

ARBEITSGEMEINSCHAFT  
GROSSER  
WOHNUNGSUNTERNEHMEN

AGW

## **Prof. Dr. Volker Eichener**

Fachhochschule Düsseldorf

InWIS Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft,  
Stadt- und Regionalentwicklung an der Ruhr-Universität  
Bochum im EBZ Europäisches Bildungszentrum

# **Stadttrendite – Sozialbilanz**

**AGW Arbeitsgemeinschaft Großer  
Wohnungsunternehmen  
Arbeitskreis Betriebswirtschaft**

**Dortmund, 31. Mai 2007**

# Das Geschäftsmodell der „Heuschrecken“

- Rendite – *shareholder value* – und nichts anderes. Nur die Zahlen zählen.
- Exorbitante Renditeerwartungen.
- Kurzfristige Renditen.



## Die Renditetreiber:

- Außerordentliche Erträge durch Mieterprivatisierung.
- Reduzierte Bewirtschaftungskosten, v.a. Instandhaltung und Verwaltungskosten.
- Verzicht auf alle nicht kurzfristig rentierlichen Aufwendungen.
- Verzicht auf Investitionen (mit längeren Amortisationszeiträumen).
- Steigerung der Mieterträge.

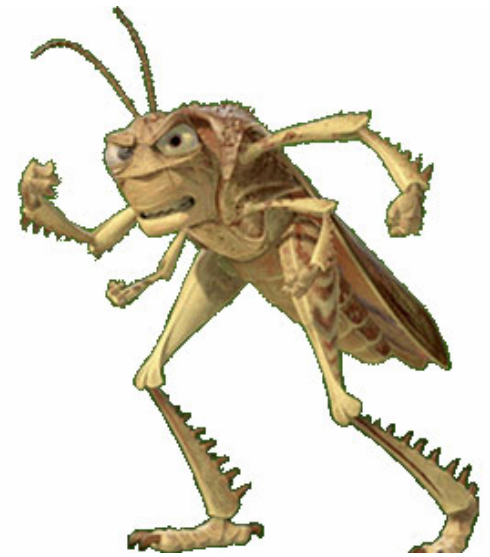
Verbesserte  
Mieterstruktur –  
„handverlesene  
Mieter“

## Direktive Mieterauswahl:

Solvent, kauffähig und kaufinteressiert: sicheres Erwerbseinkommen, mittleres bis gehobenes Einkommen, Alter bis 60 Jahre, keine familiären oder psychosozialen Probleme.

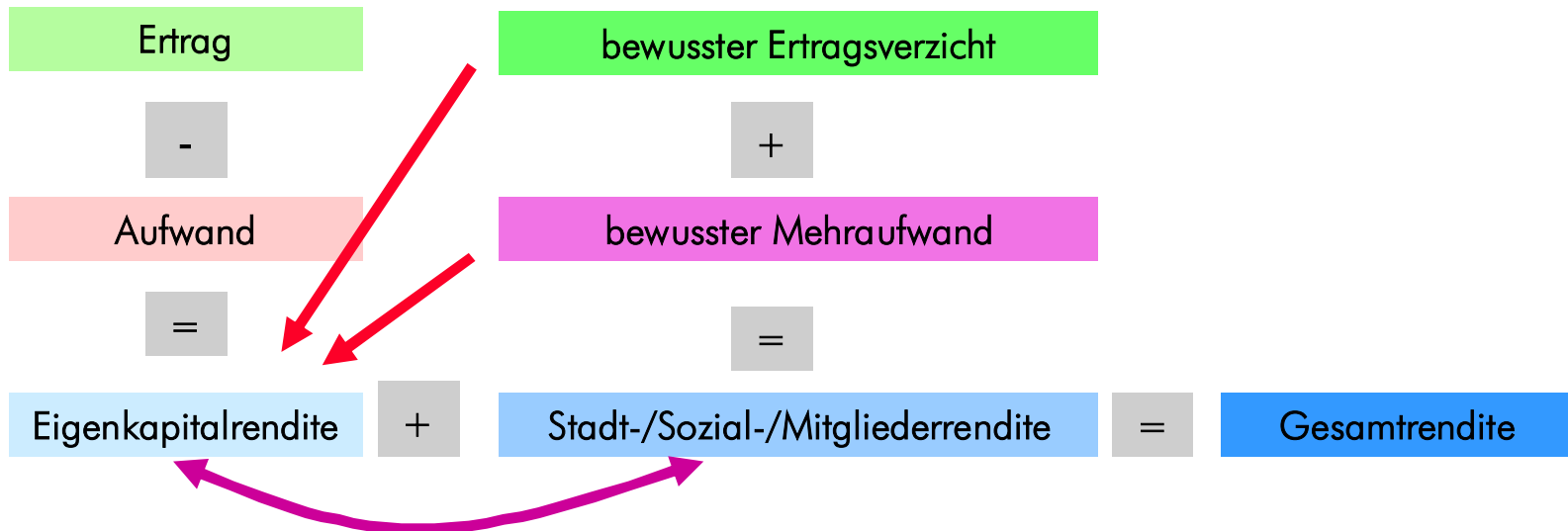
## Was die „Heuschrecken“ anders machen (wollen)

- Die Mieten erhöhen – i.d.R. nur machbar, wenn bisherige Miet unterhalb der ortsüblichen Vergleichsmiete lagen. Sonst Grenzen durch Gesetz, Kaufkraft und Marktverhältnisse oder durch Sozialklauseln.
- Die Instandhaltung reduzieren – wird regelmäßig praktiziert, soll durch neuere Sozialklauseln mit Mindestbeträgen verhindert werden.
- Mieter durch Luxusmodernisierungen aus ihren Wohnungen drängen – liegt meist nicht im Interesse der Heuschrecken und kann durch Sozialklauseln verhindert werden
- Handverlesene Neumieterauswahl – wird regelmäßig praktiziert; war erst in einem einzigen (nicht realisierten) Fall (Freiburg) Gegenstand von Sozialklauseln (Belegungsquoten)
- Rückzug aus sozialem Management und Stadtentwicklung – wird regelmäßig praktiziert und kann auch durch Sozialklauseln nicht vermieden werden



# Eigenkapitalrendite und Sozial-/Stadt-/Mitgliederrendite

- Sozialrendite = Ertragsverzichte und Aufwendungen, die sozial Bedürftigen zugute kommen.
- Stadtrendite = Ertragsverzichte und Aufwendungen, die der Bürgerschaft zugute kommen.
- Mitgliederrendite (Genossenschaften) = Ertragsverzichte und Aufwendungen, die den Mitgliedern einer Genossenschaft zugute kommen.



## Sozialrendite und Stadtrendite

Die Stadtrendite ergibt sich aus den drei wichtigen Teilen der Sozialrendite sowie weiteren Leistungen für die Öffentlichkeit

Stadtrendite =

- + Sozialrendite I (getragene Kosten durch Vermietung an Problemgruppen)
- + Sozialrendite II (vorbeugendes Sozialmanagement)
- + Sozialrendite III (Mietverzichte/Mieten unterhalb der Mietspiegel abzgl. kommunaler Förderung)
- + **soziale und technische Infrastrukturleistungen für die Öffentlichkeit** (Nachbarschaftseinrichtungen, Kinder- und Jugendeinrichtungen, Grünanlagen, Parkflächen..)
- + **Leistungen im Rahmen der Stadtentwicklung** (z.B. Revitalisierung von städtebaulichen Problemquartieren)
- + **Leistungen für den Stadtumbau** (z.B. Entlastung des Wohnungsmarkts durch Abrisse)
- + **Leistungen für die Kommune** (z.B. Ankauf von Grundstücken und Immobilien, Betreiben von Gebäuden, Maßnahmen im Rahmen der Wirtschaftsförderung etc.)

