



Inhaltsverzeichnis

- 1 Ausgangssituation in der Wohnungswirtschaft
 - 1.1 Entwicklungen in Deutschland
 - 1.2 Entwicklung in Freiburg
- 2 ‚Freiburger Stadtbau‘
 - 2.1 Bestandsaufnahme
 - 2.2 Bewertung der Bilanz
 - 2.3 Interessen der Beteiligten
- 3 Schlussfolgerungen aus der Bestandsaufnahme
- 4 werkhaus-Strategie für Freiburg
 - 4.1 Teilung der Gesellschaft
 - 4.2 Ausbau der Verwaltungsgesellschaft
 - 4.3 Privatisierung des Bestandes
 - 4.4 Verminderter Verkaufspreis
 - 4.5 Minderheitsanteil der Stadt
 - 4.6 Regionale Einbindung
 - 4.7 Fazit
- 5 Finanzierungskonzept
- 6 werkhaus Projektentwicklung GmbH
 - 6.1 Verständnis
 - 6.2 GF, Gesellschafter, Partner
- 7 Referenzen
- 8 Adressen

1 Ausgangssituation in der Wohnungswirtschaft

Es ist Bewegung in den deutschen Wohnungsmarkt gekommen. Käuferseits ist der Markt interessant geworden für internationale Investmentgesellschaften aufgrund der jahrelangen Zurückhaltung der deutschen Wohnungswirtschaft und den daraus zu erwartenden Renditen. Zudem wird damit gerechnet, dass große, meist kommunale Bestände in Kürze verkauft werden. Glaubt man den Branchenanalysten, so wird die Marktkapitalisierung auch zukünftig weiter ansteigen. Insofern wird weiterhin ausländisches Kapital in einer zuvor nie da gewesenen Dimension auf den Deutschen Immobilienmarkt strömen. Die Wohnungswirtschaft als Teilmarkt spricht selbst schon vom „Ausverkauf der Wohnungswirtschaft“.

1.1 Entwicklungen in Deutschland

Bereits in Kiel, Berlin und Dresden wurden kommunale Wohnungsgesellschaften komplett, in vielen anderen Städten in Teilen veräußert. Ziel der Verkäufe war unisono finanzielle Schieflagen in den öffentlichen Haushalten auszugleichen, die ohne diese Einnahmen nicht mehr handlungsfähig waren. Weitere Städte werden folgen.

Waren es in den vergangenen Jahren vornehmlich deutsche Firmen, die die jeweiligen Teilmärkte der Immobilienwirtschaft beherrschten (Immobilienfonds, Projektentwickler, Leasinggesellschaften, Immobilien AGs), so bestimmen schon heute ausländische Investorenkonsortien die großen Immobiliengeschäfte. Im Jahrbuch der Immobilienbranche 2006 heißt es im Vorwort: „Zugleich nimmt die Internationalisierung der deutschen Immobilienwirtschaft weiter dramatisch zu. So haben angelsächsische Investmentgesellschaften bereits deutsche Wohnungsbestände in einem Volumen von weit über 20 Milliarden Euro übernommen. Interessant zu beobachten ist auch die Zunahme der Verkäufe von Immobilienkrediten an ausländische Banken und Finanzinvestoren.“ (Quelle Immobilien Jahrbuch 2006, Vorwort Seite 6-7) Für die kommenden Jahre wird ein weiterer Anstieg der Transaktionsvolumina prognostiziert. Ein Ende dieser Kapitalisierungswelle ist nicht in Sicht. Durch die Einführung und Schaffung gesetzlicher Rahmenfaktoren (aktueller Koalitionsvertrag der BRD) wird ein neuer Trendsetter „REITS“ (Real Estate Investment Trusts) zukünftig die Situation für die Wohnungswirtschaft sogar noch überhitzen. Im Jahrbuch heißt es hierzu: „Ein Immobilien Thema, das die Kapitalsammelstellen und das Steuerrecht gleichermaßen berührt und ebenfalls die zunehmende Globalisierung der Immobilienmärkte widerspiegelt. Diese sollen die bestehende Lücke im Bereich deutscher Immobilienanlageprodukte schließen und den Standort Deutschland im internationalen Wettbewerb um Anlagenkapital stärken. Die Bundesregierung hat sich zum Ziel gesetzt, Produktinnovationen und neue Vertriebswege im Bereich der Finanzdienstleistung zu unterstützen“. Weiterhin heißt es im Kapitel „Real Estate Investment Trusts vor der

Einführung in Deutschland“, geschrieben von Dr. Eckart John Freyend (Vorsitzender des Vorstandes IVG Immobilien AG): “REITS sind keine neue Unternehmensform, sondern in der Regel börsennotierte Aktiengesellschaften. Sie werden lediglich bei den Ertragssteuern anders behandelt: Diese werden nicht bei der Gesellschaft selbst erhoben, sondern bei ihren Anlegern. Dafür müssen REITS zwei Bedingungen erfüllen: erstens muss ein hoher Prozentsatz des Gewinns an die Anleger ausgeschüttet werden. Zweitens ist ihre Tätigkeit auf Immobiliengeschäfte beschränkt.“ Angesichts dieser Perspektive fragt man sich, wer dann die wichtigen Instandhaltungsrücklagen bildet, um nachhaltig in den Bestände investieren zu können? Und wie hoch werden wohl die Renditeerwartungen der vielen Anleger sein, wenn es ausländische Großanleger sind?

Für die inländische Privatwirtschaft werden fast zeitgleich die Erwerbsvoraussetzungen verschärft. Es stellt sich mithin die Frage: Wie soll unter den Voraussetzungen (Wegfall der Eigenheimzulage/ Streichung beschleunigter Abschreibungssätze im Mietwohnungsbau/ Verschärfung von Hartz-IV Gesetzgebung/ Einführung von Basel II) die Wohneigentumsquote der Deutschen verbessert werden, wenn die Bedingungen durch steigende Renditeanforderungen, Verteuerung des Kapitals und Minderung der Förderwege verschlechtert werden?

