

Schwerpunkt: Kommunale Liegenschaften

Weitsicht beweisen

Verkauf kommunaler Wohnungsbestände – notwendige Finanzspritze oder Bumerang?

Analysten schätzen, dass deutsche Kommunen innerhalb der nächsten fünf Jahre rund eine Million Wohneinheiten auf den privaten Markt bringen. Derzeit erzielt die öffentliche Hand hohe Multiples. Aber wie stellt die Kommune nach der Privatisierung sicher, dass auch sozial schwächere Bürger eine Wohnung finden? Wohngeld und der Ankauf von Belegungsrechten können aus der Klemme helfen.

Von Klaus-Hendrik Mester und Dr. Winfried Michels

Haushaltssicherungskonzepte sind in deutschen Städten und Kommunen eher die Regel als die Ausnahme. Oft sehen sich die Kommunen sogar außerstande, ihre Kernaufgaben zu erfüllen. Vor diesem Hintergrund ist der Verkauf von Wohnungsbeständen an private Investoren nicht nur eine willkommene, sondern häufig sogar eine notwendige Maßnahme zur Verbesserung der Einnahmensituation. Bund, Länder und Kommunen haben sich in den vergangenen sechs Jahren nach einer Schätzung des Deutschen Mieterbundes von über 600.000 Wohnungen getrennt. Damit wechselten in dem kurzen Zeitraum mehr Wohnungen der öffentlichen Hand den Besitzer als je zuvor und spülten Geld in die Not leidenden öffentlichen Kassen.

Hohes Marktpotenzial

Ein Ende des Verkaufsbooms ist noch nicht in Sicht, denn das Marktpotenzial ist enorm: Rund 2,7 Millionen Wohnungen befinden sich im Besitz kommunaler Wohnungsunternehmen. Ausländische Investoren haben Deutschland ganz offensichtlich als strategisches Zielland entdeckt. Deutsche Bank Research geht deshalb davon aus, dass die Begeisterung für deutsche Wohnimmobilien noch weiter anhalten wird. Die Analysten prophezeien, dass in den kommenden fünf Jahren Portfolios mit einem Gesamtvolumen von rund einer Million Wohneinheiten auf den Markt kommen werden. Augenscheinlich ruhen nach Ansicht der ausländischen Anleger in den deutschen Immobilienbeständen Effizienz- und Wertsteigerungspotenziale, die

es zu heben gilt. Diese Profitabilität der Wohnungsbestände sowie ihre langfristigen Perspektiven führen zu einer hohen Renditeerwartung und damit auch Zahlungsbereitschaft seitens der Erwerber. Darauf setzen auch die Befürworter von Verkäufen öffentlicher Wohnungsbestände. Sie plädieren für einen zeitnahen Verkauf, um die als recht kurz eingeschätzte Phase hoher Veräußerungsgewinne auszunutzen und die „stillen Reserven“ zu heben. Als Argument führen sie ins Feld, dass auf Grund der dramatischen Finanzlage ein dauerhaftes Halten großer Bestände nicht zu verantworten sei. Ein weiteres wichtiges Argument für das Abstoßen käme noch hinzu: Die Wohnungsmärkte in Deutschland seien zurzeit relativ entspannt; Wohnungsangebot und Wohnungsnachfrage seien – zumindest rein rechnerisch – ausgeglichen. Die absehbaren demographischen Veränderungen würden eher dazu führen, dass die Bevölkerung immer „kleiner, bunter und älter“ werde. Wohnungspolitik und Wohnungswirtschaft würden sich deshalb in Zukunft darum bemühen müssen, Wohnungsleerstände zu vermeiden und zielgruppenspezifische Angebote zu schaffen. Für einen Verkauf spräche letztlich auch, dass bisherige Wohnungsveräußerungen ohne große Gegenwehr von Bürgern und Mietern abgewickelt worden seien.

Engpässe vorprogrammiert?

Die Gegner der Wohnungsverkäufe argumentieren, dass sich das Engagement insbesondere ausländischer Investoren nur auf einen kurzen Investitionshorizont beschränken werde. Die Interessen der Mieter würden verletzt, wenn sie Qualitätsverluste ihrer Wohnungen hinnehmen müssten oder die Investoren Mieterhöhungen durchsetzen. Außerdem führe die strenge Renditeorientierung der neuen Eigentümer zwangsläufig dazu, dass Wohnungen zu überhöhten Preisen an die Mieter verkauft werden müssten. Es könnten nach wie vor regionale Wohnungsversorgungsengpässe in wirtschaftlich prosperierenden Ballungsräumen insbesondere im preisgünstigen Marktsegment auftreten; diese Versorgungslücken seien dann nicht mehr zu schließen. Als herausragendes Argument



Kommunen dürfen beim Verkauf kommunaler Wohnungsbestände nicht kurzfristig sein.

führen die Gegner an, dass die Kommunen bei Bestandsveräußerungen ihr wichtiges Instrument zur „Steuerung des lokalen Wohnungsmarktes“ aus der Hand geben würden.