Input-Analyse

## Sozialrendite und Stadtrendite

Als qualitative Ergebnisse können diverse Aspekte zur Verbesserung des gemeinschaftlichen Lebens und des Gemeinwohls angesehen werden

Output-Analyse  
(qualitativ)

- Beschäftigungseffekte
- Armutsvermeidung
- Interkulturelle Integration
- Vermeidung von sozialen Konflikten
- Vermeidung von Kriminalität
- Aufwertung von Standorten, Quartieren und Stadtteilen
- Effekte für die lokale Wirtschaft
- Stabilisierung des Immobilienmarkts durch Stadtumbau
- Wirtschaftsförderung

# Outputorientierte Methode zur Ermittlung der Stadt-/Sozial-/Mitgliederrendite

## Output-Methode

- ✓ erfasst exakt das, was man messen will (Nutzen für Bedürftige/ Bürgerschaft/Mitglieder)
- ✗ Nutzeneffekte treten z.T. erst nach mehrstufigen Wirkungsketten ein
- ✗ wegen Multiplikation von Eintrittswahrscheinlichkeiten vielfach quantitativ marginale Nutzeneffekte
- ✗ Nutzeneffekte werden von Drittfaktoren beeinflusst
- ✗ präzise Ermittlung häufig aus prinzipiellen Gründen unmöglich – Schätzung erforderlich
- ✗ methodisch angreifbar

## Output-Methode (Beispiel)

- wenn mein soziales Management 10% der Jugendlichen in meinem Bestand erreicht
- und 10% der Jugendlichen potentiell kriminalitätsgefährdet sind
- und wenn das soziale Management erreicht, dass 50% der gefährdeten Jugendlichen nicht kriminell werden,
- dann liegt der Nutzen bei  $0,1 * 0,1 * 0,5 = 0,005$ , also bei 0,5%.
- Kausalzusammenhang im Einzelfall kaum nachweisbar (warum Hassan A. nicht kriminell geworden ist).
- Vergleichsdaten nicht verfügbar.
- Vielleicht lag es an der Präventionsarbeit der Polizei?

# Inputorientierte Methode zur Ermittlung der Stadt-/Sozial-/Mitgliederrendite

## Input-Methode

- ✓ lässt sich relativ präzise und unstrittig aus der Buchhaltung ermitteln
- ✗ erfasst nicht den Nutzen für Zielgruppe, sondern die Kosten des Wohnungsunternehmens

## Input-Methode (Beispiele)

- wenn ein Wohnungsunternehmen 100.000 € p.a. für einen Nachbarschaftstreff aufwendet, wird dieser Teil der Stadtrendite mit 100.000 € beziffert, gleich wie effektiv der Nachbarschaftstreff arbeitet
- wenn ich einen Wohnungsbewerber akzeptiere, der aufgrund eines hohen Verhaltensrisikos von einem rein renditeorientierten Vermieter abgewiesen würde, und mir dieser Mieter Kosten für Vandalismus und Mietrückstände verursacht, ist das zwar ein bewusster Renditeverzicht, aber nicht unbedingt ein Nutzen





DEGEWO Gruppe  
Vielfalt von der Sie profitieren



## Mieter-Sozialanalyse

**Empirische Analyse über wirtschaftliche Effekte des Verhaltens auffälliger Mieter**

**Gemeinschaftsanalyse von:  
Allbau Essen, DEGEWO Berlin, GBH Hannover,  
gewofag München, GWG Halle-Neustadt**

## Durchführung der Studie

### Die Fragestellungen reichen von sozioökonomischen und –demografischen Aspekten über Wohnverhalten bis zu betriebswirtschaftlichen Kosten

- Wie hoch ist der Anteil der sozial auffälligen Haushalte bei den Neumieter der Unternehmen?
- Wie verteilen sich die Auffälligkeiten auf die verschiedenen Formen und von welchen Kriterien (z.B. Lebenslageindikatoren) hängt es ab, ob ein Haushalt sozial auffällig wird?
- Gibt es Unterschiede zwischen Neumieter, die vom Wohnungsamt zugewiesen wurden und denen, die sich das Wohnungsunternehmen selbst ausgesucht hat?
- Gibt es Unterschiede zwischen Neumieter in Sozialwohnungsbeständen und nicht-gebundenen Beständen?
- Wie hoch sind die betriebswirtschaftlichen Kosten der Vermietung an auffällige Neumieter und wie hoch sind die Gesamtkosten für das Unternehmen?
- Welche Ansätze des sozialen Managements werden von dem Wohnungsunternehmen verfolgt, um in präventiver oder kurativer Form auf das Mietverhalten einzugehen?

# Methodischer Ansatz

1. Beobachtung des Wohnverhaltens der Neumieter innerhalb von 13 Monaten
2. Typisierung des Wohnverhaltens nach unterschiedlichen Kategorien von Auffälligkeiten
3. Analyse der Zusammenhänge zwischen Auffälligkeiten und Merkmalen der Mieter sowie des Mietverhältnisses
4. Analyse des Umgangs der Wohnungsunternehmen mit auffälligen Neumieter
5. Ermittlung des Aufwandes und der Kosten, die im Zusammenhang mit Auffälligkeiten entstehen
6. Hochrechnung der ermittelten Kosten auf den Gesamtbestand der untersuchten Wohnungsunternehmen
7. Ermittlung der Sozialrendite

# Methodischer Überblick

## Definition der erhobenen „Wohnauffälligkeiten“ – Störungen des Mietverhältnisses

### ▪ Mietrückstände

- Beglichene oder ausstehende Mietrückstände
- Ausstehende Mietrückstände, bei denen der Mieter bereits ohne Kündigung die Wohnung verlassen hat
- Mietrückstände, aufgrund derer der Mieter seitens des Wohnungsunternehmens die Kündigung erhalten hat oder aufgrund derer ein Räumungsverfahren eingeleitet wurde.

### ▪ Vertragswidriges Verhalten gegenüber der Mietsache

- Schäden an der Mietsache, Unterlassen von Reinigungs- oder sonstigen Haushaltspflichten, Verschmutzung von Gemeinschaftsräumen und Treppenhäusern, mangelnde Schneeräumung, mangelnde Gartenpflege, unterlassene Reparaturarbeiten

### ▪ Problematisches Verhalten gegenüber Mitmietern

- Wesentliche Beeinträchtigungen des Lebens anderer Mitmieter wie fortgesetzte und erhebliche Ruhestörung, nachhaltige Geruchsbelästigung, aggressives Verhalten gegenüber anderen Bewohnern

### ▪ Aggressives Verhalten gegenüber Mitarbeitern des Wohnungsunternehmens

- schwere Beleidigungen, aggressives Verhalten, bis hin zu tätlichen Angriffen

### ▪ Psychosoziale Problemlagen des Mieters oder eines Haushaltmitglieds

- Suchtabhängigkeit im Haushalt des Mieters, die dazu führt, dass ein erhöhter Betreuungsaufwand nötig wird oder andere Mietverhältnisse davon beeinträchtigt wurden.