Der deutsche Wohnungsmarkt ist aktuell von einem abwartenden Verhalten auf der Investorensseite gekennzeichnet, was bereits eine Halbierung der Bautätigkeit in Deutschland in den letzten 10 Jahren nach sich gezogen hat. Die sinkende Bautätigkeit wird wiederum Angebotsknappheiten zur Folge haben und letztlich eine Steigung der Marktpreise herbeiführen.

1.2 Entwicklung in Freiburg

In Freiburg stellt sich die Situation ganz ähnlich dar. Aufgrund einer dramatischen Haushaltslage sieht sich das Rathaus nicht mehr in der Lage, ohne den Verkauf mindestens von Teilen der Freiburger Stadtbau verfassungskonforme Haushalte zu verabschieden, die ein Mindestmaß an Handlungsspielraum für die Politik ermöglichen. Vor diesem Hintergrund wird zur Zeit der Vorschlag von OB Salomon diskutiert: „ ..., die städtische Beteiligung an der Freiburger Stadtbau, ... zur Konsolidierung des Haushalts, zur nachhaltigen Tilgung der städtischen Schulden und für Investitionen in die kommunale Infrastruktur zu verkaufen. Die Haushaltslage ist dramatischer als gemeinhin bekannt: Faktisch lebt die Stadt mangels ausreichender Einnahmen seit vielen Jahren von ihrer Substanz. ... Seit Jahren ist die Stadt nicht mehr in der Lage, ihre laufenden Ausgaben aus laufenden Einnahmen des Verwaltungshaushalts decken zu können. “ (Pressemitteilung der Stadt Freiburg vom 04.05.06)

Die vorrangigen Ziele der Stadt sind die Rückzahlung der Schulden im Haushalt, eine jährliche und dauerhafte Netto-Entlastung von 26,3 Mio. Euro für wegfallende Zins- und Tilgungszahlungen, die Verpflichtung des Gemeinderats, mindestens zehn Jahre keine neuen Schulden aufzunehmen, die Wiedergewinnung von Handlungsspielräumen für Zukunftsinvestitionen, ein weit reichender Schutz der Rechte und Interessen der Mieter, die Sicherung von Belegungsrechten für die Wohnversorgung von Wohnungsnotfällen und weiterhin ein städtisches Engagement im Wohnungsneubau und insbesondere beim Bau von preiswertem Wohnraum.

2 „Freiburger Stadtbau“

Wohnungen der ‚Freiburger Stadtbau‘ gibt es in fast allen Stadtteilen, vor allem aber in Weingarten, Haslach, Brühl- Beurbarung und Unterwiehre. Außerdem im Stühlinger, Mooswald und im Rieselfeld. Hinzu kommen zahlreiche Einzelobjekte und Reihenhauszeilen, die über das ganze Stadtgebiet verstreut sind. Der älteste Wohnungsbestand stammt aus dem 19. Jahrhundert, wobei der größte Teil Ende der 60. er und Anfang der 70. er Jahre entstand.

2.1 Bestandsaufnahme

Wohnungen/ Freiburg kann auf einen Gesamtwohnungsbestand von 101.714 (ABI, Stand: 01.01.2005) Wohnungen verweisen. Entsprechend länger zurück liegender Umfragen und Erhebungen ist davon auszugehen, dass Mietwohnungen 2/3 einnehmen und 1/3 vom Wohneigentum gebildet werden. Der Wohnungsmarkt in Freiburg kann als angespannt bezeichnet werden und in der Zukunft ist mit einem weiteren Einwohnerzuwachs zu rechnen.

Von den circa 67.800 Mietwohnungen befinden sich 7.681 Wohnungen im Eigentum der ‚Freiburger Stadtbau‘. Im Laufe dieses Jahres erhöht sich das Eigentum der ‚Freiburger Stadtbau‘ nochmals auf etwa 7.900 Wohnungen. Die Gesamtwohnfläche des größten Wohnungsbauträgers der Stadt umfasst 518.000 m².

1.375 Wohnungen gehören zum derzeitigen Stand der Stadt Freiburg. Da diese Wohnungszahl auch Dienstwohnungen, Verwaltungsgebäude und potentielle Abrissgebäude beinhaltet, beläuft sich die Zahl der Wohnungen, die reinen Wohnzwecken dienen auf etwa 1000 Wohnungen mit einer verbleibenden Wohnfläche von 62.000 m². Der Bestand der Stadt Freiburg und der ‚Freiburger Stadtbau‘ beinhalten demnach 8.900 Wohnungen mit einer Wohnfläche von 580.000 m².

4800 Wohnungen sind insgesamt mit Belegungsrechten versehen.

Mitarbeiter/ Das Management für den Immobilienbestand wird geleistet von ca. 160 Mitarbeiterinnen, die über die Verwaltungstätigkeiten hinaus verantwortlich sind für Trägerschaften, in Form von Betreuungsleistungen (Bauherrenfunktion) durchgeführt, um Stadtentwicklungsmaßnahmen voranzutreiben. Betriebswirtschaftlich werden hierfür die Fachdisziplinen ‚Kaufmännische Betreuung‘, ‚Technische Betreuung‘, ‚Kaufmännische + technische operative Betreuung (Vor-Ort-Leistungen)‘ und ‚Regiebetrieb‘ vorgehalten.

