

GGH Heidelberg – Strategie 2015

Die strategischen Überlegungen und das Handeln der GGH sind weiterhin auf den gesellschaftsvertraglichen Zweck, vorrangig eine sozial verantwortbare Wohnraumversorgung für breite Schichten der Bevölkerung sicherzustellen, ausgerichtet. Die GGH bekennt sich damit zu ihrer Hauptaufgabe, ausreichend Wohnraum für finanziell Schwache bereitzustellen. Dieses Ziel wird dadurch erreicht, dass 50% des Wohnungsbestandes der GGH dieser Zielgruppe vorbehalten bleibt, mit einer Mietpreisobergrenze von 5,50 €/m² netto kalt (in heutigen Preisen). Der restliche Bestand wird durch ein umfassendes Investitionsprogramm für Haushalte mit mittlerem Einkommen, insbesondere Familien mit Kindern, entwickelt (Investitionsvolumen allein bis 2011 zusätzlich rd. 100 Mio. €). Die Ausweitung des Bauträgergeschäfts ist geeignet, zur Finanzierung des Investitionsprogramms beizutragen.

Der Mietwohnungsmarkt im Westen Deutschlands war in den letzten 15 Jahren einem erheblichen Wandel unterzogen. Anfang der 1990er Jahre setzte nach einer vorangegangenen Schwäche für rund 3 Jahre noch einmal eine starke Nachfrage ein, insbesondere ausgelöst durch Wanderungsbewegungen. Die darauf folgende Zeit brachte nach und nach einen Qualitätswettbewerb der Vermieter im Ringen um die Gunst der im Prinzip versorgten und hauptsächlich um strukturelle Verbesserungen bemühten Klientel. Wohnungen ohne Heizung und Bad wurden praktisch unvermietbar. Wer die Wohnung wechseln wollte, achtete auf zentrale Lage mit guter Adresse, einen Balkon, geringe Mietnebenkosten und zeitgemäße Ausstattung.

Gleichzeitig wurden die Mittel für den Wohnungsbau von der Bundes- und den Länderregierungen erheblich zurückgefahren. Betrug das Programmvolumen in Baden-Württemberg im Jahr 1995 noch 550 Mio. €, so waren es 2005 nur noch 51 Mio. € (2006: 54,2 Mio. €).

Nachdem im Jahr 1995 noch einmal rund 500.000 Wohnungen fertig gestellt worden waren, kamen die Investitionen in den Wohnungsbau anschließend fast zum Erliegen und befanden sich im Jahr 2005 auf dem Niveau von 1949. Dennoch gibt es nur in Teilsegmenten Nachfrageüberhänge. Seit dem Ende der 1990er Jahre ist die zunehmende regionale und sektorale Ausdifferenzierung zentrales Kennzeichen der Wohnungsmarktentwicklung. Die Fluktuationsrate, ein Indikator für Angebotsüberhänge und damit für drohenden Leerstand pendelt seit 1997 in deutschen Großstädten um 11 %.

Die ehemals gemeinnützigen Wohnungsunternehmen sind seit rund 100 Jahren Träger staatlicher Wohnungspolitik. Sie hatten stets den Auftrag, Wohnraum für breite Schichten der Bevölkerung bereitzustellen. Auch nach dem Wegfall des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes im Jahr 1989 sind die allermeisten Unternehmen ihrem historischen Auftrag treu geblieben. Damit sind sie weiterhin ein Garant für sozial ausgewogene Aktivitäten am Wohnungsmarkt.

Damit dies so bleiben kann, muss vor dem Hintergrund des oben gesagten auf die Herausforderungen des Marktes reagiert werden sowie dessen Entwicklungen und Trends vorhergesehen werden.

Die GGH hat, wie nahezu alle anderen kommunalen Wohnungsunternehmen mit ähnlicher Geschichte, in den letzten Jahrzehnten eine intensive Neubautätigkeit betrieben. Die dafür notwendigen Eigenmittel resultierten hauptsächlich aus den Überschüssen der älteren, üppig mit öffentlichen Mitteln geförderten Bauprojekte. Diese Projekte ließen sich nur dadurch wirtschaftlich darstellen, dass der Eigenkapitalanteil erhöht und auf eine angemessene Verzinsung verzichtet wurde. Dadurch wurde das gebundene Kapital "verbilligt".

