

Prof. Dr. Ulrich van Suntum, Univ. Münster, Institut für Siedlungs- und Wohnungswesen

Unternehmensstrategien in der Schrumpfung

Wir sind keine Unternehmensberatung, gleichwohl hat es einen Grund, warum wir uns zunehmend auch mit unternehmerischen Fragen beschäftigen. Wir sind der Meinung, dass Wohnungspolitik heute nicht mehr Bundessache ist, nicht einmal mehr Ländersache, sondern zunehmend eine kommunale Angelegenheit. Es gibt keine generelle Wohnungsnot mehr, aber auch keine generellen Leerstände. Die Situation ist vielmehr regional stark differenziert. Im Prinzip ist darum heute die kommunale Ebene die richtige Ebene, um wohnungspolitische Probleme zu lösen. Ich gehe sogar noch weiter und sage, man braucht dafür nicht einmal mehr unbedingt öffentliches Geld einzusetzen. Es gibt privatwirtschaftliche Strategien, insbesondere auch Strategien, wo privatwirtschaftliche Unternehmen mit den Kommunen zusammen Lösungen finden können, mit denen man wohnungspolitische Fragen lösen kann, ohne Bundesprogramme oder anderes staatliches Geld dafür in Anspruch zu nehmen.

Über die Bevölkerungsentwicklung ist von Herrn Waltersbacher schon viel gesagt worden, ich will das hier trotzdem noch einmal voran stellen. Die Bevölkerung wird bis zum Jahr 2020 in Deutschland kaum zurückgehen. Was sich allerdings stark verändern wird, ist die Altersstruktur. Daher werden künftig andere Wohnungen nachgefragt werden, als dies heute der Fall ist, insbesondere eben mehr Wohnungen für ältere Menschen. Die Alterung bewirkt auch, dass die Zahl der Haushalte trotz rückläufiger Bevölkerung noch steigen wird, denn ältere Menschen leben in kleineren Haushalten. Nach unserer Prognose, die ein bisschen abweicht von der Prognose des BBR in diesem Punkt, ist gesamtdeutsch noch mit einer Zunahme der Haushaltszahlen bis zum Jahr 2025 zu rechnen. Natürlich gestaltet sich das regional sehr unterschiedlich. Selbst bis zum Jahre 2050 - wir lehnen unsere regionalen Prognosen an die Prognose des Statistischen Bundesamtes in der Variante V an - wird es danach im Jahr 2050 noch mehr Haushalte geben, als wir sie heute in Deutschland haben. Insofern ist unsere Sicht der Dinge, was den Wohnungsmarkt insgesamt betrifft, ein bisschen optimistischer als die des BBR

Dies aber nicht nur wegen der Haushaltsentwicklung, sondern auch wegen der Einkommensentwicklung. Es wird oft übersehen, dass wir auf längere Sicht, mit deutlich zunehmenden Realeinkommen rechnen können. Es ist vor wenigen Tagen im Handelsblatt eine neue Langfriststudie der Prognos – AG erschienen, die zu einem ganz ähnlichen Ergebnis kommt wie wir, nämlich zu Einkommenssteigerungen in der Größenordnung 30 – 40 %, je nach dem, welche Produktivitätsentwicklung man annimmt. Wir haben sehr konservativ gerechnet mit 1,2 % Produktivitätsanstieg pro Jahr und kommen dann locker auf rea-

le Einkommenssteigerungen in der Größenordnung von 30 %, je nach dem, um welche Haushaltsgruppen es sich handelt. Das bedeutet steigende Nachfrage unter anderem auch nach Wohnraum. Zwar wird der Wohnkonsum nur unterdurchschnittlich von den steigenden Einkommen profitieren, aber er wird gleichwohl absolut und real zunehmen. Insofern ist also die gesamtdeutsche Prognose gar nicht so pessimistisch.