## Verteilung der untersuchten Neumietverhältnisse

Die Betrachtung der Neumieter ermöglicht eine repräsentative Datengrundlage

	Allbau AG Essen	DEGEWO Berlin	GBH Hannover	gewofag München	GWG Halle- Neustadt	Gesamt
Anzahl der untersuchten Neumieter	1.547	2.636	1.142	1.959	1.295	8.579
Gesamtbestand des Unternehmens	18.473	63.069	14.316	26.547	11.887	134.292
Anteil der untersuchten Neumieter am Gesamtbestand	8,4%	4,2%	8,0%	7,4%	10,9%	6,4%

## Mieter mit einem wohnauffälligem Verhalten

32% der Mieter zeigen mind. in einem Bereich ein auffälliges Wohnverhalten

	Allbau AG Essen	DEGEWO Berlin	GBH Hannover	Gewofag München	GWG Halle- Neustadt	Gesamt
Mieter ist auffällig geworden	24,7%	26,7%	38,1%	27,4%	52,0%	31,9%
Mieter ist in einem Fall auffällig geworden	16,2%	23,1%	30,8%	24,9%	42,2%	26,2%
Mieter ist in zwei Fällen auffällig geworden	5,0%	2,4%	4,8%	2,3%	4,6%	3,5%
Mieter ist in mehr als zwei Fällen auffällig geworden	3,5%	1,2%	2,5%	0,2%	5,2%	2,2%

# Mieter mit einem wohnauffälligem Verhalten

## Mietrückstände dominieren bei Mietern mit einmaliger oder multipler Störung des Mietverhältnisses

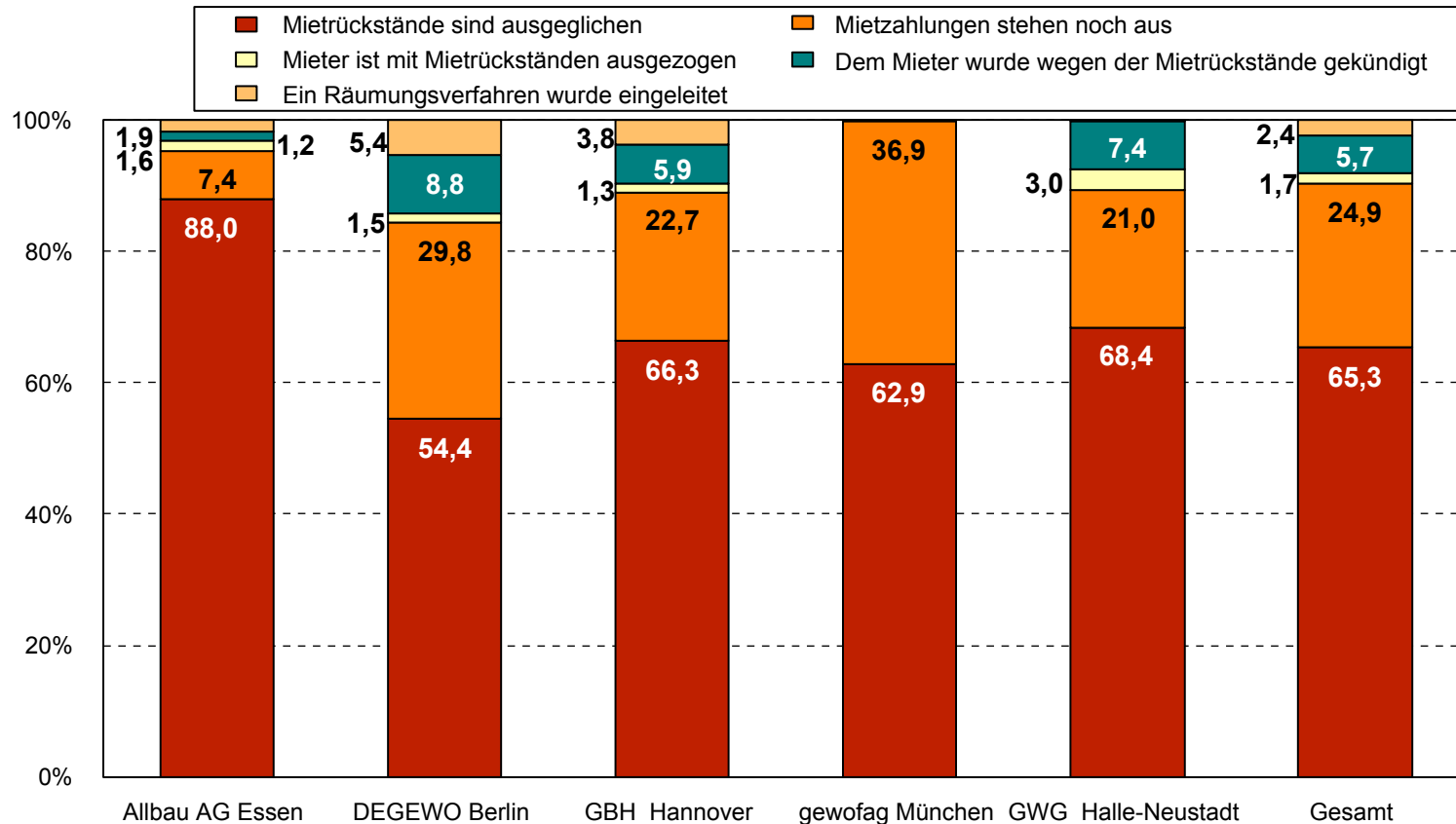
Mieter mit lediglich einer Auffälligkeit	
Ausschließlich Mietrückstände	91,0%
Ausschließlich vertragswidriges Verhalten	2,8%
Ausschließlich problematisches Verhalten ggü. Mitmietern	3,1%
Ausschließlich aggressives Verhalten ggü. Repräsentant des WU	0,9%
Ausschließlich Intervention eines sozialen Dienstes notwendig	0,3%
Ausschließlich psychosoziale Probleme im Mieterhaushalt	2,0%

Mieter mit Auffälligkeiten in mehreren Fällen (häufigste aus 57 Kategorien)	
Mietrückstände sowie vertragswidriges Verhalten	21,8%
Vertragswidriges Verh. sowie problematisches Verh. ggü. Mitmietern	9,6%
Mietrückstände sowie problematisches Verhalten ggü. Mitmietern	7,3%
Mietrückstände, vertragsw. Verh., probl. Verh. ggü Mitm.	16,5%
MRS, vertragsw. Verh., probl. Verh. ggü Mitm., psychosoz. Probleme	5,1%
MRS, vertragsw. Verh., probl. Verh. ggü Mitm., Aggressives Verh.	3,8%

- ca. 75% der Mieter mit Auffälligkeiten in mehreren Fällen haben auch Mietrückstände

