

Zielsystem ORGA-VISION

Gemeinsam mit seinen Kunden entwickelt **ORGA-SENSE** strategische Unternehmensziele unter Berücksichtigung der demographischen Entwicklung. Die strategischen Unternehmensziele betreffen vor allem das Produktions- und Absatzprogramm im Bestand und im Bau- und Verkaufsbereich sowie die Finanzierung der Maßnahmen.

Diese Unternehmensziele fließen dann in das Modul **ORGA-VISION** ein. **ORGA-VISION** beinhaltet das Unternehmensleitbild, die strategischen Unternehmensziele sowie die daraus abgeleiteten konkreten Maßnahmenziele.

A. Unternehmensleitbild

Das Unternehmensleitbild spiegelt die fundamentalen Leitgedanken des ganzen Unternehmens wider. Es gilt bis auf Widerruf unbefristet für alle zukünftigen Ziele. Das Unternehmensleitbild ist naturgemäß global gehalten und wenig detailliert. Inhalte des Unternehmensleitbildes sind z.B. die Definition der Unternehmensaufgabe, damit gleichzeitig die Festlegung der Branchenzugehörigkeit, die Festlegung des Umgangs mit Kunden und nicht zuletzt die Festlegung der Führungsgrundsätze.

B. Strategische Ziele

Aus nachfrageorientierten Gesichtspunkten wird die zukünftige Entwicklung von Wohnungsunternehmen sehr eng mit der zukünftigen Entwicklung der jeweiligen Städte und Gemeinden verbunden sein. Diese enge Verzahnung ist vor allem der wirtschaftlichen Entwicklung geschuldet. Wenn in kleinräumigen Kategorien, also auf Kreis- bzw. Stadtebene die Außen- und Binnenwanderung eine ausschlaggebende Rolle für die Bevölkerungsentwicklung und somit für die Wohnungsnachfrage spielt, müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die Städte und Gemeinden für die Binnen- und Außenwanderung attraktiv zu machen. Eine so verstandene Attraktivität besteht aus einem ganzen Bündel von Faktoren. Teilbereiche dieses Faktorenbündels stellen die wirtschaftliche Entwicklung sowie wissensgenerierende Einrichtungen vor allem der Städte und damit das Arbeitsplatzangebot genauso wie Faktoren der allgemeinen Lebensqualität dar.

Auf Unternehmensebene sind Wohnungsunternehmen gehalten, die für sie relevanten strategischen Ziele zu entwickeln und zu dokumentieren. Folgende Zielbereiche sind dabei für Wohnungsunternehmen von Relevanz:

Abbildung 1: Strategische Zielbereiche eines Wohnungsunternehmens

Bereich	Fragen
Unternehmenspolitik	➤ Welche wirtschaftlichen und sozialen Ziele werden verfolgt?
Bestandsentwicklung/ Portfoliopolitik	➤ Wird der Wohnungsbestand in dieser Größenordnung beibehalten? ➤ Wie werden unterschiedliche Bestandsstrukturen behandelt (Portfolio)?
Produkt-/ Mieterpolitik	➤ Welche Mieterklientel wird zukünftig angesprochen? ➤ Welche Neubau-, Modernisierungspolitik resultiert daraus?
Mietenpolitik	➤ Welche Mieterhöhungspolitik wird gefahren?
Umweltpolitik	➤ Welche Materialien werden verbaut? ➤ Welche umweltgerechten Entsorgungsmöglichkeiten für Materialien werden sichergestellt? ➤ Wird auf geringe Bodenversiegelung geachtet? ➤ Werden regenerative Energien und Ressourcen genutzt? ➤ Wird versucht, den Jahresprimärenergiebedarf zu reduzieren?

Die Beantwortung dieser Fragen ist von den externen Rahmenbedingungen abhängig, in die das Unternehmen eingebettet ist.

Abbildung 2: Externe strategische Fragestellungen

Bereich	Fragen
Demographie	➤ Welche Entwicklung nehmen soziale und demographische Faktoren?
Wirtschaft	➤ Welche wirtschaftliche Entwicklung nimmt die Region?
Wettbewerb	➤ Welche Wettbewerber existieren?
Politik	➤ Welchem Wandel unterliegen Wohnungs-, Wirtschafts- und Finanzpolitik?

