

PRIVATISIERUNG

Profit oder sozialer Fortschritt?

Bei der Wohnraumprivatisierung zählen finanzielle und soziale Aspekte. Wenn vielschichtige Kriterien beachtet werden, gelingt der Spagat.

Deutschland ist Europameister in Sachen Wohnungsprivatisierung. Denn "nirgendwo in Europa gibt es derzeit einen annähernd so großen Verkäufermarkt für Wohnimmobilien", sagt Pedro Aznar, Prokurist der amerikanischen Investmentbank Morgan Stanley. Privatisierung ist ein Thema mit vielen Schichten, Erwartungen, Befürchtungen und Varianten. Den einen ist es ein Stück Aufgabe des Sozialstaats und Instrument der Mieterverdrängung zum Zweck der Wertschöpfung, den anderen ein Weg, auch schwächere Haushaltsgruppen an der Vermögensbildung zu beteiligen und die europaweit vor der Schweiz zweitniedrigste Eigentumsquote an selbst genutztem Wohneigentum in Deutschland zu erhöhen. Die Privatisierung von Wohnungsbeständen ist daher in Politik und Öffentlichkeit stets auch - neben allen tatsächlichen Schwierigkeiten, die mit ihr verbunden sind - ein kontroverses Thema. Hinzu kommen von Ängsten und Sorgen geprägte Reaktionen der betroffenen Mieterschaft und ihrer Interessenvertreter. So diente das Thema der Umwandlungen von Wohnanlagen in früheren Jahren - so beispielsweise in München - bereits als hervorgehobenes Wahlkampfthema. Eine entsprechende Verhinderungsstrategie der Verwaltung wurde durch höhergerichtliche Entscheidungen beendet.

Getrennte Entwicklung in Ost und West

Erst durch die deutsche Einheit und das politische Ziel, die etwa nur halb so hohe Wohneigentumsquote in den neuen Ländern zu erhöhen und die Monopolstrukturen der ehemaligen DDR-Wohnungswirtschaft zu zerschlagen, wurde das Thema der Umwandlung von Miet- in Eigentumswohnungen hoffähig. An die Stelle der bis dahin vielfach negativ belasteten Begriffe der "Umwandlung" oder "Aufteilung" trat der Begriff der Privatisierung. Damit war in den neuen Ländern zunächst die direkte Privatisierung, also der Erwerb der Wohnung durch den Mieter, gemeint - ein politisches Anliegen des Einigungsvertrags, dem wenig Erfolg beschert war. Erst als über die Regelung des Altschuldenhilfegesetzes der Druck auf die ostdeutschen Wohnungsgesellschaften erhöht wurde und so genannte indirekte Formen der Privatisierung zugelassen wurden, kam die Privatisierung in Gang. Den Löwenanteil nahm dabei der Verkauf im so genannten Zwischenerwerbermodell ein, dessen Erfolg rückblickend wiederum höchst fraglich erscheint. Heute spricht kein Mensch mehr davon, dass - wie ursprünglich vorgesehen - ein Drittel des Wohnungsbestands in Mieterhand überführt werden sollte. Am Ende waren es statt rund 350.000 Wohnungseinheiten nur circa 78.000, die an die Mieter gingen. Ungefähr 2.000 antragsstellende Gesellschaften wurden schließlich von der Privatisierungsaufgabe befreit.

In den alten Bundesländern haben sich andere Entwicklungen vollzogen:

Der Bund hat für mehr als vier Milliarden Euro seine Wohnungsbestände weitgehend verkauft. Der spektakulärste Fall war der Wohnungsbestand des Bundeseisenbahnvermögens. Dass dieser von der Tochter einer japanischen Investmentbank (Nomura) erworben wurde, steht für eine neue Entwicklung auf der Nachfrageseite. Das Privatisierungsgeschäft ist nicht nur institutioneller geworden,

sondern auch internationaler. Neben den Ablegern von Industrieunternehmen, Banken, Versicherungen und großen Wohnungsgesellschaften treten jetzt auch zunehmend internationale Investmentfonds und Immobilien AGs auf diesem Markt auf, der bis dahin nur von einer überschaubaren Zahl so genannter "Aufteiler" oder Wohnungshandelshäuser wie beispielsweise Patrizia, Allwo und Telos betrieben wurde. Damit gewinnt die Privatisierung in den alten Bundesländern an Bedeutung, während sie in den neuen Bundesländern verliert.

Bestand profitiert von sinkendem Neubauvolumen

Die Privatisierung gewinnt insgesamt auch für die Bauwirtschaft erhebliche Bedeutung, da mit der Privatisierung eines Bestands in der Regel auch zumindest die Runderneuerung des Gemeinschaftseigentums einhergeht. Im Neubaubereich sind dagegen die Investitionen auf den niedrigsten Wert seit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland gefallen. Die Musik spielt also im Bestand. Das gilt neben dem Bauvolumen auch hinsichtlich der Transaktionen. Ob Verkäufe von Gesellschaften, Portfolios, Zinshäusern oder einzelnen Wohnungen, hier findet sich ein großes Tätigkeitsfeld für Gutachter, Berater, Makler und Finanzierer. Die Privatisierung bildet nicht zuletzt die Chance für ein gigantisches Vermögensbildungsprogramm.