Betriebswirtschaft/ „Aus der Bewirtschaftung ihres Wohnungsbestands erzielt die Stadtbau 2006 einen Umsatzerlös von 65,8 Mio. Euro, in dem als Sonderfaktor auch die Einnahmen aus dem Verkauf von 743 Wohnungen an die GAGFAH Ende 2005 enthalten sind. In den Jahren 2007 und 2008 werden die Umsatzerlöse deutlich niedriger liegen. Die Gewinne der Gesellschaft verbleiben jeweils zur Aufstockung des Eigenkapitals in der Stadtbau. Zum Stadtbau-Konzern gehören die Freiburger Kommunalbauten (FKB), die FKB-Baugesellschaft und die Regio-Bäder-GmbH. Der Vorschlag sieht vor, dass vor einem Verkauf diese Gesellschaften aus dem Stadtbau-Konzern herausgelöst und in Regie der Stadt verbleiben.“ (Pressemitteilung der Stadt Freiburg vom 04.05.06)

Perspektive I/ „Die ‚Freiburger Stadtbau‘ errichtet lt. Wirtschaftsplan 2006 bis 2009 355 Wohneinheiten, mit deren Bau teilweise bereits begonnen wurde. Sie hat im Jahre 2001 ihr eigenes Portfolio-Szenario entwickelt, das sich an den spezifischen Freiburger Gegebenheiten sowie realisierbar erscheinenden wirtschaftlichen Möglichkeiten des Unternehmens orientiert. Es ist vorgesehen, innerhalb der nächsten 15 Jahre ca. 109 Mio. Euro in den Wohnungsbestand zu investieren, um rund 3.000 Wohnungen in ihrem Wohnungsstandard zu verbessern. Ein Schwerpunkt dieser Aufgabe liegt mit 1.442 Wohnungen in Weingarten-West.“ (Pressemitteilung der Stadt Freiburg vom 04.05.06)

Perspektive II/ „Bei der Erstellung des Flächennutzungsplanes 2020 wurde ein zusätzlicher Wohnflächenbedarf von 150 ha brutto bis ins Jahr 2020 errechnet. Grundlage dafür ist die Bevölkerungsprognose 2005, die bis zum Jahr 2012 von einem Wachstum von 1,65 % ausgeht. Danach wird eine Abnahme der Bevölkerungszahl bis 01.01.2020 um rd. 2.400 Personen prognostiziert. Im Gesamtzeitraum bedeutet dies eine Zunahme um 0,5 % bis 2020“ (Pressemitteilung der Stadt Freiburg vom 04.05.06)

2.2 Bewertung der Bilanz

Die Freiburger Stadtbau repräsentiert sich als innovativer Immobilienbestandshalter. Als Kaufpreis – ohne einem Europäischen Wettbewerbsverfahren vorweg zugreifen – wurde bisher die Summe

von 510 Mio. EUR in der Öffentlichkeit mehrmals genannt. Die Vorstellungen und Rahmenfaktoren für die Preisfindung stellen sich wie folgt dar

	Schulden der Stadt
	<u>zzgl. Abgeltung der Verbindlichkeiten der Stadtbau GmbH</u>
=	Kaufpreisvorstellungen: ca. 510 Mio. EUR

Betriebswirtschaftlich steht diesem Modell die nachfolgende Ertragsbilanz (Bilanzwerte von 2004) gegenüber

Rohergebnis	ca. 30,6 Mio. EUR
Betriebsergebnis	ca. 11,1 Mio. EUR
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	ca. 5,3 Mio. EUR
Jahresüberschuss	ca. 3,9 Mio. EUR

Ohne Berücksichtigung der unter Buchwerten (Unterbewertung durch Abschreibungen) aufgeführten Vermögenswerten der Immobilien ist ein solcher Kaufpreis demnach nicht zu rechtfertigen. Bei reiner Betrachtung der Kerngeschäftsfunktionen ohne Immobilienbestandseinkünfte (Veräußerungserlöse + Mieteinnahmen) zeigt sich ein noch deutlicheres, schlechteres Bild. Die Verwaltungstätigkeit mit Personalaufwendungen in Höhe von 8,7 Mio. EUR gegenüber Umsatzerlösen aus Betreuungsleistungen in Höhe von weit unter 3 Mio. EUR wird sich im Rahmen der Ausschreibung sicherlich kaufpreismindernd niederschlagen. Der geplante Personalübergang mit erheblichen Arbeitgeberverpflichtungen wird bei den zukünftigen Gewinnermittlungsprognosen potenzieller Investorengesellschaften einen entscheidenden Bewertungsanteil haben müssen.

Für die unterbewerteten Vermögenswerte inkl. Eigenkapital stellt sich die Sichtweise völlig anders dar. Hier scheint die Kaufpreisvorstellung gegenüber dem vorliegendem Zahlen- und Datenmaterial (Mieteinnahmen, Lage, immobilienwirtschaftliche Ausgangslage, Bevölkerungsprognose etc.) ein durchaus anreizfähiges Investitionsvolumina aufzuzeigen, wenngleich die hohen monetären Auflagen der Sozialcharta bisher bei der Kaufpreisindikation sicherlich noch nicht gewichtet worden sind. Die Kombination von Verwaltungsgeschäft in Verbindung mit dem Immobilienvermögen – gebündelt in einer Gesellschaft – ist jedoch nicht üblich und birgt die Gefahr, Konzentrations-synergien zu verschwenden - sind doch beide Kerngeschäftsfelder auch eigenständig (geteilt in zwei Gesellschaften) marktfähig und marktgängig. Eine isolierte Betrachtung der beiden Kaufpreisbestandteile der Freiburger Stadtbau ist deshalb nach unserer Auffassung erforderlich. Schon deshalb, weil beide Kernkompetenzen eingeständig als Wachstumsmärkte schon heute existieren.

Verschiedene Ermittlungen auf der Grundlage der Gewinne (Mieteinnahmen, Betreuungshonorar, Veräußerungserlösen) sind einzelwirtschaftlich zu bewerten und bei der Preisermittlung zu berücksichtigen.

Sozialcharta/ Die geforderte Sozialcharta und die Verpflichtung zur Sicherung aller Arbeitsplätze bis 2010 muss als wertmindernder Faktor eingerechnet werden.

Geschäftsbesorgungsbetrieb/ Der Geschäftsbesorgungsbetrieb der Freiburger Stadtbau birgt ein hohes Entwicklungspotenzial - als Dienstleister für ebensolche Geschäftsbesorgungsaufgaben im Bereich der Wohnungswirtschaft für Dritte, ist die Chance gegeben, mit dem professionellem Fundament von 160 Mitarbeitern, den Dienstleistungsmarkt „kaufmännisches und technisches Immobilienmanagement“ von Freiburg aus bundesweit zu bedienen. Eine sukzessive Ausweitung ist auf weitere Standorte durch organisches Wachstum und Zukäufe aus der Kommunalwirtschaft unkritisch durchführbar.

