

BEISPIEL

Auf der Suche nach der Stadtrendite

René Schweyen und Petra Bliwert

Öffentliche Wohnungsgesellschaften sind wichtige Partner bei der Gestaltung der Stadtqualität und des Sozialmilieus in einem Gemeinwesen. Zur betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise müssen deshalb Aspekte der Stadtplanung und der Sicherung humaner Strukturen in einer Kommune treten: die Stadtrendite, wie ein Beispiel aus Niedersachsen zeigt.

Die Gesellschaft für Bauen und Wohnen Hannover mbH (GBH) ist mit rund 14.000 Wohneinheiten das größte Wohnungsunternehmen der niedersächsischen Landeshauptstadt. Handlungsschwerpunkt dieser öffentlich beherrschten Gesellschaft ist, so das gemeinsam entwickelte und getragene Unternehmensleitbild, die nachhaltige Wohnungsversorgung aller Bevölkerungsgruppen der Stadt, wobei wirtschaftlicher Erfolg und soziale Kompetenz gleichwertig nebeneinander stehen und ständig weiterentwickelt werden.

Nach Jahrzehnten intensiver Bautätigkeit profiliert sich die Gesellschaft für Bauen und Wohnen derzeit im Bietermarkt Hannover als ein Anbieter mit gelungenen Wohnraumentwicklungen im Bestand, mit Wohnungen für jeden Geldbeutel und für alle Altersklassen sowie ansprechenden Dienstleistungen rund um das Wohnen.

Darüber hinaus nimmt sich das Unternehmen der Haushalte mit Marktzugangsschwierigkeiten an. Lag hier lange Jahre der Schwerpunkt bei der fehlenden Unterkunft, so steht heute in der Tendenz steigend die fachgerechte Unterbringung und Begleitung von Mietern mit Auffälligkeiten im Zahlungs- und Wohnverhalten im Mittelpunkt.

Die Unternehmensaufgabe besteht demnach in einer nachhaltigen wirtschaftlichen Wahrnehmung der genannten zwei Tätigkeiten, wobei die klassische Wohnungswirtschaft mit ihren funktionierenden Nachbarschaften die sachliche (soziale Begleitung) und finanzielle (Quersubventionierung) Grundlage für den Versorgungsauftrag liefern muss.

Den Rahmen hierzu bilden eine klare Definition von Geschäftsmodell (Bestandshalter) und Renditeerwartung (4% Stammkapitalverzinsung), effiziente und transparente interne Abläufe (Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001/2000), die genannte Bestandsgröße sowie ein bedarfsgerecht ausgerichtetes soziales Management.

Mietersozialanalyse I

Im Frühjahr 2002 stellte sich im Rahmen der Neuaustrichtung des Unternehmens, aber auch in Auswertung



René Schweyen ist seit 2001 Geschäftsführer der Gesellschaft für Bauen und Wohnen Hannover mbH (GBH). Der Bergbauingenieur (RWTH Aachen) ist zudem Vorsitzender des GdW/BAG-Arbeitskreises Stadtrendite.



Petra Bliwert leitet eine der drei Geschäftsstellen des Unternehmens. Die gelernte Wohnungswirtin verantwortet das operative Geschäft im Bereich Linden (Verwaltung für rund 4.500 Wohneinheiten) und ist Mitglied des Aufsichtsrates der Ostland Wohnungsgenossenschaft e. G.

Internet: <http://www.gbh-hannover.de>

erster Erfahrungen mit dem 1999 beschlossenen Wohnraumversorgungskonzept »Aktionsprogramm Wohnen in Hannover« (1) die zwingende Frage nach Art und Anzahl der genannten Auffälligkeiten, der durch anhängige Maßnahmen verursachten Kosten sowie nach der etablierten nationalen Praxis im Umgang mit den sie induzierenden Ausgangslagen.

Gemeinsam mit dem Amt für Wohnungswesen und der InWIS Forschung und Beratung GmbH, Bochum, wurden zu diesem Zweck sämtliche Neuvermietungen eines definierten Zeitraums, unter Wahrung des Datenschutzes, mittels Fragebogen auf Grundlage der Mieterakten und der Vermittlungsdatei ausgewertet sowie unter Verwendung eigens hierzu entwickelter rund 30 Kostenszenarien quantifiziert.