# Auffälligkeit: Auftreten von Mietrückständen

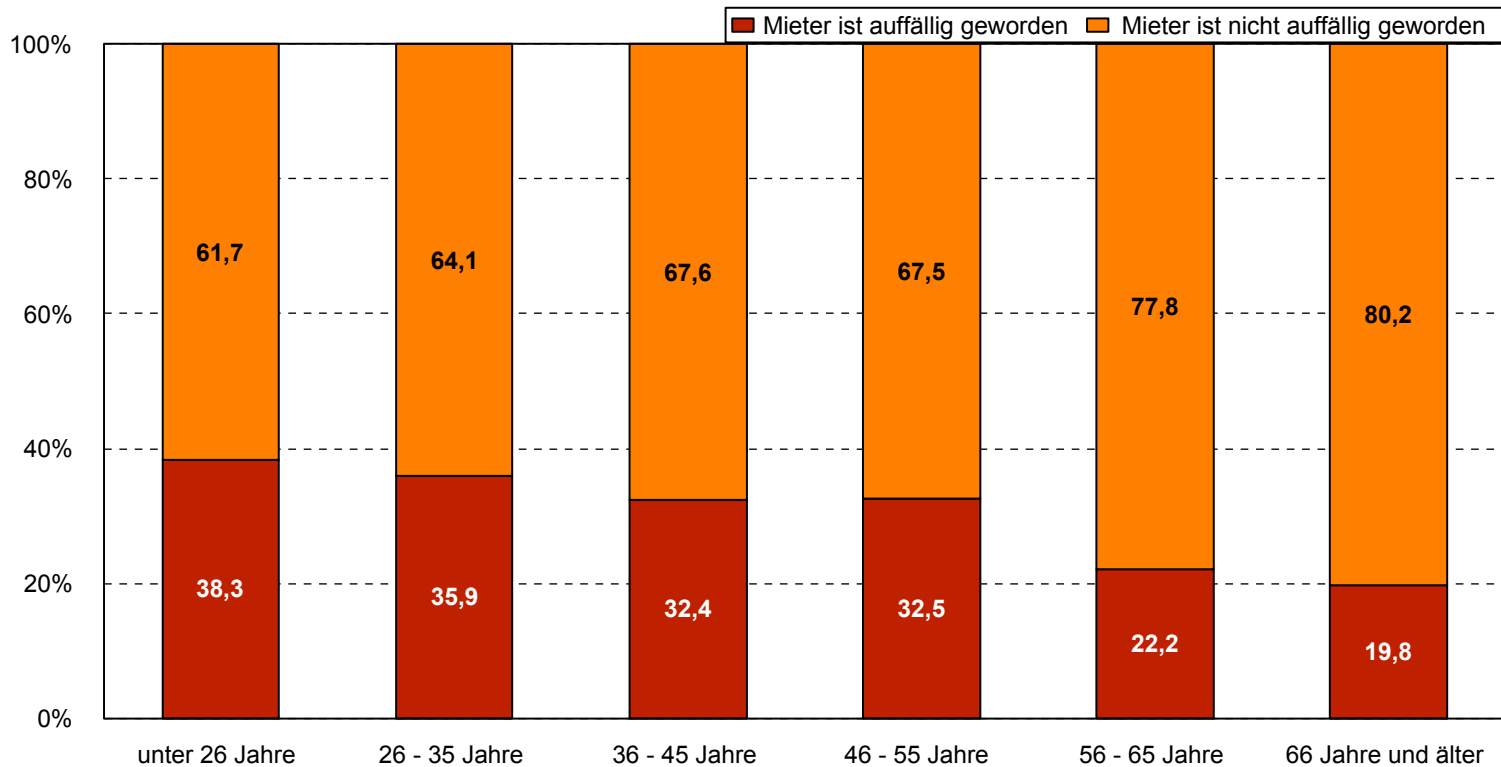
Die Struktur der Mietrückstände erlaubt Eindrücke über die Art des Forderungsmanagements und der marktlichen Gegebenheiten





# Auffälliges Verhalten in Abhängigkeit zum Alter

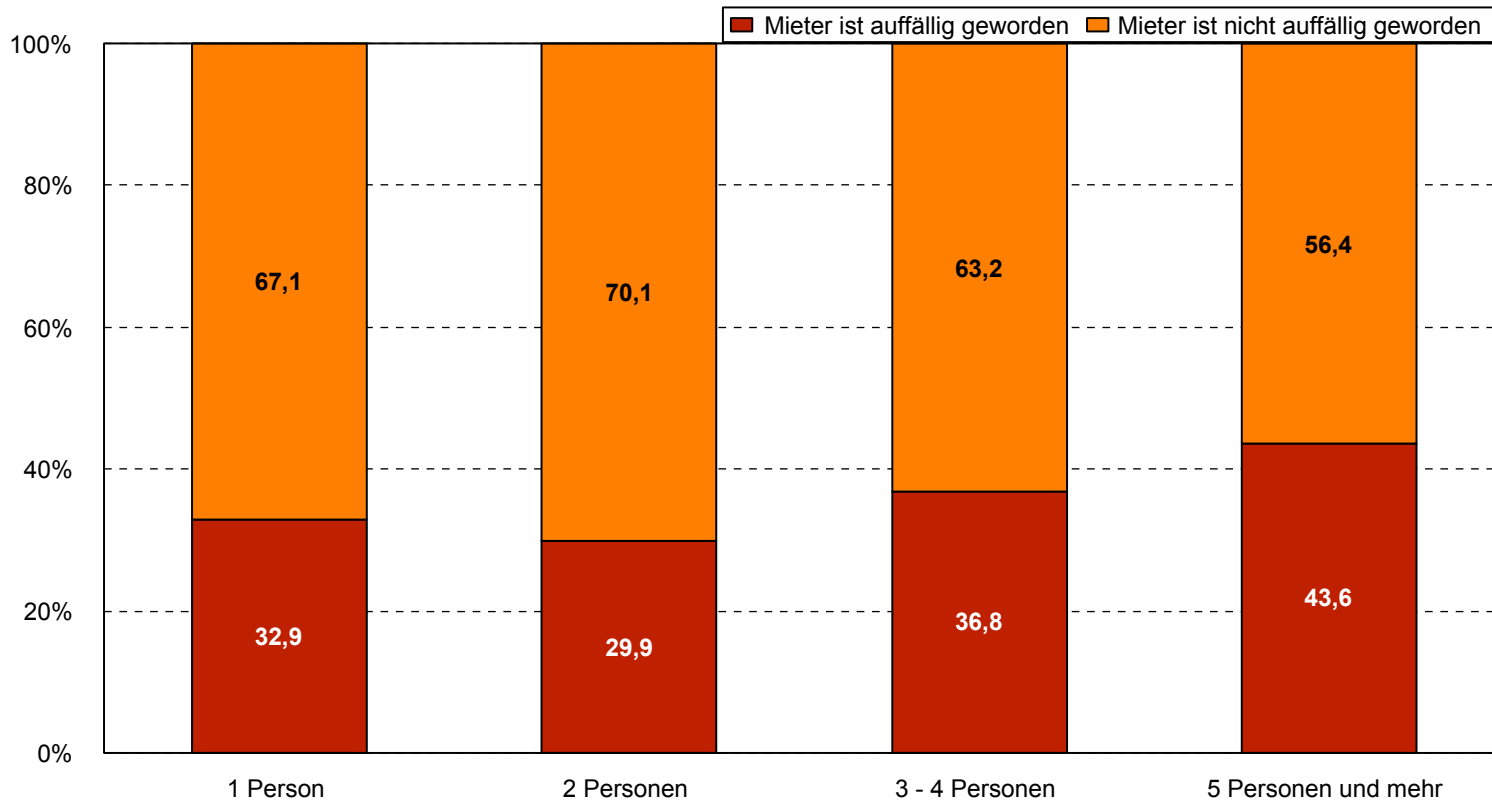
Je älter der Neumieter ist, desto geringer ist der Anteil von Auffälligkeiten