C. Maßnahmenziele

1. Portfoliomanagement im Bereich Bestand

Bestandsentwicklung muss sich auf der strategischen Ebene der Unternehmenssteuerung mit dem demographischen Faktor zu beschäftigen. In diesem Zusammenhang steht einerseits die Größenordnung des Wohnungsbestandes, andererseits die Altersstrukturveränderung der Bevölkerung im Mittelpunkt. Daran anschließend ist festzulegen, wie unterschiedliche Bestandsstrukturen zu behandeln sind (Portfolio).

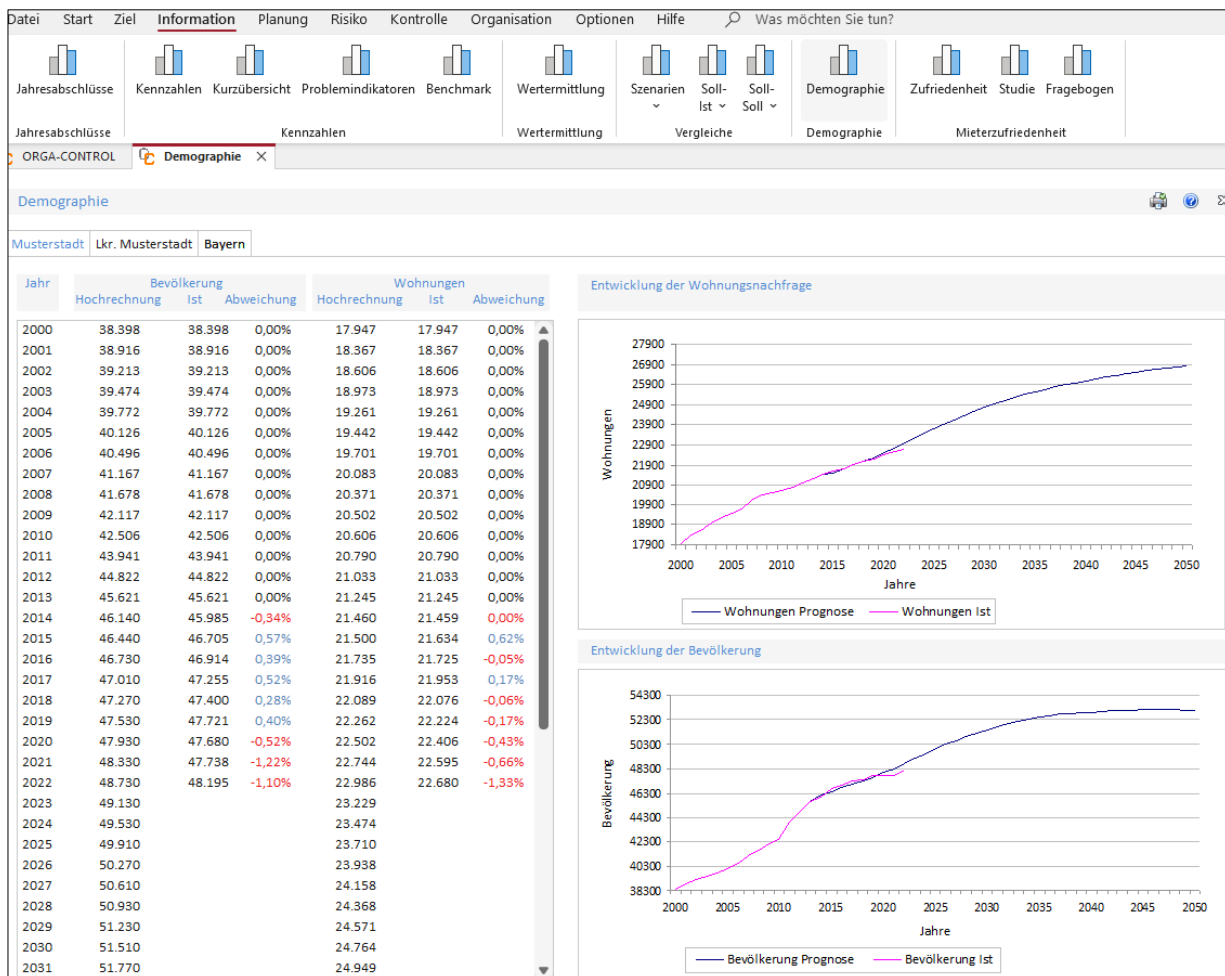
1.1. Nachfrageentwicklung/ Demographie

Zur Abschätzung der Nachfrageentwicklung der Baugenossenschaft wird die demographische Entwicklung der Stadt Karlstadt herangezogen. Dazu werden Prognose-Daten des Statistischen Landesamtes Bayern, der Bertelsmann-Stiftung, des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung, des ISP Eduard Pestel Instituts für Systemforschung sowie des empirica-Instituts in ihren Entwicklungslinien