2.3 Interessen der Beteiligten

Die Interessen der Stadt sind in Bezug auf den bisher eingeschlagenen Weg widersprüchlich: einerseits braucht sie dringend die Einnahmen aus dem Verkauf der Gesellschaft, um die Stadtentwicklung weiterhin politisch gestalten zu können.

Andererseits würde die Stadt zugleich die soziale Wohn-Verantwortung der Stadt weiterhin in ihrer Hand wissen. Zudem soll ein innovatives (Wohn-)Klima erhalten bleiben.

Die betroffenen Mieter wünschen sich sozialen Frieden für die Stadt und vor allem Wohn-Sicherheit für sich. Vor diesem Hintergrund mobilisieren die Gegner die Bürgerschaft für ein entsprechendes Bürgerbegehren.

3 Schlussfolgerungen aus der Bestandsaufnahme

Die bisherigen angedachten Modelle ‚Verkauf‘ oder ‚Nichtverkauf‘ führen zu keiner befriedigenden Lösung – entweder geht die soziale Steuerungsmöglichkeiten der Wohnungspolitik für Freiburg verloren oder die Stadtkasse bleibt leer.

Es gilt einen neuen Weg zu beschreiten. Die soziale Sicherung, die Erfüllung der Wünsche aus Sicht der Stadt, hat seinen Preis – doch kann dieser Preis gemindert werden.

4 werkhaus-Strategie für Freiburg

In einer Zeit, in der kommunale Wohnungsbestände verkauft werden, um die Schulden tilgen zu können, darf Wohnen nicht zu einem rein renditeorientierten Gut werden, sondern muss ganzheitlich bewertet werden. Dazu müssen gesellschaftliche Folgekosten für sozialen Unfrieden, unnötig hoher Energieverbrauch, Ghettoisierung von Geringverdienern, Verslumung von Vierteln, Obdachlosigkeit, „Pariser Verhältnisse“ ... mit berücksichtigt werden.

Vor diesem Hintergrund scheint die Zeit reif zu sein für volkswirtschaftlich-handelnde (=über betriebswirtschaftliche Rendite hinaus) Formen von Wohnungsbaugesellschaften. Entsprechend der ebenfalls am Markt agierenden, inhaltlich orientierten Banken (zB. Gemeinschaftsbank, Umweltbank), der ökologischen Landwirtschaft, Ethik-Fonds, den regenerativen Stromanbietern oder regionalen Währungen (zB. „Regio“). All diese Unternehmen verkaufen einen gesellschaftlichen, einen sozial-ethisch-ökologischen Mehrwert, teilweise ohne direkten persönlichen Nutzen für die Kunden (zB. Ökostrom).

Auch für das Thema ‚Wohnen‘ ist eine ausreichende Bereitschaft von Dritten zu erwarten, Geld für den gesellschaftlichen Mehrwert zu investieren (und auf einen Teil der übliche Rendite zu verzichten). Für die regionalen Ereignisse von Verkäufen kommunaler Wohnungsbestände ist jedoch für einen neuen Weg auch ein regionaler Bezug von Projekten erforderlich. Nach dem Motto „wir nehmen den Wohnfrieden vor Ort selber in die Hand“.

Vor dem Hintergrund dieser Erwartungen können und sollen die beiden widersprüchlichen Interessen (Geld in die Stadtkasse + Wahrung der sozialen Verantwortung) im Idealfall gewahrt werden.

Dieses Gut ist in den letzten Jahren zunehmend fahrlässig überwiegend an ausländische Investoren „verramscht“ worden. Die Verkäufer – in der Regel finanziell kaum noch handlungsfähige Kommunen – wollten sich mit den Einnahmen entschulden. Die Käufer als Vertreter von auf kurzfristige Rendite ausgerichteten Kapitalgesellschaften verfolgen nachweislich eine Desinvestmentstrategie durch das Abschöpfen der Mieterträge. Diese Cashflows sind jedoch für das wirtschaftliche Immobiliengut für eine Nachhaltigkeit wesentlich und sollten nicht in andere Investments fließen. Die Öffentlichkeit wird nachhaltig durch das Interesse der schnellen Gewinnmaximierung belastet.

Im Gegensatz dazu versteht werkhaus Wohnraum als ein volkswirtschaftliches Gut, das auch der Allgemeinheit zu dienen hat. Denn: **Wohnraum ist wirtschaftliches Gut** Wohnraum muss für Errichter und Nutzer zugleich wirtschaftlich wie auch günstig sein. Um eine langfristige Marktfähigkeit - im Wettbewerb mit anderen Vermietern – sicherstellen zu können, sollte Wohnraum aus Nutzerperspektive günstig betrieben werden +++ **Wohnraum ist ästhetisches Gut** Wohnraum

muss stadträumlich wie auch für die Bewohner von der Nutzbarkeit bis in die Qualität von Bauteilen und Oberflächen durch einen hohen ästhetischen Anspruch positiv auf die Emotionen der Bewohner wirken und somit einen Beitrag zum Wohnwert leisten +++ **Wohnraum ist soziales Gut** Wohnraum soll allen Bevölkerungsschichten zur Verfügung stehen +++ **Wohnraum ist ein ökologisches Gut** Wohnraum soll umweltverträglich sein - für Mensch und Umwelt +++ **Wohnraum ist ein politisches Gut** Wohnraum sollte als Gesellschaftsgestaltungselement weiterhin für das Gemeinwohl erhalten und gestaltbar bleiben.

Das nachfolgend beschriebene Konzept basiert auf den Säulen: Teilung der Gesellschaft – Privatisierung des Bestandes – Ausbau der Verwaltungsgesellschaft – Verminderter Verkaufspreis – Regionale Einbindung

4.1 Teilung der Gesellschaft

Im Interesse einer nachvollziehbaren Bilanzierung und um die Bereiche als eigene Profitcenter betrachten und prüfen zu können, ist beabsichtigt, die ‚Freiburger Stadtbau‘ zu teilen: in eine Immobilienvermögensgesellschaft und eine Verwaltungsgesellschaft. Beide Gesellschaften werden mittels langfristiger Kooperationsverträge gekoppelt. Die Vermögensgesellschaft ist isoliert deutlich höher zu bewerten (und könnte/ müsste die noch defizitär wirtschaftende Verwaltungsgesellschaft finanziell entschädigen).