Langfristiges Engagement erwünscht

Unter allokativen Gesichtspunkten ist es zunächst begrüßenswert, wenn sich neue Wettbewerber auf dem deutschen Immobilienmarkt platzieren und Wohnungsbestände effizient bewirtschaften. Angesichts weitgehend entspannter Wohnungsmärkte werden die Verkäufe auch keine negativen Auswirkungen auf die Wohnungsversorgung haben. Die Wohneigentumspreise werden wegen des steigenden Angebots tendenziell sinken. Das Mietpreisniveau verändert sich kurzfristig nicht, da Mietwohnungsangebot und Mietwohnungsnachfrage im Gleichschritt sinken. Langfristig kann es, wenn es die Wohnungsmarktlage zulässt, zu Erhöhungen nicht mehr marktgerechter Mieten kommen, jedoch immer nur im Rahmen der bestehenden Mietgesetzgebung. Auch aus distributiver Sicht spricht nichts gegen Verkäufe, wenn soziale Standards – auch auf freiwilliger Basis – eingehalten werden und Mieterprivatisierungen sozial verträglich ablaufen. Viel hängt davon ab, ob

die neuen Investoren ein langfristiges Engagement suchen oder nur kurzfristig agieren wollen. Ein langfristiges Engagement wird Bestandsinvestitionen und eine stetige Privatisierung nach sich ziehen. Beides lässt eine Aufwertung der Wohnungsbestände und einen positiven Einfluss auf die Bewohnerstruktur („soziale Stabilisierung“) erwarten. Bei kurz- bis mittelfristiger Perspektive und einer ausgeprägten Cashfloworientierung treten diese Effekte nicht ein. Wie sich die Unternehmen aber letztendlich verhalten werden, ist noch nicht absehbar.

Wohnkosten- und Zugangsproblem

Welche Strategie ist nun für die Kommunen aus ökonomischer Sicht die richtige? Auf der einen Seite steht die kurzfristige Einnahmenerzielung zur Entlastung der kommunalen Haushalte. Dem gegenüber steht die Verpflichtung der Kommunen, eine Mindestversorgung mit Wohnraum zu sichern, wenn der Einzelne dazu nicht in der Lage ist. Dazu müssen sie das Wohnkostenproblem (zu geringes Einkommen) und das Zugangsproblem (Diskriminierung auf Grund persönlicher Merkmale) lösen. Ersteres kann die Kommune durch Wohngeld in ökonomisch effizienter Weise erreichen. Die Beseitigung des Zugangsproblems erreicht die Kommune je-

doch nur über Belegungsbindungen. Durch den Verkauf von Wohnungsbeständen verliert die öffentliche Hand aber ihren Einfluss auf die Belegungspolitik. Allerdings: Durch Fehlbelegungen (im Durchschnitt etwa 40 Prozent) steht häufig der gebundene Wohnungsbestand den so genannten „Problemgruppen“ nur teilweise zur Verfügung. Außerdem rufen öffentliche Wohnungsbestände nicht zu unterschätzende Verdrängungseffekte hervor, das heißt, sie halten private Investoren von den preisgünstigen Marktsegmenten fern. Es spricht deshalb einiges dafür, bei drohender Wohnungsknappheit einem – zeitlich befristeten – Ankauf von Belegungsrechten aus dem Bestand den Vorzug zu geben.

Langfristig denken

Für viele Kommunen, insbesondere für solche mit günstigen Wohnungsmarktbedingungen oder sogar Leerständen, kann der Verkauf von Wohnungsbeständen unter dem Strich ökonomisch vorteilhaft sein. Wohnungsverkäufe sind dann eine willkommene Finanzspritze zur Sanierung der Not leidenden Haushalte. Die weiterhin notwendige soziale Wohnraumabsicherung kann auch mit anderen Instrumenten und meistens sogar kostengünstiger erreicht werden.

Ein Festhalten an eigenen Beständen hingegen ist eine Option für prosperierende Kommunen mit einer sehr angespannten Wohnungsmarktlage im preisgünstigen Marktsegment und für solche, die neben dem reinen Versorgungsziel noch weiteren, beispielsweise stadtentwicklungspolitischen Zielen einen sehr hohen Stellenwert einräumen. Damit der Verkauf nicht zum Bumerang wird, müssen die Kommunen Weitsicht beweisen und sich unbedingt vorab ein genaues Bild von den zukünftigen Angebots- und Nachfragebedingungen auf ihrem Wohnungsmarkt verschaffen.

Klaus-Hendrik Mester ist wissenschaftlicher Mitarbeiter, Dr. Winfried Michels ist Geschäftsführer des Instituts für Siedlungs- und Wohnungswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Höchste Alarmstufe

Sanierungsstau wächst auf 70 Milliarden Euro

Das tragische Unglück in Bad Reichenhall hat eine landesweite öffentliche Diskussion über die Sicherheit kommunaler Liegenschaften ausgelöst. Jedoch kann aus dem Einsturz der Eissporthalle kein Hinweis auf mangelhafte Bauvorschriften abgeleitet werden. Es ist aber dringend notwendig, mehr in kommunale Liegenschaften zu investieren.

Von Dr. Gerd Landsberg

Auch nach dem Unglück in Bad Reichenhall gibt es keine Anhaltspunkte für die Annahme, dass Städte und Gemeinden ihre Verkehrssicherungspflicht vernachlässigen und Gebäude nicht genügend kontrollieren würden. Die Bauvorschriften sind in Deutschland grundsätzlich ausreichend, und es besteht daher diesbezüglich kein unmittelbarer Handlungsbedarf.