verglichen und bis 2050 hochgerechnet. Aus dem Vergleich dieser Prognosedaten wird dann die plausibelste Entwicklung errechnet.

Die Auswertung unterschiedlicher demographischer Prognosedaten zeigt für die Stadt einen möglichen Bevölkerungshöchststand um das Jahr 2040. Die für die Unternehmen entscheidende Entwicklung der Wohnungsnachfrage wird hingegen auch bis 2050 weiter steigen. Wann und ob nach dem Jahr 2050 von einer fallenden Wohnungsnachfrage auszugehen ist, kann heute noch nicht abgeschätzt werden.

Abbildung 3: Demographie Musterstadt



1.2. Marktanteil

Bei Wohnungsunternehmen kann beispielsweise der Marktanteil in Abhängigkeit von der Anzahl der Wohnungen in der Kommune bestimmt werden. Zukünftige Entscheidungen können entweder in Richtung Ausweitung, Verringerung oder Beibehaltung des jeweiligen Marktanteils getroffen werden.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Berücksichtigung der prognostizierten zukünftigen Wohnungs- bzw. Haushaltsnachfrage.

So zeigt beispielsweise die Bevölkerungsentwicklung für den Standort 1 eines Wohnungsunternehmens den weiteren Anstieg der Bevölkerung bis 2020 und in Folge eine weitere Steigerung der nachgefragten Haushaltszahlen bis 2030. Eine einfache Vergleichsrechnung zwischen dem Gesamtbestand an Wohnungen am Standort 1 und dem Bestand des Wohnungsunternehmens an diesem Standort verdeutlicht folgende Entwicklung.

Abbildung 4: Marktanteil

Jahr	Wohnungen / Haushalte Kommune	Wohnungen / Haushalte WU	Anteil am Gesamt- bestand
2000	49.008	1.300	2,65%
2010	52.500	1.391	2,65%
2020	53.900	1.428	2,65%
2030	54.450	1.443	2,65%
2040	54.320	1.439	2,65%
2050	54.570	1.420	2,65%
bis 2010	3.492	91	
bis 2020	4.892	128	
bis 2030	5.442	143	
bis 2040	5.312	139	
bis 2050	4.562	120	

Als Ausgangswerte wird die aktuelle Anzahl aller Haushalte am Standort 1 mit dem aktuellen Wohnungsbestand des Wohnungsunternehmens an diesem Standort in Beziehung gesetzt. Vergleicht man die Bestandszahlen der Kommune und die des Wohnungsunternehmens, errechnet sich ein prozentualer Anteil (Marktanteil) von ca. 2,65%.

Unterstellt man nun vereinfachend die Beibehaltung der prozentualen Verhältnisse - sprich des Marktanteils - zwischen Kommune und Wohnungsunternehmen, müsste das Wohnungsunternehmen unter Zugrundelegung der prognostizierten Bevölkerungs- und Haushaltszahlentwicklung bis 2020 noch rd. 128 Wohnungen neu errichten, um die gestiegene Nachfrage abdecken zu können. Die höchste Nachfrage wird nach unseren Berechnungen 2030 mit rd. 143 zusätzlichen Wohnungen erreicht. Der Bedarf sinkt dann bis 2050. Insgesamt beträgt die Nachfrage bis 2050 rd. 120 zusätzliche Wohnungen. Die aus Abriss und Zusammenlegung resultierende Ersatznachfrage von durchschnittlich 4,0 Wohnungen pro Jahr ist hier nicht berücksichtigt.