© InWIS F&B GmbH 2006

# Auffälliges Verhalten in Abhängigkeit zur Personenzahl

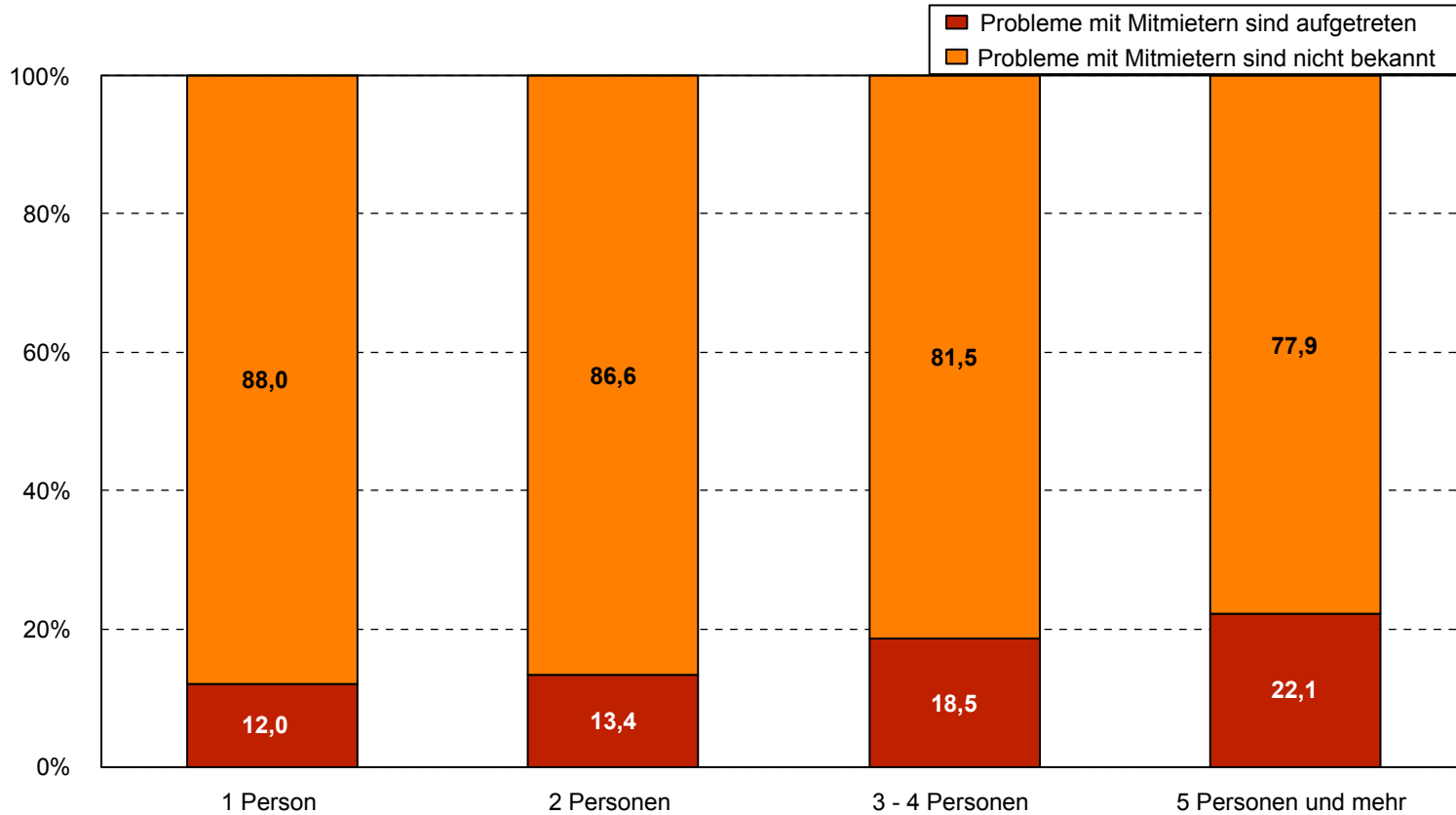
## Ökonomische Belastungen und innerfamiliäre Konflikte und Gewalt führen zu höheren Auffälligkeiten bei Familienhaushalten



© InWIS F&B GmbH 2006

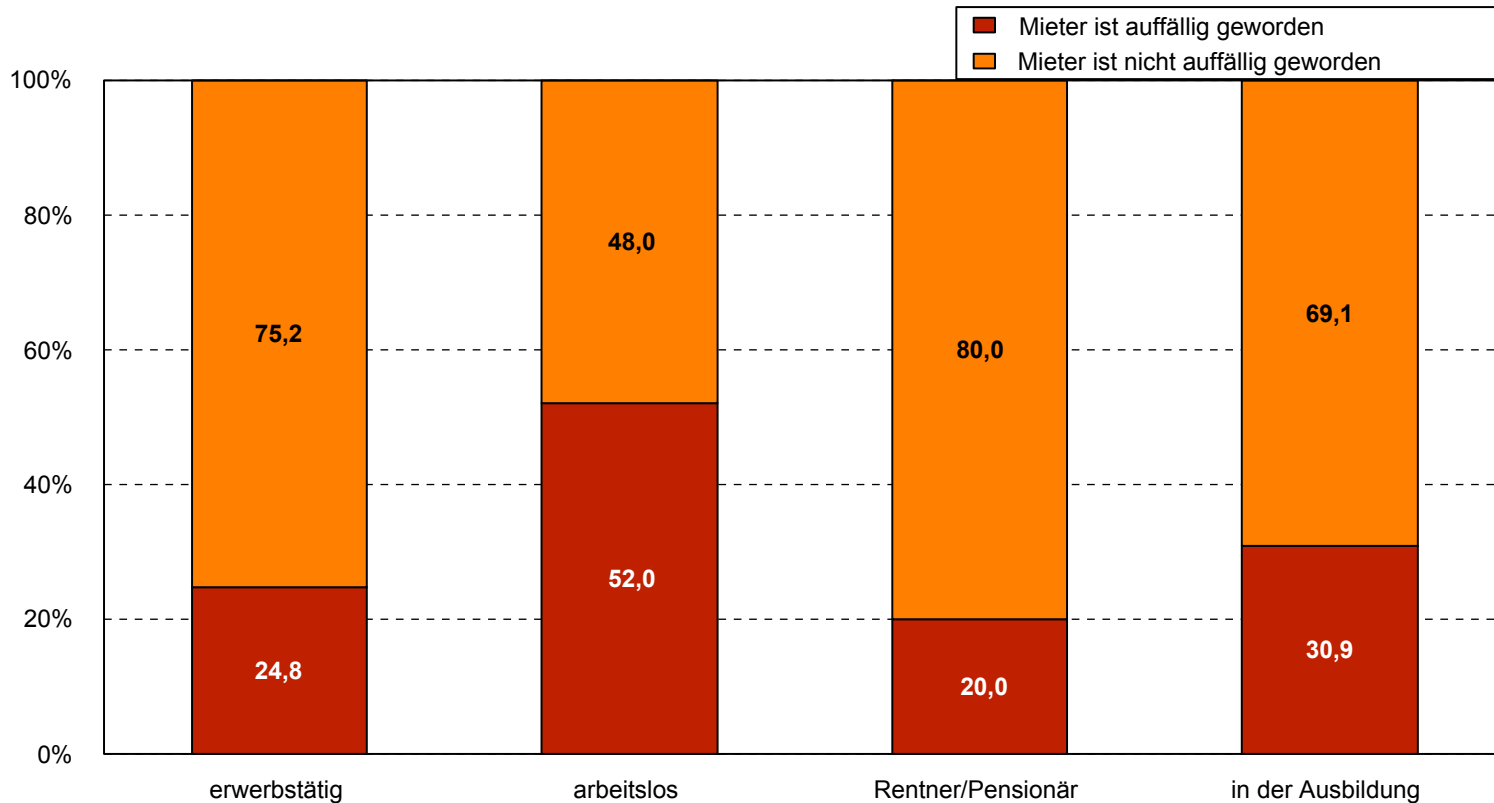
# Auffälliges Verhalten in Abhängigkeit von der Personenzahl

Probleme mit Mitmietern in der Hausgemeinschaft treten bei größeren Haushalten überproportional häufiger auf als bspw. bei Single-Haushalten.