Darüber hinaus besteht jedoch ohne Zweifel bei vielen kommunalen Liegenschaften ein enormer Sanierungsbedarf. Der größte Teil der öffentlichen Gebäude befindet sich im Besitz der Kommunen, die sich mit einer prekären Situation konfrontiert sehen. Die Zahlen verdeutlichen die schwierige finanzielle Lage:

Die langfristige Verschuldung der Kommunen belief sich im vergangenen

Jahr auf rund 90 Milliarden Euro. Die kommunale Verschuldung pro Kopf hat somit 2005 fast die Höhe von 1.500 Euro erreicht. Die Kassenkredite, die eigentlich nur als Ausgleich für kurzfristige Liquiditätsengpässe gedacht sind, wuchsen von 7,2 Milliarden Euro im Jahr 2000 im Verlauf des Jahres 2005 auf gigantische 23,7 Milliarden Euro an. Demgegenüber sinken aber die Investitionen weiterhin, von 33 Milliarden Euro im Jahr 1992 sind sie auf 18,7 Milliarden Euro im Jahr 2005 regelrecht abgestürzt. Dies wirkt sich negativ auf die Entwicklung des Wirtschaftslebens in den Kommunen aus, besonders auf den Bereich des Handwerks.

Investitionen brechen ein

Schätzungen zufolge ist der Sanierungsstau in deutschen Städten und Gemeinden auf 70 Milliarden Euro pro Jahr angewachsen. Angesichts des eklatanten Rückgangs der kommunalen Investitionen in den letzten Jahren und des dadurch verstärkten Investitionsstaus dürfte der aktuelle Investitionsbedarf sogar noch größer ausfallen. Gerade das Handwerk und der Mittelstand sind auf Aufträge der Kommunen dringend angewiesen. Ohne Stärkung der kommunalen Investitionen wird es kein Wachstum und damit keine neuen Arbeitsplätze vor Ort geben.

Public Private Partnerships können helfen, die knappen Ressourcen der Kommunen effizienter und wirtschaftlicher einzusetzen. Sie sind jedoch weder ein Wundermittel zur Behebung des kommunalen Investitionsstaus noch zur Sanierung der maroden kommunalen Haushalte.

„Die gegenwärtige Kritik am Solidaritätszuschlag ist sachlich nicht gerechtfertigt.“

Flickschusterei rächt sich

Aktuell kommen noch zusätzlich die Auswirkungen des harten Winters auf das rund 400.000 Kilometer lange kommunale Straßennetz hinzu. Nur um die schlimmsten Schäden zu beseitigen, sind die Kommunen auf die finanzielle Hilfe der Länder angewiesen. Hier rächt sich die „Flickschusterei“ vergangener Tage, die auf Grund knapper Kassen betrieben werden musste. Der gesamte Reparaturaufwand in Deutschland dürfte sich im dreistelligen Millionenbereich bewegen.

Im vergangenen Jahr betrug das Defizit zwischen Einnahmen und Ausgaben in den kommunalen Haushalten circa 4 Milliarden Euro. Um die Finanzlage wieder ins

Lot zu bringen, ist eine grundlegende Reform der Gemeindefinanzen unabdingbar. Hierbei wird es darauf ankommen, die Einnahmen zu verstetigen, um den Kommunen für ihre Aufgaben eine nachhaltige Finanzierungsquelle zu sichern.

Einsparpotenziale nutzen

Allein über die Einnahmeseite werden die Probleme aber kaum zu lösen sein. Das heißt im Klartext, bestimmte gesetzliche Aufgaben der Kommunen müssen reduziert werden oder ganz wegfallen. Enormes Einsparpotenzial liegt im Bereich des Bürokratieabbaus. Durch die Vielzahl der Gesetze, Erlasse und Verordnungen wird die Handlungsfähigkeit der Kommunen eingeschränkt und der Bürger gegängelt. Es entstehen oft unnötige finanzielle Belastungen, und Investitionen werden häufig im Keim erstickt. Der Abbau überflüssiger Bürokratie würde außerdem die Eigenverantwortung der Bürger stärken und gleichzeitig für eine effektivere und bürgernähere Verwaltung sorgen.

Daher muss eine konsequente Folgenabschätzung eines jeden Gesetzes erfolgen, die dessen tatsächliche Kosten und seine Auswirkung auf den Arbeitsmarkt untersucht. Eine zeitliche Befristung von Gesetzen und anderen Normen würde außerdem zu einer erneuten Überprüfung

führen. Auch die Verschlinkung des Vergaberechts könnte einen Beitrag dazu leisten. So wird beispielsweise selbst die Zusammenarbeit kleiner Gemeinden durch europaweite Ausschreibungspflichten erschwert. Schließlich wäre die Einrichtung eines Normenkontrollrats beim Bundeskanzleramt sinnvoll, der die Funktion eines Gesetzes-TÜVs übernimmt.

Solidaritätsbeitrag investieren

Aus der schlechten Haushaltslage heraus den Solidaritätszuschlag zu kritisieren, wie es vereinzelte Kommunen in Westdeutschland getan haben, ist jedoch der falsche Weg. Dies sind zum großen Teil pauschalisierte Vorwürfe, die sachlich nicht gerechtfertigt sind. Sie belasten das Ost-West-Verhältnis unnötig und verkennen – bei aller berechtigten Kritik – die Erfolge des Aufbaus Ost. Mann muss jedoch zugleich daran erinnern, dass sinnvoll eingesetzte Investitionsgelder immer private Gelder nach sich ziehen. Daher ist eine investive Verwendung der Solidaritätsbeiträge dem Stopfen vorhandener Haushaltslöcher klar vorzuziehen.

Dr. Gerd Landsberg ist Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städte- und Gemeindebundes.

Schwerpunkt: Kommunale Liegenschaften

Achtung Umbau!

Chancen und Risiken der neuen Rechtsprechung für die kommunale Immobilienwirtschaft

Der Bundesgerichtshof hat erhebliche Änderungen im Mietrecht vorgenommen. Verträge, die den Anforderungen der aktuellen Rechtsprechung nicht entsprechen, können hinfällig sein. Um wirtschaftliche Risiken zu umgehen, sollte die Immobilienwirtschaft ihre Verträge unter die Lupe nehmen.