Die öffentliche Hand hält heute noch circa acht Prozent des gesamten Wohnungsbestands, das sind circa 13,55 Prozent des Mietwohnungsbestands. Davon liegen 40 Prozent in den neuen Bundesländern. Mit circa 2,2 Millionen Einheiten befinden sich diese Wohnungsbestände im Wesentlichen im Eigentum der 725 kommunalen Wohnungsgesellschaften. Wie auch in den Ländern beginnt dort langsam aber stetig der Verkauf. Die einen nennen es Verschleudern von unwiederbringlichem Tafelsilber, die anderen sinnvolle Hebung stiller Reserven durch Abschmelzen überflüssiger und unrentabler Vermögensteile.

Der Verkauf erfolgt entweder durch Veräußerung einzelner Wohnungen, ganzer Pakete oder ganzer Wohnungsunternehmen. Käufer sind Mieter, Kapitalanleger, Zwischenerwerber, private Wohnungsunternehmen oder Großinvestoren. Die Reduzierung auf einen Verkauf an Mieter, die reine "Mieterprivatisierung", wird dabei als Königsweg betrachtet. Genossenschaftliche Modelle finden ebenfalls eine wohlwollende öffentliche Aufnahme, bleiben jedoch unbedeutend. Mitunter finden sich auch Scheinlösungen durch Insichgeschäfte, die aber dauerhaft keine Problemlösung darstellen können. In Spezialfällen kommen Auslagerungs-, Treuhand-, Nießbrauch- und Forfaitierungsmodelle sowie atypisch stille Beteiligungen in Betracht.

Für den - zunächst im Westen, später mit Sicherheit aber auch im Osten - wirkenden Basistrend nach vermehrter Wohneigentumsbildung aus dem Bestand sprechen weitere Aspekte: Die Wohnungspolitik nimmt Abschied von Füllhorn und Gießkanne. Wir befinden uns derzeit in einer massiven Kurskorrektur der politischen Förderkulisse vor dem Hintergrund der Staatsverschuldung. So werden mit der Neuregelung der Eigenheimzulage gravierende Steuerbeschlüsse gefasst, um den Aufwand für das Wohneigentum zu halbieren und die Förderung zielgenauer, sowohl objekt- wie subjektbezogen, einzusetzen. Zusätzlich werden die steuerlichen Förderanreize für den Mietwohnungsbau weitgehend zurückgefahren. Der soziale Wohnungsbau ist fast zum Erliegen gekommen.

Diese und andere Sparbeschlüsse werden weitere Auswirkungen auf die Wohnungsmärkte haben: Die Neubautätigkeit wird weiterhin rückläufig sein und unter dem ermittelten, längerfristigen Bedarf liegen. Das wiederum führt zu Engpasssituationen und steigenden Mieten in den Wachstumsregionen. Wo heute schon die Preise und Mieten hoch sind, also im süddeutschen Raum sowie in dynamischen Wirtschaftsregionen - etwa im Rhein-Main-Gebiet oder im Raum Köln-Düsseldorf-, werden sie auch weiter steigen. In strukturschwachen Räumen ist dagegen mit sinkenden Mieten und Preisen zu rechnen, zugleich steigt in diesen Gebieten das Risiko beim Erwerb von Wohneigentum.

Günstige Voraussetzungen für weitere Privatisierungen

Seit der Gründung der Bundesrepublik haben wir es heute nicht nur mit der niedrigsten Wohnungsneubauquote, sondern auch mit dem niedrigsten Zinsniveau zu tun. Dies gestattet - einen erforderlichen Eigenkapitalanteil oder sonstige Sicherheiten vorausgesetzt - eine Finanzierung von Wohneigentum, die im Bestand vielfach die aktuelle Mietbelastung unterschreitet. Erfahrungsgemäß ist für die Entscheidung, den Schritt vom Mieter zum Eigentümer zu tun, neben der Lage und Wohnzufriedenheit, vor allem dieser Belastungsvergleich entscheidend. Die niedrigen Fremdkapitalkosten gleichen dabei derzeit den möglichen Wegfall der Eigenheimzulage weitgehend aus. Alles in allem ein insgesamt positiver Boden für die weitere Privatisierung im Wohnungsbestand.