Dieses sehr einfache Modell unterstellt dabei, dass die zusätzliche Nachfrage auch von allen anderen Wohnungsanbietern im gleichen prozentualen Ausmaß bedient wird. Wenn alle Wettbewerber des Wohnungsunternehmens weiterhin schwerpunktmäßig auf Modernisierung und weniger auf Neubau setzen, entsteht eine erhebliche zusätzliche Nachfragesteigerung.

Für das hier beispielhaft genannte Wohnungsunternehmen erscheint deshalb eine Verringerung des Bestandes nicht angezeigt.

1.3. Bevölkerungsentwicklung und Überalterung

Im Hinblick auf die Altersstrukturveränderung soll wiederum ein Vergleich des Wohnungsunternehmens mit der Kommune vorgenommen werden. Die Strukturverschiebung der Kommune ist in diesem Beispiel aus der Entwicklung des Bundeslandes abgeleitet worden.

Abbildung 5: Altersaufbau der Bevölkerung bis 2050 im Vergleich

	Bevölkerung des Bundeslandes				Bevölkerung Kommune			
	Gesamt	unter 20 Jahre	20 bis unter 65 Jahre	65 Jahre und älter	Gesamt	unter 20 Jahre	20 bis unter 65 Jahre	65 Jahre und älter
Jahr	in Mio.	in %	in %	in %	in Tsd.	in %	in %	in %
2001	12,3	21,4	61,8	16,8	129,9	16,2	65,7	18,1
2010	12,8	19,7	61,5	18,8	133,8	14,5	65,4	20,1
2020	13,2	18,1	61,5	20,4	135,8	12,9	65,4	21,8
2030	13,1	17,7	57,3	25,0	133,3	12,5	61,2	26,3
2040	12,9	16,8	55,2	27,9	130,7	11,6	59,1	29,3
2050	12,4	16,2	54,9	28,9	128,2	11,0	58,8	30,2

Altern nun die Hauptmieter des Wohnungsunternehmens in gleicher Weise wie die Bevölkerung der Kommune, ergibt sich eine Steigerung der über 65-jährigen von heute rd. 20,0% auf rd. 30,0% im Jahr 2050. Der Anstieg dieser Altersgruppe führt zu einer potenziellen Steigerung der Nachfrage nach altengerechten Wohnungen um 50%! Diese Hochrechnung der derzeitigen Verhältnisse lässt jedoch die bevölkerungsstarke Baby-Boomer-Kohorte unberücksichtigt, die bis 2050 das Rentenalter erreicht hat. Das bedeutet, dass die Anzahl von Wohnung der dann über 65jährigen noch höher einzuschätzen ist. Da jedoch nicht alle Personen in der Gruppe der über 65-jährigen altengerechte Wohnungen benötigen, sprechen wir hier auch nur von potenziellen Nachfragern. Mit diesen Zahlen soll jedoch keiner Hysterie im Hinblick auf altengerechte Wohnbauten das Wort geredet werden. Obwohl sowohl die heute über 65jährigen, als auch die nachfolgenden Jahrgänge im Rentenalter nicht zwingend altengerechte Wohnungen benötigen, freuen sie sich aber sicherlich (wie übrigens jüngere auch) über Aufzüge in ihren Wohnungen.

Im Hinblick auf die Haushaltsstrukturverschiebung wird zukünftig eine Zunahme der Ein- und Zweipersonenhaushalte bei gleichzeitiger Abnahme der Drei-, Vier- und Mehr-Personenhaushalte prognostiziert. Das bedeutet jedoch nicht zwangsläufig mehr Nachfrage nach kleineren Wohnungen. Alterung und eine geringere Wohnungsmobilität führen zu einer Beharrungstendenz älterer Menschen.

Differenziertere Aussagen bedürfen zum einen eines genaueren Datenmaterials hinsichtlich der zu erwartenden Nachfrager, zum anderen eine genaue Bestandsanalyse. Hier ist vor allem an eine Erhebung zu denken, die alle Erdgeschosswohnungen mit ebenerdigen Zugängen genauso wie alle Wohnungen mit Aufzügen erfasst.

1.4. Standortstreuung

Verfügt Ihr Wohnungsunternehmen über Objekte an unterschiedlichen Standorten (Kommunen), müssen auch hier unterschiedliche demographische Entwicklung berücksichtigt werden. Zudem ist auf standortindividuelle Entwicklungen einzugehen. Im nachfolgenden Beispiel sind die Objekte eines Wohnungsunternehmens auf 7 Standorte verteilt.

