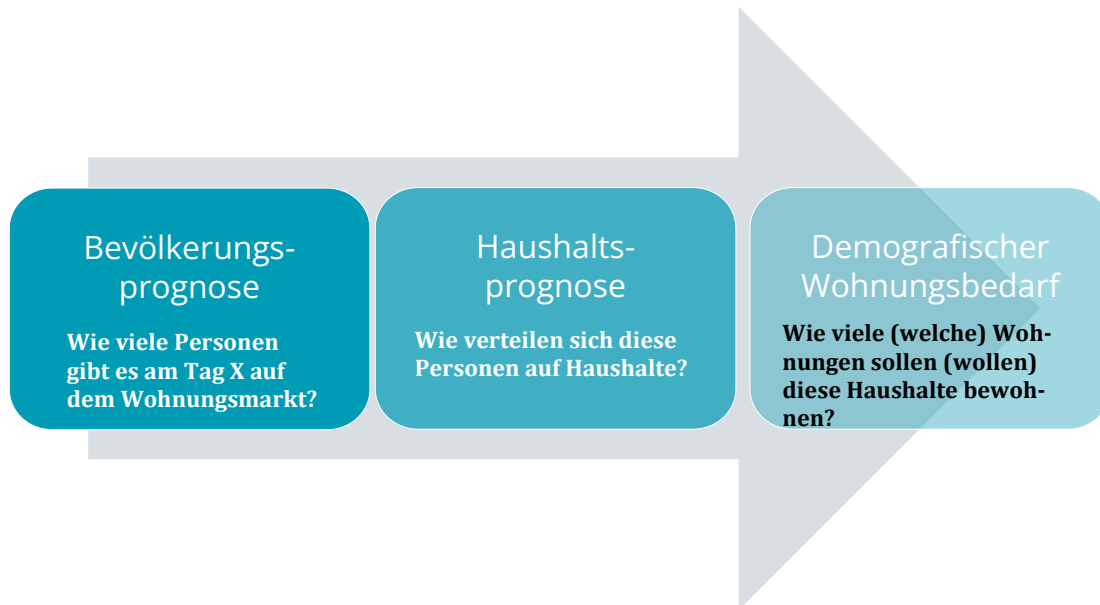
a) Bevölkerungsprognose

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 Haushaltsprognosen. 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 2045 darstellt.¹ Die Analyseergebnisse auf Kreisebene werden im Internet zum Download bereitgestellt.²

¹ BBSR (Hrsg. 2024): Raumordnungsprognose 2045. Bevölkerungsprognose – aktualisiert anhand der Ergebnisse des Zensus 2022. BBSR-Analysen KOMPAKT 13/2024. Bonn.

² <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/fachbeitraege/raumentwicklung/raumordnungsprognose/rop/01-start.html?pos=3>, zuletzt aufgerufen am 11.04.2025.



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; das Ergebnis ist ein Geburtenüberschuss oder ein Geburtendefizit (Sterbeüberschuss). Wanderungssaldo: Zuzüge abzüglich Fortzüge; das Ergebnis ist ein Wanderungsgewinn oder ein Wanderungsverlust.

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

Geburten- und Sterbeziffern werden aus der laufenden Bevölkerungsstatistik und der Statistik der natürlichen Bevölkerungsbewegung abgeleitet; für Haushaltsstrukturen und weitere demografische Merkmale wird ergänzend der Mikrozensus genutzt. Die Prognose von Wanderungen ist methodisch besonders anspruchsvoll, weil sie stark von politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst wird.

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. 2,3 % der Haushalte eine Nebenwohnung (Mikrozensus 2023). In Städten mit vielen Fernpendlern, Studenten oder Ferienregionen liegt die Rate oft deutlich höher.

b) Haushaltsprognose

Die Nachfrager 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 Mikrozensus³ 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 Haushaltsgenerierungsmodelle 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 kleinerer Haushalte, längerer Verbleib im Elternhaus etc.). Entscheidend ist auch hier in der Regel, dass auf Strukturdaten aus dem Mikrozensus zurückgegriffen wird. Diese liegen, wie beschrieben, nur für großräumigere Einheiten vor. Dadurch erhöht sich bei der Haushaltsgenerierung 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. D. h. die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in der Vergangenheit wird ausgeblendet und es wird nur die in der Zukunft hinzukommende Nachfrage betrachtet. Oft geschieht dies auch wegen der

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

erheblichen methodischen Schwierigkeiten Über- und Unterversorgung methodisch sicher festzustellen.

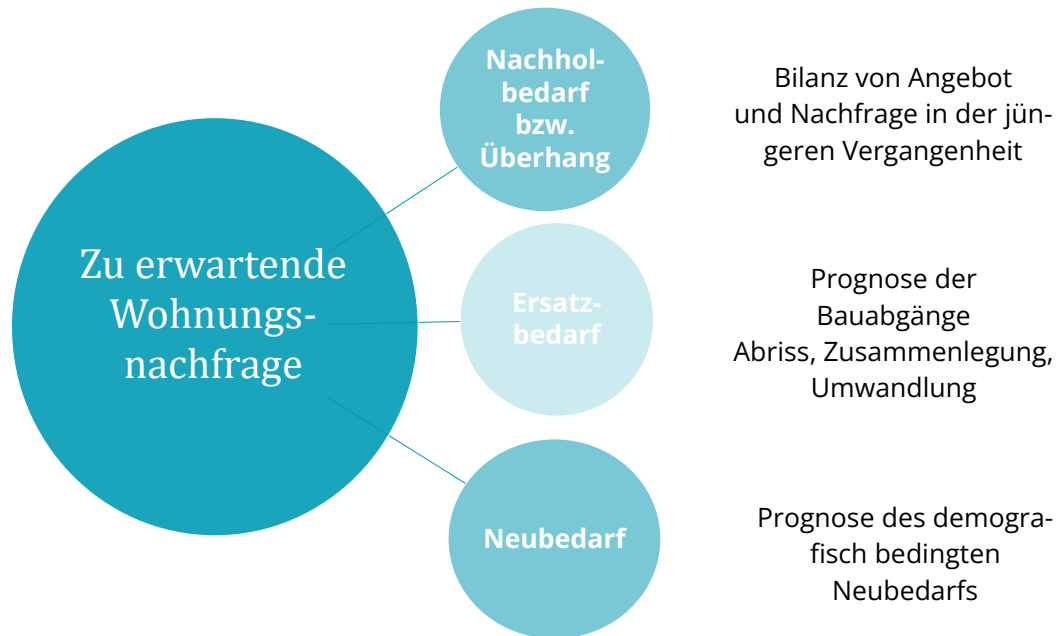
Angebotsüberhänge lassen sich zunächst über leerstehende Wohnungen abschätzen. Eine regelmäßig fortgeschriebene, flächendeckende amtliche Leerstandsstatistik besteht jedoch nicht. Amtliche Informationen liefern insbesondere die Gebäude- und Wohnungszählungen des Zensus sowie – mit Einschränkungen – die Zusatzerhebungen zur Wohnsituation im Mikrozensus. Der GdW erhebt für seine Mitgliedsunternehmen jährlich Leerstandsdaten; damit wird jedoch nicht der gesamte Mietwohnungsbestand abgedeckt. Zudem ist zu unterscheiden, welcher Leerstand kurzfristig marktaktivierbar ist und welcher aufgrund von Zustand, Lage, Bindungen oder geplanter Modernisierung beziehungsweise Rückbau dem Markt nicht unmittelbar zur Verfügung steht.

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. So geht etwa der GdW davon aus, dass in den acht Jahren von 2016 bis 2023 durch eine zu geringe Bautätigkeit rund 830.000 Wohnungen zu wenig gebaut wurden. Dieser aufgebaute Nachholbedarf kann aber nicht in voller Höhe bei einer zukünftige Bedarfseinschätzung berücksichtigt werden. Es muss beachtet werden, dass ein Großteil dieses durch die Bautätigkeit nicht befriedigten Bedarfs zeitlich sehr weit zurückliegt und unterstellt werden kann, dass die Ungleichgewichte durch die Elastizitäten auf der Nachfrage- wie auf der Angebotsseite des Wohnungsmarktes zumindest teilweise ausgeglichen sind. Etwa durch nicht erfolgte Haushaltsgründungen, da junge Erwachsene länger im Elternhaus verbleiben oder Wohnungssuchende auf andere weniger angespannte regionale Märkte ausgewichen sind. Auch bei Berücksichtigung derartiger Abschlüsse ist der Anteil des Nachholbedarfs am gesamten derzeitigen Wohnungsbedarf hoch. Dies zeigt sich etwa bei der aktuellen Wohnungsmarktprognose des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR): Die Komponente Nachholbedarf macht 19 % des für den Zeitraum von 2023 bis 2030 veranschlagten Neubaubedarfs von 320.000 Wohnungen pro Jahr aus.

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 wird. Der Ersatzbedarf ist eine nicht zu unterschätzende Größe für die Ermittlung der zukünftigen Wohnungsnachfrage. Er kommt in Regionen mit positiver Nachfrageentwicklung in vollem Umfang zu 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.



Qualitative Aspekte nicht vernachlässigen

Die künftige Wohnungsnachfrage ergibt sich aus einem Bündel quantitativer und qualitativer Faktoren. Entscheidend ist insbesondere, wie der vorhandene Bestand im Wettbewerb mit Neubauangeboten positioniert ist. Auch in Regionen mit Angebotsüberhängen kann Neubau erforderlich sein, wenn der Bestand die Nachfrage nach bestimmten Lagen, Grundrissen, Ausstattungsstandards, Barrierearmut oder Energieeffizienz nicht erfüllt. Umgekehrt kann eine qualifizierte Bestandsanpassung Neubau ersetzen. Die Analyse sollte deshalb stets kleinräumig und teilmarktbezogen erfolgen.

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, also bezüglich der Wohnungen (Ausstattung, Zuschnitt, Lage, Bauform) auf der einen bzw. der spezifischen Bedürfnisse bestimmter Bevölkerungsteile (Milieus, Altersgruppen, Haushaltstypen)⁴ auf der anderen Seite, werden aber in den klassischen Bedarfsmodellen nicht berücksichtigt. Die in Modellrechnungen prognostizierten Entwicklungen können deshalb nur Anhaltspunkte für die strategische Ausrichtung der Wohnungsanbieter bieten. 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.

⁴ vgl. auch GdW (2023): Wohntrends 2040. Studie. GdW Branchenbericht 9. Berlin.

Checkliste Indikatoren zur Einschätzung des Marktes

Bevölkerungsentwicklung

- ✓ **Bevölkerung am Hauptwohnsitz**
Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerungsstand (Fortschreibung 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, Bevölkerungsvorausberechnung; BBSR, Raumordnungsprognose, bundesweite Bevölkerungsprognose auf Kreisebene; statistische Landesämter; Prognosen der kommunalen Ämter

Haushaltsentwicklung

- ✓ **Haushalte, Haushaltstypen (nach Zahl, Alter, Geschlecht)**
Quelle: Statistisches Bundesamt, Haushalte / Familien (Mikrozensus, (u. a. Fachserie 1 Reihe 3); statistische Landesämter
- ✓ **Haushaltsprognosen**
Quelle: Statistisches Bundesamt, Entwicklung der Privathaushalte bis 2030 Ergebnisse der Haushaltsvorausberechnung; BBSR, Raumordnungsprognose, bundesweite Haushaltsprognose auf Kreisebene; statistische Landesämter; Prognosen der kommunalen Ämter

Bautätigkeit

- ✓ **Baufertigstellungen (Maßnahmen im Bestand, Neubau in Wohn- und Nichtwohngebäuden)**

Quelle: Statistisches Bundesamt; Bautätigkeit und Wohnungsbau (u. a. Fachserie 5 Reihe 1); statistische Landesämter

- ✓ **Baugenehmigungen (Maßnahmen im Bestand, Neubau 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 2022; kommunale Leerstandserhebungen

Ersatzbedarf

- ✓ **Wohnungsbestand (Gebäudeart, Wohnungsgröße, Baualter)**

Quelle: Statistisches Bundesamt, Bestand an Wohnungen - Fachserie 5 Reihe 3; statistische Landesämter; kommunale Statistiken

- ✓ **Wohnungsabgang**

Quelle: Baualtersspezifische Wohnabgangsquoten aus Ergebnisse der Gebäude- und Wohnungszählung 2022, 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, Maklerdaten
- ✓ **Mieten, Kaufpreise**
Quelle: Preisbeobachtung des BBSR; private Anbieter von Angebotsdaten z. B. IDN-Immodaten, Immobilienscout24 u. a., Mietspiegel
- ✓ **Kaufkraft**
Quelle: gewerbliche Anbieter wie GfK
- ✓ **Beschäftigung, Beschäftigtenstruktur, Arbeitslosigkeit**
Quelle: Bundesagentur für Arbeit, regionale Arbeitsagenturen

2 Marktangepasste Unternehmensstrategie

2.1 Unternehmensstrategie

"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!"⁵

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.

Die Unternehmensstrategie muss sich nicht nur an Markt- und Finanzdaten orientieren, sondern ebenso an den rechtlichen Rahmenbedingungen. Gesetzgeberische Veränderungen, regulatorische Anforderungen und neue Rechtsprechung können Investitionsentscheidungen, Finanzierungsmodelle und Geschäftsprozesse wesentlich beeinflussen und sind deshalb Bestandteil einer vorausschauenden Unternehmenssteuerung.