Entscheidend ist aber immer die regionale Entwicklung, und diese wird sehr unterschiedlich sein. Wir verwenden für entsprechende Prognosen ein integriertes Konzept, in dem wir versuchen, die Arbeitsmarktentwicklung mit der regionalen Bevölkerungsentwicklung zusammen zu sehen. Es hat gar keinen Sinn, eine Bevölkerungsprognose etwa für Ostdeutschland zu machen, ohne ein Vorstellung darüber zu entwickeln, wie es ökonomisch dort weitergehen wird, insbesondere auf dem Arbeitsmarkt. Man kann zeigen, dass die Beschäftigungsentwicklung in den einzelnen Raumordnungsregionen mit den Wanderungssalden korreliert. Und die Wanderungssalden sind die entscheidende Größe jeder Bevölkerungsprognose, insbesondere bei sehr kleinräumigen Prognosen.

Dabei zeigt sich: Ostdeutschland ist nicht gleich Ostdeutschland. In unserer Prognose gibt es bei den Gewinnerregionen, also bei denen, die die deutlichsten Zuwächse bei Bevölkerung und Beschäftigung haben, durchaus auch ostdeutsche Regionen. So haben zu Beispiel die Regionen Havelland – Fläming und Uckermark – Barnim, das sind Regionen im Großraum um Berlin herum, in unserer Prognose sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch bei der Bevölkerungsentwicklung durchaus positive Perspektiven. Umgekehrt gibt es allerdings bei den Regionen, die wir zu den Verliererregionen bis 2020 zählen, auch viele ostdeutsche Regionen, z. B. Lausitz - Spreewald, Chemnitz – Erzgebirge oder Halle/Saale. Es sind aber eben nicht nur ostdeutsche Regionen, die dort vertreten sind, sondern es gehören z. B. auch Bochum/Hagen oder Siegen dazu. Das sind teilweise auch Regionen, an die man vielleicht nicht in erster Linie nicht gedacht hätte, wenn es darum geht, Verliererregionen der Zukunft zu identifizieren.

Wir haben die Ergebnisse unserer Studie zu einem Ranking verdichtet, in welches drei Kriterien eingegangen sind: erstens die künftige Beschäftigungsentwicklung, zum zweiten die künftige Bevölkerungsentwicklung und zum dritten die Altersstruktur im Jahre 2020. Erneut zeigt sich, dass auch in Ostdeutschland sehr unterschiedliche Entwicklungen zu erwarten sind (*Folie 9*). Die eigentliche Problemregion in Deutschland ist Mitteldeutschland (die Zone, die hier dunkelrot eingezeichnet ist), also das frühere Zonenrandgebiet, und zwar auf beiden Seiten der früheren innerdeutschen Grenze. Hier sehen wir die schlechtesten Perspektiven, teilweise aber auch im Ruhrgebiet. Dieses Ergebnis deckt sich regional übrigens ganz gut mit den heutigen Leerständen. *Die hier zugrunde gelegten* Leerstandsquoten stammen zwar noch von 1998, aber ich habe dem schönen Bericht,

den wir gerade bekommen haben, entnommen, dass sich daran im Prinzip nicht sehr viel geändert hat in der regionalen Verteilung. Auch hier konzentrieren sich die dunklen Felder, also die höchsten Leerstände, in den Regionen, für die wir auch in der Zukunft die größten Probleme sehen. Aber das betrifft eben nicht ganz Ostdeutschland, sondern nur bestimmte Regionen in den neuen (und auch in den alten) Bundesländern.

Ich komme jetzt zum eigentlichen Thema: Was kann man eigentlich auf schrumpfenden Märkten noch machen? Wie wir gesehen haben, schrumpfen keineswegs alle regionalen Märkte in Deutschland, auch nicht in Ostdeutschland. Trotzdem bleibt die Frage: Wenn ich mich als Wohnungsunternehmen in einer solchen Region befinde, was habe ich dann für Optionen?

Zunächst muss man sagen: Ein schrumpfender Markt bedeutet nicht automatisch, dass auch mein Unternehmen schrumpfen muss. Man kann auch in einem schrumpfenden Markt durchaus wachsen, indem man versucht, sein Marktpotential stärker auszunutzen und damit höhere Marktanteile zu gewinnen. Das ist allerdings eine Frage der richtigen Strategie.