## Auffälligkeiten in Abhängigkeit vom Erwerbsstatus

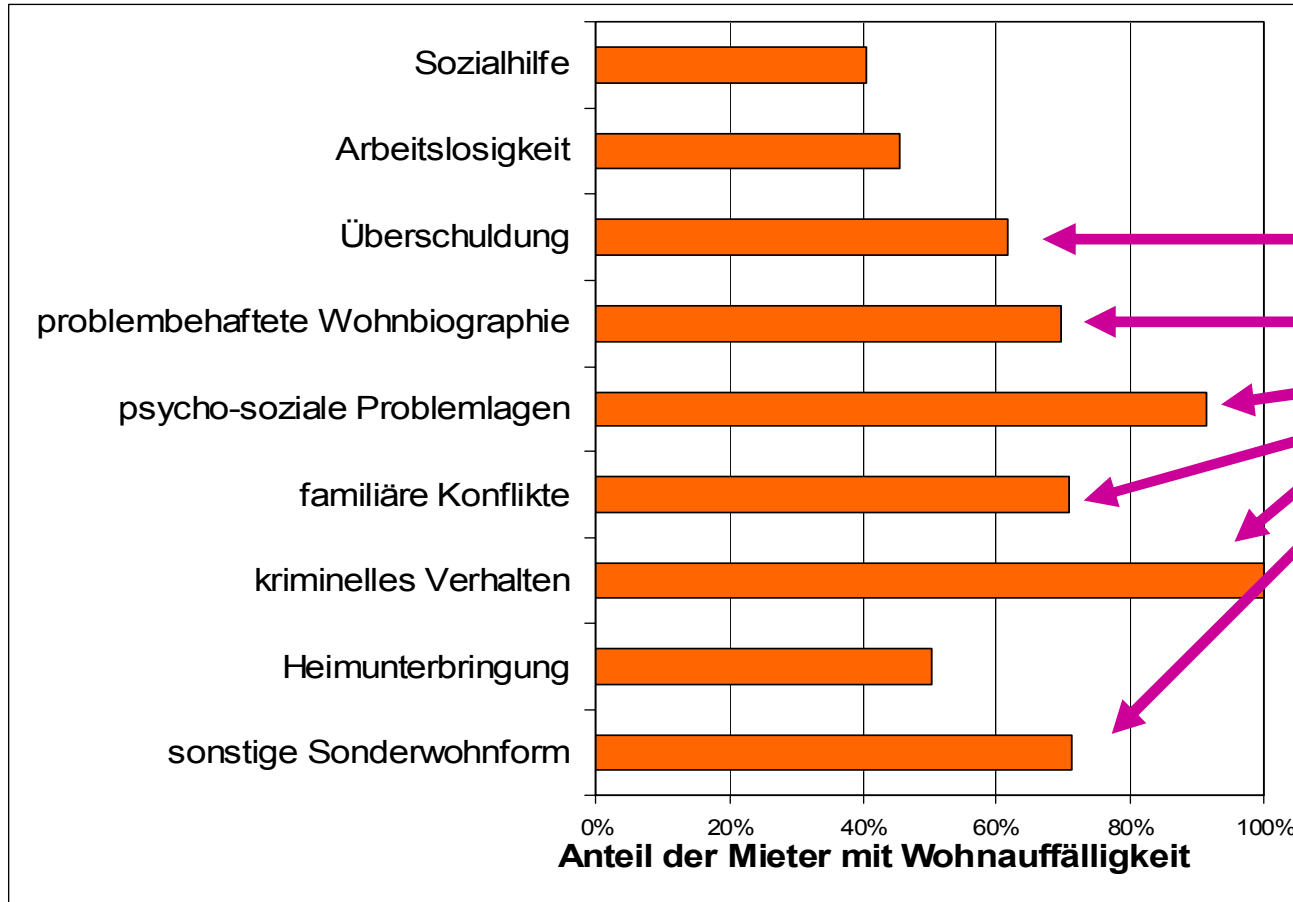
Bei Arbeitslosen ist die Quote des auffälligen Wohnverhaltens verhältnismäßig hoch und liegt bei über 50 %



© InWIS F&B GmbH 2006

# Risikogruppen: Auffälliges Wohnverhalten nach biographischen Besonderheiten (vor Einzug dem Wohnungsamt bekannt)

Quelle: frühere Untersuchung für GBH Hannover



Mit diesen Risikogruppen würde ein rein renditeorientierter Vermieter keinen Vertrag schließen

Vermietung bedeutet Renditeverzicht = Sozialrendite

## Zugang zum Kunden – Struktur der Neuvermietungen

In München und Hannover werden mehr als zwei Drittel der neuen Vertragsverhältnisse auf Vermittlung durch das Wohnungsamt geschlossen

	Allbau AG Essen	DEGEWO Berlin	GBH Hannover	gewofag München	GWG Halle- Neustadt	Gesamt
Direkt über die Wohnungsgesellschaft	100,0%	98,5%	34,2%	29,9%	100,0%	74,8%
Durch Vermittlung des Wohnungsamtes	0,0%	1,5%	65,8%	71,1%	0,0%	25,2%

## Zugang zum Kunden – Struktur der Neuvermietungen

Wird ein Mietverhältnis durch das lokale Wohnungsamt vermittelt, kommt es häufiger zu Störungen des Vertragsverhältnisses

	DEGEWO Berlin		GBH Hannover		gewofag München	
	Wohnungsunternehmen	Wohnungsamt	Wohnungsunternehmen	Wohnungsamt	Wohnungsunternehmen	Wohnungsamt
Auffällig	26,8%	41,0%	37,9%	39,5%	16,1%	27,0%
Darunter: Auffällig in einem Fall	22,9%	28,2%	31,5%	29,7%	14,7%	24,5%
Darunter: Auffällig in mehreren Fällen	3,9%	12,8%	6,4%	9,8%	1,4%	2,5%

Die kommunalen Wohnungsunternehmen nehmen den Wohnungsämtern insbesondere die schwierigen Fälle ab – und haben dafür die Kosten zu tragen (=Sozialrendite)

## Struktur des Wohnungsbestandes

Unterteilung nach öffentlich geförderten und frei-finanzierten bzw. aus der Bindung gefallenen Wohnungen – in Bezug auf die Auffälligkeit der Mietergruppen stellt die Förderung kein Unterscheidungskriterium dar.