Im Ergebnis (2) waren von den 2.560 erfassten Mietparteien innerhalb eines durchschnittlichen Mietzeitraums von 10,5 Monaten 874 (34%) — übrigens nationalitätenunabhängig — zum Teil sogar mehrmals auffällig geworden.

Von den festgestellten 1.520 Einzelereignissen entfielen 39 Prozent auf Mietrückstände, 18 Prozent auf vertrags-

widriges Verhalten und 13 Prozent auf problematisches Verhalten gegenüber Mitmietern. In 13 Prozent der Fälle war die Intervention eines sozialen Dienstes erforderlich, 11 Prozent der Störungen ließen sich auf bekannte psychisch-soziale Probleme im Haushalt zurückführen.

Die anhängigen Jahreskosten gemäß der definierten Szenarien (Verwaltung, Zinsen, Wertberichtigung, Instandhaltung, Anwalt und Gericht) beliefen sich auf 788.000 Euro. Hochgerechnet auf den damaligen Gesamtbestand entsprach dies einem das Jahresergebnis belastenden Betrag von 6,7 Millionen Euro.

Nach Erörterung des Gutachtens im Aufsichtsrat der Gesellschaft waren sich alle Parteien einig, dass diese zu Grenzkosten erbrachte, für den Standort unentbehrliche Leistung des kommunalen Unternehmens Gesellschaft für Bauen und Wohnen Hannover mbH nicht am Markt zu ersetzen sei und insofern eine Privatisierung, erst recht in Verbindung mit einem Wechsel des Geschäftsmodells, sich aus der Sache heraus verbiete.

Mietersozialanalyse II

Angeregt durch die öffentliche Debatte um die Entbehrlichkeit der kommunalen Wohnungswirtschaft entschlossen sich im März 2005 fünf Unternehmen, namentlich Allbau AG (Essen), DEGEWO-Gruppe (Berlin), GEWOFAG (München), GWG Halle-Neustadt mbH (Halle) und die Gesellschaft für Bauen und Wohnen Hannover mbH, gemeinsam mit der InWIS zu einer zweiten Auflage der oben genannten Studie.

Insbesondere durch die Auswahl der Standorte, aber auch durch die Berücksichtigung der unternehmensindividuellen Kostenstrukturen sollte eine allgemein gültige Untersetzung der Sachverhalte erreicht werden. Das Ergebnis (3) der Arbeit bestätigt im Grundsatz die ersten Erkenntnisse. Erfasst wurden diesmal in räumlich abgegrenzten Unternehmensbereichen der genannten Gesellschaften 8.579 Neuzugänge über einen Zeitraum von 13 Monaten.

32 Prozent dieser Neumieter zeigten in der genannten Zeit bereits mindestens in einem Bereich ein auffälliges Wohnverhalten. Bewegten sich die Single-Haushalte annähernd im Durchschnitt (32,9%), so lag der Anteil der Auffälligen bei Familien mit mehr als fünf bereits bei 43,6 Prozent, bei Arbeitslosen gar bei 52 Prozent.

Schwerpunkt bildeten abermals die Mietrückstände, mit im direkten Vergleich Gesellschaft für Bauen und Wohnen Hannover mbH I&II steigender Tendenz.

Die Ausprägung dieser Fallgruppe ist sicherlich zum einen der Tatsache geschuldet, dass die im Wesentlichen auf Verwaltung und Abrechnung von Mietverträgen ausgerichtete wohnungswirtschaftliche Software, im Gegensatz zu den anderen Auffälligkeiten, Restanten differenziert verfolgt. Gleichwohl bietet die ebenfalls miterfasste Einkommensverteilung des Hauptmieters genug Hinweise zum begleitenden Handeln. Lediglich 49 Prozent waren zum Zeitpunkt der Erfassung Selbstverdiener. Zusätzlich

verfügten 10,9 Prozent der Neumieter über ein Renteneinkommen.

Hochgerechnet auf den Gesamtbestand aller Unternehmen beliefen sich die anhängigen Jahreskosten auf 7,4 Prozent der Sollmiete bzw. auf 4,8 Prozent des ausgewiesenen Eigenkapitals.

Stadtrendite

Den einzelnen Mietparteien nicht direkt und eindeutig zuzuordnende Kosten wurden bei diesen Bewertungen mit Blick auf Plausibilität und eindeutige Nachvollziehbarkeit der Ausweise zunächst ausdrücklich nicht berücksichtigt.