Dies führt zur Schwächung der Liquidität, die somit für weitere Maßnahmen nicht mehr zur Verfügung steht. Inzwischen notwendig gewordene Instandhaltungsmaßnahmen wurden in geringerem Umfang durchgeführt, erste Maßnahmen zurückgestellt. Im Laufe der Zeit entstand so ein **massiver Instandhaltungsstau**. Basierend auf der externen Analyse des Bestandes der GGH aus dem Jahr 2000 ergibt sich heute unter Berücksichtigung der Kostensteigerungen, neuer gesetzlicher Regelungen (z.B. EnEV) oder kommunaler Vorgaben (Energiekonzeption der Stadt Heidelberg) ein **Investitionsbedarf von rd. 400 Millionen €**. Davon entfallen rd. 230 Mio. € auf Instandhaltung und rd. 170 Mio. € auf mietwirksame Modernisierung, insbesondere zur Steigerung der Energieeffizienz. Die Studie ging bei der Berechnung des finanziellen Aufwandes von der Investition in einer Summe aus und berücksichtigt weder strukturellen Anpassungen der Wohnungen und des Wohnungsgemenge z. B. hinsichtlich des steigenden Wohnflächenbedarfs, des demographischen Wandels und neuer Wohnformen und Lebensstile noch Verbesserungen des Wohnumfeldes.

Nach unserer Einschätzung werden ohne strukturelle Maßnahmen und Optimierungen des Wohnumfeldes auch unter teilweise Mietverzicht ca. **30% des Bestandes der GGH bis 2020 nicht mehr marktgängig** sein. Dies bedeutet deutlich zunehmende Leerstände.

Wenn es nur um die Frage des „Daches über dem Kopf“ geht, so finden sich heute die meisten Menschen in einer guten oder zumindest akzeptablen Situation. Es ist aber so, dass die Nachfrage eine völlig andere Struktur erhalten hat: Man möchte möglichst zentral wohnen, im Alter barrierearm und umrahmt von guter Infrastruktur, aber möglichst störungsfrei. Die **Wohnfläche pro Kopf** steigt deutlich an, die **Zimmerzahl je Haushalt** ebenso. Dabei sind die Familien mit Kindern noch die Gruppe, die am ehesten zu Kompromissen bereit ist. Die **Familien** verlassen aber im Zweifel weiterhin die Städte und **tragen den Suburbanisierungsprozess**. Einfachste Wohnungen aus den 1920er Jahren werden nicht mehr nachgefragt, da die typische Mieterklientel, die Sicherheit und Ordnung liebende, traditionsverwurzelte Kriegsgeneration, ausstirbt.

Wegen der grundsätzlichen Attraktivität Heidelbergs hat uns diese Veränderung bisher langsamer getroffen, als andere Städte in der Region. Man darf jedoch nicht dem Trugschluss verfallen, die Nachfrager würden sich in Heidelberg dauerhaft mit baulich schlechteren Wohnverhältnissen und hohen Mietpreisen zufrieden geben. Dies mag für einen bestimmten Zeitraum für ganz spezielle Wohnlagen gelten. Nachfrager mit geringerer Zahlungsbereitschaft, die dennoch Wert auf zeitgemäßes Wohnen legen, nehmen bessere Angebote im Umland an. Damit gehen der Stadt perspektivisch immer mehr Einwohner verloren, die nicht mehr am gesellschaftlichen und kulturellen Leben teilnehmen und ihre Kaufkraft anderen Orten bereitstellen. Solche Entwicklungen tragen zu sozialer Entmischung bei und fördern die Zunahme von Pendelverkehr. Eine Änderung in der Zusammensetzung der Bevölkerung hat Auswirkungen auf die bestehenden Infrastrukturangebote, mit den bekannten Konsequenzen hinsichtlich deren Auslastung und Finanzierbarkeit.