Abbildung 6: Standorte und Entwicklungsraten 2000-2020 im Vergleich

STANDORTE	Summe Wohnungen	%-Bestand an den Standorten	Bevölkerungs-entwicklung 2000-2020	Entwicklung der Haushalte 2000-2020
Standort 1	1.200	78,9%	8,2	18,0
Standort 2	40	2,6%	4,1	11,6
Standort 3	80	5,3%	-6,2	-0,4
Standort 4	10	0,7%	-1,1	4,0
Standort 5	60	3,9%	-1,4	3,6
Standort 6	100	6,6%	-7,4	-1,0
Standort 7	30	2,0%	-12,4	-4,8
Summe	1.520	100,0%		

So kann z.B. die Kommune am Standort 1 einen prosperierenden Standort darstellen. Gleichzeitig wäre es jedoch möglich, dass gerade diese Kommune mit Konversionsproblemen konfrontiert ist. Beispielsweise durch eine große Anzahl freiwerdenden Wohnungen, die durch den Abzug von US-Truppen verursacht wird. Am Beispielstandort 1 wird deshalb unterstellt, dass mindestens 650 Wohnungen (a' 100 m²) bzw. maximal 1.200 Wohnungen (a' 100 m²) kurz- bis mittelfristig auf den Markt gelangen könnten.

Ähnlich verhält es sich am Standort 2. Trotz zunehmender Bevölkerungs- und Haushaltszahlen treffen vorsichtig geschätzt rd. 1.400 Wohnungen (a' 100 m²) auf den Wohnungsmarkt dieser Kommune.

Der Standort 3 ist mittel- bis langfristige von sinkenden Bevölkerungs- und Haushaltszahlen betroffen.

Bei den übrigen Standorten 4 bis 7 in den Landkreisen (in folgender Abbildung schwarz) kompensiert die steigende Haushaltsnachfrage den geringen Bevölkerungsrückgang bis 2020.

Die Beispiele zeigen, dass gerade Investitionsentscheidungen sorgfältig überlegt seinen sollten und von vielen Einflussfaktoren abhängig sind.

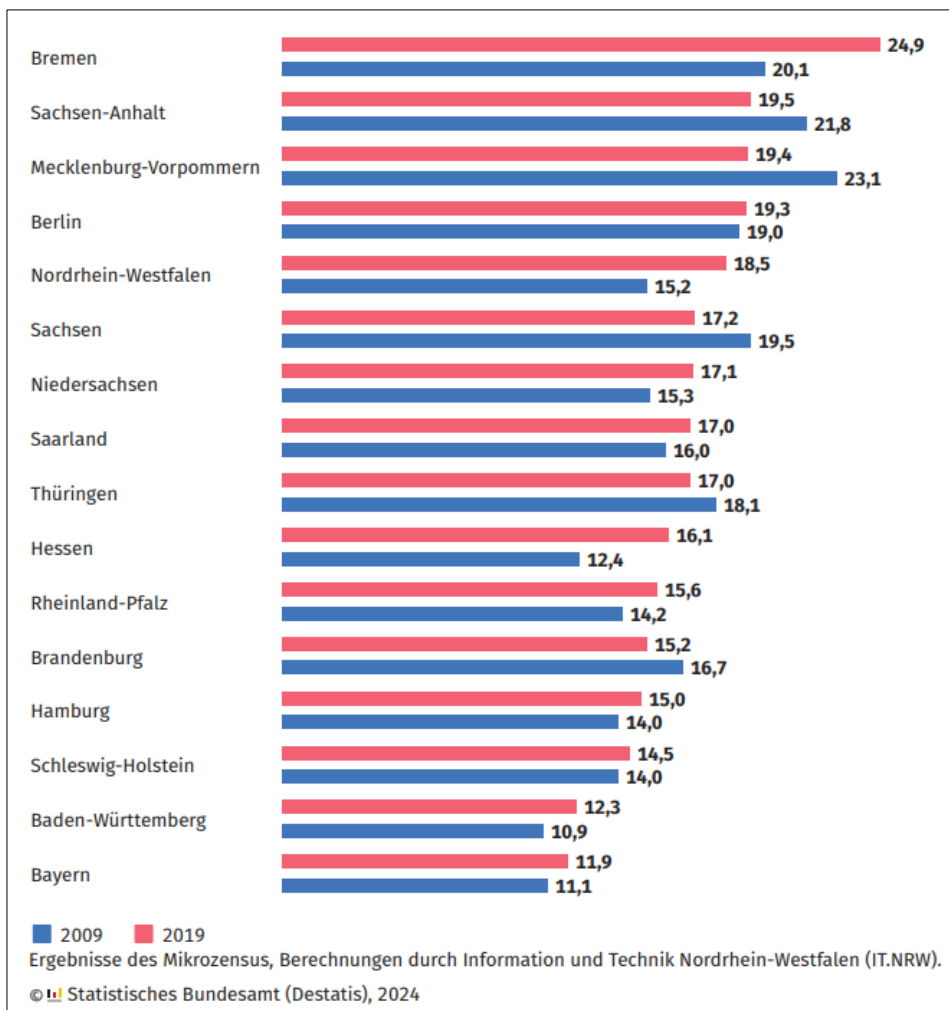
Desinvestitionsentscheidungen benötigen im Vorfeld eine Analyse der Verwaltungskosten (vor allem allg. Verwaltungskosten, Fahrzeiten und -kosten) sowie des Aufwands für Instandhaltung und Modernisierung.