Eine Strategie ist durch ihren qualitativen Charakter geprägt, sie legt keine konkreten Zahlen fest, sondern beurteilt Ereignisse, Risiken, Forderungen sowie weitere wenig exakt bestimmmbare 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 zu 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 Genossenschaften) bzw. der Aufsichtsräte berücksichtigt werden, erreicht die gewählte Strategie den notwendigen Grad an Verbindlichkeit für die Geschäftsführung.

⁵ Quelle: Bolko von Oetinger (Boston Consulting Group).

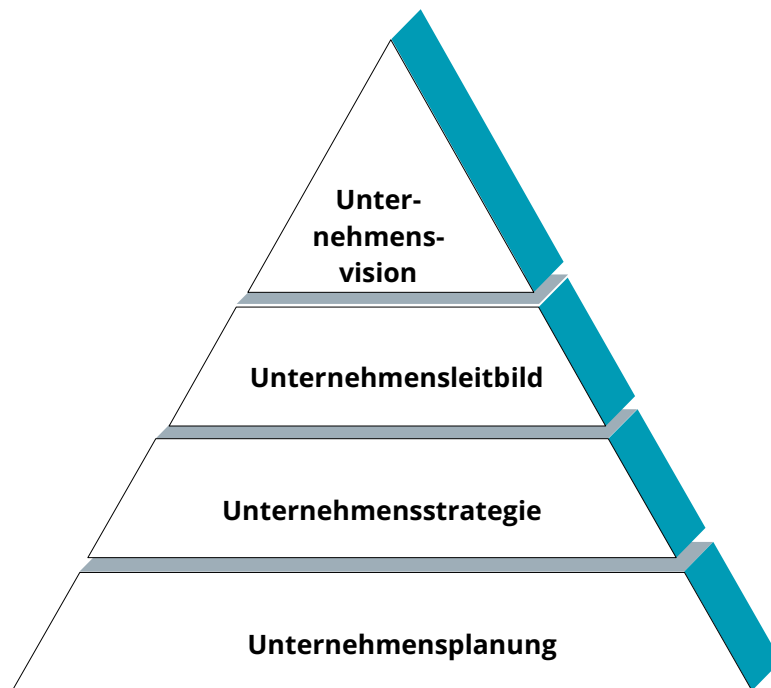


Abbildung 6: Vorgehensweise zur Strategieentwicklung und Strategieimplementierung

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 bzw. Einschätzung des Bedarfs,
2. Reaktion auf Nachfrage bzw. Bedarf: 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.

Heute sind bei Wohnungsunternehmen die Leitbilder übergeordnet auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Im Rahmen eines Nachhaltigkeitskonzeptes werden hierbei Zielstellungen in den Bereichen der Ökonomie und Ökologie sowie Soziales miteinander verbunden und ganzheitlich gedacht.⁶

Ist die Unternehmensstrategie festgelegt, ist diese in die konkrete Unternehmensplanung umzusetzen. Die strategischen und nachhaltigen 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.

⁶ Vgl. Leitfaden für eine branchenspezifische Ergänzung zum VSME, GdW September 2025.
<https://www.gdw.de/downloads/anwendungsleitfaden-zur-branchenspezifischen-ergaenzung-des-vsme/>

2.2 Einbindung von ESG-Themen in die Strategie

ESG-Aspekte sind je nach Rechtsform, Unternehmensgröße, Finanzierungs- und Geschäftsmodell unterschiedlich verbindlich. Unmittelbare gesetzliche Berichtspflichten treffen nur eine sehr kleine Anzahl von Wohnungsunternehmen. Für alle anderen Wohnungsunternehmen stehen dagegen freiwillige Standards – insbesondere der Voluntary Standard (VS) – sowie mittelbare Anforderungen von Kreditinstituten, Fördermittelgebern, Versicherern, Gesellschaftern und kommunalen Trägern im Vordergrund. Unabhängig von einer formellen Berichtspflicht sollten wesentliche ökologische, soziale und Governance-bezogene Risiken und Chancen in Strategie, Investitionsplanung, Risikomanagement und Datenhaushalt berücksichtigt werden.

Die gesetzlichen Klimaziele bis 2045, die CO₂-Kostenverteilung, Anforderungen aus Finanzierung und Förderung sowie physische Klimarisiken erfordern eine belastbare Bestandsaufnahme der Treibhausgasemissionen und eine wirtschaftlich tragfähige Klimastrategie als Bestandteil der Gesamtstrategie. Dabei sind rechtliche Anforderungen, technische Machbarkeit, soziale Auswirkungen und die dauerhafte Finanzierbarkeit gemeinsam zu betrachten.⁷

ESG-Themen sollten daher integraler Bestandteil der Strategie des Wohnungsunternehmens sein. Geschäftsleitung und Aufsichtsrat haben wesentliche Nachhaltigkeitsrisiken in ihre Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Dies betrifft insbesondere Investitionsentscheidungen, langfristige Finanzierungen, Klimarisiken, regulatorische Entwicklungen sowie Reputationsrisiken.

2.3 Klimaschutzstrategie im Rahmen der Gesamtstrategie

Eine Klimaschutzstrategie ist regelmäßig als vielschichtiges Konzept im Rahmen der Gesamtstrategie zu verstehen. Neben der Umsetzung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen sind insbesondere auch Anpassungen des Gebäudebestandes an veränderte klimatische Rahmenbedingungen (z. B. zunehmende Hitzeperioden oder Extremwetterereignisse) zu berücksichtigen.

Darüber hinaus gewinnt die zunehmende Verknappung von Ressourcen an Bedeutung. Steigende Materialkosten führen zu einer stärkeren Berücksichtigung von Wiederverwendungs- und Kreislaufansätzen im Bauprozess.

Die vorgenannten Aspekte sind integraler Bestandteil der Gesamtstrategie des Wohnungsunternehmens. In diesem Zusammenhang sind die geplanten Maßnahmen auf Ebene der einzelnen Wirtschaftseinheiten konkret zu benennen und zeitlich einzuordnen. Insbesondere sind die hieraus resultierenden langfristigen finanziellen Auswirkungen – insbesondere auf Liquidität, Ertragslage (GuV) sowie Vermögensstruktur (Planbilanz) – im Rahmen der Unternehmensplanung sachgerecht abzubilden und ggf. die Finanzierungslücke zu ermitteln. Oberstes Ziel bleibt die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit. Vor diesem

⁷ GdW Standard: ESG-Mindestanforderungen für Wohnungsunternehmen, GdW Oktober 2025.

Hintergrund ist eine integrierte, mehrjährige Unternehmensplanung mit angemessenem Planungshorizont erforderlich.

2.4 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.

Um Krisensituationen vorzubeugen, benötigt das Unternehmen ein der Größe, Komplexität und Risikolage angemessenes System zur Unternehmensplanung, Krisenfrüherkennung und Risikosteuerung. § 1 StaRUG⁸ verpflichtet die Geschäftsleiter haftungsbeschränkter Unternehmensträger, fortlaufend über bestandsgefährdende Entwicklungen zu wachen, bei erkannten Entwicklungen geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen und den Überwachungsorganen unverzüglich zu berichten. Die konkrete Ausgestaltung ist proportional und unternehmensindividuell festzulegen.

2.5 Interne Unternehmenssysteme

Resilienz eines sozialorientierten Wohnungsunternehmens beschreibt die Fähigkeit des Unternehmens, auch unter schwierigen wirtschaftlichen, regulatorischen oder gesellschaftlichen Rahmenbedingungen dauerhaft handlungsfähig zu bleiben und seinen Versorgungsauftrag zu erfüllen. Ein resilientes Wohnungsunternehmen kann Krisen, unerwartete Belastungen oder Marktveränderungen bewältigen, ohne seine wirtschaftliche Stabilität oder seine Leistungsfähigkeit nachhaltig zu beeinträchtigen. Von zentraler Bedeutung ist dabei die kontinuierliche Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit, da nur ein jederzeit liquides Unternehmen seinen Verpflichtungen nachkommen und eine Insolvenz vermeiden kann.

Zur Stärkung der Resilienz tragen auch verschiedene Kontroll- und Steuerungssysteme bei. Das Interne Kontrollsystem (IKS) schafft durch definierte und dokumentierte Prozesse, Kontrollen und Zuständigkeiten die Grundlage für eine ordnungsgemäße, zuverlässige und regelkonforme Geschäftsabwicklung. Ein professionelles Liquiditätsmanagement gewährleistet die laufende Überwachung und Steuerung der Zahlungsströme und ermöglicht es, Finanzierungsengpässe frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten. Durch ein systematisches Risikofrüherkennungssystem werden potenzielle Risiken rechtzeitig identifiziert, bewertet und überwacht, sodass die Unternehmensleitung vorausschauend handeln kann.

Ergänzend hierzu unterstützt die Interne Revision die Resilienz des Unternehmens, indem sie Prozesse und Kontrollen unabhängig prüft, Schwachstellen aufdeckt und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigt. Das Compliance-Management-System (CMS) dient der Vermeidung von Regelverstößen und Fehlverhalten, indem es die Einhaltung gesetzlicher, regulatorischer und unternehmensinterner Vorgaben fördert. Im Zusammenwirken leisten diese Systeme einen wesentlichen Beitrag dazu, Risiken zu begrenzen, Fehler zu vermeiden

⁸ Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG)

beziehungsweise frühzeitig zu erkennen und damit die langfristige wirtschaftliche Stabilität sowie die fortlaufende Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.

Die Kontroll- und Steuerungssysteme sind zugleich für die Überwachung durch Aufsichtsgremien und für externe Prüfungen bedeutsam. Der Umfang der Prüfung hängt jedoch vom jeweiligen Prüfungsauftrag und der Rechtsform ab: Die handelsrechtliche Abschlussprüfung beurteilt nicht automatisch die Wirksamkeit sämtlicher Governance-Systeme. Weitergehende Aussagen können sich insbesondere aus der genossenschaftlichen Pflichtprüfung, einer Prüfung nach § 53 HGrG⁹ oder aus gesondert vereinbarten Prüfungsleistungen ergeben.

Auch für den Aufsichtsrat sind diese Systeme von großer Bedeutung. Er überwacht die Geschäftsführung und benötigt dafür verlässliche, adressatengerechte Informationen über wirtschaftliche Lage, Liquidität, Risiken, Compliance und wesentliche Projekte. Ein angemessenes IKS, ein leistungsfähiges Liquiditätsmanagement, eine funktionierende Krisenfrüherkennung, eine risikoorientierte Interne Revision und ein wirksames Compliance-Management-System unterstützen die sachgerechte Wahrnehmung dieser Überwachungsaufgabe. Sie entbinden das Aufsichtsorgan jedoch nicht von einer eigenen kritischen Befassung mit wesentlichen Sachverhalten.

Aus Sicht der Unternehmensführung dienen diese Systeme nicht zuletzt dem übergeordneten Ziel, die nachhaltige Existenz des Wohnungsunternehmens zu sichern. Durch die frühzeitige Erkennung und Begrenzung von Risiken, die Vermeidung und Aufdeckung von Fehlern sowie die laufende Überwachung der Liquidität leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur dauerhaften Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit und damit zur Vermeidung von Insolvenzrisiken. Damit stärken sie zugleich die Widerstandsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des sozialen Wohnungsunternehmens.

Verpflichtung zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement

§ 1 StaRUG verpflichtet Geschäftsleiter haftungsbeschränkter Unternehmensträger – insbesondere von Kapitalgesellschaften und Genossenschaften – zur fortlaufenden Überwachung bestandsgefährdender Entwicklungen und zur Einleitung geeigneter Gegenmaßnahmen. Erforderlich sind eine systematische Identifikation und Bewertung wesentlicher Risiken sowie, soweit für die Unternehmensgröße und Risikolage angemessen, deren Aggregation und Abbildung in Szenarien auf Basis der Unternehmensplanung. Die Instrumente müssen zusammenwirken; ein bestimmtes einheitliches System schreibt das Gesetz nicht vor.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) hat im September 2025 den IDW S 16 "Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG" verabschiedet. Der Standard konkretisiert die Anforderungen aus Sicht von Theorie, Praxis und Rechtsprechung und betont insbesondere die Bedeutung einer plausiblen, zukunftsgerichteten Unternehmensplanung.¹⁰

⁹ Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder

¹⁰ IDW Standard: Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG (IDW S 16), IDW Life 11/2025

Ein wesentliches Ziel der Krisenfrüherkennung ist, dass die Geschäftsleitung fortbestandsgefährdende Entwicklungen so früh erkennt, dass noch geeignete Gegenmaßnahmen und Finanzierungsalternativen zur Verfügung stehen. Dafür müssen identifizierte Risiken mit der Unternehmensplanung verknüpft, Verantwortlichkeiten festgelegt, Maßnahmen beschlossen und deren Umsetzung überwacht werden. Die konkrete Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements liegt bei der Geschäftsleitung und richtet sich nach Größe, Komplexität, Geschäftsmodell und Risikolage. Eine zukunftsgerichtete Planung ist regelmäßig unerlässlich. Sie sollte Vermögens-, Finanz- und Ertragsentwicklung, Liquidität, wesentliche rechtliche Krisenindikatoren sowie realistische Szenarien konsistent und – soweit angemessen – integriert abbilden.