Die Trennung der beiden Kerngeschäftsfelder in zwei Untenehmen generiert eine unmittelbare Wertsteigerung, erhöht die Flexibilität bezüglich des Immobilienbestandes und ermöglicht die Konzentration auf eine Erweiterung der Verwaltungstätigkeit. Der Kauf einer vom dem Verwaltungsbetrieb losgelöste Immobiliengesellschaft ist einfacher zu finanzieren als die nicht transparente Verbindung beider Gesellschaften.

4.2 Privatisierung des Bestandes

Im Koalitionsvertrag der Bundesregierung ist festgehalten, dass die Eigentumsquote deutlich gesteigert werden soll. werkhaus hält das ebenfalls für sinnvoll. Wie auch Dietmar Ferger der sich dazu in der Badischen Zeitung geäußert hat: „... da Wohnungseigentum die beste Absicherung gegen Altersarmut und sozialen Abstieg ist. ... Als nützliche Nebeneffekte eines solchen Wohnungsverkaufs können nicht nur eine höhere Identifikation der neuen Eigentümer mit ihrer Stadt und geringere Sozialkosten im Falle von Arbeitslosigkeit/ Hartz IV, Sozialhilfe oder Rente erwartet

werden, sondern auch eine kostendämpfende Wirkung auf die Preisentwicklung im Wohnungsmarkt.“

Die soziale Verantwortung der Stadt kann durch den Verkauf von Wohnungen an die Bewohner auf die Bewohnergruppen übertragen und somit dezentralisiert werden.

werkhaus beabsichtigt den maximal möglichen Anteil zu privatisieren und wird in einer groß angelegten Kampagne dafür in der Bevölkerung werben. Als mögliche Formen von Eigentum bieten sich die Genossenschaft wie auch Wohnungseigentum an. Besonders die Genossenschaft erlebt zur Zeit aus verschiedenen Gründen eine Renaissance: zum einen egalisiert sich mit dem Wegfall der Eigenheimzulage der frühere Vorteil des Wohnungseigentums gegenüber der Genossenschaft, des weiteren erleichtert eine Novellierung der Genossenschaftsgesetze die Finanzierungen. Zudem scheint die Hemmschwelle „Genosse“ zu werden niedriger, als den Schritt in das Wohnungseigentum zu wagen, insbesondere für Bevölkerungsgruppen, die traditionsgemäß eher sich als Mieter empfinden.

Die Bewirtschaftung der Genossenschaften wird der Verwaltungsgesellschaft für 10 Jahre übertragen.

Der Einstieg in das genossenschaftliche Wohneigentum wird durch einen Anteil von 100 EUR pro Quadratmeter Wohnfläche möglich. Alternativ kann die Miete um 3-4% erhöht werden, um den Wohnraum für die betroffenen Mieter langfristig zu sichern.

Die angestrebte und in der Regel erreichte Privatisierungsquote von klassischen Immobilienbestandsübernahmen beträgt – trotz enormer Aufschläge für die Käufer – 30%. Angesichts der geplanten Strategie mit geringen Aufschlägen geht werkhaus von einer Privatisierungsquote größer 50% aus.

4.3 Ausbau der Verwaltungsgesellschaft

Die Verwaltungsgesellschaft scheint – wie die Zahlen zur Zeit interpretiert werden können – nicht wirtschaftlich zu arbeiten. Doch anstelle Personal abzubauen – im Sinne einer höheren Gesellschaftsrendite – plant werkhaus das Geschäft der Wohnraumverwaltung/ FM/ technische Dienste auszuweiten. Die Perspektiven für mittelgroße Verwaltungsgesellschaften sind günstig. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Arbeitsplatzerhaltungsverpflichtung nicht als Belastung dar.

Zu Beginn könnte die Verwaltungsgesellschaft die Geschäftsbesorgungsaktivitäten auf die kommunalen Immobilienmanagementleistungen ausgeweitet werden. Zudem birgt die erwartete Kapi-

taldynamik mit der Einführung der REITS in der Immobilienwirtschaft erhebliche Chancen. Für die Dienstleistung „Vermögens- und Immobilienverwaltung“ in der Wohnungswirtschaft wird ein enormes Marktwachstum prognostiziert (Spezialdienstleistung). Die gewerbliche Immobilienbranche hat diese Marktveränderung bereits erkannt und formiert sich entsprechend. Der Anteil der Eigenleistung von sogenannten institutionellen Investoren ist in den zurückliegenden Jahren deutlich zurückgegangen. Ausschreibungen und die Fremdvergabe von Immobilienmanagementleistungen sind schon fast der Regelfall.

Die Steuerung von nationalen und internationalen Immobilienportfolios unterliegt derzeit einer Konzentration auf das aktive Portfolio-, Asset- und Fondsmanagement. Eine Zunahme von An- und Verkaufsaktivitäten mit einer wesentlich höheren Umschlaggeschwindigkeit bei gleichzeitiger Steigerung des Transaktionsvolumens ist die Folge aus der Entwicklung. Eine Konzentration auf die Dienstleistungserbringung mit Spezialisierung auf das Gut „Wohnen“ ist vielversprechend.