1.4. Armut

In Deutschland waren im Jahr 2023 gut 17,7 Millionen Menschen von Armut oder sozialer Ausgrenzung bedroht. Das waren 21,2 % der Bevölkerung, wie das Statistische Bundesamt (Destatis) anhand von Erstergebnissen der Erhebung zu Einkommen und Lebensbedingungen (EU-SILC) mitteilt. Gegenüber dem Vorjahr blieben die Werte nahezu unverändert. So waren im Jahr 2022 rund 17,5 Millionen Menschen oder 21,1 % der Bevölkerung von Armut oder sozialer Ausgrenzung bedroht.

Als armutsgefährdet gilt eine Person, wenn ihr Einkommen (Nettoäquivalenzeinkommen) weniger als 60 % des mittleren Einkommens (Medianeinkommen) beträgt. Die Armutsgrenze, genauer gesagt die Armutsgefährdungsschwelle, hängt dabei von der Anzahl und dem Alter der Haushaltsmitglieder ab. Grundlage für die Ermittlung des Einkommens einer Person ist die möglichst umfassende Messung des verfügbaren jährlichen Haushaltsnettoeinkommens.

Abbildung 7: Armutsgefährdungsquoten für die Jahre 2009 und 2019 nach Bundesländern in %



Auch diese Entwicklung ist in Portfolioüberlegungen zu berücksichtigen!

1.6. Planportfolio

Das Produktionsprogramm von Industrieunternehmen findet seine Entsprechung im strategischen Portfolio von Wohnungsunternehmen. Die „Produktdifferenzierung“ erfolgt hier einerseits durch den bautechnischen Zustand der einzelnen Wohnungen, andererseits durch unterschiedliche Mietpreise sowie durch unterschiedliche Mikrostandorte (Lage der Objekte). Dadurch generieren sich nicht nur unterschiedliche „Produkte“, es werden auch unterschiedliche „Kundenkreise“ angesprochen.

Selbstverständlich bevorzugt jedes Unternehmen im Grundsatz voll modernisierte Wohnungen in sehr guter Lage mit sehr hohem Vermietungserfolg. Dies entspricht aber leider nie der Realität. So können nicht alle Wohnungen gleichzeitig modernisiert werden, die finanziellen Mittel sind dafür meist nicht vorhanden. Genauso wie ausschließlich teure, voll sanierte Wohnungen in guter Lage sehr wahrscheinlich der Unternehmenszielsetzung widersprechen.

Zu berücksichtigen sind laut Statistischen Bundesamt etwa 7,2 Millionen Menschen in Deutschland, die zum Jahresende 2022 Leistungen der sozialen Mindestsicherung erhalten haben. Dies entspricht einem Anstieg gegenüber dem Vorjahr um 8,7 %. Zum Jahresende 2021 erhielten 6,6 Millionen Menschen entsprechende Leistungen. Gemessen an der Gesamtbevölkerung stieg der Anteil der Leistungsempfängerinnen und -empfänger von 8,0 % zum Jahresende 2021 auf 8,5 % zum Jahresende 2022.