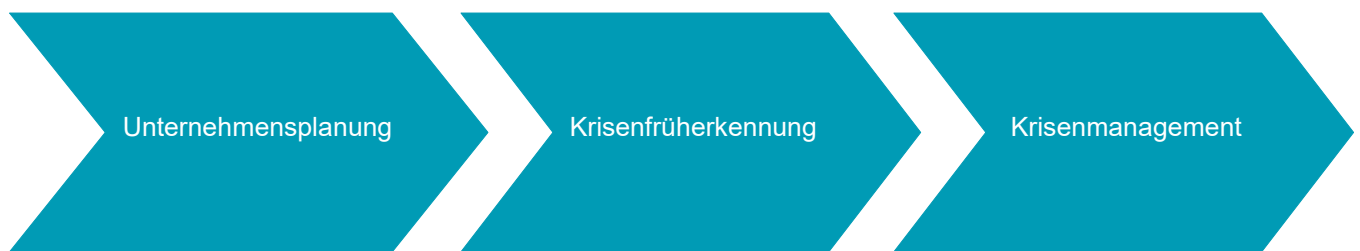


Abbildung 7: Unternehmensplanung als Grundlage der Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement

Der Prozess der Risikofrüherkennung im Rahmen eines Risikofrüherkennungssystems umfasst insbesondere Risikoidentifikation, Analyse und Bewertung, Risikosteuerung, Kommunikation sowie laufende Überwachung. Ziel ist es, einzeln oder im Zusammenwirken bestandsgefährdende Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen.

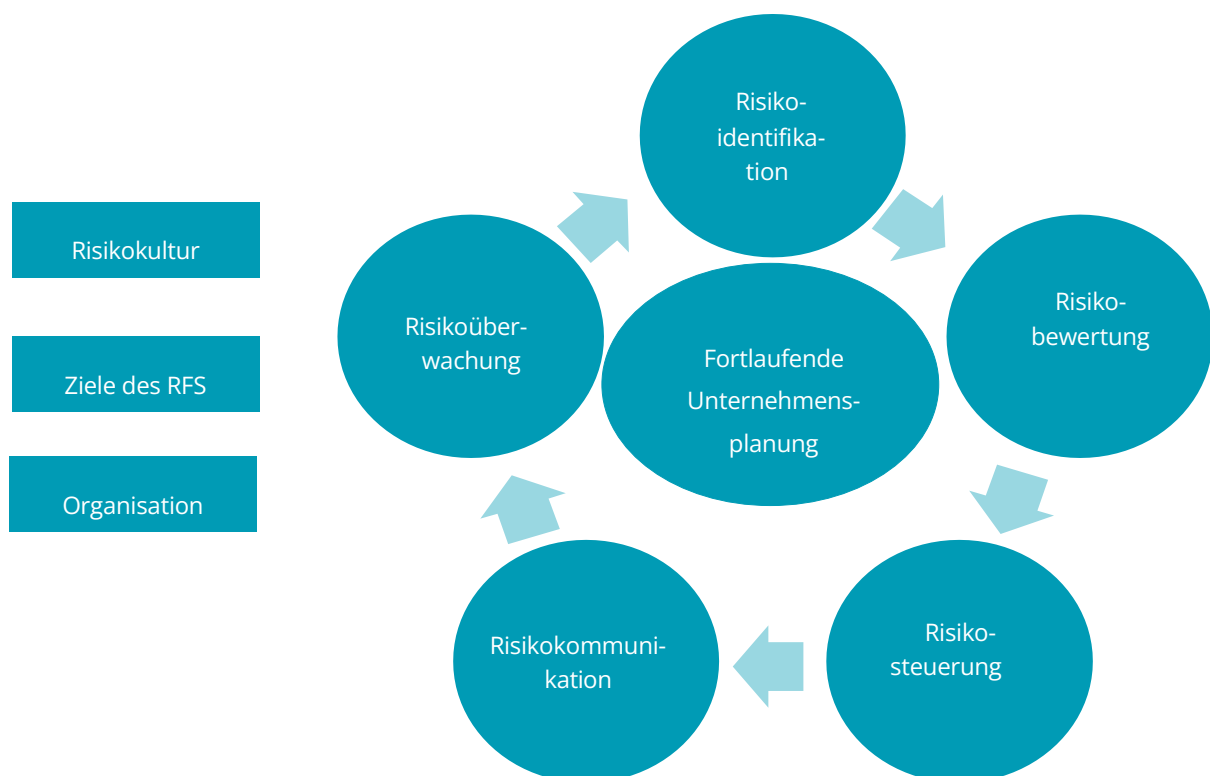


Abbildung 8: Prozess der Risikofrüherkennung

Anforderungen an die Unternehmensplanung

Eine Unternehmensplanung ist zentraler Bestandteil einer Risikofrüherkennung und Ergebnis des Planungsprozesses. Ihr Ziel ist es insbesondere, die zum Zeitpunkt der Planungserstellung erwartete Liquiditätsentwicklung des Unternehmens abzubilden (vgl. IDW S 16 Tz. 29), denn die Aufrechterhaltung der dauerhaften Zahlungsfähigkeit ist das wichtigste Element zur Sicherung der nachhaltigen Unternehmensfortführung. Wichtig ist auch, dass die Unternehmensplanung angemessen zwischen der Geschäftsleitung und dem Aufsichtsorgan abgestimmt wird.

Wenn in der Vergangenheit nachhaltige Gewinne erzielt worden sind, leicht auf finanzielle Mittel zurückgegriffen werden kann und keine bilanzielle Überschuldung vorliegt oder droht (sog. "Schönwetterkriterien"), sind ungeachtet weitergehender gesetzlicher Pflichten i. d. R. keine hohen Anforderungen an die Unternehmensplanung zu stellen (vgl. IDW S 16 Tz. 12), was nicht bedeutet, dass diese Unternehmen auf eine Planung gänzlich verzichten können, denn dann besteht ein Risiko, dass Fehlentwicklungen nicht rechtzeitig erkannt werden.

Bei der Planung ist zu beachten, dass die zugrunde gelegten Annahmen plausibel sind. Plausibilität der Annahmen bedeutet nach IDW S 16 Tz. 30, dass diese nachvollziehbar, konsistent und frei von Widersprüchen sind. Maßgeblich ist die Sicht der gesetzlichen Vertreter auf der Basis einer Ex-ante-Betrachtung, die innerhalb eines gewissen Beurteilungsspielraums nachvollziehbar sein muss. Bei einer späteren Beurteilung kommt es auf die Sicht eines "ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters" zum Zeitpunkt der Planung an. Der Dokumentation der Planungsannahmen kommt daher eine besondere Bedeutung zu.

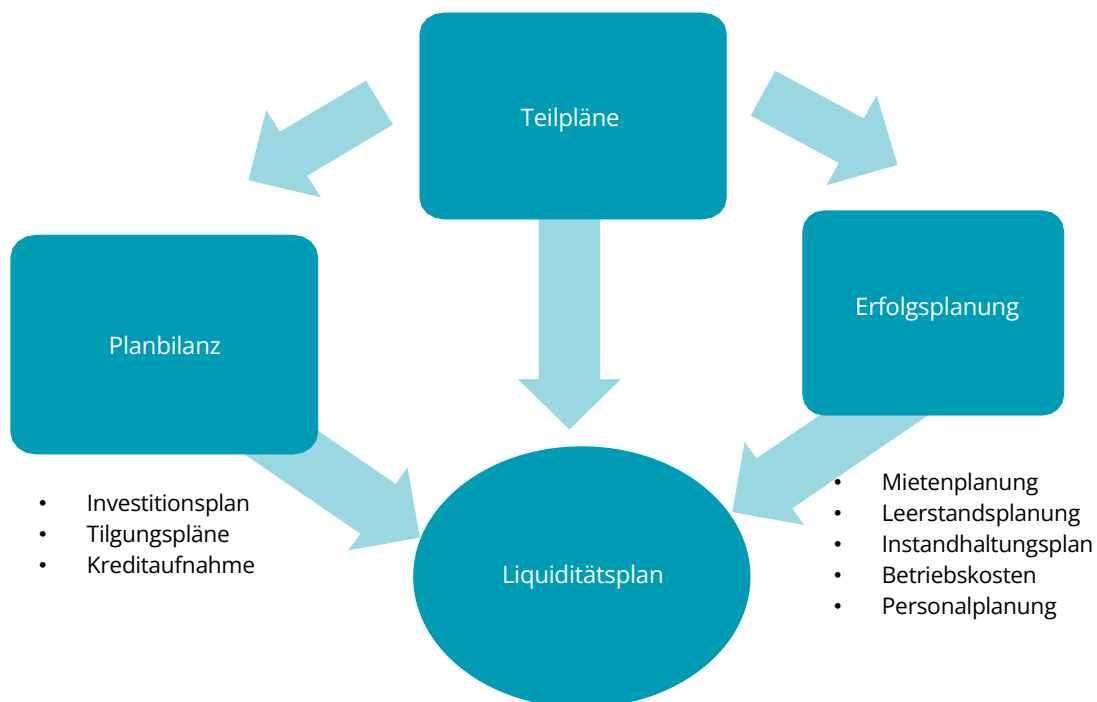


Abbildung 9: Integrierte Planung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

Die Anforderungen an Form, Detaillierungsgrad und Planungshorizont richten sich nach Komplexität und Unternehmenssituation. Bei kleineren, wenig komplexen und wirtschaftlich stabilen Unternehmen kann eine vereinfachte Planung ausreichen. Sie muss jedoch mindestens die Liquiditätsentwicklung belastbar abbilden und die wesentlichen Auswirkungen auf Ergebnis und Vermögen berücksichtigen. Bei erhöhter Risikolage, größeren Investitionsprogrammen, komplexer Finanzierung oder fortgeschrittener Krise ist eine integrierte und deutlich detailliertere Planung erforderlich.

Risiken und Risikokultur

Die Risikokultur umfasst die grundlegende Haltung und das konkrete Verhalten im Umgang mit Chancen und Risiken. Sie beeinflusst das Risikobewusstsein, die Qualität der Kommunikation und die Bereitschaft, kritische Entwicklungen frühzeitig offenzulegen. Geschäftsleitung und Führungskräfte sollten klare Erwartungen formulieren, Verantwortlichkeiten festlegen und eine sachliche Auseinandersetzung mit Planabweichungen und Fehlannahmen fördern. Dazu gehört auch, Planungsprozesse einzurichten, deren Annahmen nachvollziehbar dokumentiert, regelmäßig überprüft und bei veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden.

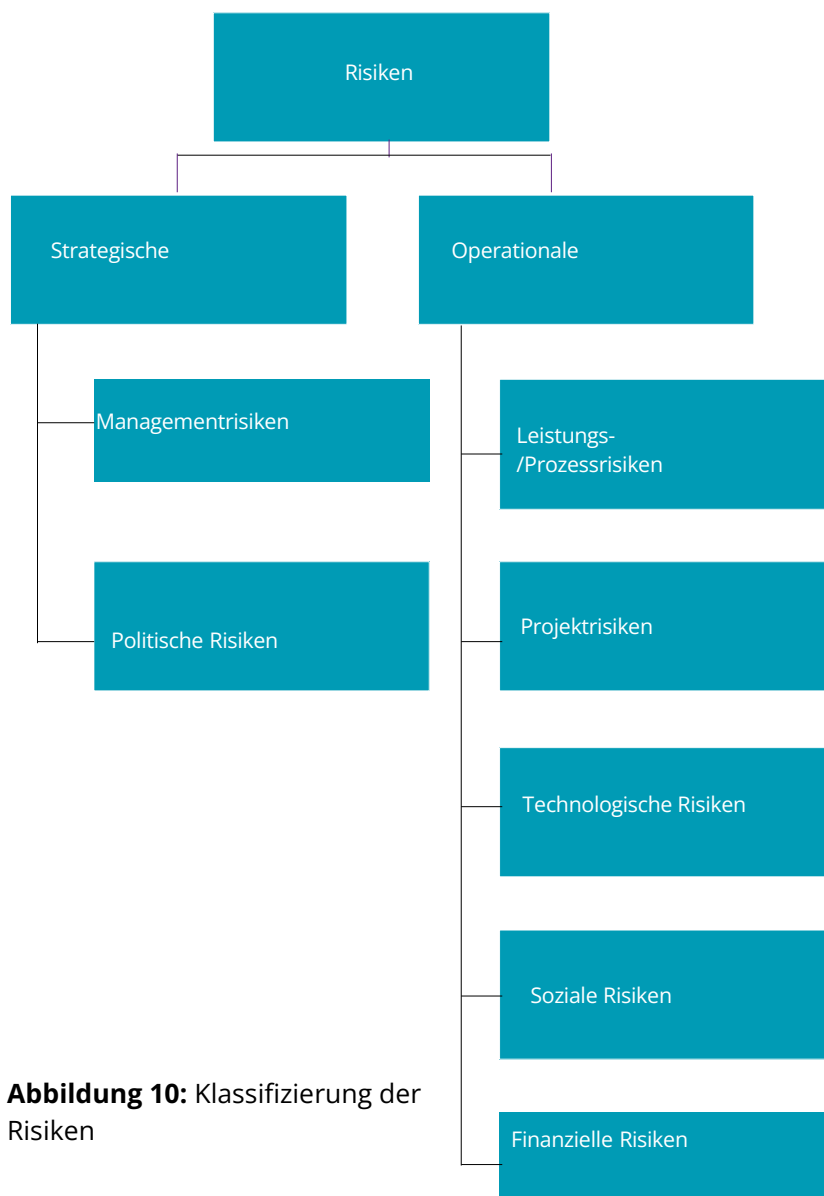


Abbildung 10: Klassifizierung der Risiken

Beispielhaft wird der Bereich "Bestandsbewirtschaftung" kurz dargestellt.