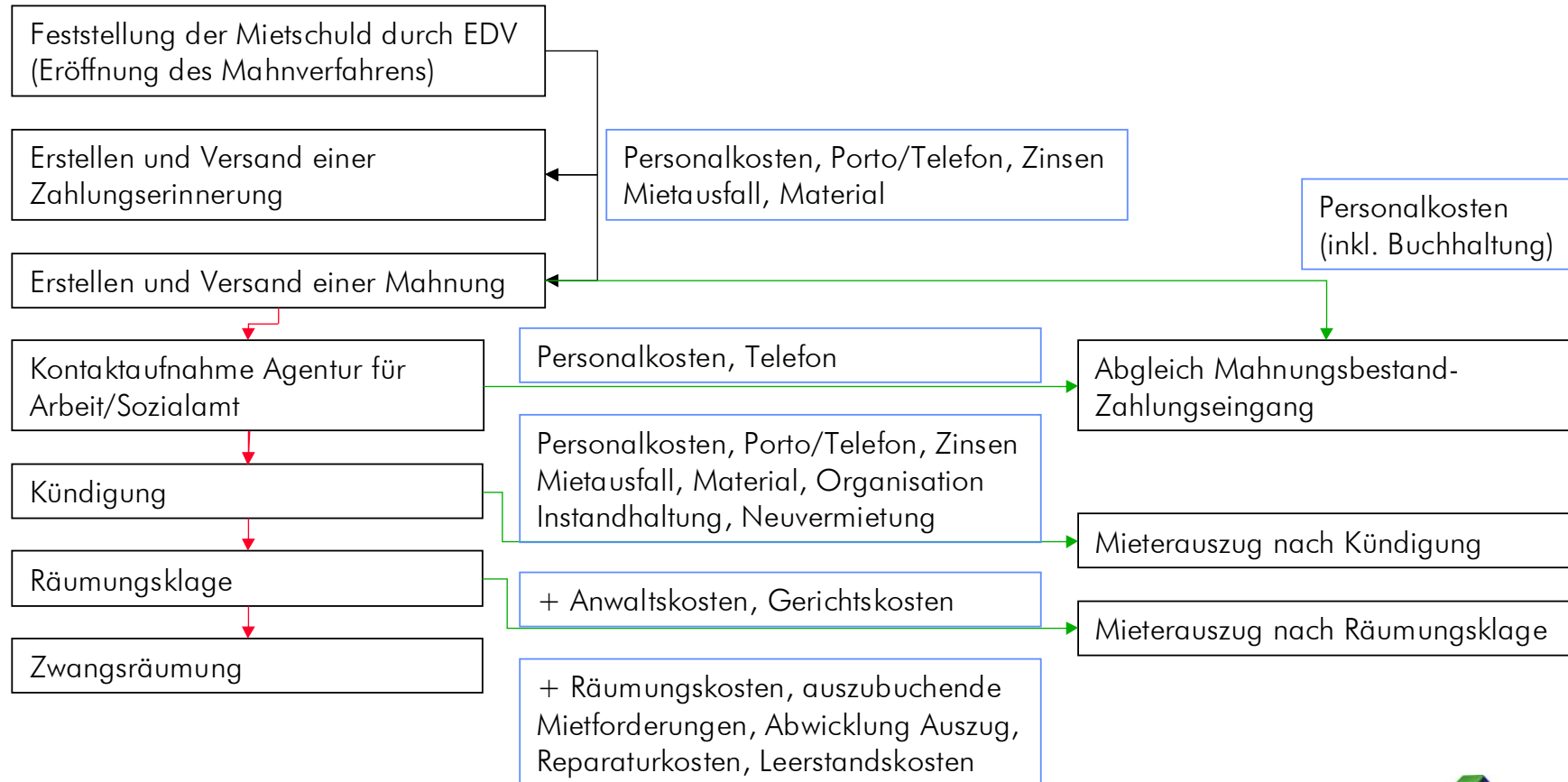
	Allbau AG Essen	DEGEWO Berlin	GBH Hannover	gewofag München	GWG Halle- Neustadt	Gesamt
Wohnung ist öffentlich gefördert	35,4%	20,4%	48,4%	43,9%	0,0%	29,1%
Wohnung ist nicht öffentlich gefördert	64,6%	79,6%	51,6%	56,1%	100,0%	70,9 %

	Ist die Wohnung öffentlich gefördert?		Gesamt
	ja	nein	
Mieter ist nicht auffällig geworden	69,6%	67,2%	67,9%
Mieter ist auffällig geworden	30,4%	32,8%	32,1%



# Darstellung eines typischen Prozessablaufs

## Welche einzelnen Arbeitsschritte müssen bei einer Zwangsäumung durchgeführt werden und welche Kostenaspekte sind damit verbunden



## Ermittlung der Kosten für die Betreuung auffälliger Mieter Ausgangsdaten zur Kostenstruktur der beteiligten Unternehmen – Erwartungswerte für die Störung „Mietrückstände“

	Allbau AG Essen	DEGEWO Berlin	GBH Hannover	gewofag München	GWG Halle- Neustadt
<b>Mietrückstände</b>					
Erfolgreiche Mahnung	23,00	18,62	19,71	20,00	17,52
Mietrückstände stehen noch aus und Mieter ist freiwillig ausgezogen	5.524,00	3.477,40	3.625,80	4.059,00	2.885,56
Mietrückstände stehen noch aus und ein Räumungsverfahren wurde eingeleitet	6.722,00	4.181,00	4.427,00	6.093,00	3.825,00
Räumung wurde durchgeführt, Mietrückstände sind uneinbringlich, zusätzliche Kosten entstehen für Instandsetzung	11.240,00	9.050,00	9.115,00	10.188,00	6.378,00

## Ermittlung der Kosten für die Betreuung auffälliger Mieter Ausgangsdaten zur Kostenstruktur der beteiligten Unternehmen – Erwartungswerte für die Störung „vertragswidriges Verhalten“

	Allbau AG Essen	DEGEWO Berlin	GBH Hannover	gewofag München	GWG Halle- Neustadt
<b>vertragswidriges Verhalten gegenüber der Mietsache</b>					
einmalig vertragswidriges Verhalten	117,00	90,00	107,00	82,00	69,00
mehrfach vertragswidriges Verhalten	353,00	270,00	323,00	247,00	209,00
Räumungsverfahren aufgrund von vertragswidrigem Verhalten	5.869,00	3.840,00	4.125,00	4.843,00	3.524,00
Räumung wurde durchgeführt, Mietrückstände sind uneinbringlich, zusätzliche Kosten entstehen für Instandsetzung	11.240,00	9.050,00	9.115,00	10.188,00	6.378,00

## Ermittlung der Kosten für die Betreuung auffälliger Mieter Ausgangsdaten zur Kostenstruktur der beteiligten Unternehmen – Erwartungswerte für die Störung „problematisches Verhalten geg. Mitmieter“

	Allbau AG Essen	DEGEWO Berlin	GBH Hannover	gewofag München	GWG Halle- Neustadt
<b>problematisches Verhalten gegenüber Mitmieter</b>					
einmalig problematisches Verhalten	97,00	79,00	88,00	75,00	57,00
mehrfach problematisches Verhalten	293,00	237,00	266,00	226,00	171,00
Räumungsverfahren aufgrund von problematischem Verhalten	5.809,00	3.806,00	4.068,00	4.820,00	3.478,00
Räumung wurde durchgeführt, Mietrückstände sind uneinbringlich, zusätzliche Kosten entstehen für Instandsetzung	10.390,00	7.997,00	8.072,00	8.937,00	5.514,00

## Kostenstrukturen der beteiligten Unternehmen

### Durchschnittliche Kosten für Neumieter bzw. je auffällig gewordenem Neumieter (in €)

	Allbau AG Essen	DEGEWO Berlin	GBH Hannover	gewofag München	GWG Halle- Neustadt
Anzahl auffällige Neumieter	382	704	435	459	663
<b>Kosten pro auffälligem Neumieter</b>	<b>482,69</b>	<b>433,61</b>	<b>389,19</b>	<b>454,00*</b>	<b>356,76</b>
Anzahl Neumieter gesamt	1.547	2.636	1.142	1.959	1.295
<b>Kosten pro Neumieter gesamt</b>	<b>119,19</b>	<b>115,80</b>	<b>148,25</b>	<b>106,37*</b>	<b>182,65</b>

\*=unter Einbeziehung der Räumungsklagen, die in das zweite Mietjahr verschoben wurden