In diesem Umfeld sind folgende Aufgabenbereiche für den Geschäftsbesorgungsbetrieb von Dritten zu erschließen

- Kalkulation von kaufmännischen und technischen Immobilien-Managementleistungen für Einzelobjekte und Großportfolios
- Ausschreibungsbearbeitung
- Strategische Beratung im Bereich des Ankaufs von Unternehmen (Immobilien dienstleister)
- Übernahme von klassischen Immobilienmanagementleistungen
- Neubau und Sanierung von Wohnungsbeständen
- Neubau von gewerblichen Immobilien
- Projektentwicklungsmaßnahmen

Der Ausbau des Bewirtschaftungsgeschäftes geht einher mit einer erhöhten Rentabilität des Betriebes. Dabei werden insbesondere zwei Aspekte fokussiert

1. Mieterbindung/ In einem langfristiger Betrachtungs- und Planungshorizont kann durch intensive Mieterbindung von geringeren Fluktuationsraten ausgegangen werden. Durch zielgruppenspezifische Immobilienvermarktung/ -vermietung und ein regionales Bindungskonzept unter Einbindung der örtlichen Handwerksfirmen wird auch für die Mieterschaft ein „Lokalbezug“, eine Identifikationsmöglichkeit geschaffen. Auf diese Weise werden enorme Folgekosten durch zu hohe Mieterfluktuationsraten in den Wohnungsbeständen und teure Nachvermietungen eingespart. Eine zielgruppenspezifische Vorgehensweise ermöglicht zu-

dem ein „gesundes Miteinander“. Zufriedene Mieter verringern den Verwaltungsaufwand von Wohnungsunternehmen.

2. Instandsetzung, Modernisierung/ Im Bereich der Planung und Ausführung werden durch Qualitätsmängel und Planungsfehler erhebliche Nutzungsfolgekosten produziert. Diese belasten die Wettbewerbsfähigkeit der Immobilie und wirken wertmindernd auf das Immobilienportfolio. Aufgrund unsere langfristigen Ausrichtung und der Erfahrung ergeben sich für werkhaus hier erhebliche Potenziale im Sinne einer nachhaltigen Immobilienbewirtschaftung.

4.4 Verminderter Verkaufspreis

Die von den Käufern mit zu erwerbenden sozialen Verpflichtungen in Form der Sozialcharta wie auch der Beschäftigungszusage für die Mitarbeiter der ‚Freiburger Stadtbau‘ wirken sich auf dem allgemeinen Markt deutlich preismindernd aus. Im Vergleich zu rein Rendite orientierten Verkauf kann in diesem Fall nur ein reduzierter Preis geboten/ finanziert werden.

Nachfolgende und preismindernde Forderungen von Seiten der Stadt wurden formuliert

Wünsche	Notizen
Sicherung von Belegungsrechte und Belegungsmöglichkeiten: Benennung von Mietern durch Stadt im Grundbuch	Gewährleistung der im öffentlichen Interesse liegenden Wohnversorgung von auf preisgünstigen Wohnraum angewiesenen Wohnungssuchenden
Versorgung mit preiswerten Wohnungen	Neue städtische Gesellschaft zur Weiterführung der kommunalen Wohnungsneubautätigkeit soll gegründet werden - insbesondere für den geförderten Wohnungsbau und der Sanierungsträgerschaft. Zur Sicherstellung einer urbanen Struktur und einer ausgewogenen Mieterstruktur wurde vom Gemeinderat vorgegeben, dass die Förderung des sozialen Wohnungsbaus in einem Verhältnis von 50:50 zum freifinanzierten Wohnungsbau stehen sollte.
Schutz von Mieterinteressen und – rechten und Einhaltung einer die Rechte und Interessen der MieterInnen absichernden Sozialcharta	Über den gesetzlich normierten Mieterschutz hinaus strebt die Stadt weiterreichende Vereinbarungen mit einem Erwerber an: - Lebenslanges Wohnrecht für über 60-jährige und

	<p>Mieter mit schweren Behinderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbot von Luxussanierungen - Vorkaufsrecht für Mieter im Verkaufsfall zu einem Preis, der deutlich unter dem Marktwert liegt - Begrenzung von Mietsteigerungen, auch im Falle von Modernisierungen - Sicherung von Belegungsrechten für die Stadt Freiburg - Verpflichtung zur Weiterführung von Instandsetzungen/ Modernisierungen/Sanierungen
Kündigungsschutz der Beschäftigten	Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen. Eine solche Vereinbarung besteht derzeit noch bis zum Jahr 2010 für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Interessen der Freiburger Wirtschaft und des Handwerks	Beauftragungen von regionalen Unternehmen
Standortsicherung	<p>Mit der Veräußerung der Beteiligung an der ‚Freiburger Stadtbau‘ erwirbt der Erwerber die Gesellschaft als wirtschaftliche Einheit.</p> <p>Mit dem Erwerber soll verbindlich vereinbart werden, die ‚Freiburger Stadtbau‘ als wohnungshaltendes und bewirtschaftendes Unternehmen mit Sitz in Freiburg zu erhalten</p>

4.5 Minderheitsanteil der Stadt

Als inhaltliche Sicherheit für die Einhaltung des konzipierten Kurses und zugleich als zusätzlicher Eigenkapitalanteil ist werkhaus offen für einen Minderheitsanteil der Stadt an der neuen Gesellschaft. Auf diese Weise kann der Stadt ein unkündbares Mitsprache- und Mitgestaltungsrecht gesichert werden.

4.6 Regionale Einbindung

Aufgrund der systematischen Einbindung von regionalen Strukturen und entsprechenden sozialen Sicherungszusagen gegenüber den betroffenen Regionen wie auch die weitest mögliche Beauftra-

gung von regionalen ausführenden Unternehmen für die Bewirtschaftung, Instandsetzung und Sanierung, werden im Gegenzug Förder-Finanzierungsbeteiligungen von ansässigen Unternehmen, Privatpersonen/ Sponsoren und ausführende Unternehmen erwartet und akquiriert.

4.7 Fazit

Die Interessen von werkhaus weichen deutlich vom Üblichen ab. Als kleines, junges und zugleich erfahrenes Unternehmen weist die Gesellschaft keine eigene starre Struktur auf, die im Falle einer Zusammenführung auf ein Fremdunternehmen übertragen werden sollte. Vielmehr ist werkhaus auf der Suche nach einer funktionierenden, ausbaubaren Organisation. Zudem hat werkhaus aus seinem Verständnis weder Interesse noch die Möglichkeit ein Maximum an Wohnungen zu halten, sondern möchte den – im Einklang mit der allgemeinen Politik – möglichst sozialverträglich in die jetzigen Bewohner verkaufen und Rendite mit der bestehenden Verwaltungsgesellschaft erwirtschaften. Das Interesse ist langfristig orientiert – ganz im Gegensatz zu der sonst üblichen Ausrichtung auf kurzfristige Renditemaximierung.