Beobach- tungsfelder	Signale bzw. Risikoindikatoren	Quantifizierung möglicher Schadenspotenziale
Analyse des Bestandes	- Altersstruktur und Ausstattung der Wohnungen - Instandhaltungsstau - Lage der Bestände	- Moderne Standards nicht erfüllt, nicht modernisiert, ohne Zentral-/Sammelheizung, kein Bad; Vermietungsrisiko - außerplanmäßige finanzielle Belastungen - Differenziert nach Problemgebieten, Großsiedlungen, etc.
Analyse der Nachfrage	- Altersstruktur der Mieter - Belegungsstruktur der Bestände nach Haushalts- und Belegungsstrukturen	- ggf. Indiz für nicht zeitgemäßen Standard; Vermietungsrisiko - ggf. Bildung von Problemschwerpunkten; Vermietungsrisiko
Analyse der Bewirtschaftung	- Mietrückstände - Unternehmensspezifische Mietpreisgestaltung - Erlösschmälerungen - Fluktuation/Leerstand	- Forderungshöhe und Veränderungen - Forderungen differenziert nach Alter - Abschreibungsbedarf - Aufwand für Mahn-/Klagewesen - Mietpreisgestaltung der Konkurrenz - nichtgenutzte Mieterhöhungsspielräume (Ursachen und Qualifizierung) - Höhe absolut und relativ - Ursachen/Veränderungen - Fluktuationsrate differenziert nach: • Wohnungsgröße • Mietdauer • Region - Leerstandsdauer differenziert nach: • Wohnungsgröße • Mietdauer • Region - Liegen Bewerberlisten vor?
Analyse der Kosten	- Betriebskosten	- nicht umlagefähige Betriebskosten (Ursachen und Höhe)

3 Darstellung ausgewählter Instrumente der Unternehmensanalyse als Grundlage der Unternehmensstrategie

3.1 Marktumfeldanalyse

Wohnungsunternehmen sind in hohem Maße lokal verankert: Der Standort der Immobilien ist nicht veränderbar, sodass das Unternehmen mit den jeweiligen regionalen Rahmenbedingungen umgehen muss. Wesentliche Einflussfaktoren sind unter anderem die wirtschaftliche und demografische Entwicklung, die Attraktivität des Standorts, der Wohnungsmarkt, die Kapital- und Förderbedingungen, der Arbeitsmarkt sowie rechtliche und technologische Veränderungen. Die wesentlichen Analysefelder im Rahmen der Marktumfelduntersuchungen eines Wohnungsunternehmens lassen sich wie folgt gliedern:

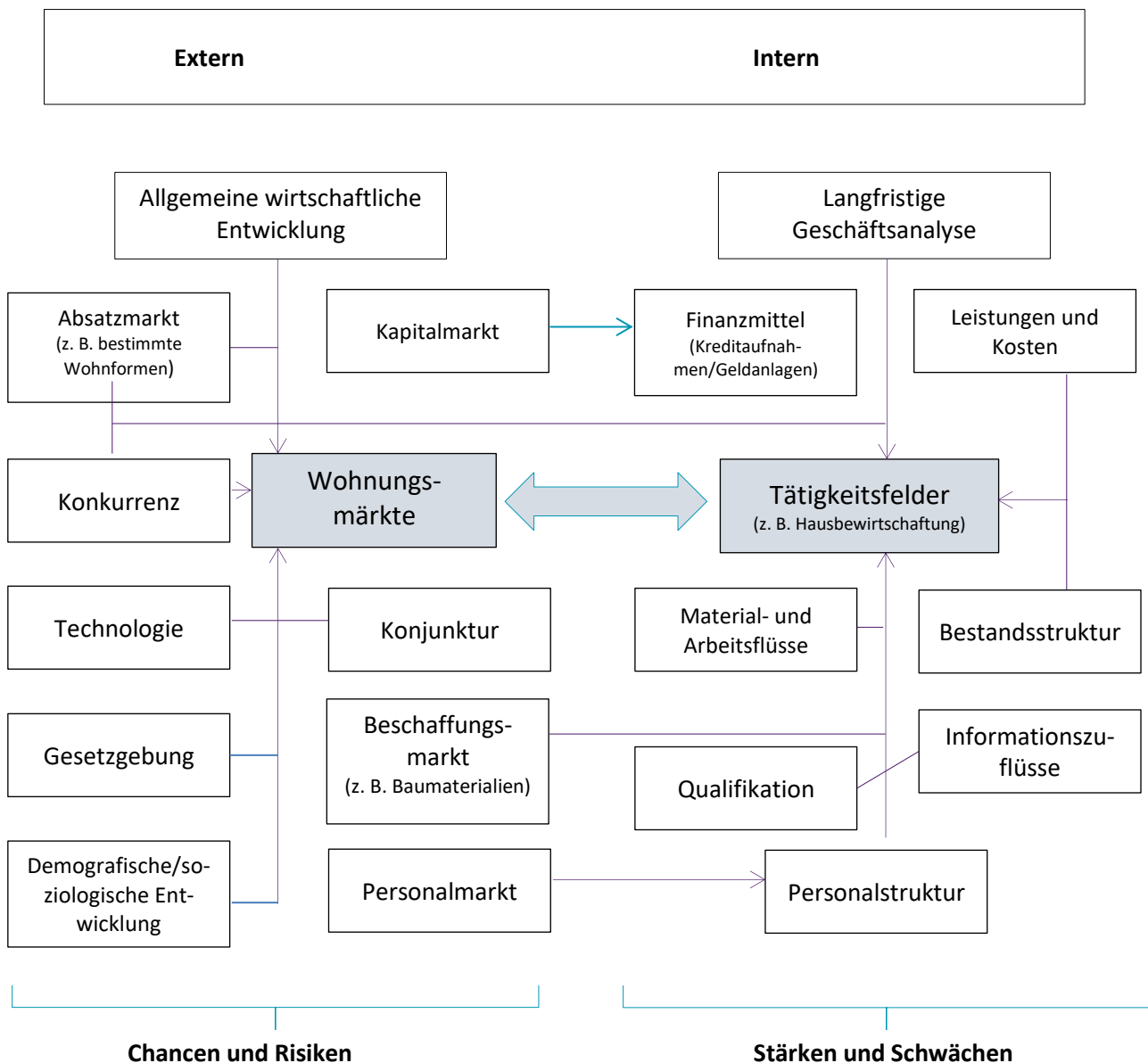


Abbildung 11: Wesentliche Analysefelder im Rahmen der Unternehmensplanung eines Wohnungsunternehmens

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 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.

Nicht in allen Wohnungsunternehmen liegen die Informationen so vor, dass sich daraus eine belastbare Bewertung des gesamten Immobilienportfolios ableiten lässt. Fehlende Objektbezüge, uneinheitliche Datenstände oder Medienbrüche erschweren die Entwicklung differenzierter Bestandsstrategien – etwa für Klimaschutz, Instandhaltung, Barrierearmut, Nachverdichtung oder Desinvestition. Das Portfolio-Management sollte deshalb eine einheitliche Datenbasis, klare Bewertungskriterien und regelmäßige Aktualisierungsprozesse vorsehen.

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

Ziel der Portfolio-Analyse ist ein ganzheitlicher Überblick über den Immobilienbestand. Hierzu sind finanzwirtschaftliche Daten, Informationen aus Vermietung und Bewirtschaftung, technische Zustandsdaten sowie qualitative Kriterien zusammenzuführen. Ergänzend sind rechtliche und förderrechtliche Restriktionen zu prüfen, beispielsweise Mietvertragsrisiken, Erbbaurechte, Dienstbarkeiten, Baulasten, Altlasten, Denkmalschutz, Genehmigungslage, Förder- und Belegungsbindungen. Auch Energie- und Klimarisiken, Barrierearmut, Versicherbarkeit und die Finanzierbarkeit künftiger Maßnahmen sollten berücksichtigt werden. Für die Beurteilung des Bestands kommen zahlreiche Einflussfaktoren in Betracht. Zu den wesentlichen Dimensionen zählen Standort- und Objektattraktivität, Marktakzeptanz, technische und energetische Zukunftsfähigkeit, rechtliche Restriktionen sowie Rentabilität und Liquiditätsbeitrag.

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, energetische Eigenschaften)
- Nutzungskonzept und Funktionalität
- Gestaltung der Außenanlagen (Parkplatzsituation, architektonisches Umfeld)
- Marktfähigkeit der Wohnungen (Wohnungsgrundrisse, Wohnungsausstattung)

3

Marktakzeptanz

- Immobilienangebot und -nachfrage
- Mietniveau
- Mietermix und Altersstruktur
- Haushalts- und Belegungsstruktur, soziale Stabilität und Unterstützungsbedarfe
- 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 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.

Portfolio-Ansätze

In der unternehmerischen Praxis haben sich mehrere Portfolio-Ansätze durchgesetzt. Als speziell wohnungswirtschaftlicher Ansatz wurde ein dreidimensionaler Portfolio-Ansatz entwickelt, der im Folgenden vorgestellt wird.

Modell eines strategischen Portfolios – (27-Felder-Matrix)¹¹

Die Segmentierung und Analyse des Immobilienbestands erfolgt in diesem Modell anhand von drei festgelegten Kriterien (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 und energetischer Zustand der Wirtschaftseinheit, allgemeine Ausstattung der Wohnungen sowie nachfragerrelevante Kriterien, auf welche die Mieter bzw. potenzielle Mieter besonderen Wert legen.

3. Standortqualität

Die Standortqualität bewertet die mit der Wohnung beziehungsweise dem Objekt verbundenen Lage- und Umfeldfaktoren. Dazu zählen das unmittelbare und mittelbare Wohnumfeld, die Erreichbarkeit, Infrastruktur, Quartiersentwicklung, Umwelt- und Klimarisiken sowie das Image der Lage. Maßgeblich ist die Perspektive der tatsächlichen und potenziellen Nutzer. Der Standort ist ein wesentlicher und regelmäßig nur begrenzt beeinflussbarer Faktor für den künftigen Erfolg einer Immobilie. Die Standortqualität ist ein wichtiges Kriterium für die Unterscheidung zwischen Kern-, Entwicklungs- und gegebenenfalls Desinvestitionsbeständen. Der Objektstandard lässt sich durch das Unternehmen unmittelbar verändern; der Vermietungserfolg ergibt sich dagegen aus dem Zusammenspiel von Standort, Objektqualität, Preis, Zielgruppe und Bewirtschaftung. Strategische Entscheidungen sollten deshalb nicht schematisch aus einer einzelnen Portfolioposition abgeleitet, sondern durch Wirtschaftlichkeits-, Risiko- und Szenarioanalysen ergänzt werden.

¹¹ 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.

3.3 Nachweis der Wirtschaftlichkeit von Investitionen

a) Anforderungen an Wirtschaftlichkeitsberechnungen

Die Wirtschaftlichkeitsberechnung muss als Kalkulationsinstrument hohe Anforderungen hinsichtlich der Eindeutigkeit der Annahmen, der Gleichbehandlung der Investitionen und der rechtlichen Handhabbarkeit erfüllen. Die Annahmen, die für die wohnungswirtschaftliche Investition zutreffend sind, sollten die jeweiligen Marktbedingungen widerspiegeln.

In der Praxis haben sich dynamische Verfahren der Investitionsrechnung zum Nachweis der Wirtschaftlichkeit einer Investition bewährt. Hier eignet sich besonders das Verfahren des vollständigen Finanzplans (Visualisation of Financial Implications, VoFi). Der Vorteil des Verfahrens gegenüber anderen (statischen) Investitionsrechenverfahren besteht darin, dass die VoFi-Methode die Möglichkeit bietet, alle mit einer Investition verbundenen Zahlungsströme einzeln und zeitlich differenziert zu modellieren (dynamische Investitionsrechnung). Dies bietet nicht nur eine sehr hohe Spezifität, sondern schafft auch ein hohes Maß an Transparenz. Das erleichtert die Nachvollziehbarkeit von langjährigen Investitionsvorhaben.

Bei der VoFi-Rendite handelt es sich um die Rendite, die über den gesamten Betrachtungszeitraum auf das eingesetzte (wirtschaftliche) Eigenkapital generiert wird. Die Methode erleichtert die interne und externe Kommunikation der Ergebnisse, weil Zahlungsströme, Finanzierungsannahmen und Endvermögen transparent dargestellt werden können. Sie ersetzt jedoch nicht die Prüfung von Risiken, Sensitivitäten und Alternativszenarien.