Dies gilt zum einen für sämtliche sozialräumliche Maßnahmen in der Definition (4) der Gemeinschaftsinitiative »Soziale Stadt«. Hierzu zählt die Schaffung von Orten der Begegnung in den Gebäuden und im Umfeld der Gebäude, aber auch die Einrichtung von Quartierzentren, die Aktivierung der ehrenamtlichen Mitwirkung sowie Beiträge zum Ausbau der lokalen Infrastruktur und der Ökonomie vor Ort.

Treffs, Conciergeries, Spielplätze, Mietergärten usw. bieten Raum und Gelegenheit für die unterschiedlichsten Angebote des lokalen sozialen Netzwerks, vom Themen-

»Das Controlling scheint zumindest optimierungswürdig«

abend, dem Sprachkurs bis hin zum Mittagstisch, dienen gleichzeitig aber auch neben Flur und Hauseingang als gestaltete Plattform zur Begleitung in der und durch die Nachbarschaft.

Hinzu kommen die oft gemeinsam mit Partnern initiierten subjektbezogenen Programme: individuelle wie Schuldenberatung und Wohnbegleitung (Wohncoaching), aber auch solche mit dem Ziel der Entwicklung ausgewählter Kundengruppen hin zur Wohnbefähigung (Obdachlose, Suchtkranke usw.).

Natürlich ist neben den bewerteten Bearbeitungskosten dieser zusätzliche Aufwand für das Wohnungsunternehmen zunächst Teil der notwendigen Investitionsbesicherung. Der Ergebnisgefährdung durch kundenbedingte Risikopotenziale wie Außenstände, Fluktuation, Objektverschleiß, Vandalismus, Attraktivitätsverlust ausgewählter Adressen usw. wird hier mit einem entsprechenden Angebot und einer angepassten Betreuung entgegengetreten.

Insgesamt dient das Engagement (Stadtrendite) der lokalen, häufig insbesondere der kommunalen Wohnungswirtschaft in sozialen Netzwerken der Standortaufwertung, bildet doch die gelungene Integration und Einbindung dieser anspruchsvollen Kundengruppen in einem sozial ausgewogenen und aktiven Umfeld eine wesentliche Grundlage für den Zuzug oder aber auch den

Verbleib anderer Bevölkerungsgruppen in dem jeweiligen Quartier.

Operationalisierung

Die Bundesarbeitsgemeinschaft kommunaler Wohnungsunternehmen im Gesamtverband der Wohnungswirtschaft (GdW) hat diesem Themenkomplex auf ihrem viel beachteten Kongress (5) im Herbst 2005 in Hannover breiten Raum geschenkt.

Eine in Folge ins Leben gerufene Arbeitsgruppe stellt sich aktuell den Fragen der Quantifizierung und der Operationalisierung maßgeblicher Komponenten dieser Stadtrendite.

Der Einstieg in die langfristige und zielgerichtete Unter-
setzung des recht beachtlichen Mitteleinsatzes zur Ent-
wicklung von Kubaturen und Dienstleistungen im Quar-
tier bildet in Abkehr zur bisherigen Studienpraxis eine
kontinuierliche Evaluierung.

Die Vielfalt der Lebenswelten und ihre Ausprägung in der Alltagswirklichkeit, also nicht nur Wohnauffälligkeiten, sondern die Kundenbeziehung insgesamt, verlangen eine wesentlich differenziertere Auseinandersetzung mit den Profilen der einzelnen Mieter und den Ereignissen im Alltag ihrer Nachbarschaft, als dies bis dato strukturiert und instrumentell gestützt erfolgt. Hierzu ist ein geeignetes EDV-gestütztes Hilfsmittel in der Entwicklung.

Neben der strukturierten Wiedervorlage der den Ereignissen zugeordneten Maßnahmen, dem Ressourcenab-
gleich und einer kontinuierlichen Ermittlung der anhän-
gigen Kosten, bildet es unter anderem die Grundlage für
eine sachgerechte, auf die Stärkung der Nachbarschaften
ausgerichtete Belegungssteuerung.

Ebenfalls unterstützt werden sollen eine fundierte Pro-
phylaxe, das am laufend dokumentierten Bedarf ausge-
richtete Betreuungsangebot sowie eine zielgruppenspezi-
fische Produktentwicklung.