5 Finanzierungskonzept

Für die Finanzierung eines solchen Übernahmekonzepts wie unter Punkt 4 dargelegt, stehen Kapitalgeber mit langfristigen Interessen zur Verfügung. Gespräche wurden bisher projektunabhängig sowohl mit der „private equity-Branche“ als auch mit der Immobilienwirtschaft selbst geführt. Aus beiden Teilmarktsegmenten bieten sich verlässliche Partner an. Selbst eine vollständige Immobilienpaketüberführung zu Buchwerten an einen Deutschen Immobilien-Bestandhalter inklusive entsprechender Sozialcharta ist nach dem derzeitigen Kenntnisstand möglich.

6 werkhaus Projektentwicklung GmbH

1998 wurde als Zusammenschluss von werk.um architekten und solatec GmbH die werkhaus Projektentwicklung GmbH gegründet. Die Partner realisierten eine Vielzahl von ökologischen und zugleich kostengünstigen Ein- und Mehrfamilien[holz]häusern. In der gemeinsamen Arbeit lagen damals die Schwerpunkte auf einer konsequent gesunden Bauweise für ein behagliches Wohnklima genauso wie auf die Qualität in Planung und Ausführung.

2006 erfolgte eine Neuausrichtung der werkhaus Projektentwicklung GmbH. Solatec schied aus. Die Anteile hat der langjährige Partner aremis übernommen und damit werkhaus inhaltlich um den Bereich der Immobilienökonomie mit Wohnungswirtschaft erweitert.

Durch den wirtschaftlichen Zusammenschluss der Büros aremis + werk.um architekten stehen werkhaus projektentwicklung GmbH qualifizierte Experten aus den Bereichen Architektur, Bautechnik und Immobilienmanagement zur Verfügung. Die werkhaus projektentwicklung GmbH ist mit einem Team von 20 Fachleuten ist somit in der Lage, als Kompetenzzentrum die komplette Wertschöpfungskette im Lebenszyklus einer Immobilie in Eigenleistung abzudecken.

Auf diese Weise verfügt werkhaus über eine ausgeprägte Marktkenntnis der nationalen Immobilienwirtschaft.

Unternehmensdaten

Gründung	1998
Erfolgreiche Projektentwicklungen	12 WE
realisiertes Projektvolumen	3,4 Mio. EUR
Anzahl Geschäftsführer	2
Büros	Darmstadt, Offenbach
Mitarbeiter (aremis + werkum)	~ 20

6.1 werkhaus-Verständnis

Ziel/ Aufbau eines großen Wohnungsbestandes, der volkswirtschaftlich und betriebswirtschaftlich nachhaltig betrieben/ bewirtschaftet wird und langfristig im Wert steigt.

[Nachhaltig wirtschaften: Ökologie, Ökonomie so in Einklang bringen, dass die Bedürfnisse heute lebender Menschen befriedigt werden, ohne die Bedürfnisbefriedigung künftiger Generationen zu gefährden]

werkhaus-[Nachhaltigkeits]Werte

Erhalt von sozialem, bezahlbarem Wohnraum für die unterschiedlichen Bedürfnisse einer pluralistischen Gesellschaft

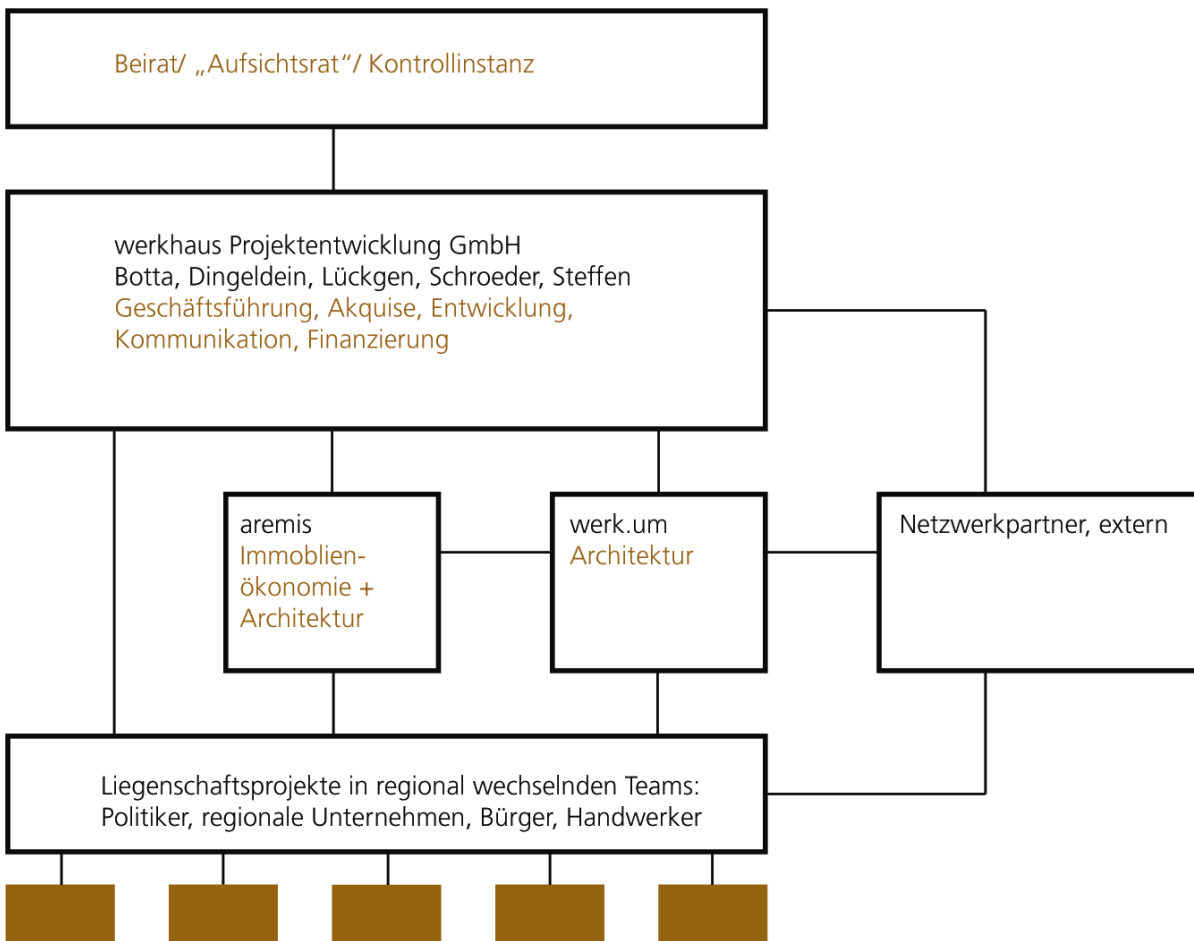
1. Renditeorientierung zur langfristigen Handlungsfähigkeit des Unternehmen
2. Planung und Ausführung von Modernisierung, wie Neubaumaßnahmen auf höchst-möglichen gestalterischem Niveau
3. Verbesserung von energetischen Standards