Die VoFi-Rendite kann als der Zinssatz definiert werden, mit dem sich das investierte Eigenkapital im Durchschnitt verzinst. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Eigenkapitalrendite auch eine Risikokomponente beinhaltet, die das immobilienwirtschaftliche Risiko berücksichtigt.

b) Aufbau eines vollständigen Finanzplans

Der vollständige Finanzplan bildet sämtliche investitionsbezogenen Ein- und Auszahlungen periodengenau ab. Zu den Einzahlungen zählen insbesondere Nettomieten und gegebenenfalls Zuschüsse oder Verkaufserlöse. Auszahlungen umfassen unter anderem Kapitaldienst, Instandhaltung, Verwaltungskosten und nicht umlagefähige Betriebskosten. Aus der periodischen Gegenüberstellung ergibt sich der Zahlungssaldo. Für belastbare Entscheidungen sollten mindestens ein Basisszenario sowie geeignete Sensitivitäten – etwa für Baukosten, Zinsen, Mieten, Leerstand, Instandhaltung und Restwert – gerechnet werden.

Zur Bestimmung der durchschnittlichen Verzinsung des Eigenkapitals werden verwendet:

- das eingesetzte Eigenkapital [Gesamtinvestitionskosten einschließlich eventueller Bestände (Grundstück, Altbestand) abzüglich Fremdkapitalzufluss zur Finanzierung der Investition] und

- das damit am Ende des (Detail-)Betrachtungszeitraums erwirtschaftete Vermögen (= Endvermögen).

Das Endvermögen setzt sich aus den kumulierten Zahlungsüberschüssen und dem Veräußerungspreis am Ende des (Detail-)Betrachtungszeitraums zusammen.

- Die jährlichen Zahlungsüberschüsse/-defizite werden unter Berücksichtigung ihrer Wiederanlage/ Neuaufnahme bis zum Ende des (Detail-)Betrachtungszeitraums aufgezinst.
- Der Veräußerungspreis ist der auf das Ende des (Detail-)Betrachtungszeitraums fortgeschriebene Wert der Immobilie. Es wird also davon ausgegangen, dass die Immobilie am Ende des (Detail-)Betrachtungszeitraums verkauft wird.

Auszahlung Investition

(Gesamtkosten bestehend aus Grund und Boden, ggf. Gebäudebestand und Baukosten)

Einzahlung Darlehen

(Finanzierung der Investition bestehend aus Förderdarlehen und sonstigen Darlehen)

Einzahlung

Nettomieten (ggf. Berücksichtigung von Förderbestimmungen und Mietrestriktionen)

Auszahlung

Verwaltungskosten

Nicht umlegbare Betriebskosten

Instandhaltungskosten

Kapitaldienst (Zins- und Tilgungszahlungen der Darlehen)

Zahlungssaldo

(Summe aus Ein- und Auszahlungen)

Restwert

(Wert der Immobilie am Ende des Detailbetrachtungszeitraums)

Abbildung 12: Bestandteile der VoFi-Methode.

c) Detailplanungszeitraum

Die langfristige Nutzbarkeit des Wirtschaftsgutes Wohnung bzw. des Wohngebäudes macht den Detailplanungszeitraum zu einer wichtigen Determinante des Rechenmodells. Dabei besteht grundsätzlich die Möglichkeit, den Detailplanungszeitraum auf die gesamte Nutzungsdauer des jeweiligen Wohngebäudes (50 bis 80 Jahre) abzustellen bzw. auch einen kürzeren Zeitraum zu wählen.

Bei der Wahl eines kürzeren Detailplanungszeitraums kommt der Ermittlung des Restwertes der Immobilie eine gewisse Bedeutung zu. Um den wohnungswirtschaftlichen Gegebenheiten zu entsprechen, ist es bei einem Detailplanungszeitraum von 20 Jahren

grundsätzlich möglich, Zinsänderungen bei der Finanzierung (gerade bei Förderdarlehen) nach zehn Jahren zu berücksichtigen. Ein längerer Detailplanungszeitraum ist dagegen aufgrund der Prognose-Ungenauigkeit fehleranfällig.

d) Bestimmung des Restwerts

Zum Ende des Detailplanungszeitraums ist der Restwert der Immobilie zu schätzen, wenn die Nutzungsdauer der Immobilie über den Detailplanungszeitraum hinausgeht. Der Restwert kann auf der Grundlage eines individuellen Kapitalisierungszinssatzes ermittelt werden. Dazu wird der Zahlungssaldo am Ende des Detailplanungszeitraums mit Hilfe des Kapitalisierungszinssatzes kapitalisiert. Alternativ kann auch mit marktgängigen Mietmultiplikatoren gerechnet werden. Am Ende des Detailplanungszeitraums bestehende Restschulden mindern den Restwert der Immobilie.

e) Bestimmung der Investitionskosten

Grundsätzlich werden im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsberechnung einer Investition die gesamten Investitionskosten betrachtet. Dazu zählen bei Neubauinvestitionen die Kosten für Grund und Boden und die gesamten Anschaffungs- und Herstellungskosten.

f) Festlegung der Miethöhe

Die Prognose der zukünftigen Mieterträge hat einen wesentlichen Einfluss auf die Rentabilität der Investition. Die Prognose künftiger Mietsteigerungen sollte daher auf der Grundlage realistischer Mietsteigerungen erfolgen.

g) Festlegung der Steigerungsrate für die Kostenpositionen

Die Steigerungsrate für die Kostenpositionen und damit für die Auszahlungen im Rechenmodell sollte aus der Veränderungsrate des Verbraucherpreisindex (Inflationsrate) abgeleitet werden. Zur Relativierung der ermittelten Werte kann der Baupreisindex für Instandhaltungsarbeiten an Wohngebäuden herangezogen werden.

Ein weiterer wesentlicher Parameter sind die Erlösschmälerungen durch Leerstand. In den überwiegenden Fällen dürfte es vollkommen ausreichen, die Erlösschmälerungen in Abhängigkeit der standortspezifischen Durchschnittswerte prozentual und über den Betrachtungszeitraum konstant anzusetzen.

h) Eigenkapitalverzinsung

Bei Investitionsentscheidungen ist eine angemessene Mindestverzinsung des eingesetzten Eigenkapitals festzulegen. Pauschale historische Ansätze – etwa 4 % – sind hierfür regelmäßig nicht ausreichend. Zu berücksichtigen sind insbesondere die langfristige Kapitalbindung, das objekt- und standortspezifische Risiko, die Finanzierungskosten, der soziale beziehungsweise satzungsmäßige Auftrag und die Opportunitätskosten des Eigenkapitals. Die Anforderungen sollten unternehmensweit konsistent dokumentiert und regelmäßig überprüft werden.

Für Maßnahmen der sozialen Wohnraumförderung können beihilferechtliche Vorgaben zur zulässigen Ausgleichs- beziehungsweise Eigenkapitalrendite gelten. Welche Obergrenze maßgeblich ist, hängt vom konkreten Förderprogramm ab. Eine pauschale Übertragung auf alle wohnungswirtschaftlichen Investitionen ist nicht sachgerecht. Die beihilferechtliche Einordnung sollte bei Zweifeln projektbezogen rechtlich und förderrechtlich geprüft und dokumentiert werden.

3.4 Berichtswesen und Controlling

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.

	2026		...	2030	
	wirtschaftlich	liquiditäts- mäßig*		wirtschaftlich	liquiditäts- mäßig*
Posten der GuV					

*planmäßige Tilgungen statt Abschreibungen

Wirtschaftsplan und Finanzplanung bilden unterschiedliche Perspektiven ab und sollten miteinander abgestimmt sein. Die Erfolgsplanung orientiert sich an den handelsrechtlichen Aufwands- und Ertragspositionen; die Liquiditätsplanung erfasst die tatsächlichen Ein- und Auszahlungen einschließlich Investitionen, Finanzierungen und Tilgungen. Ein aus der Erfolgsplanung abgeleiteter vereinfachter "liquiditätsmäßiger Überschuss" kann als Überleitung dienen, ersetzt aber keine eigenständige, rollierende Liquiditätsplanung. Zahlungsunwirksame Positionen und Veränderungen des Working Capital sind transparent zu berücksichtigen.

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 Vor- jahr	Planwert Wirtschafts- plan	Voraussicht- liches IST laufendes Jahr	Abweichung*
Posten der GuV				

*Erläuterung der Abweichung zwischen Wirtschaftsplan und voraussichtlichem Ist

b)

Finanzplan und Abweichungskontrolle

Bei der Finanzplanung wird ausgehend vom Finanzmittelbestand zu Beginn der Periode die voraussichtliche Entwicklung der Ein- und Auszahlungen geplant. Der aus dem Wirtschaftsplan abgeleitete operative Zahlungsüberschuss ist um Investitionen, Finanzierungsvorgänge, Tilgungen, Ausschüttungen, Steuern und sonstige zahlungswirksame Sachverhalte zu ergänzen. Für die Krisenfrüherkennung sollte die Jahresplanung durch eine rollierende Liquiditätsvorschau mit einem der Risikolage angemessenen Zeithorizont und Detaillierungsgrad ergänzt werden.

Abweichungskontrolle der Finanzplanung

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 Finanz- plan	Voraussichtliches IST laufendes Jahr	Abweichung*
voraussichtlicher liquiditäts- mäßiger Jahresüberschuss			
+ Einzahlungen aus Abgängen des Anlagevermögens			
- Auszahlungen für Investitio- nen • Neubau • Modernisierung • Grundstückskäufe • sonstige Investitionen			
- Auszahlungen für Dividen- den			
+ Einzahlungen aus Darle- hensvalutierungen • Neubau • Modernisierung • Grundstückskäufe • sonstige Investitionen			
+ Einzahlungen aus Investiti- onszulagen			
- Tilgungen			
= voraussichtliche Verände- rung des Finanzmittelbe- standes			

*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 ermöglicht weiterhin den Geschäftspartnern, insbesondere den Kreditinstituten, das Wohnungsunternehmen zuverlässig zu beurteilen. Es stellt 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 Wirtschaftsplandaten 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.

Kennzahlenbasiertes Risikofrühwarnsystem

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

Kennzahl	IST Vorjahr	Plan laufendes Jahr	Voraussichtliches IST laufendes Jahr

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

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

$$\text{Schwellenwert} < 1,5$$

6

Eigenmittelquote

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

$$\text{Schwellenwert} < 20 \%$$

7

Mietenmultiplikator

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

$$\text{Schwellenwert} > 12$$

8

Investitionen

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

$$\text{Schwellenwert} < 25 \text{ EUR/m}^2$$

*) Bruttokosten vor Investitionszulagen und Zuschüssen

9

Instandhaltungskosten

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

Schwellenwert < 15 EUR/m²

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

10

Beobachtungskennzahlen (ohne Schwellenwerte)

$$\begin{array}{lcl} \text{Ist-Annuität} & & \text{Kapitaldienst (Zinsaufwand)} \\ & + & \text{planmäßige Tilgung langfristige} \\ & & \text{Verbindlichkeiten aus Objektfinanzierung ge-} \\ & & \text{genüber Kreditinstituten} \\ & & \text{und anderen Kreditgebern) x 100} \\ & = & \text{Bestand langfristige} \\ & & \text{Objektfinanzierungsmittel am 31.12.} \end{array}$$

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

$$\begin{array}{lcl} \text{Möglicher} & & \text{EBITDA x 100} \\ \text{Kapitaldienst} & = & \text{Langfristige Verbindlichkeiten aus} \\ & & \text{Objektfinanzierung gegenüber} \\ & & \text{Kreditinstituten und anderen} \\ & & \text{Kreditgebern am 31.12.} \end{array}$$

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

3.5 IT und Digitalisierung als Strategie- und Risikofaktor

Die fortschreitende Digitalisierung verändert die Rahmenbedingungen von Wohnungsunternehmen ebenso nachhaltig wie demografische und finanzwirtschaftliche Entwicklungen. Die Qualität der IT- und Prozesslandschaft entscheidet zwar nicht unmittelbar über die Vermietbarkeit einer Wohnung, wohl aber über die Handlungsfähigkeit des Unternehmens. Ausfälle oder Manipulationen zentraler Systeme können Mieteneinzug, Zahlungsverkehr, Betriebskostenabrechnung, Kommunikation, Gebäudetechnik und regulatorische Nachweise erheblich beeinträchtigen. IT und Digitalisierung sind deshalb als Strategie-, Resilienz- und Haftungsthemen zu behandeln.

Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen ist dabei nicht nur eine technische und organisatorische Aufgabe, sondern zugleich mit zahlreichen rechtlichen Anforderungen verbunden. Die Einführung digitaler Systeme berührt unter anderem Datenschutz, Informationssicherheit, Dokumentationspflichten, Vergaberecht, Urheberrecht sowie Fragen der Organhaftung. Digitalisierungsvorhaben sollten deshalb stets interdisziplinär geplant und begleitet werden.

Die Verantwortung für die Digitalisierung verbleibt bei Vorstand bzw. Geschäftsführung. Sie haben sicherzustellen, dass digitale Prozesse rechtssicher ausgestaltet sind, wesentliche Risiken erkannt werden und angemessene organisatorische Maßnahmen zum Schutz der Unternehmensdaten bestehen. Dies umfasst insbesondere die Einrichtung geeigneter Kontroll- und Sicherheitsmechanismen sowie eine regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen.