Im Prinzip gibt es zwei Möglichkeiten der Reaktion, wenn ein Markt schrumpft, nämlich entweder die *exit-* oder die *stay-Strategie*. Bei ersterer versucht man, aus dem Markt auszuscheiden. Wenn man diese Strategie wählt, dann sollte man es allerdings möglichst schnell machen, denn der *first-mover's-advantage*, wie das auf neudeutsch heißt, ist nur gegeben, wenn ich reagiere, bevor es andere tun. Denn wenn bereits ein Austritt anderer Unternehmen aus einem so immobilen Markt wie dem Wohnungsmarkt erfolgt ist, dann bekomme ich nur noch relativ wenig für meine Bestände, von denen ich mich dann noch trennen möchte. Wenn ich aber der Meinung bin, der Teilmarkt hat Zukunft, dann kann auch eine *stay-Strategie durchaus sinnvoll sein*, also eine Strategie, in der ich mich dafür entscheide, im Markt zu bleiben.

Innerhalb der *stay-Strategie* gibt es eine ganze Reihe von unterschiedlichen Wegen, die man einschlagen kann. Man kann zum Beispiel sagen: Ich bleibe im Markt, baue aber koordiniert zurück und passe mich damit dem sinkenden Marktvolumen an. Eine Alternative wäre der teilweise Verkauf der eigenen Bestände. Des weiteren kann man sich dafür entscheiden, im Markt zu bleiben, sich aber auf eine bestimmte Nische zu konzentrieren, z. B. auf Wohnungen für alte Menschen, Wohnungen für Behinderte oder vielleicht sogar für Familien, die nicht mehr auf dem Land leben, sondern wieder zurück in die Stadt kommen möchten. Dann muss ich aber auch den dafür geeigneten Wohnraum anbieten können. Eine weitere Option wäre, mit seinem gesamten Bestand im Markt zu bleiben und eine Art Marktführerschaft anzustreben. Das muss nicht unbedingt ein Monopol sein,

aber doch eine so starke Marktstellung, dass dann später entsprechende Beiträge zum Unternehmensgewinn daraus erhofft werden können. Dies scheint mir die Strategie mancher Großinvestoren zu sein, die heute kommunale Bestände aufkaufen.

Was soll man nun wann machen? Hier gibt es zwei Kriterien:

Erstens das Marktumfeld: Wie beurteile ich eigentlich den gesamten Markt in meiner Region und wie sind dort die Perspektiven auf kürzere und längere Sicht? Dabei geht immer nur um regionale Märkte, gerade bei Immobilien, deren wichtigstes und unveränderbares Kriterium ja bekanntlich ihre Lage ist.

Zweitens: Wie ist eigentlich mein Unternehmensprofil? Wie stark ist mein Unternehmen, haben wir bestimmte Vorteile oder Schwächen gegenüber der Konkurrenz?

Auf dieser Basis muss dann entschieden werden, ob man eher seine Investitionen steigert oder eben doch den partiellen oder kompletten Marktaustritt in Erwägung zieht.

Hilfreich ist es dabei, für das eigene Unternehmen eine so genannte SWOT - Matrix aufzustellen. SWOT steht für Strengths, weaknesses, opportunities & threads. Es wird also gefragt, welche Chancen und welche Risiken der Markt bietet und welche Stärken und Schwächen das eigene Unternehmen auszeichnen. Daraus kann man dann ein Profil entwickeln, dass aus den Stärken und Schwächen des Unternehmens zusammen mit den Risiken, aber auch mit den Chancen eines bestimmten Marktes die optimale Strategie herausfiltert. Nehmen wir zum Beispiel einmal an, Sie agieren auf einem risikobehafteten Markt, der eben tatsächlich mit Bevölkerungsrückgang und sehr starker Konkurrenz anderer Unternehmen behaftet ist, und Ihr eigenes Unternehmen ist dort relativ schwach aufgestellt. Es verfügt z.B. nur über relativ kleine Bestände mit eher ungünstiger Verkehrsanbindung. Dann wäre es wahrscheinlich eher ratsam, sich von den eigenen Beständen zu trennen, statt zu versuchen, in diesem risikobehafteten Markt eine Marktführerschaft anzustreben oder gar noch die eigenen Bestände zu erweitern.