Von Michael Eggert

Unter dem Druck leerer Kassen, aber auch seitdem sich ausländische Finanzinvestoren für kommunale Immobilienbestände interessieren, wird deren effizientes Management immer wichtiger. Dabei hat sich in den letzten Monaten die Rechtsprechung zum Mietrecht in wirtschaftlich relevanten Bereichen so verändert, dass Reaktionen dringend angeraten sind. Ansonsten drohen für die Vergangenheit erhebliche Rückforderungen, für die Gegenwart erhebliche Einnahmeausfälle und für die Zukunft eine geminderte Attraktivität der Bestände für Investoren. Nach der Änderung der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofes (BGH) gibt es drei Risikofelder:

Zeitbombe und Bilanzproblem

Nach seriösen Schätzungen enthalten mindestens 20 Prozent aller in der Bundesrepublik verwendeten Wohnungsmietverträge Klauseln zu Schönheitsreparaturen, die nach der neuen Rechtsprechung des BGH unwirksam sind. Dieser verwirft nämlich

Formular Klauseln, die die Schönheitsreparaturen auf den Mieter, anknüpfend an „starre Renovierungsfristen“, überwälzen. Der BGH hält nur solche Überwälzungsklauseln für wirksam, die auf den konkreten Zustand der Wohnung abstellen. Verwendet der Vermieter eine derartige unwirksame Klausel, so hat er auf seine Kosten die Schönheitsreparaturen durchzuführen. Und zwar nicht nur am Ende des Mietverhältnisses, sondern auch laufend.

„Schönheitsreparaturen können die Mietrendite erheblich drücken.“

Rechnet man für eine Renovierung durch einen Handwerker nur 4.000 Euro, und geht man von einem Renovierungszyklus von fünf Jahren aus, so bedeutet dies einen jährlichen Aufwand pro Wohnung von 800 Euro. Diesen Betrag muss der Vermieter aufbringen. Der Mieter kann ihn dazu z.B. mit Vorschussklagen zwingen. Eine solche Summe kann die Mietrendite im Einzelfall erheblich drücken. Und wer als Vermieter bilanziert, muss möglicherweise heute schon Rückstellungen bilden.

Noch dramatischer sind die Auswirkungen auf Vermieter von Gewerberaum, seit der BGH diese Rechtsprechung auch auf Gewerbemietverträge ausgedehnt hat. Die Renovierungskosten sind deutlich höher und die Renovierungszyklen kürzer.

Gerade Vermieter von Altbeständen hatten bisher oft keine genaue Kenntnis von der Größe der Mietobjekte. In aller Regel waren die Mietobjekte kleiner als in den Mietverträgen angegeben. Kamen noch Probleme mit der Vielzahl an möglichen Messmethoden hinzu, ergaben sich erkleckliche Flächendifferenzen. So lange die Rechtsprechung dem Wohnungsmieter bei Flächendifferenzen regelmäßig keinerlei Gewährleistungsrechte zusprach, war dies unschädlich. Nunmehr nimmt der BGH aber einen erheblichen Mangel an, wenn die Wohnfläche um mehr als 10 Prozent geringer ist als die Fläche, die im Vertrag präzise oder auch nur als Ca.-Fläche ausgewiesen ist. Auf dieser Grundlage steht dem Mieter die ganze Palette mietrechtlicher Gewährleistungsansprüche zu – z.B. die Mietsenkung im Wege der Mietminderung, die nach der gesetzlichen Regelung automatisch eintritt und weder einer Erklärung noch einer Vereinbarung bedarf (§ 536 Abs. 1 BGB). Angesichts der zu vermutenden Größendifferenzen wird bundesweit ein jährliches Mietsenkungsvolumen in der Größenordnung um 300 Millionen Euro angenommen. Bei einer Verjährungsfrist von drei Jahren (§ 195 BGB) ergibt dies zu Gunsten der Wohnungsmieter einen potenziellen Rückforderungsbetrag in der Größenordnung von 900 Millionen Euro. Auch insofern müssen bilanzierende Unternehmen unter Umständen Rückstellungen bilden. Der BGH hat diese Rechtsprechung auf Gewerbe-

mietverhältnisse ausgedehnt; welche zusätzliche wirtschaftliche Bedeutung sie dadurch erlangt, ist derzeit noch unklar.

Schriftform bleibt Thema

In der Vergangenheit erwies sich manch langfristig abgeschlossener Mietvertrag als vorzeitig ordentlich kündbar, weil die vorgeschriebene Schriftform (§ 550 BGB) nicht eingehalten war. Das BGB erlaubt in diesen Fällen eine vorzeitige Kündigung auch durch die ursprünglichen Vertragsparteien. Solche für die Investitionsentscheidungen der anderen Vertragspartei oft dramatischen Entscheidungen wurden dadurch begünstigt, dass die Rechtsprechung an die Schriftform so hohe Anforderungen stellte, dass selbst professionelle Großvermieter oder institutionelle Mieter scheiterten. Oftmals nutzte eine Partei das jahrelang unbemerkte Schriftformproblem dazu, sich vorzeitig von einem unliebsam gewordenen Mietverhältnis loszusagen.