IT-Sicherheit als Resilienzfaktor

Cyberangriffe, insbesondere durch Ransomware, zählen mittlerweile zu den praktisch relevantesten Bestandsgefährdungsrisiken für Unternehmen jeder Größenordnung. Für ein Wohnungsunternehmen kann der Ausfall zentraler IT-Systeme unmittelbare betriebliche Folgen haben: Störungen/ein Ausfall des Sollmieteneinzugs, Zahlungsläufe nicht ausgeführt, Mieterportale nicht erreicht und in zunehmendem Maße auch digitale Zugangs- und Schließsysteme nicht mehr gesteuert werden. Anders als bei klassischen wirtschaftlichen Krisensymptomen, die sich über Kennzahlen meist frühzeitig ankündigen, tritt ein erfolgreicher Cyberangriff unangekündigt und mit sofortiger Wirkung ein.

Diese operative Dimension wird durch eine zunehmende regulatorische Verdichtung ergänzt. Die deutsche Umsetzung der NIS-2-Richtlinie ist im Dezember 2025 in Kraft getreten und hat den Kreis der erfassten Einrichtungen sowie die Pflichten des Managements erweitert. Ob ein Wohnungsunternehmen unmittelbar unter das BSI-Gesetz fällt, ist anhand von Tätigkeit, Größenmerkmalen und möglicher Sondertatbestände zu prüfen; Wohnungsunternehmen sind nicht allein aufgrund ihrer Branche automatisch erfasst. Unabhängig davon verpflichtet Art. 32 DSGVO jedes Unternehmen zu angemessenen technischen und organisatorischen Maßnahmen zum Schutz personenbezogener Daten. Für Geschäftsleitung und Vorstand folgt daraus die Pflicht, wesentliche IT-Risiken strukturiert zu beurteilen, angemessene Schutzmaßnahmen festzulegen und deren Wirksamkeit regelmäßig zu überprüfen.

In der Praxis ist ein dokumentiertes, risikoorientiertes Mindestniveau organisatorischer Vorsorge erforderlich: klare Verantwortlichkeiten, ein aktuelles Informationssicherheits- und Notfallkonzept, funktionsfähige und regelmäßig getestete Backups, Wiederanlaufpläne, Berechtigungs- und Patchmanagement, Sensibilisierung der Beschäftigten sowie eine regelmäßige Überprüfung kritischer Dienstleister und Systeme. Als Orientierung können insbesondere die Angebote des BSI und – abhängig von Größe und Risikoprofil – der IT-Grundschutz dienen. Aufsichtsgremien sollten sich regelmäßig über wesentliche IT-Risiken, Vorfälle, Maßnahmen und Testergebnisse berichten lassen.

ERP-Systeme und Prozessdigitalisierung

Während der Anstieg von Zinsen und Baukosten die Ertrags- und Kostenseite der Wohnungsunternehmen unter Druck setzt, bietet die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen einen der wenigen Hebel, die im eigenen Wirkungskreis des Unternehmens liegen. ERP-Systeme bilden dabei das Rückgrat, auf dem Wirtschafts- und Finanzplanung, Kennzahlenermittlung und das in Abschnitt 3.4 dargestellte Risikofrühwarnsystem aufbauen. Je konsistenter und aktueller die zugrunde liegenden Daten gepflegt werden, desto belastbarer sind die daraus abgeleiteten Kennzahlen und Prognosen – und desto früher lassen sich kritische Entwicklungen erkennen.

Viele Wohnungsunternehmen arbeiten weiterhin mit historisch gewachsenen, teils stark individualisierten Systemlandschaften, in denen Medienbrüche zwischen Buchhaltung, technischer Bewirtschaftung und Mieterkommunikation den Verwaltungsaufwand erhöhen und die Datenqualität beeinträchtigen. Eine Konsolidierung beziehungsweise Modernisierung dieser Systeme ist regelmäßig mit erheblichem Aufwand verbunden und sollte daher, ebenso wie Investitionsentscheidungen im Bestand, einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unterzogen werden. Zugleich gewinnt die digitale Datenpflege durch wachsende externe Berichtspflichten – etwa im Rahmen der ESG-Berichterstattung – zusätzlich an Bedeutung, da belastbare Daten zunehmend nicht mehr nur intern, sondern auch gegenüber Dritten vorzuhalten sind.

Künstliche Intelligenz in der Wohnungswirtschaft

Der Einsatz künstlicher Intelligenz eröffnet Wohnungsunternehmen Potenziale für Effizienz und Qualität, erzeugt jedoch zugleich rechtliche, organisatorische und ethische Risiken. KI-Anwendungen sind deshalb in Governance, Datenschutz, Informationssicherheit, Compliance, Beschaffung und Risikomanagement einzubetten. Die EU-KI-Verordnung gilt stufenweise und ist in ihrer jeweils aktuellen Fassung zu berücksichtigen. Vor Einsatz eines Systems sind Zweck, Datenbasis, Risikoklasse, Verantwortlichkeiten, menschliche Aufsicht, Dokumentation sowie Rechte betroffener Personen zu klären.

Künstliche Intelligenz sollte in der Wohnungswirtschaft als Werkzeug zur Unterstützung bestehender Analyse- und Planungsprozesse verstanden werden, nicht als eigenständiges strategisches Ziel. Konkrete Anwendungsfelder ergeben sich insbesondere dort, wo bereits heute große Datenmengen ausgewertet werden: bei der Prognose von Wohnungsnachfrage und Leerstandsrisiko auf Basis demografischer und kleinräumiger Daten, bei der

vorausschauenden Instandhaltungsplanung zur Vermeidung kostenintensiver Akutreparaturen, sowie bei wiederkehrenden Auswertungen im Berichtswesen und Controlling.

Der Nutzen solcher Anwendungen steht und fällt mit der Qualität, Rechtmäßigkeit und Repräsentativität der zugrunde liegenden Daten. Hinzu kommen Anforderungen an Nachvollziehbarkeit, Erklärbarkeit und menschliche Kontrolle, insbesondere wenn Ergebnisse in Entscheidungen mit Außenwirkung einfließen. Vertrauliche Unternehmens- oder Mieterdaten dürfen nicht unkontrolliert in externe KI-Dienste eingegeben werden. Mitbestimmungsrechte, Urheber- und Lizenzfragen sowie vertragliche Regelungen mit Anbietern sind frühzeitig zu prüfen.

Fazit

IT-Sicherheit, Prozessdigitalisierung und der gezielte Einsatz von Künstlicher Intelligenz adressieren unterschiedliche, aber miteinander verknüpfte Aspekte der Zukunftsfähigkeit eines Wohnungsunternehmens. Während IT-Sicherheit primär dem Schutz vor bestandsgefährdenden Ereignissen dient und damit unmittelbar an die Resilienz Betrachtung anschließt, wirken modernes ERP-System und KI-Unterstützung vor allem auf die Effizienz der Unternehmenssteuerung und die Qualität der in Kapitel 3 dargestellten Analyseinstrumente. Wohnungsunternehmen sind daher gut beraten, IT-Themen nicht erst dann zu adressieren, wenn ein konkreter Schadensfall eintritt, sondern sie – wie andere Resilienzfaktoren – in die laufende Risikofrüherkennung und Unternehmensplanung zu integrieren.

4 Ausgewählte Handlungsoptionen für Wohnungsunternehmen in unterschiedlichen Märkten

Die strategische Führung von Wohnungsunternehmen muss sich an den regionalen Wohnungsmärkten und insbesondere an der Entwicklung von Bevölkerung, Haushalten, Zuwanderung, Einkommen und Wohnpräferenzen ausrichten. Wachstum und Schrumpfung können innerhalb derselben Region, Kommune oder sogar innerhalb eines Unternehmensportfolios nebeneinander auftreten. Strategische Optionen sind deshalb kleinräumig, quartiers- und zielgruppenbezogen abzuleiten und mit der wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Unternehmens zu verbinden.

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 in den nächsten Jahren weiter 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 quartiersbezogenen Ansatz umfassen neben der Entwicklung generationsgerechter Wohnraumangebote auch die Themen Energieeinsparung und Klimaneutralität des Quartiers sowie Informationstechnik und Infrastruktur.

In Abhängigkeit von der spezifischen Situation eines Wohnungsunternehmens und seiner Strategie auf regionalen Wohnungsmärkten liegen strategische Handlungsoptionen – neben organischem Wachstum durch Neubau und Modernisierung – 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:

Regional wird sich die Entwicklung sehr unterschiedlich darstellen: Während die Bevölkerung in peripheren und strukturschwachen Regionen zurückgeht, steigt die Bevölkerungszahl zu großen Teilen in den zentraleren und strukturstärkeren Teilen Deutschlands an. Durch den anhaltenden Trend der Singularisierung und Alterung nehmen kleinere Haushaltsgrößen zu. Dadurch steigen die Haushaltszahlen trotz stagnierender oder sinkender Bevölkerungszahl.

Die stark investiv geprägten Unternehmensstrategien auf wachsenden Wohnungsmärkten sind auch an den wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen auszurichten. Hierzu gehört 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

Bau-Turbo und Grundstücksaktivierung

Der sogenannte Bau-Turbo, basierend auf § 246e BauGB, ist seit 2025 befristete Sonderregelung in Deutschland, die den Wohnungsbau durch vereinfachte Genehmigungsverfahren, Nachverdichtung und Abweichungen von Bauvorschriften beschleunigen soll.

§ 246e BauGB ermöglicht es, mit Zustimmung der Gemeinde bis zum Ablauf des 31. Dezember 2030 von Vorschriften des Baugesetzbuchs oder von aufgrund des Baugesetzbuchs erlassenen Vorschriften abzuweichen, wenn die Abweichung unter Würdigung nachbarlicher Interessen mit den öffentlichen Belangen vereinbar ist. Erfasst sind insbesondere die Errichtung von Wohngebäuden, die Erweiterung, Änderung oder Erneuerung zulässigerweise errichteter Gebäude zur Schaffung oder Wiederherstellung von Wohnraum sowie bestimmte Nutzungsänderungen zu Wohnzwecken. Die Regelung ersetzt weder das bauordnungsrechtliche Genehmigungsverfahren noch sonstige fachrechtliche Prüfungen.

Kernaspekte des Bau-Turbo (§ 246e BauGB):

- Beschleunigung: Kürzere Planungs- und Genehmigungsverfahren sollen den Wohnungsbau ankurbeln.
- Ausnahmen: Abweichen von bauplanungsrechtlichen Vorschriften (z. B. Bebauungsplänen) ist möglich.
- Innenentwicklung: Fokus auf Nachverdichtung, Aufstockung und Umnutzung von Gewerbe in Wohnraum.
- Fristen: Die nach § 36a BauGB erforderliche gemeindliche Zustimmung gilt unter den gesetzlichen Voraussetzungen als erteilt, wenn die Gemeinde nicht innerhalb von drei Monaten widerspricht. Eine Baugenehmigung wird dadurch nicht fingiert; zuständige Bauaufsichtsbehörde, Landesbauordnung und sonstiges Fachrecht bleiben maßgeblich.

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 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.

4.2 Handlungsoptionen bei Schrumpfung

4.2.1 Allgemeines

Schrumpfungsprozesse können durch Bevölkerungsverluste, Abwanderung, Alterung, sinkende Haushaltszahlen, wirtschaftlichen Strukturwandel oder eine abnehmende Nachfrage in einzelnen Teilmärkten geprägt sein. Auf den Wohnungsmärkten zeigen sich die Folgen häufig in niedrigerem Mietniveau, längeren Vermarktungszeiten, steigenden Leerständen und zunehmenden Angebotsüberhängen. Maßgeblich ist die konkrete regionale und quartiersbezogene Entwicklung.

Der teilweise oder vollständige Rückbau von leerstehenden Wohnungen und die Strukturanpassung von Quartieren sind hier Daueraufgabe der Wohnungswirtschaft, um zum einen die Funktionsfähigkeit der Wohnungsmärkte und der Stadtstrukturen zu erhalten oder wiederherzustellen und zum anderen die finanzielle Belastung der Wohnungsunternehmen, die durch leerstehende Wohnungen verursacht werden, zu reduzieren. Strategische Handlungsoptionen müssen auf der Grundlage funktionierender Stadtumbauprogramme erfolgen. Dabei sind nicht nur Wohnraumförderungen für Ballungsgebiete, sondern Abrissförderungen für Schrumpfungsbereiche zu installieren.

Für viele Wohnungsunternehmen in Schrumpfungsgebieten stellt sich die Frage der Wirtschaftlichkeit von Abrissmaßnahmen. Bei fehlender Abrissförderung sind die Kosten für den Abriss kurz- und mittelfristig höher als die entstehenden Kosten der Unterhaltung von Leerstandswohnungen, aber langfristig stellen sie für das Wohnungsunternehmen eine Belastung dar. Der GdW fordert daher, dass die Leerstands-beseitigung wirtschaftlich tragbar sein muss und hält flankierende Instrumente und Anreize für zwingend erforderlich. Ein niedriges Mietpreinsniveau 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. Auch ist das entsprechende Personal in Schrumpfungsgebieten nicht in gleichem Umfang verfügbar wie in Ballungsgebieten.

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 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.