Als nächstes würde sich dann die Frage stellen: Wie kann ich mich am besten aus dem Markt zurückziehen? Auch hier gibt es wieder ganz verschiedene Optionen. Sie können sich von einzelnen Beständen trennen oder von Ihrem ganzen Unternehmen, vielleicht sogar das Unternehmen liquidieren oder verkaufen. Sie können es an einen strategischen Investor verkaufen, das sind in der Regel andere Unternehmen der Wohnungswirtschaft, oder an Finanzinvestoren, die das mehr als zeitlich befristete Geldanlage betrachten. Außerdem gibt es noch die Möglichkeit des Einzelverkaufs von Wohnungen, z.B. im Wege von Mieterprivatisierungen. Das kann in Zukunft durchaus eine interessante Strategie sein, denn die Wohneigentumsquote in Deutschland, auch davon sind wir überzeugt, wird weiter steigen, selbst ohne staatliche Förderung. Die Leute werden Wohneigentum schon

deswegen vermehrt bilden, weil die staatliche Rente nicht mehr das bietet, was sie noch vor einigen Jahren zu bieten schien und weil das Wohneigentum nach wie vor im Urteil großer Teile der Bevölkerung einen ganz herausragenden Stellenwert hat. Daraus ergeben sich durchaus interessante Perspektiven für die Veräußerung von Wohnungen an die Mieter. Allerdings ist ein entsprechender Einzelverkauf relativ aufwendig. Es gibt Unternehmen die sich darauf spezialisiert haben, die Deutsche Annington zum Beispiel. Wegen der hohen Transaktionskosten eignet sich der Einzelverkauf aber meist nicht für kleine Unternehmen, sondern man sollte schon über sehr hohe Bestände verfügen, um genügend hohe Synergieeffekte dabei zu erzielen. Ein weiteres Problem dabei ist: Ich bekomme Löcher in meinen Beständen, d.h. einige sind privatisiert, während relativ unattraktive Restbestände verbleiben. Da muss man genau abwägen, ob sich eine solche Strategie im Einzelfall lohnt. Eine Alternative wären z.B. Blockverkäufe an Zwischeninvestoren.

Zusammenfassend gibt es also eine ganze Reihe unterschiedlicher Möglichkeiten, auf schrumpfende Märkte zu reagieren. Dabei ist es gar nicht möglich zu sagen, das eine oder das andere sei generell vorteilhaft. Es kommt immer auf die konkrete Situation an, wie wir gesehen haben. Es gibt für all diese Strategien viele positive Beispiele, aber durchaus auch negative.

Das gilt auch für eine weitere, oft diskutierte Reaktionsmöglichkeit auf schrumpfende Märkte. Es geht um den Versuch, die eigenen Wohnbestände attraktiver zu machen, indem man z.B. bestimmte Dienstleistungen als „value added“ für die Mieter anbietet. Sie können dabei sehr eng an Ihrem eigentlichen Geschäft bleiben, indem Sie zum Beispiel neben der Hausverwaltung zusätzlich einen Hausmeisterdienst oder ähnliches anbieten. Sie können sich aber auch weit von der eigentlichen Wohnungsleistung entfernen, indem Sie z.B. eine Rabattkarte anbieten, mit der Ihre Bewohner dann etwa bei Reisebüros oder in bestimmten Einzelhandelsgeschäften Vergünstigungen bekommen.

Ich gehöre einem Arbeitskreis mit Vertretern der Wohnungswirtschaft an, der sich seit vielen Jahren mit diesem Thema beschäftigt. Wenn man hier einen Rat geben kann, dann ist es der, doch möglichst eng am Kerngeschäft zu bleiben, wenn man so etwas ins Auge fasst. Das zeigt nicht nur die Erfahrung, es lässt sich auch theoretisch gut begründen: Je enger Sie an Ihrem eigentlichen Kerngeschäft bleiben, desto höher ist nämlich erstens Ihre Kompetenz und desto mehr können Sie zweitens gewisse Synergieeffekte nutzen. Sie haben die Mieter ja praktisch im Haus und brauchen nicht erst noch Kunden zu akquirieren. Die Sache mit den Reisebüros und den Rabattkarten ist durchaus schon versucht worden, aber in aller Regel trägt das nicht. Es gibt Anbieter, die können das besser, und es gibt ja auch im Grunde dabei wenig Bezug zur Wohnung.