Zwar sind in den letzten Monaten einige der schlimmsten Auswüchse durch den BGH gekappt worden, es verbleiben jedoch immer noch zahlreiche Problemfelder. So dürfte ein erheblicher Anteil derjenigen lang laufenden Mietverträge, die unter Beteiligung einer GbR geschlossen wurden oder die noch zu errichtende Gebäude zum Gegenstand haben, vorzeitig kündbar sein. Das Gleiche gilt für solche Verträge, bei denen zwischen den Unterschriften der Parteien ein Zeitraum von mehreren Wochen oder gar Monaten lag.

Gerade weil in diesem Bereich keine Klarheit herrscht, übt eine Schriftformkündigung erheblichen Druck auf den Vertragspartner aus: Eine bundesweit tätige Supermarktkette, die im Jahr 2005 über 100 (vermutlich unrentable) Standorte unter Berufung auf vermeintliche Schriftformverstöße gekündigt hatte, konnte eine „Erfolgsquote“ von über 60 Prozent vorweisen. So viele vorzeitige Schriftformkündigungen bestanden entweder vor Gericht oder waren Anlass für vorzeitige Vertragsbeendigungen im Verhandlungswege.

Ebenfalls im Jahr 2005 wurden Fälle bekannt, in denen sich Städte aus drückenden Immobilien-Sale-and-Leaseback-Verträgen durch Schriftformkündigungen zu lösen versuchten. Derartige Schriftformkündigungen führten teilweise zu Nachverhandlungen über die Konditionen.

Die Rechtsprechung des BGH hat das Wohnraummietrecht umgekrempelt und die früher erheblichen Unterschiede zum gewerblichen Mietrecht nivelliert. Erforderlich ist danach für die kommunale Immobilienwirtschaft nicht nur eine kritische juristische Bestandsaufnahme ihrer wirtschaftlich bedeutenden Mietverträge, sondern auch eine Überarbeitung und Anpassung der Vertragsmuster.

Michael Eggert, LL.M., ist Rechtsanwalt und Partner bei NÖRR STIEFENHOFER LUTZ in Dresden.
Michael.Eggert@noerr.com

Stabübergabe an den Privaten

Die öffentliche Hand blickt auf erste Erfahrungen mit PPP im öffentlichen Hochbau zurück

Der Investitionsstau an öffentlichen Gebäuden ist nicht nur Gutachtern bekannt, auch die Bürger beobachten den Verfall von Schulen, Verwaltungsgebäuden und Freizeitimmobilien. Für den Neubau oder die Sanierung der Gebäude lohnt es sich in vielen Fällen für die öffentliche Hand, eine Partnerschaft mit einem privaten Unternehmen einzugehen. Deutschland sammelt erste Erfahrungen.

Von Dr. Günter Stenzel

Die Paul-Krämer-Schule und die benachbarte Dreifachsporthalle des Nell-Breuning-Berufskollegs in Frechen-Habbelrath westlich von Köln sind die ersten Schulneubauten in Nordrhein-Westfalen, die in einer öffentlich-privaten Partnerschaft realisiert wurden. Die privaten

Partner verantworten nicht nur Finanzierung, Planung und Bau von Sonderschule und Sporthalle. Der Kreis hat sie darüber hinaus 25 Jahre lang mit Bewirtschaftung und Unterhalt beauftragt. Das Investitionsvolumen beträgt 16 Millionen Euro.

„Der Mietkauf brachte einen Kostenvorteil von 25 Prozent.“

Laut Wirtschaftlichkeitsvergleich spart der Landkreis im Vergleich zu einer Eigenrealisierung jährlich 300.000 Euro. Partner des Rhein-Erft-Kreises ist die VICO Grundstücksverwaltungsgesellschaft mbH, eine eigens gegründete Projektgesellschaft. Zur Bietergemeinschaft gehören weiter die Bauunternehmung Müller-

Altwater, Wayss und Freytag, die Lufthansa Gebäudemanagement GmbH sowie die SüdLeasing GmbH.

Kostenvorteil generieren

Auch Frankfurt hat bereits erste Erfahrungen mit PPP gesammelt. Im Osten der Stadt entstand 2004 das neue Bildungszentrum Ostend auf einem Areal von 30.000 Quadratmetern. Um einen Innenhof gruppiert sich ein Ring von Schulgebäuden – Abendgymnasium, Volkshochschule, Berufsschule, Bauakademie und ein privates Konservatorium. Das Investitionsvolumen beträgt rund 55 Millionen Euro.

Für die Finanzierung ging die Stadt neue Wege: Bau und Betrieb des neuen Frankfurter Bildungszentrums werden als Mietkauf abgewickelt, eine besondere Form des Immobilienleasings: Die Leasinggesellschaft baut als Investor das Ob-

jekt zu einem Festpreis nach den Wünschen des späteren Mieters, der es dann auf eine bestimmte Zeit mietet.

Die Stadt muss die Mittel erst nach und nach aufbringen und hat eine klare fiskalische Perspektive. Sie zahlt jährlich 3,9 Millionen Euro Miete plus eine jährliche Steigerung von 1,9 Prozent. Nach 20 Jahren geht die Schule unentgeltlich in das Eigentum der Stadt über. Solange ist der zivilrechtliche Eigentümer und Vermieter eine eigens dafür gegründete Gesellschaft der SüdLeasing Immobilien. Die Baukosten liegen bei diesem Finanzierungs- und Baumodell um 25 Prozent niedriger als bei vergleichbaren Bauprojekten der öffentlichen Hand im Bundesgebiet.

Ebenfalls in Frankfurt bauten das Land Hessen, die Stadt und die Industrie- und Handelskammer Frankfurt als Gesellschafter das Frankfurter Innovationszen-

trum Biotechnologie (FIZ). Seit 2004 beherbergen die rund 5.900 Quadratmeter Labor- und Bürofläche innovative Biotechnologie-Firmen.