Um diesem Trend entgegen zu wirken, muss sich insbesondere **die GGH** als kommunales Wohnungsunternehmen und größter Anbieter von Wohnraum in Heidelberg **folgenden Herausforderungen stellen**:

1. Sie muss ihren satzungsgemäßen Auftrags erfüllen: Sicherstellung einer sozial verantwortbaren Wohnraumversorgung für breite Schichten der Bevölkerung.
2. Sie soll ein breites Angebotsspektrum bereitstellen.
3. Die Versäumnisse der Vergangenheit müssen aufgeholt werden (Abbau Instandhaltungsstaus).
4. Der Zielkatalog des STEP soll erfüllt werden, dies bedeutet insbesondere
 - Preiswerten Wohnraum schaffen und sichern

- Flächeninanspruchnahme bremsen (Innenentwicklung vor Außenentwicklung)
- Förderung ökologischen Bauens
- Unterschiedliche Lebensphasen und –formen berücksichtigen
- Familiengerechten Wohnraum schaffen (Verdrängungsprozesse verhindern)
- Seniorengerechte Wohnungen bauen

5. Sie muss wirtschaftlich agieren, damit sie ihre Ziele möglichst ohne finanzielle Hilfe der Gesellschafterin erreicht.

Der GGH stehen jährlich derzeit rund 9,0 Mio. € für Instandhaltung und Modernisierung zur Verfügung, ohne dass ein negatives Ergebnis ausgewiesen werden muss. Diese Aufwendungen führen jedoch zu keinem Abbau des Instandhaltungssaus, im Gegenteil: Es kommen jedes Jahr weitere Wohnungen hinzu, die wir nicht mehr an den Markt bringen können, weil die Ertragslage keine weiteren Aufwendungen verkraftet. Dies führt zu einer weiteren Belastung der Ertragslage, weil durch zusätzliche Erlösschmälerungen, der Spielraum für Instandhaltungsaufwendungen immer kleiner wird. Hinzu kommen rund 3,0 Mio. € aus dem freien Cash Flow, die aber nur für aktivierungspflichtige Maßnahmen verwendet werden können. Das bedeutet, es muss sich um Neubauten handeln oder um substantiell bedeutende Eingriffe, die zu einer handelsrechtlichen Beurteilung der Objekte als neues Wirtschaftsgut mit einer neuen Nutzungsdauer führen.

Die Umsetzung der oben genannten Ziele bei gleichzeitigem Abbau des Instandhaltungssaus ist demnach sowohl in finanzieller, als auch bilanzieller Hinsicht nicht darzustellen. **Es bedarf dafür einer strategischen Neuausrichtung.**

Auf der Klausurtagung vom 06.10. bis 07.10.2006 wurden gemeinsam mit dem Aufsichtsrat Lösungsansätze erarbeitet, wie die GGH ihrer kommunalen Aufgabenstellung weiterhin gerecht werden und einen Beitrag zur Stadtentwicklung leisten kann. Zwingende Voraussetzung hierfür ist, dass die GGH in Zukunft verstärkt alle Instrumente zur Konsolidierung und Entwicklung ihres Bestandes und zur Finanzierung der strategischen Maßnahmen in einem ausgewogenen Verhältnis nutzen kann.

Inhalte der Strategie 2015

Bereitstellung von Wohnraum für untere Einkommensschichten

Aufsichtsrat und Geschäftsführung haben die Rahmenbedingungen für das künftige Wohnungsangebot der GGH für untere Einkommensschichten wie folgt definiert:

- Rund 3.500 Wohnungen werden für diese Zielgruppe vorgehalten. Dies entspricht rd. 50% des derzeitigen Wohnungsbestandes der GGH (vgl. Anlage "Liste freiwillige Mietpreisbindung")
- Die Mietpreisobergrenze für diesen Bestand beträgt 5,50 €/m² netto kalt (in heutigen Preisen)
- Mieterhöhungen finden auch in diesen Wohnanlagen statt
- Die Instandhaltungsaufwendungen für diese Wohnungen müssen auf das Notwendige beschränkt werden (Einfachsanierungen). An die Energieeffizienz können in diesem Zusammenhang keine besonderen Ansprüche gestellt werden
- Änderungen der Verteilung dieser Wohnungen im Stadtgebiet können von der Geschäftsführung vorgenommen werden. Hierbei ist darauf zu achten, dass eine möglichst ausgeglichene Verteilung auf alle Stadtteile, bezogen auf den jeweiligen Wohnungsbestand, beibehalten wird.

Investitionsstrategie

Nur Investitionen in das Anlagevermögen sind geeignet, den Leerstand wirksam zu begrenzen bzw. qualifiziert abzubauen. Nur durch substantielle Eingriffe kann eine Qualität geschaffen werden, die der Markt dauerhaft annimmt (bedarfsgerechte Grundrisse, zeitgemäßes Wohnungsgemenge, energieeffiziente Bauwei-

se). Steigende Zinsaufwendungen und Abschreibungen werden durch höhere Erträge aus der Hausbewirtschaftung gedeckt. Die Ertragslage wird durch die für diese Objekte zunächst nicht mehr anfallenden Instandhaltungsaufwendungen entlastet.