Aber selbst bei den Diensten, die relativ eng mit der Wohnung zusammenhängen, ist die Zahlungsbereitschaft der Kunden im Allgemeinen gering. Es ist jedenfalls in der Regel nicht möglich, einen unattraktiven Bestand dadurch zu retten und die Leerstandquote zu senken, dass man entsprechende Dienste anbietet. Zusatzleistungen dieser Art können vielmehr meist nur dann zum Tragen kommen, wenn die eigentliche Grundstruktur des Bestandes, was Modernisierung, energiewirtschaftliche Nutzung, Verkehrsanbindung betrifft, in Ordnung ist.

Zum Schluss möchte ich noch etwas ansprechen, was einer meiner Mitarbeiter in seiner Dissertation, die in diesen Tagen auch auf den Markt kommt, als neue Idee eingebracht hat. Es gibt ja die so genannten BID's, also Business Improvement Districts, wo sich Unternehmen, in der Regel aus der Einzelhandelsbranche, zusammen tun und sagen: Wir wollen unser Gebiet, das im Wettbewerb vielleicht einem Erosionsprozess unterliegt, gemeinsam aufwerten, etwa durch bessere Straßengestaltung, durch bessere Beleuchtung, was auch immer. Das sind ja praktisch Kollektivgüter, und deswegen muss man mehrere Interessenten an einen Tisch bringen, die sich daran beteiligen. Das ist in den USA teilweise sehr erfolgreich gemacht worden, das zeigen die weit mehr als 1.000 solcher BID's, die es dort gibt. Es ist in einer eigenen Gesetzgebung in den USA geregelt, wie man dabei vorzugehen hat. Wichtig ist z. B. die Quote von Anliegern, die freiwillig mitmachen wollen. Ist sie hoch genug, dann werden die übrigen Profiteure gezwungen, ebenfalls mitzumachen, um bloßes Trittbrettfahrerverhalten auszuschließen. Meistens liegt diese Quote bei 80 %, d.h. wenn 80 % zustimmen, müssen die übrigen 20 % eben auch mitmachen.

In NRW gibt es bereits einige so genannte Immobilien- und Standortgemeinschaften, die vom Städtebauministerium gefördert werden. Es ist aber bisher ein freiwilliges Konzept, und das soll es in NRW möglichst auch bleiben. Das bedeutet natürlich hohen Verhandlungsaufwand, aber es scheint in einigen Fällen zu funktionieren, insbesondere, wenn sich auch die Kommune aktiv beteiligt. In Hamburg gibt es sogar schon ein Gesetz zur Stärkung der Einzelhandels- und Dienstleistungszentren, wo man sich allerdings eher an dem Vorgehen in den USA orientiert. Das heißt, wenn eine bestimmte Quote, das sind hier 15 % der Anlieger eines entsprechenden Gebietes sagt, wir wollen das machen, dann wird ein entsprechendes Verfahren in Gang gesetzt, und wenn zwei Drittel am Schluss sagen, wir wollen auch die Kosten tragen und legen einen entsprechenden Plan vor, dann muss auch das übrige Drittel des entsprechend abgegrenzten Gebietes mitmachen, so dass das Trittbrettfahrerverhalten hier insoweit ausgeschlossen wird.

Es liegt nahe, diese Grundidee auf die Problematik von Rückbaugebieten oder Umbaugebieten im Wohnungsbereich zu übertragen, wo es ja eigentlich um genau das Gleiche geht und das Trittbrettfahren ja ebenfalls durchaus ein Problem ist. Auch beim Rückbau von Wohnungen gibt es ja durchaus private Profiteure. Wenn etwa unattraktive Bestände ein ganzes Wohngebiet belasten und diese Bestände rückgebaut oder ganz abgerissen werden, dann profitieren ja offensichtlich die Eigentümer der umliegenden Bestände davon. Erstens ist das Wohnungsangebot geringer und zweitens kann das gesamte Wohngebiet dadurch an Attraktivität und auch an Wert gewinnen.