Voraussetzung für die Finanzierung solcher öffentlicher Vorhaben sind stets spezielle Lösungen. Im Falle des FIZ war es ein Erbbaurechtsvertrag der Leasinggesellschaft mit der Stadt Frankfurt. Er gilt für 50 Jahre und enthält eine Verlängerungsoption, aber auch eine Heimfallregelung: Frühestens nach 15 Jahren, solange läuft die garantierte erste Mietperiode für das FIZ, und dann jeweils nach weiteren zehn Jahren kann die Stadt das Erbbaurecht kündigen.

Dr. Günter Stenzel ist Geschäftsführer der SüdLeasing GmbH in Mannheim.
kommunalleasing@suedleasing.de

2. DEUTSCHER

KÄMMERERTAG

Die öffentlichen Verwaltungen stellen sich neu auf!

Mit innovativem Management und modernen Finanzierungsformen in die Zukunft

– Geschlossene Veranstaltung für Finanzentscheider des öffentlichen Sektors –

12. September 2006 in der Philharmonie Essen. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage www.derneuekaemmerer.de

Sie sind Finanzentscheider des öffentlichen Sektors und interessieren sich für eine Teilnahme am 2. Deutschen Kämmerertag? Bitte melden Sie sich für weitere Informationen unter info@derneuekaemmerer.de

Veranstalter:

DER NEUE
KÄMMERER

Zeitung für öffentliches Haushalts-,
Beteiligungs-, Immobilien- und
Prozessmanagement

Mitveranstalter:

Deloitte. DEPFA BANK

HypoVereinsbank

Member of
UniCredit Group

infoscore
SERVICES

NÖRR STIEFENHOFER LUTZ
RECHTSANWÄLTE STEUERBERATER WIRTSCHAFTSPRÜFER PARTNERSCHAFT

NRW.BANK
Wir fördern Ideen

WestLB
Bank der neuen Antworten

**Ein solides
Fundament.**

**Tragfähige
Verbindungen.**

**Zukunftsweisende
Lösungen.**

Privatisierungen und Public Private Partnerships können helfen, öffentliche Aufgaben effizienter zu erfüllen und Haushalte zu entlasten. KPMG analysiert mit Ihnen Einbindungsmöglichkeiten privater Partner und begleitet Sie bei der Vorbereitung und Umsetzung der Vorhaben. Profitieren Sie von unserem fundierten Know-how und der Erfahrung eines hierauf spezialisierten Teams. Für weitere Informationen: Leif Zierz, Telefon (069) 9587-1559, lzierz@kpmg.com; Dr. Steffen Wagner, Telefon (069) 9587-1507, steffenwagner@kpmg.com

www.kpmg.de

Schwerpunkt: Kommunale Liegenschaften

„Kein Anlass zur Angst“

Interview: Jens Bock zum rechtlichen Rahmen beim Verkauf öffentlicher Liegenschaften

Herr Bock, wir haben in den vergangenen Jahren zahlreiche Verkäufe kommunaler Liegenschaften an private Investoren gesehen. Was sind die wichtigsten Gründe für diesen Trend?

An erster Stelle steht die Finanznot der Kommunen oder der kommunalen Wohnungsgesellschaften, die nur eine unzureichende Eigenkapitalverzinsung erwirtschaften oder Jahr für Jahr von den Kommunen subventioniert werden müssen. Der Verkauf von Immobilien kann Haus-

haltslöcher stopfen und dauerhafte Verlustbringer aus den Etatlisten streichen. Zudem wächst die Einsicht, dass private Gesellschaften das Geschäft kosteneffizienter betreiben können, ohne dass die Mieter darunter leiden müssen. Z.B. ist im Falle des unmittelbaren Eigentums von Immobilien durch die öffentliche Hand das kameralistische System häufig nicht flexibel genug, um die erforderliche Instandhaltung zu gewährleisten. Öffentliche Wohnungsbauunternehmen agierten auf Grund politischer Einflussnahmen in der Vergangenheit häufig nicht nach wirtschaftlich vernünftig ausgerichteten Unternehmenszielen. Schließlich sind die großen kommunalen Wohnungsbaugesellschaften vielfach nach dem Krieg entstanden, als sich keine privaten Investoren mit ausreichend Kapital fanden, aber Millionen ein neues Zuhause brauchten – das hat sich doch wohl grundlegend gewandelt.



Jens Bock ist Rechtsanwalt und Partner im Berliner Büro von Linklaters Oppenhoff & Rädler.

Dennoch gibt es Widerstand gegen die Verkäufe. Gibt es dafür aus rechtlicher Sicht gute Gründe?

Zwei Grundbedürfnisse des Menschen sind Essen und ein Dach über dem Kopf. In einer Zeit, in der Private-Equity-Investoren als „Heuschrecken“ bezeichnet werden, da kann es nicht verwundern, dass Mieter um ihre Zukunft bangen. Aus rechtlicher Sicht besteht dafür aber kein Anlass. Die Privatisierungsverträge zwischen Kommune und Invest-

tor enthalten grundsätzlich Klauseln, die die Rechte der Mieter über den ohnehin schon nach dem Mietrecht bestehenden Schutz hinaus wahren. Insbesondere Kündigungsrechte des Eigentümers sowie die Möglichkeit zur „Luxussanierung“ und damit einhergehenden Mietpreissteigerungen werden danach ausgeschlossen. Kommunen können sich ferner z.B. Belegungsrechte für bestimmte Wohnungen ins Grundbuch eintragen lassen; d.h., sie bestimmen, wer die Wohnungen bezieht. Wenn der neue Eigentümer sich nicht daran hält, muss er die Wohnungen rückübertragen oder Schadensersatz zahlen.