Es reicht jedoch nicht nur der Rahmen, auch die inhaltlichen Voraussetzungen müssen stimmen. So muss die richtige Bestandsauswahl getroffen werden, die Verkaufsbereitstellung, also die Produktaufbereitung und Gestaltung möglichst fehlerfrei erfolgen, eine behutsame Begleitung der Maßnahme in der Mieterschaft und Öffentlichkeit sichergestellt werden und schließlich muss der Verkauf umfassend und sensibel durchgeführt werden. Insgesamt handelt es sich um ein komplexes Maßnahmenbündel von rechtlichen, technischen, wirtschaftlichen und kommunikativen Aktivitäten, die miteinander optimal verknüpft sein müssen, um in einem politisch höchst aufmerksamen und empfindlichen Umfeld bei einer in der Regel sehr unwissenden und unsicheren Kundschaft einen maximalen Erfolg zu erzielen. Da es sich hierbei stets um ein vertriebs- und ergebnisorientiertes Leistungspaket handelt, steht das Management von bestands- und verwaltungsorientierten Besitzgesellschaften - ob öffentlich oder privat - in der Regel vor großen und fremden Herausforderungen. Es mag sich deshalb für diese Marktteilnehmer empfehlen, die gesamte Privatisierung oder Teile davon an spezialisierte Dienstleister auszulagern, es sei denn, die Privatisierung soll einen dauerhaften neuen Geschäftszweig darstellen. Auch dann aber zeigt die Erfahrung, dass nur wenige Mitarbeiter der Bestandsorganisation für die neue Aufgabe in Betracht kommen und diese zumindest organisatorisch verselbstständigt werden muss.

Ob eine Indoor- oder Outdoor- Lösung zum Zug kommt, in jedem Fall sind folgende Maßnahmen oder Prozesse erforderlich:

1. eine strategische und betriebswirtschaftliche Analyse auf Portfolio- und Objektebene, zur Auswahl der den individuellen Zielen des Unternehmens entsprechenden Privatisierungsbestände sowie die Erstellung einer

- Privatisierungskonzeption, die idealerweise neben den wirtschaftlichen, technischen und rechtlichen auch die sozialen und kommunikativen Aspekte und Maßnahmen enthält,
2. fakultativ eine Befragung der Mieter zur Absicherung der in der ersten Phase getroffenen Annahmen und der hieraus abgeleiteten Auswahl,
 3. die Produktaufbereitung und Gestaltung, die das umfangreichste Arbeitsprogramm enthält. Hierzu zählen neben der Durchführung der Aufteilung, Definition, Kalkulation und Durchführung technischer Maßnahmen auch die Preisbildung, die Entwicklung eines Vermarktungskonzeptes mit Erstellung der Verkaufsunterlagen, Sicherstellung von Finanzierungsvarianten et cetera. In diesem Stadium ist auch die intensive Information der Mieter und eine aktive Öffentlichkeitsarbeit sicherzustellen;
 4. die Beratung von Mietern, Selbstnutzern und gegebenenfalls Kapitalanlegern, einschließlich der Verkaufsabwicklung, Überführung der Wohnungen in eine WEG-Verwaltung und Kundennachbetreuung.

Zu den in der Praxis entwickelten Grundsätzen einer sozialverträglichen Mieterprivatisierung sollten folgende Maßnahmen gehören:

- die frühzeitige Information der Mieter und Öffentlichkeit über die Privatisierungsmaßnahme und das damit verbundene bauliche Programm sowie Schutzmechanismen für die bestehenden Mietverhältnisse. Hier haben sich der Ausschluss einer Umlage von Kosten sogenannter Luxusmodernisierungen sowie der Schutz bestehender Mietverhältnisse vor Eigenbedarfskündigung durchgesetzt;
- die individuelle und neutrale Beratung jedes Mieters hinsichtlich der zukünftigen Rechte und Pflichten als Wohnungseigentümer, der wirtschaftlichen Chancen und Risiken des Eigentumserwerbs sowie seiner Vor- und Nachteile samt Belastungsvergleich nach staatlicher Förderung,
- ein Vorzugspreis für Mieter gegenüber den marktüblichen Preisen sowie den Preisen für dritte Erwerber.
- eine vorherige oder begleitende Sanierung und Modernisierung des Gemeinschaftseigentums, sodass der Erwerber nicht über das normale Maß hinausgehenden Instandhaltungsaufwendungen ausgesetzt ist;
- die Einbeziehung der Mieter in die Entwicklung des baulichen Programms,
- eine äußerst geduldige, objektive und umfassende Beratung aller Mieter, die die Fähigkeit und Eignung zum Kauf der eigenen Wohnung berücksichtigt und von herkömmlichen Verkaufsmethoden absieht.

Neben der Orientierung am Mieter wird der Erfolg der Privatisierung von der guten Koordination der komplexen interdisziplinären Teilaufgaben, der Qualität von Objekt und Sanierungsprogramm und durch professionelles Projektmanagement mit hoher sozialer Kompetenz geprägt. Nicht zuletzt ist eine Vertriebs- und Ergebnisorientierung anstelle von Bestandsdenken auf der Organisationsebene sowie eine hohe Beratungsqualität vor Ort ausschlaggebend.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, so bietet die Wohnungsprivatisierung deutlich über die Risiken hinausgehende Chancen, nicht nur für das privatisierende

Unternehmen, sondern auch für eine Vielzahl von an der Privatisierung beteiligten Dienstleistern.

Portrait

Jost Hieronymus ist Gesellschafter der Wert Grund Immobilien GmbH in Rödermark und Partner der Comes Real GmbH Starnberg. Er gründete und leitete verschiedene Unternehmen der Immobilienbranche, unter anderem die Allwo AG. Er ist Rechtsanwalt, Wirtschaftsmediator und Dozent an der Immobilienakademie (ebs).