Der Wohnungsbestand sollte auch in Schrumpfungsregionen an veränderte Bedarfe angepasst werden. Altersgerechte, barrierearme, energieeffiziente und gut gelegene Angebote können trotz rückläufiger Gesamtnachfrage erforderlich sein. Wegen hoher Baukosten und begrenzter Mietertragspotenziale sind Neubau und umfassende Modernisierung jedoch besonders sorgfältig auf Wirtschaftlichkeit, Liquidität und Förderfähigkeit zu prüfen. Eine Quersubventionierung kann nur auf Grundlage einer transparenten, organrechtlich zulässigen Gesamtstrategie und objektiver, diskriminierungsfreier Kriterien erfolgen.

Je nach Intensität des wirtschaftlichen Drucks sind unterschiedliche Handlungsoptionen zu prüfen. Sie reichen von internen Anpassungen und Kooperationen über Bestandsübertragungen oder Verschmelzungen bis zur geordneten Liquidation. Einer Verschmelzung kann eine zeitlich begrenzte Kooperation vorausgehen, sofern Ziele, Verantwortlichkeiten, Erfolgskriterien und Ausstiegsmöglichkeiten klar geregelt sind. Die Liquidation bleibt regelmäßig die letzte freiwillige Option.

Analyse des IST-Zustandes:

- 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 immobilien-spezifischer 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.

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 regional ansässige Unternehmen durch Zusammenarbeit auf der Grundlage von Kooperations- und Geschäftsbesorgungsverträgen Rationalisierungsvorteile erreichen.

Kooperationen schaffen dabei nicht nur Effizienz- und Kostenvorteile. Durch die Verbindung unterschiedlicher Erfahrungen, Kompetenzen und Ressourcen können neue Lösungsansätze, Dienstleistungen und Entwicklungsmöglichkeiten entstehen, die keinem der beteiligten Unternehmen allein in gleicher Weise zur Verfügung stehen.

Kooperationen können über reine Kostenvorteile hinaus einen zusätzlichen Nutzen schaffen, etwa durch Spezialisierung, bessere Vertretungsregelungen, höhere Servicequalität, gemeinsamen Einkauf, abgestimmte IT-Lösungen oder einen erweiterten Personal- und Wissenspool. Dieser Mehrwert sollte jedoch nicht nur behauptet, sondern anhand konkreter Ziele, Leistungskennzahlen und Wirtschaftlichkeitsrechnungen nachgewiesen werden.

Kooperationen können beispielsweise so ausgestaltet werden, dass ein größeres Ankerunternehmen definierte Dienstleistungen für kleinere Wohnungsunternehmen übernimmt. Mögliche Leistungsbereiche sind Buchhaltung, Betriebskostenabrechnung, Vermietung, technisches Bestandsmanagement, Notdienst, Sozialmanagement, IT oder Bauprojektsteuerung. Die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Beteiligten bleibt bestehen; auch die organschaftliche Leitungs- und Überwachungsverantwortung kann nicht auf den Dienstleister übertragen werden. Leistungsumfang, Verantwortlichkeiten, Datenschutz,

Informationssicherheit, Vergabe- und Steuerfragen, Vergütung, Kontrollrechte, Haftung, Notfallvorsorge und Beendigung sollten vertraglich eindeutig geregelt werden.

Von der Bündelung können beide Seiten profitieren: Das betreuende Unternehmen erreicht gegebenenfalls eine bessere Auslastung und Spezialisierung; das betreute Unternehmen erhält Zugang zu professionellen Strukturen und Fachwissen. Voraussetzung ist, dass die Kooperation nicht zu unklaren Verantwortlichkeiten, einseitigen Abhängigkeiten oder unzureichender Steuerungsfähigkeit führt. Regelmäßige Leistungs- und Risikoberichte sowie eine belastbare Exit- und Übergangsplanung sind daher wesentlich.

Gerade gemeinwohlorientierte Wohnungsunternehmen können durch solche Kooperationen ihre Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit sichern oder stärken. Die Zusammenarbeit erhöht die Anpassungsfähigkeit an regulatorische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen und fördert den Austausch von Wissen und Erfahrungen. Dadurch entsteht eine zusätzliche Qualität der Leistungserbringung, die über die Möglichkeiten des einzelnen Unternehmens hinausgehen kann.

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 einer vorbereitenden Phase können zunächst Kooperations- oder Projektvereinbarungen, gemeinsame Arbeitsgruppen und eine klar definierte Transaktionsgovernance eingerichtet werden. Personenidentische oder wechselseitige Organbesetzungen sollten nur nach sorgfältiger Prüfung von Interessenkonflikten, Vertretungsregelungen, Satzung und gesetzlichen Vorgaben erwogen werden. Weiterhin sind insbesondere folgende Punkte zu beachten:

- wechselseitiges Vertrauensverhältnis der betroffenen Gremien und Transparenz bei der Analyse der rechtlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten des Wohnungsunternehmens
- sachkundige Nachfolgeregelungen für Schlüsselpersonen und Organmitglieder,
- 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.

Die Vorteile einer Verschmelzung beschränken sich dabei nicht auf die Zusammenführung von Wohnungsbeständen, Mitarbeitern und finanziellen Ressourcen. Durch das Zusammenwirken der bisherigen Unternehmen können neue Fähigkeiten, zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten und eine höhere organisatorische Leistungsfähigkeit entstehen.

Insbesondere gemeinwohlorientierte Wohnungsunternehmen stehen wie erläutert vor wachsenden Anforderungen, beispielsweise durch demografische Entwicklungen, Digitalisierung, Klimaschutz, Fachkräftemangel oder zunehmende regulatorische Anforderungen. Größere und leistungsfähigere Organisationseinheiten können diesen Herausforderungen oftmals besser begegnen, da sie über breitere personelle Ressourcen, stärkere Spezialisierungsmöglichkeiten und höhere Investitionskraft verfügen.

Eine erfolgreiche Verschmelzung schafft daher nicht lediglich ein größeres Unternehmen, sondern kann eine neue Qualität der Organisation hervorbringen. Aus zwei wirtschaftlich eigenständigen Unternehmen entsteht ein neues Ganzes mit erweiterten Handlungsmöglichkeiten, höherer Resilienz und einer nachhaltig gestärkten Marktposition.

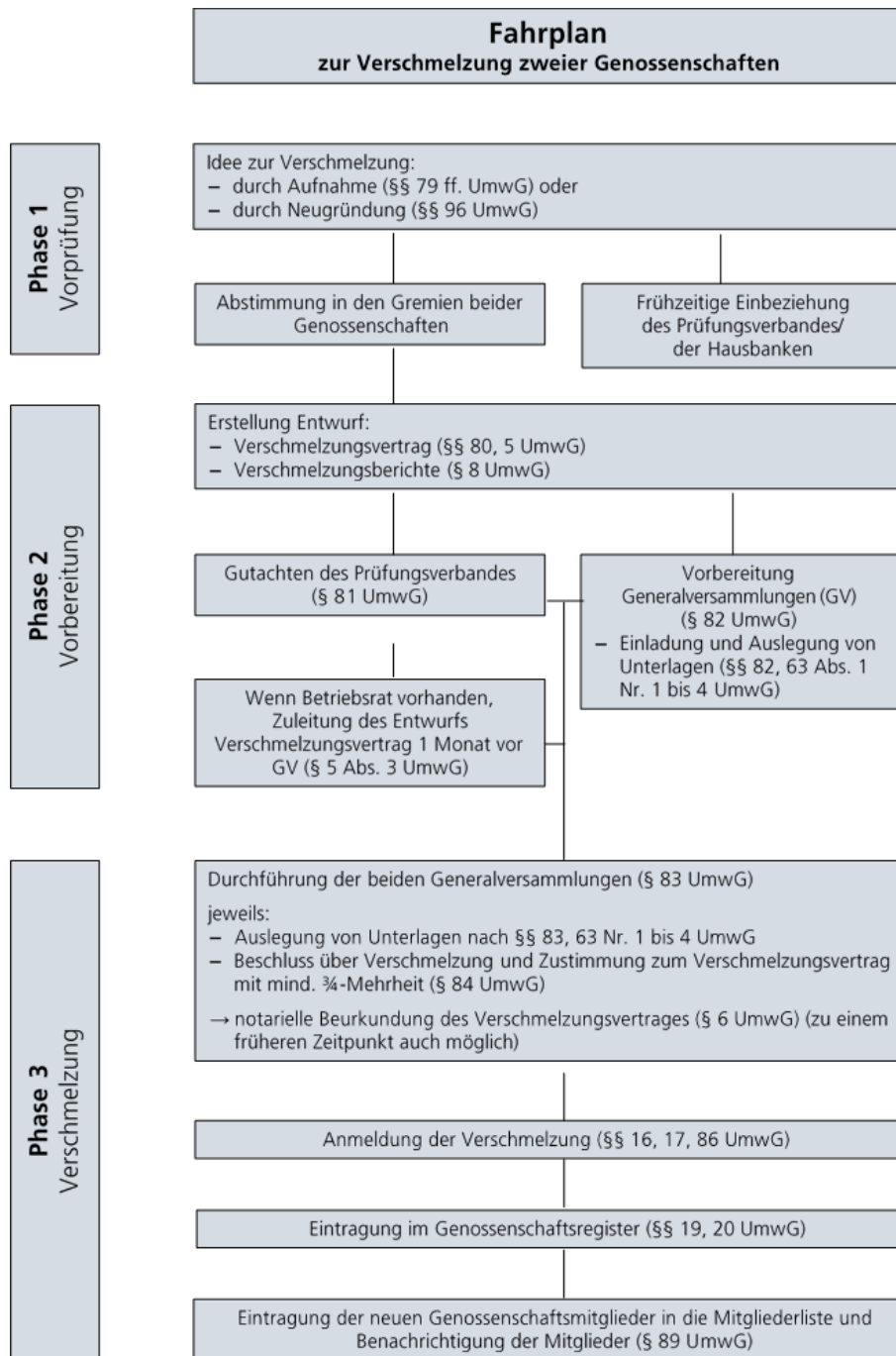


Abbildung 13: Fahrplan zur Verschmelzung am Beispiel zweier Genossenschaften

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.

Vor Einberufung der Generalversammlung, die über den Verschmelzungsvertrag beschließen soll, ist für jede beteiligte Genossenschaft die gesetzlich erforderliche gutachtliche Äußerung des Prüfungsverbands einzuholen. Darüber hinaus sind rechtliche, wirtschaftliche, bilanzielle, steuerliche, förderrechtliche, personalwirtschaftliche, IT-bezogene und organisatorische Folgen frühzeitig zu prüfen. Dazu gehören insbesondere Grunderwerbsteuer und mögliche Befreiungstatbestände, Förder- und Belegungsbindungen, Finanzierungs-klauseln, Pensions- und Arbeitsverhältnisse, Datenmigration sowie Integrationskosten und -risiken.

Bei rechtsformübergreifenden Verschmelzungen, etwa einer GmbH auf eine Genossenschaft, sind die besonderen Anforderungen der beteiligten Rechtsformen gesondert zu berücksichtigen.

4.2.4 Liquidation von Wohnungsunternehmen

Die Liquidation stellt regelmäßig die letzte Handlungsoption dar. Sie ist die geordnete Abwicklung eines zuvor aufgelösten, grundsätzlich noch nicht insolventen Unternehmens und strikt vom Insolvenzverfahren zu unterscheiden.

Die Liquidation setzt die vorherige Auflösung eines grundsätzlich noch nicht insolventen Unternehmens voraus und dient dessen geordneter Abwicklung außerhalb eines Insolvenzverfahrens. Treten Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ein, sind unverzüglich die insolvenzrechtlichen Pflichten zu prüfen. Liegt ein Insolvenzgrund vor, ist der Insolvenzantrag durch die jeweils verpflichteten Personen ohne schuldhaftes Zögern zu stellen; die freiwillige Liquidation darf nicht zur Verzögerung des Insolvenzantrags genutzt werden.

Ob eine Liquidation gegenüber Fortführung, Kooperation, Verschmelzung oder Bestandsübertragung vorzugswürdig ist, erfordert eine belastbare Abwicklungsplanung. Zu untersuchen sind insbesondere Liquidität, Verwertungserlöse, Darlehens- und Förderbedingungen, Steuern, Personal, Mietverhältnisse, Mitglieder- beziehungsweise Gesellschafterinteressen, Gläubigerschutz sowie Zeit- und Transaktionskosten. Bei Krisenanzeichen ist frühzeitig insolvenz-, gesellschafts-, steuer- und förderrechtliche Beratung einzubeziehen.

5 Organpflichten, Haftung und Haftungsvermeidung

Eine belastbare Unternehmensorganisation und dokumentierte Entscheidungsprozesse dienen nicht nur der Steuerungsqualität, sondern auch der Vermeidung persönlicher Haftungsrisiken. Maßgeblich sind stets Rechtsform, Satzung beziehungsweise Gesellschaftsvertrag, Geschäftsordnung, konkrete Ressortverteilung und die Umstände des Einzelfalls.

5.1 Pflichten von Geschäftsleitung und Aufsichtsorgan

Vorstände von Genossenschaften haben nach § 34 GenG, Geschäftsführer einer GmbH nach § 43 GmbHG die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden.