Auf dieser Basis wurde die Investitionsstrategie erarbeitet, die bereits die Grundlage der Wirtschaftspläne ab 2007 bildet: Über aktivierungsfähige Investitionen werden die Bestände entwickelt, die nicht explizit für finanziell schwache Haushalte bereitgestellt werden. Ziel ist es, **bis 2015 etwa 14% des Bestandes auf Neubauniveau zu heben**. Dafür sind zusätzliche Investitionen von rd. 16 Mio. € p. a. erforderlich. Es sind dabei aus wirtschaftlichen Gründen vorrangig die Bestände zu bearbeiten, die kaum noch marktgängig sind und in denen der größte Leerstand besteht. Damit wird in Zukunft ein **Segment von Nachfragern** bedient, welches die **größten Zugangsschwierigkeiten in den Heidelberger Wohnungsmarkt** hat: Mittlere Einkommen mit einer Zahlungsbereitschaft von rd. 7,00-8,00 €/m² Nettokaltmiete.

Das 1.000 WE-Programm hat die Wohnanlagen, die in derzeitigem Zustand vom Markt nicht angenommen werden und dringend auf Neubauniveau zu heben sind, zum Gegenstand (s. Anlage Objektliste 1.000 WE). Die notwendigen Entwicklungsmaßnahmen umfassen neben umfangreichen Sanierungen auch Abriss und Neubau

Ausweitung des Bauträgergeschäfts

Die Ausweitung des Bauträgergeschäfts ist geeignet, zur Finanzierung des Investitionsprogramms beizutragen. Aufgrund des geringen Flächenangebots in Heidelberg gibt es hierfür folgende Optionen:

- Nachverdichtungsmaßnahmen auf eigenen Flächen
- Abriss von Bestandsgebäuden und Neubau (vgl. 1.000 WE-Programm)
- Neubau auf Konversionsflächen

Neue Geschäftsfelder

Die GGH wird darüber hinaus prüfen, ob folgende Aktivitäten geeignet sind, die Hauptaufgabe zu unterstützen:

- Bauträgergeschäft auch außerhalb Heidelbergs in Konsens mit der örtlichen Verwaltungsspitze
- Erwerb und Neubau von Immobilien für den Eigenbestand auch außerhalb Heidelbergs
- Öffentlich-Private-Partnerschafts-Projekte (ÖPP)
- Facility Management für Verwaltungs- und Betriebsgebäude
- Weitere Dienstleistungen rund um die Immobilie

Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung am 5.2.2007 nach intensiver Diskussion und Würdigung aller Sachverhalte die „**Strategie 2015**“ für die GGH Heidelberg als Empfehlung für die Beschlussfassung des Gemeinderates einstimmig festgelegt.

Mit dieser Vorgehensweise werden allein bis zum Jahr 2011 **zusätzlich rund 100 Mio. €** investiert. Die Finanzierung erfolgt unter der Maßgabe, dass sich die Investitionen unter Verzicht auf den Ansatz der Opportunitätskosten von Grund und Boden selbst tragen, durch Ausschöpfen von Mieterhöhungspotenzialen im Rahmen der o. g. Selbstverpflichtungen und durch Gewinne aus dem Bauträgergeschäft.

Die Umsetzung der Strategie 2015 wirkt der Abwanderungstendenz junger Familien in das Umland entgegen, indem für diese Zielgruppe Wohnraum über alle Preis- und Angebotssegmente geschaffen wird. Damit kann die GGH die Familienoffensive der Stadtspitze wirksam unterstützen. Für ältere und behinderte Menschen können bedarfsgerechte Angebote entstehen. Die Mieter der GGH wohnen demnächst in Wohnungen mit modernem Standard, deren Energieeffizienz beispielhaft sein wird.

Mit der Strategie 2015 wird unterstrichen, dass nur ein gesundes Unternehmen seine Aufgaben dauerhaft erfüllen kann. Die GGH wird in die Lage versetzt, ihre Hauptaufgabe aus eigener Kraft zu finanzieren, indem sie die Möglichkeiten des Bestandes konsequent nutzt.

Heidelberg, 14.2.2007

Geschäftsführung