Die Transferleistungen der sozialen Mindestsicherungssysteme sind finanzielle Hilfen des Staates, die zur Sicherung des grundlegenden Lebensunterhalts dienen. Dazu zählen folgende Leistungen:

- Gesamtregelleistungen (Arbeitslosengeld II/Sozialgeld) nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II "Grundsicherung für Arbeitsuchende", sogenanntes Hartz IV). Diese Leistungen erhielten Ende 2022 knapp 5,4 Millionen Menschen. Gegenüber dem Vorjahr stieg die Zahl der Regelleistungsberechtigten damit um 8,2 %.
- Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung nach dem Zwölften Buch Sozialgesetzbuch (SGB XII "Sozialhilfe"). Diese Hilfe bezogen knapp 1,2 Millionen Menschen. Die Zahl der Empfängerinnen und Empfänger stieg um 6,0 %.
- Regelleistungen nach dem Asylbewerberleistungsgesetz (AsylbLG). Diese Leistungen bekamen etwa 486 000 Menschen. Dies entspricht einem Anstieg um 22,0 %.
- Hilfe zum Lebensunterhalt außerhalb von Einrichtungen nach dem SGB XII "Sozialhilfe". Hilfe zum Lebensunterhalt bezogen knapp 128 000 Menschen. Das waren 14,4 % mehr als im Vorjahr.

Der starke Anstieg der Empfängerinnen und Empfänger sozialer Mindestsicherungsleistungen geht auf die hohe Zahl leistungsberechtigter Geflüchteter aus der Ukraine zurück. Zum Jahresende 2021 erhielten in Deutschland knapp 41 000 Personen mit ukrainischer Staatsangehörigkeit Leistungen der sozialen Mindestsicherungssysteme. Am

Jahresende 2022 hatten etwa 804 000 Personen mit ukrainischer Staatsangehörigkeit Anspruch auf entsprechende Leistungen.

So erscheint es sinnvoll zu sein, auch weiterhin eine Produkt- bzw. Preisdifferenzierung im Plan-Portfolio anzustreben, wie z.B.:

Abbildung 8: Planportfolio

Portfolio	Anzahl WE	Anteil	mtl. Miethöhe
Schlichtwohnungen	200	15,4%	3,00 €/m ²
Günstiges Preissegment	300	23,1%	4,00 €/m ²
Moderater Mietpreis	200	15,4%	5,00 €/m ²
Gut modernisiert	450	34,6%	6,00 €/m ²
Neubaustandard / Neubau	150	11,5%	8,00 €/m ²
Summe	1.300	100,0%	Ø 5,15 €/m²

1.7. Zusammenfassung

Wie gezeigt wurde, benötigen belastbare strategische Überlegungen weitere Informationen, wie z.B. über die demographischen Entwicklung, den bautechnischen Zustand der Objekte, über Vermietungsdaten, über Daten zur eigenen Wirtschafts- und Finanzkraft. Genauso wichtig sind Überlegungen darüber, wie sozial oder wirtschaftlich zukünftig agiert werden soll.

2. Mieterpolitik

Ein breiteres Angebot und somit eine heterogene Mieterstruktur sind zukünftig von Vorteil. Angebotsseitig sind ökologische, betriebskostensparende sowie altengerechte Wohnungen ein Schritt zur Portfolioerweiterung. Zugleich lohnt es sich für das Wohnungsunternehmen, diese Maßnahmen auch nach außen zu kommunizieren, um das Image des Wohnungsunternehmens weiter zu verbessern.

3. Mietenpolitik

Hinsichtlich der Mietenpolitik ist darauf zu achten, dass Investitionsentscheidungen hauptsächlich dann getroffen werden, wenn die Modernisierungskosten auf die Miete umgelegt werden können. Im Bereich energetischer Modernisierungen ist eine Gesamtkostenbetrachtung vorzunehmen. Das bedeutet, dass nicht nur die Kaltmiete betrachtet wird, sondern die Warmmiete. Ein Umlegen der Modernisierungskosten führt dann zwar zu einer Erhöhung der Kaltmiete, in Summe kann dies jedoch durch gesunkene Betriebs- bzw. Heizkosten wenigstens z.T. kompensiert werden.