Für unternehmerische Entscheidungen gilt: Ein haftungsfreier Entscheidungsspielraum setzt voraus, dass ohne sachfremde Interessen, zum Wohl des Unternehmens und auf Grundlage angemessener Informationen gehandelt wird. Das Aufsichtsorgan überwacht die Geschäftsleitung; bei Genossenschaften ergeben sich zentrale Pflichten insbesondere aus §§ 38 und 41 GenG. Überwachung ist von operativer Geschäftsführung zu trennen.

5.2 Unternehmerische Entscheidungen und Dokumentation

Bei wesentlichen Investitions-, Finanzierungs-, Kooperations-, Personal- und Portfoliomaßnahmen sollte die Entscheidungsgrundlage nachvollziehbar dokumentiert werden. Dazu gehören insbesondere:

- Ziel, Unternehmensinteresse und Vereinbarkeit mit Satzung, Gesellschaftszweck und gegebenenfalls öffentlichem Auftrag;
- angemessene Informationen zu Wirtschaftlichkeit, Liquidität, Risiken, Alternativen, Finanzierung, Recht, Steuern, Förderung und Umsetzbarkeit;
- plausible Annahmen, Sensitivitäten beziehungsweise Szenarien sowie die Auswirkungen auf die integrierte Unternehmensplanung;
- Offenlegung und Behandlung möglicher Interessenkonflikte sowie erforderliche Zustimmungen;
- Beschluss, tragende Erwägungen, abweichende Auffassungen, Verantwortlichkeiten und spätere Umsetzungskontrolle.

5.3 Pflichten in Krise und Insolvenz

Bei Anzeichen einer bestandsgefährdenden Entwicklung sind Informationsdichte, Planungstiefe und Überwachungsfrequenz zu erhöhen. § 1 StaRUG verlangt die fortlaufende Überwachung, geeignete Gegenmaßnahmen und die unverzügliche Berichterstattung an das Überwachungsorgan. Planabweichungen, Finanzierungsrisiken und Maßnahmen sind zeitnah und prüfbar zu dokumentieren.

Bei Anhaltspunkten für Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ist unverzüglich eine insolvenzrechtlich qualifizierte Prüfung einzuleiten. Die Antragspflicht nach § 15 a InsO und die Zahlungsbeschränkungen nach § 15 b InsO sind zu beachten. Die gesetzlichen Höchstfristen sind keine allgemeinen Bearbeitungs- oder Schonfristen; ein Antrag ist ohne schuldhaftes Zögern zu stellen, sobald der Insolvenzgrund feststeht und nicht rechtzeitig beseitigt werden kann.

5.4 Praktische Maßnahmen zur Haftungsvermeidung

Folgende Maßnahmen sollten zur Haftungsvermeidung sichergestellt werden:

- klare Ressort-, Vertretungs-, Berichts- und Eskalationsregelungen; Delegation mit angemessener Auswahl, Instruktion und Überwachung;
- regelmäßige integrierte Planung, rollierende Liquiditätsvorschau, Risikoberichte sowie Szenario- und Stresstests;
- rechtzeitige Einbindung qualifizierter interner und externer Fachleute bei komplexen rechtlichen, steuerlichen, technischen oder krisenbezogenen Fragen;
- aussagekräftige Sitzungsunterlagen und Protokolle, die Informationsgrundlage, Alternativen und Entscheidungsgründe erkennen lassen;
- angemessene Compliance-, Informationssicherheits- und Kontrollsysteme sowie konsequente Nachverfolgung festgestellter Mängel;
- regelmäßige Prüfung des D&O-Versicherungsschutzes. Eine Versicherung ersetzt weder pflichtgemäße Organisation noch sorgfältige Entscheidungen und Dokumentation.

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 (Neubau + Bestand inkl. technischer und wirtschaftlicher Klimapfad)		
- 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?		

	Ja	Nein
Liegt – sofern Krisenanzeichen oder ein Sanierungsbedarf bestehen – ein aktuelles, belastbares Sanierungskonzept vor?		
Werden wesentliche Planungsannahmen durch Szenario- und Stress-tests überprüft?		
Werden Liquidität, freie Kreditlinien, Covenants und Zinsbindungsabläufe rollierend überwacht?		
Bestehen getestete Notfall- und Wiederanlaufpläne für kritische IT- und Geschäftsprozesse?		
Sind wesentliche Klima-, Energie-, Personal- und Nachfolgerisiken in Strategie und Planung berücksichtigt?		

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 oder sinkende freie Liquiditätsreserve bei stagnierenden beziehungsweise rückläufigen 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, vermehrte Mahnungen oder nur noch kurzfristig geschlossene Finanzierungslücken.

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 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	Unter- neh- men	Kritischer Schwel- lenwert
1 Leerstandsquote in %				> 10
2 Anteil der Fremdkapitalzinsen an der Nettokaltmiete in % (Zinsde- ckung)				> 30
3 Anteil des Kapitaldienstes an der Nettokaltmiete in % (Kapitaldienstdeckung)				> 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				< 25
9 Instandhaltungskosten je EUR/m ²				< 15
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
- Bewirtschaftungstä- tigkeiten	negatives Ergebnis		
- Fremdverwaltung	negatives Ergebnis		
- Regiebetrieb	negatives Ergebnis		
- Spareinrichtung	negatives Ergebnis		

Insolvenzgründe

- Zahlungsunfähigkeit nach § 17 InsO
- drohende Zahlungsunfähigkeit nach § 18 InsO als möglicher Eröffnungsgrund bei Eigenantrag
- Überschuldung nach § 19 InsO
- Zahlungsstockung als Warnsignal, aber nicht ohne Weiteres als Insolvenzgrund

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

Bei Anhaltspunkten für Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ist unverzüglich eine insolvenzrechtlich qualifizierte Prüfung einzuleiten und fortlaufend zu dokumentieren. Liegt ein Insolvenzgrund vor, ist der Antrag ohne schuldhaftes Zögern zu stellen. Die Höchstfristen von drei Wochen bei Zahlungsunfähigkeit und sechs Wochen bei Überschuldung sind keine allgemeinen Bearbeitungsfristen.

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

Aufgaben und Befugnisse des Aufsichtsrats richten sich nach Rechtsform, Gesetz, Satzung beziehungsweise Gesellschaftsvertrag. Zu den Kernaufgaben gehören die Überwachung und Beratung der Geschäftsleitung; je nach Rechtsform und Regelwerk kommen Auswahl, Bestellung oder Mitwirkung bei personellen Entscheidungen hinzu. Der Aufsichtsrat darf die Geschäftsführung nicht an sich ziehen, muss sich aber mit wesentlichen strategischen, finanziellen und risikobehafteten Sachverhalten eigenständig und kritisch befassen.

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: entscheidungsrelevante, aktuelle und verlässliche Informationen aus Rechnungswesen, Liquiditätssteuerung und Fachbereichen; Aktualität und Detaillierungsgrad richten sich nach Risikolage und Beratungsgegenstand,
- Vorlagen: so rechtzeitig, dass eine sorgfältige Vorbereitung möglich ist; bei eilbedürftigen Sachverhalten sind Gründe und Informationsstand zu dokumentieren, 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 Bewirtschaftungstätigkeit 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
- Entwicklung überfällige Forderungen, Alterungsklassen
- Entwicklung fälliger Verbindlichkeiten

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
Jahr quartalsweise
3-Jahresvorschau |
| - Leerstand | | |
| - Mietausfälle | | |

c)

Geplante bzw. voraussichtliche Entwicklung von

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

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

Bei Anhaltspunkten für Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung hat der Aufsichtsrat unverzüglich eine qualifizierte Befassung der Geschäftsleitung und eine belastbare Berichterstattung einzufordern. Die Insolvenzantragspflicht trifft grundsätzlich die Mitglieder des Vertretungsorgans beziehungsweise die Liquidatoren. Bei Führungslosigkeit einer Aktiengesellschaft oder Genossenschaft können nach § 15a Abs. 3 InsO unter den dort genannten Voraussetzungen auch Mitglieder des Aufsichtsrats antragspflichtig sein.

6

Weitere zentrale Überwachungsfelder

- Cyber- und Informationssicherheit, wesentliche IT-Projekte und getestete Notfallvorsorge;
- Finanzierung, Covenants, Zinsbindungs- und Refinanzierungsrisiken;
- Klima-, Energie- und ESG-Risiken einschließlich Datenqualität und Investitionsfolgen;
- Compliance, Interessenkonflikte, Hinweisgebersystem und wesentliche Rechtsstreitigkeiten;
- Personal-, Nachfolge- und Schlüsselpersonenrisiken.

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.

Das Erreichen einzelner in Kapitel 3.4 dargestellter Orientierungswerte kann eine vertiefte Prüfung auslösen. Eine erhöhte Risikosituation ist jedoch stets anhand von Zeitreihe, Planung, Liquidität, Marktumfeld, Unternehmensführung und dem Zusammenwirken mehrerer Indikatoren zu beurteilen.

Anlage 3

Fragen zur Betriebsorganisation und Marktfähigkeit

I. Betriebsorganisation von Genossenschaften (sinngemäß auch auf andere Rechtsformen übertragbar)

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 Vorstands 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 Bürobeetriebs?
- 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?

4

Digitalisierung, Resilienz und Nachhaltigkeit

- a) Sind kritische Geschäftsprozesse, Verantwortlichkeiten, Vertretungen und Notfallverfahren dokumentiert und regelmäßig getestet?
- b) Sind IT-Systeme, Datenqualität, Schnittstellen, Berechtigungskonzepte und Backup-Verfahren angemessen?
- c) Werden Energieeffizienz, Wärmeversorgung, Klimarisiken, Barrierearmut und langfristige Investitionsbedarfe objektbezogen erfasst?
- d) Bestehen belastbare Personal- und Nachfolgeregelungen für Schlüsselpositionen und Organe?

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	Wohneinheiten	Sonstige Einheiten Anzahl	Wohn-/ Nutzfläche m ²
Altbauten vor 1949 erstellt				
1949 bis 1958				
1958 bis 1968				
1969 bis 1978				
1979 bis 1990				
1991 bis 2001				
2002 bis 2009				
2010 bis 2019				
ab 2020				

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

aa) Wie viel % 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 (2025): Zentrale Ergebnisse der BBSR-Wohnungsbedarfsprognose. Neubaubedarfe in Deutschland bis 2030. BBSR-Analysen kompakt 05/2025. Bonn

BBSR (2024): Raumordnungsprognose 2045. Bevölkerungsprognose – aktualisiert anhand der Ergebnisse des Zensus 2022. BBSR-Analysen kompakt 13/2024

BBSR (2021): Raumordnungsprognose 2040. Haushaltsprognose. Bonn.

GdW (2024): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2024/2025. Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW. Berlin.

GdW (2023): Wohntrends 2040. Studie. GdW Branchenbericht 9. 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.

Statistisches Bundesamt (2025): 16. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Annahmen und Ergebnisse 2024 bis 2070. Wiesbaden.

Rechts- und Regelungsgrundlagen (Stand: August 2026):

Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG), insbesondere § 1

Insolvenzordnung (InsO), insbesondere §§ 15a, 15b und 17 bis 19

Genossenschaftsgesetz (GenG), insbesondere §§ 34, 38 und 41; GmbHG § 43; AktG § 93

Handelsgesetzbuch (HGB), insbesondere § 317; Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG), insbesondere § 53

IDW S 16: Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG, verabschiedet 2025

Baugesetzbuch (BauGB), insbesondere §§ 36a und 246e in der geltenden Fassung

BSI-Gesetz in der seit Dezember 2025 geltenden Fassung sowie Informationen des BSI zur NIS-2-Betroffenheitsprüfung

Verordnung (EU) 2024/1689 über künstliche Intelligenz in ihrer geltenden Fassung.

Bevölkerung:

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Natürliche Bevölkerungsbewegung. Wiesbaden.

Datenbank GENESIS-Online; <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=statistikTabellen&selectionname=12613>

Datenbank GENESIS-Online; <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=statistikTabellen&selectionname=12612>

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Wanderungen. Wiesbaden.

Datenbank GENESIS-Online; <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=statistikTabellen&selectionname=12711> sowie

Regionaldatenbank Deutschland, https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Wanderungen/_inhalt.html#sprg475638::~text=und%20in%20der-,Regionaldatenbank%20Deutschland,-finden%20Sie%20Ergebnisse

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Bevölkerungsfortschreibung. Wiesbaden.

Datenbank GENESIS-Online; <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=statistikTabellen&selectionname=12411>

Haushalte:

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistischer Bericht. Haushalte und Familien - Ergebnisse des Mikrozensus -. Wiesbaden sowie Datenbank GENESIS-Online: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=statistikTabellen&selectionname=12211>

BBSR (2021): Raumordnungsprognose 2040. Haushaltsprognose. Downloads Daten und Karten.

Bonn. Download unter: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/fachbeitraege/raumentwicklung/raumordnungsprognose/rop/01-start.html?pos=3>

Wohnungsnachfrage:

BBSR (2025): BBSR-Wohnungsbedarfsprognose, Karten, Abbildungen, Ergebniszusammenfassung und Daten. Bonn. Download unter: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/fachbeitraege/wohnen-immobilien/wohnungsmarktprognoese/prognose/01-prognose.html?pos=1>

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

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