werkhaus-Struktur/ Umsetzung

werkhaus wird „schlank“ organisiert mit Geschäftsführung in Darmstadt und den internen Part-

nen aremis und werk.um architekten und externe Kompetenzen von einem Finanzierungsinstitut über Rechtsexperten, Energie- und Fördermittelberater bis zu Fachleuten für Öffentlichkeitsarbeit + Kommunikation. In dieser Konstellation werden an den jeweiligen Orten werkhaus-Projektteams zur Umsetzung der regional-spezifischen Konzeption. In den Projektteams werden politische Rahmen definiert, die Finanzierung organisiert, die Instandsetzungs- und Modernisierungsarbeiten wie die laufenden Arbeiten vergeben. Dabei wird versucht, regionale und bestehende Unternehmen einzubinden. Die Arbeit wird inhaltlich überwacht durch ein einzusetzendes Gremium von Personen des öffentlichen Lebens: Politiker, Prominente – als Garanten für die Glaubwürdigkeit und Umsetzung der formulierten werkhaus-Werte.

Organigramm



6.2 Gesellschafter und Partner

Geschäftsführer und Gesellschafter

Steffen Schroeder/ Immobilien-oekonom (ebs), Immobilien-Oekonom (VWA), Kaufmann der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft. Dozent an der Hessischen Verwaltungs- und Wirtschafts-

akademie / Studiengang: Immobilienwirtschaft; Pädagogische Leitung des Studienganges Immobilienökonom (VWA). Dozent an der Fachhochschule Mainz, Master- und Bachelor-Studiengang / Technisches Gebäudemanagement. Dozent an der FH Heidelberg, Masterstudiengang. Dozent an der Weiterbildungsakademie Protektor / Fachwirt für Facility Management

Arne Steffen/ Dipl. Ing. Architekt, TU Darmstadt _ vor 1995: eigenständige Projektentwicklungen, Koordination von Projektteams in den Bereich ‚ökologisches Bauen‘, ‚ökologische Landwirtschaft‘ _ seit 1995: Partner in werk.um architekten _ seit 1998: Geschäftsführer von werkhaus Projektentwicklung/ zuständig für die Unternehmensbereiche: Personal – Büroorganisation – Akquise - Finanzwesen – Marketing.

weitere Gesellschafter

Erhard Botta/ Dipl. Ing. Architekt, TU Darmstadt _ seit 1995: Partner in werk.um architekten/ zuständig für Wettbewerbsbearbeitung/ HOAI-Leistungsphasen IV - V

Edgar Dingeldein/ Dipl. Ing. Architekt, TU Darmstadt _ seit 1995: Partner in werk.um architekten/ zuständig für Technische Betreuung Controlling / Finanzwesen/ Rechnungsstellung / HOAI-Leistungsphasen VI - IX

Thomas Lückgen/ Dipl. Ing. Architekt, TU Darmstadt _ seit 1995: Partner in werk.um architekten/ zuständig für Wettbewerbsbearbeitung/ HOAI-Leistungsphasen I - III

Annette Schroeder/ Architektin (FH), Studium „ Umweltschutz im Bauwesen“, Sicherheits- und Gesundheitskoordinatorin, Dipl.-Wirtschaftsingenieurin (FH), Mitglied des Denkmalschutzbeirates ‚Stadt Offenbach‘

Partner

aremis/ Bürogemeinschaft aremis erbringt seit 2002 modulare Dienstleistungen rund um das Thema „Architektur“ und „Immobilienmanagement“.

www.aremis.de _ 8 Mitarbeiter

werk.um architekten/ Seit 1995 konzentrieren sich die 4 Partner auf hochwertige, zugleich umweltorientierte Architektur.

www.werkum.de _ 12 Mitarbeiter

NetzwerkPartner

bauart konstruktion GmbH _ www.bauart-konstruktion.de

Rainer Feldmann (Institut für Wohnen und Umwelt, KfW, Haus & Energie) _

www.energie-und-haus.com

ebök, Ingenieurbüro für Energieberatung, Haustechnik und ökologische Konzepte GbR _
www.eboek.de

7 Referenzen

aremis + werk.um/ **Kundenliste**

Architektenkammer Nordrhein-Westfalen

Baugesellschaft Hanau

Bauverein Darmstadt AG

BimA Bundesanstalt für Immobilien

CIO Management AG

DAL Deutsche-Anlagen-Leasing GmbH,

EPM Assetis GmbH

Gewerbepark Ritter

HEWI

HSG Technischer Service GmbH

IB Wohnbau GmbH

Karlsruher Lebensversicherung AG

MCE Stangl GmbH

REAL GRUND AG

Sparkasse Bitburg / Sparkassen Verband Rheinland-Pfalz

Stadt Dietzenbach

Stadt Landau

ThyssenKrupp DiPro GmbH

TOYOKO Inn Co .Ltd.

VGf Verkehrsgesellschaft Frankfurt mbH

Wohn und Geschäftsbau GmbH & Co KG

Volksbank Odenwald

8 Adressen

werkhaus Projektentwicklung GmbH

Rheinstraße 99, 64295 Darmstadt