Den Belangen des Datenschutzes wird ebenso Rech-
nung getragen wie dem sich abzeichnenden Bedarf nach
Dokumentation der einbezogenen objektiven Kriterien
bei Neuvermietung (Allgemeines Gleichbehandlungsge-
setz — AGG).

Gelungene Einzelprojekte im Quartier setzen überein-
stimmendes Handeln im sozialen Netzwerk voraus. Eine
nachhaltige, langfristig wirtschaftliche Quartiersentwick-
lung ohne laufende Orientierung am Gesamtbedarf kann
manchmal erfolgreich sein, wobei die Bewertung selbst
heute zumeist in Ermangelung messbarer Fakten nur auf
der Grundlage von eventuell unvollständigen und im
Wesentlichen subjektiven Einschätzungen erfolgen kann.

Betrachtet man hingegen den Abschreibungszeitraum
der vorhandenen oder oft im Zusammenhang mit Quar-
tiersentwicklungsmaßnahmen recht aufwendig sanierten

Immobilien, so erscheint das vorhandene Controlling zu-
mindest optimierungswürdig.

Die zeitnahe Erfassung sich entwickelnder Mieterprofile
sowie der relevanten Auffälligkeiten auf Quartiersebene
stellen nach Auffassung der Arbeitsgruppe die Grundlage
für die ganzheitliche Ausrichtung und Erfolgskontrolle
sämtlicher individueller und räumlicher Sozialarbeit im
Viertel dar.

Dabei bietet sich die Verdichtung der anonymisierten
Unternehmensdaten durch eine übergeordnete Stelle, bei-
spielsweise das Quartiermanagement, zum Zwecke der
Projektbegründung, Projektfinanzierung und Projektdo-
kumentation an.

Die damit erreichte Transparenz ist daneben wichtiger
Teil der Best-practice-Entwicklung, ein unentbehrlicher
Motivationsbaustein, nicht nur für die ehrenamtlich Mit-
wirkenden, sowie bedeutende Grundlage für eine notwen-
dige, kontinuierliche und bedarfsgerechte Qualifizierung
sämtlicher Akteure.

Zusammenfassung

Die Gesellschaft für Bauen und Wohnen Hannover
mbH hat sich vom Verwalter und Erbauer sozialer Woh-
nungen hin zu einem Dienstleister im Bietermarkt ent-
wickelt. Erlebte Kernkompetenz des kommunalen Unter-
nehmens ist hierbei die Unterbringung und fachkundige
Begleitung von Kundengruppen mit Marktzugangs-
schwierigkeiten, wobei diese sich durch ausgeprägte Auf-
fälligkeiten im Wohn- und Zahlungsverhalten auszeich-
nen.

Den Handlungsrahmen bilden die klare Definition des
Geschäftsmodells, eine angemessene Renditeerwartung,
effiziente und transparente interne Abläufe, die integrati-
onsfördernde Bestandsgröße sowie ein bedarfsgerecht aus-
gerichtetes soziales Management. Zudem beteiligt sich die
Gesellschaft für Bauen und Wohnen Hannover mbH aktuell
an der Entwicklung eines sachgerechten Contro-
lings für das Quartiermanagement. ◆

Anmerkungen

- (1) LHH, Aktionsprogramm »Wohnen in Hannover«, Beschlussdruck-
sache Nr. 2569/99, unveröffentlicht.
- (2) InWIS Gutachten, Mietersozialprognose GBH-Hannover »Mieter
mit auffälligem Wohnverhalten«, Eichener, Pawlak, Agethen, Bo-
chum, 17.September 2003, unveröffentlicht.
- (3) InWIS Endbericht, Mietersozialanalyse, Eichener, Neitzel, Stiebel,
Dörfler, Eisele, Fekkak, Laux, Bochum, Stand: Juni 2006, unveröf-
fentlicht.
- (4) Bund-Länder-Programm »Stadtteile mit besonderem Entwick-
lungsbedarf — die soziale Stadt«, Leitfaden zur Ausgestaltung der
Gemeinschaftsinitiative (Zweite Fassung) »Soziale Stadt«, 1. März
2000.
- (5) GdW Forum 11: Unverzichtbar. Kommunale und öffentliche
Wohnungsunternehmen sicher vitale Städte, Dokumentation
zum GdW-Kongress am 22. und 23. November 2005 in Hanno-
ver.