Häufig planen Immobilieninvestoren schon beim Kauf einen späteren Exit. Was muss die Kommune dabei beachten?

Grundsätzlich sollte sie vertraglich regeln, dass die derzeitigen Mieter ihre Wohnungen bevorzugt kaufen können, un-

ter Umständen zu einem besonders günstigen Preis. Viele Privatisierungsverträge enthalten zudem Klauseln, nach denen der Käufer bei einem Weiterverkauf des Unternehmens wiederum die oben beschriebenen Vorteile für die Arbeitnehmer sichern muss oder bei einer Veräußerung von einzelnen Immobilien verpflichtet ist, auch den nächsten Eigentümer in die Sozialsicherungsklauseln eintreten zu lassen.

Was ist Ihre Prognose betreffend der weiteren Entwicklung in diesem Bereich?

Wir werden in den kommenden Jahren noch viele Privatisierungen öffentlichen Wohnraumes sehen. Erstens gibt es keine sinnvolle Alternative zur Haushaltskonsolidierung, es sei denn, die Kommunen selber schaffen eine enorme Effizienzsteigerung, was ihnen, selbst den besten Willen unterstellt, aber nur eingeschränkt gelingen kann. Zweitens gibt es noch sehr viel Potenzial: In Hamburg und Berlin z.B. sind noch 15 Prozent der Immobilien in kommunaler Hand. Zudem übersteigt die Nachfrage das Angebot derzeit erheblich, so dass die öffentliche Hand höhere Erlöse als noch vor wenigen Jahren erzielen kann. Schließlich werden die Skeptiker durch die guten Erfahrungen überzeugt. Vor den Verkäufen gibt es immer große Proteste, nachher hört und liest man nichts mehr davon – das ist doch ein gutes Zeichen.

Herr Bock, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Die Fragen stellte Vanessa Keppler.

v.keppler@derneuekaemmerer.de

Die Matrix

Instrumente des Portfoliomanagements für Liegenschaften

Eine systematische Erfassung einer Vielzahl quantitativer und qualitativer Faktoren ist wichtig, um kommunale Immobilienbestände marktfähig zu machen. Szenarioanalysen spiegeln Chancen, Risiken, strategische Bedeutung und Steuerungspotenzial wider.

Von Thomas Northoff und Benjamin Ploppa

Bis vor wenigen Jahren galten Wohnimmobilien als vergleichsweise unattraktive Anlageform. Das Interesse von Immobilieninvestoren ist jedoch stark gewachsen: Sinkende Mieten und Leerstände von Büroimmobilien führten dazu, dass vor allem Großinvestoren wie die anglo-amerikanischen Fondsgesellschaften Cerberus, Fortress, Lone Star, Apellas oder Terra Firma in Deutschland auf Einkaufstour gegangen sind.

Öffentlichen Einrichtungen wird vorgeworfen, sie seien zu unflexibel und würden nicht über die für eine professionelle Steuerung von Liegenschaften und Portfolios erforderlichen Controlling- und Informationssysteme verfügen. Ineffizienz im Management der Portfolios zeige sich insbesondere in der Zahl der Zuständigkeiten.

Neben Wohnungsportfolios sollten auch Gewerbeimmobilien oder gemischt genutzte Immobilien professionell verwaltet werden. Dieser komplexen Aufgabe muss sich die öffentliche Hand in Zeiten enger finanzieller Spielräume verstärkt widmen. So haben die Freie und Hansestadt Hamburg und das Land Baden-Württemberg begonnen, Teile ihrer Büro- und Gewerbeimmobilien neu zu bewerten und marktfähig zu machen. Denn der professionelle Umgang, das heißt die Ausrichtung von Portfolios nach Renditegesichtspunkten, ist eine wesentliche Quelle, um Reserven zu mobilisieren.

Ganzheitlicher Lebenszyklus

Die öffentliche Hand arbeitet zunehmend mit ganzheitlichen Strategien für den gesamten Immobilienlebenszyklus. Dies führt vor allem zu einem erhöhten Kostenbewusstsein. Einsparpotenziale sind grundsätzlich bei den Kapital-, Betriebs- und Personalkosten vorhanden. Ein professionelles Portfoliomanagement ist aber nicht nur in der Lage, wesentliche Kostenfaktoren zu identifizieren. Die Zielsetzung besteht vielmehr darin, den gesamten Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung zu unterstützen. Dies beginnt bei der Planungs- und Bauphase, erstreckt sich über das Erkennen und Ausschöpfen von Nutzungspotenzialen oder das Freisetzen von entbehrlichen Flächen bis hin zur Optimierung der Bewirtschaftung. Dabei wird sich die öffentliche Hand aber nicht nur an Renditegesichtspunkten ausrichten, sondern muss insbesondere bei Wohnimmobilien auch qualitative Kriterien wie z.B. die so genannte soziale Rendite im Blick behalten, um auch einkommensschwachen Bevölkerungsgruppen preiswerte Wohnungen anbieten zu können.