Die Idee ist nun, diese privatwirtschaftlichen Gewinne anstelle öffentlichen Geldes nutzbar zu machen, um eine solche Abrissmaßnahme, die ja viel Geld kostet, zu finanzieren. Mein Mitarbeiter Dr. Beermann, der über dieses Thema bei mir promoviert hat und dessen Arbeit soeben erschienen ist, nennt das „Wohnstandortaufwertungsinitiative“ (WAI). Es gibt bereits ein Pilotprojekt dazu, das mein Institut betreut.

Das sieht in der Praxis so aus, dass man zunächst einmal das Gebiet definieren muss. Das hängt sicherlich davon ab, wie weit die in Frage kommenden Anlieger von den entsprechenden Rückbauobjekten entfernt sind. Als nächstes muss man definieren, wie viel der Einzelne bezahlen soll. Das kann man zusätzlich von der Lage z.B. davon abhängig machen, wie groß die Wohnung ist und welchen Wert sie hat. Da gibt es ganz unterschiedliche Möglichkeiten (*Folie 22*). Es bedarf allerdings sehr viel Verhandlungsgeschicks, um hier zu einer möglichst einvernehmlichen Lösung zu kommen, und es bedarf in aller Regel auch der Mitwirkung der Kommune, schon aus rechtlichen Gründen. Möglicherweise kann sie aber auch finanziell einen Beitrag leisten, denn die Stoppung eines sozialen Erosionsprozesses ist ja durchaus ein Stück weit auch ein öffentliches Gut.

Es gibt bereits ein städtebauliches Instrumentarium, das hier ein entsprechendes Tätigwerden der Kommunen ermöglicht, nämlich die so genannten Stadtumbaugebiete. Sie sind 2004 in das Gesetzeswerk eingefügt worden und geben uns ein sehr flexibles Instrumentarium an die Hand, um solche kooperativen Rückbau- oder Stadtumbaumaßnahmen mit privatwirtschaftlicher Beteiligung und Mitfinanzierung durchzuführen.

Die Vorteile eines solchen Vorgehens gegenüber bloßen Rückbausubventionen liegen auf der Hand: Der Rückbau wird direkt mit entsprechenden Stadtumbaumaßnahmen verbunden, die sogar im Einvernehmen mit den Anliegern entwickelt werden, und die leeren öffentlichen Kassen werden geschont.

Nicht verschwiegen werden soll allerdings, dass es bisher im Wohnungsbereich noch kein erfolgreich abgeschlossenes Projekt dieser Art gibt. Wie erwähnt, sind wir selbst derzeit dabei, an einem solchen Pilotprojekt mitzuwirken. Da muss am Anfang sicherlich viel ge-

lernt werden, aber wir sind nicht unoptimistisch, vorsichtig ausgedrückt, dass wir das hinkriegen werden.

Zum Abschluss Noch ein bekanntes Ökonomen-Bonmot, was das Agieren auf schrumpfenden Märkten betrifft:

„Wenn sie von einem Bären verfolgt werden, sprich schrumpfende Märkte, dann müssen sie nicht schneller laufen als der Bär, sie müssen nur schneller laufen, als der langsamste andere, der von dem Bär verfolgt wird.“

Will sagen: Auch in schrumpfenden Märkten hat ein innovatives Unternehmen, das die richtige Strategie gewählt hat, durchaus Chancen, nicht nur zu überleben, sondern vielleicht sogar noch ganz gute Gewinne zu machen.

Literatur:

- Sireo Real Estate Management GmbH, Deutschland-Studie 2006, Frankfurt 2006 (enthält eine regional differenzierte Bevölkerungs- und Beschäftigungsprognose bis 2020 für 97 Raumordnungsregionen)
- Raphael Spieker, Schrumpfende Märkte in der Wohnungswirtschaft. Ursachen, Folgen und Handlungsmöglichkeiten. V&R Unipress, Göttingen 2005
- Frank Beermann, Kooperativer Wohnungsrückbau – Strategien zur Überwindung des free-rider-Problems bei Stadtumbaumaßnahmen, V&R Unipress, Göttingen 2006