Instrumente der Portfolioanalyse

Zur Beurteilung von Immobilienbeständen eignen sich Instrumente der Portfolioanalyse. Bekannt sind insbesondere die Boston-I-Matrix und deren Weiterentwicklung, die Boston-II-Matrix. Diese Tools können als integraler Bestandteil eines Controlling- und Informationssystems dazu dienen, Portfolios effizient zu steuern. Voraussetzungen hierfür sind unter anderem die Festlegung von Kompetenzen und Zuständigkeiten sowie die Festlegung einer langfristigen Immobilienstrategie. Bei der Festlegung der strategischen Ausrichtung sind sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien zu berücksichtigen.

Das bekannteste Portfoliomodell ist die „Boston-I-Matrix“. Produkte bzw. Produktgruppen und Märkte werden so genannten strategischen Geschäftseinheiten zugeordnet. Anhand bestimmter Betei-

lungskriterien werden Geschäftsfelder analysiert und eine Matrix gebildet. Je nach Anordnung der Geschäftsfelder und Positionierung der strategischen Geschäftseinheiten sind entsprechende Normstrategien für die Entwicklung des Portfolios abzuleiten.

Zweidimensionale Modelle wie die Boston-I-Matrix sind jedoch nicht ausreichend, um die reale Komplexität abzubilden. Dies haben Vertreter der deutschen Wohnungswirtschaft bereits früh erkannt. Die Hallesche Wohnungsgesellschaft und die Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft gelten als Vorreiter bei der Entwicklung und Anwendung eines dreidimensionalen Portfoliomodells.

Boston II: die Weiterentwicklung

Die Basis des Multifaktorenportfolios bildet eine Matrix aus Standortqualität und Objektstandard. Diese wesentlichen Einflussgrößen sind maßgeblich für die Gesamtqualität. Das Kriterium der Standortqualität ist weitgehend extern vorgegeben, der Objektstandard stellt eine Einflussgröße dar, die das Unternehmen selbst beeinflussen kann. Eine dritte Ebene, der Vermietungserfolg, dient der Messung des wirtschaftlichen Erfolges. Anhand eines Katalogs mehrerer Einzelfaktoren untersuchen die Portfoliomanager die drei Betrachtungsebenen und bewerten sie mit „hoch“, „mittel“ und „niedrig“. Entwickler bezeichnen die dreidimensionale Boston-II-Matrix als „strategischen Entscheidungsquader“.

Jedem der 27 Felder dieser Matrix ist eine Normstrategie zugeordnet. Grundsätzlich wird – ähnlich den Normstrategien der Boston-I-Matrix – zwischen den Alternativen „Investieren“, „Desinvestieren“ und „Abschöpfen“ unterschieden. Mit „Investieren“ sind dabei alle wertstabilisierenden oder wertsteigernden Maß-

„Die Portfolioanalyse gibt Aufschluss über die Kapitaldienstfähigkeit eines Unternehmens, bezogen auf das gesamte Immobilienportfolio.“

nahmen gemeint, wie Instandsetzung, Modernisierung, Um- oder Ausbaumaßnahmen und auch die Standortaufwertung. Desinvestition umfasst Maßnahmen wie den Abriss, Rückbau oder Verkauf einer Immobilie. Der Langfristigkeit von Immobilieninvestitionen tragen die Portfoliomanager Rechnung, indem sie die Zeitkomponente berücksichtigen, was zu den fünf Normstrategien „langfristig Halten“, „kurzfristig Halten, lang- oder mittelfristig Investieren“, „kurzfristig Halten, lang- oder mittelfristig Desinvestieren“, „kurzfristig Investieren“ und „kurzfristig Desinvestieren“ führt.

Chancen-, Risiko- und Steuerungspotenzial

Aus den Ergebnissen der Portfolioanalyse können objektiv nachvollziehbare Aussagen zur Kapitaldienstfähigkeit eines Unternehmens in Bezug auf sein gesamtes Immobilienportfolio gemacht werden. Anhand von Szenarioanalysen, die zu Stress-tests weiterentwickelt werden können, lassen sich darüber hinaus Chancen- und Risikopotenziale abbilden. Das strategische Steuerungspotenzial des eigenen Bestandes sowie die strategische Bedeutung und das relative Gewicht einer einzelnen Immobilie können mit Hilfe derartiger Analysen transparent gemacht werden.

Thomas Northoff ist Partner und Leiter des Geschäftsbereichs Public Sector, Benjamin Ploppa ist Manager des Industriebereichs Hospitality bei der Deloitte & Touche GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
tnorthoff@deloitte.de

Kommunalwirtschaft

Rödl & Partner

Veranstaltungsankündigung Haushaltssanierungsgipfel Kassel 2006

Sind die kommunalen Haushalte zu retten?

16. und 17. Mai 2006 im Kongress Palais Kassel

Im Mittelpunkt der Fachtagung stehen aktuelle Themen und innovative Praxisbeispiele, die zu einer erfolgreichen Haushaltssanierung der kommunalen Haushalte beitragen können.

Es erwarten Sie drei Expertenforen mit prominenten Referenten aus Politik, Verwaltung, Banken und Beratung. Dabei legen wir großen Wert darauf, einen für Sie Gewinn bringenden Dialog zu ermöglichen. Nutzen Sie in der anschließenden Diskussion die Gelegenheit, Ihre individuellen Erfahrungen und Probleme einzubringen.

Weitere Informationen zu Programm und Anmeldung finden Sie unter

www.roedl.de/seminare oder wenden Sie sich an

Rödl & Partner GbR

Frau Karolina Krysta, Tel. +49 (9 11) 91 93-35 01 karolina.krysta@roedl.de

Partner der Veranstaltung



SIEMENS

Building Technologies



71 Standorte · 31 Länder · ein Unternehmen

Rödl & Partner GbR | Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

www.roedl.de