## Hochrechnung auf den Gesamtbestand

- Kosten pro Auffälligkeit (Antwortmöglichkeit in Fragebogen) unter Berücksichtigung von Erwartungswerten des Eintreffens einer tatsächlichen Sanktion (Nicht jedes angedrohte Räumungsverfahren wird eine Zwangsäumung mit ausbleibenden Mietzahlungen)
- Multiplizierung der Kosten pro Auffälligkeit mit Anzahl der Ausprägungen
- Dividierung der Gesamtkosten der Auffälligkeiten der Neumieter über Anzahl der erhobenen Neumieter zur Ermittlung der Kosten pro Neumieter
- Lineare Hochrechnung der Kosten pro Neumieter mit Anzahl der Wohneinheiten des Wohnungsunternehmens
  - Unterstützung der Linearen Hochrechnung auf den Gesamtbestand
    - Vergleichsdaten über gesamte Räumungen und Kündigungen bei Wohnungsunternehmen
    - Kontrolle über Datenerhebung von Mietern mit 5/10 Jahren Wohndauer
- Ermittlung einer Sozialrendite über die Kosten der Auffälligkeiten

## Kosten, verursacht durch Störung des Mietverhältnisses Hochrechnung auf den Gesamtbestand der Unternehmen

	Allbau AG Essen	DEGEWO Berlin	GBH Hannover	gewofag München	GWG Halle- Neustadt	Gesamt
Jahressollmieten in Tsd. Euro	63.619	245.288	64.052	86.921	37.712	497.592
Soziale Kosten I in Tsd. Euro	2.201	7.303	2.122	2.175	2.171	15.972
Sozialrendite I bezogen auf Jahressollmieten in %	3,5	3,0	3,3	2,5	5,8	3,2
Soziale Kosten II (inkl. Aufwendungen für Soziales Management) in Tsd. Euro	2.556	8.653	2.626	3.450	3.451	20.736
Sozialrendite II bezogen auf Jahressollmieten in %	4,0	3,5	4,1	4,1	9,2	4,2

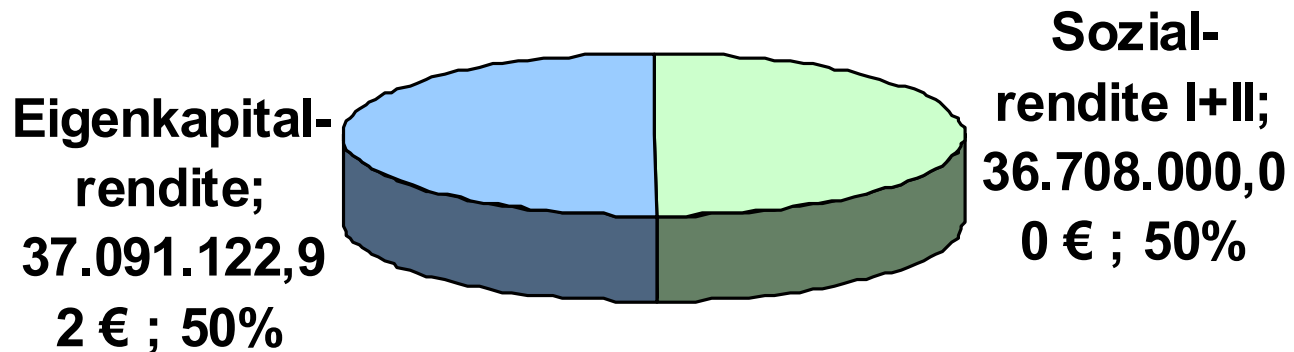
## Kosten, verursacht durch Störung des Mietverhältnisses Hochrechnung auf den Gesamtbestand der Unternehmen

	Allbau AG Essen	DEGEWO Berlin	GBH Hannover	gewofag München	GWG Halle- Neustadt	Gesamt
Soziale Kosten I in Tsd. Euro	2.201	7.303	2.122	2.175	2.171	15.972
Sozialrendite I bezogen auf das Eigenkapital in %	3,2	1,8	4,5	1,0	8,7	2,1
Soziale Kosten II (inkl. Aufwendungen für Soziales Management) in Tsd. Euro	2.556	8.653	2.626	3.450	3.451	20.736
Sozialrendite II bezogen auf das Eigenkapital in %	3,7	2,1	5,6	1,6	13,8	2,7
Sozialrendite I+II bezogen auf das Eigenkapital in %	6,9	3,9	10,1	2,6	22,5	4,8



**Die Sozialrendite I+II ist praktisch genauso hoch wie der Jahresüberschuss vor Steuern**

**Die Stadt bekommt das Gleich noch einmal dazu.**



# Einflussfaktoren auf das Verhältnis von Jahresüberschuss und Sozialrendite

- Die Struktur des Wohnungsbestands (preiswert, zur Versorgung von Problemgruppen geeignet -> Sozialrendite).
- Das Marktsegment und Image des Wohnungsunternehmens (Image als sozialer Versorger führt zur Selbstselektion der Bewerber und steigert die Sozialrendite).
- Das Belegungsmanagement des Wohnungsunternehmens (bei kleinräumigen Analysen ist die Handschrift der einzelnen Wohnungsverwalter erkennbar).
- Zuweisungspolitik des Wohnungsamts.
- Praxis des Sozialhilfeträgers (Mietenübernahme).
  
- ➔ Strategische Entscheidung des Wohnungsunternehmens zwischen Gewinnmaximierung und Sozialrendite.
- ➔ Strategische Entscheidung (oder konkretes Handeln) des Anteilseigners zwischen Gewinnmaximierung und Sozialrendite.



## **Bestimmung einer Mitgliederrendite für die altoba**

**Analyse des Leistungsspektrums der altoba  
und Bestimmung des Wertes der Leistungen  
für Mitglieder**

# Zielsetzung, Fragestellungen und methodischer Ansatz des Projektes

## Bestimmung des Mehrwertes für die Mitglieder.

### Zielsetzung:

- Ermittlung einer Rendite,
- die nicht als Dividende ausgeschüttet wird,
- den Mitgliedern jedoch in Form von Leistungen und Angeboten zu gute kommt.

### Fragestellungen:

- Was unterscheidet die altoba von anderen Genossenschaften bzw. anderen Wohnungsunternehmen?
- Worin liegt der Vorteil für die Mitglieder der altoba?
- Wie hoch ist der berechnete „Mehrwert“?

### Methodischer Ansatz:

- Ermittlung der nichtrentierlichen (Zusatz-)Leistungen der altoba
- Ermittlung der dafür aufgewendeten Kosten = Mitgliederrendite (inputorientierter Ansatz)

## Erläuterung des methodischen Vorgehens

**Beim inputorientierten Verfahren werden sämtliche Leistungen der altoba einzeln analysiert und deren Beitrag zur Mitgliederrendite ermittelt.**

Leistungsspektrum, u.a.

- Gebäudebestand („unrentierliche“ Investitionsanteile, bspw. Seniorenwohnen, soziales Wohnen, Denkmalpflege etc.)
- Infrastruktur/Wohnumfeld
- Nachbarschaftsmanagement, Freizeit, soziokulturelle Aktivitäten
- soziales Management
- Bestandsmanagement, Kundenbetreuung
- Mieterauswahl und Mieterstruktur

Bei jeder Leistung jeweils:

- Ermittlung der Ohnehinkosten (branchenüblich) bzw. der zusätzlichen Kosten
- Ermittlung der Zusatzleistungen

Datenermittlung:

- Dokumentation der Leistungen, Kostenrechnung

## **Ausgangspunkt der Überlegungen – These**

**Die altoba bietet unentgeltlich vielfältige Leistungen, die nicht überall angeboten werden bzw. für die anderswo Entgelte entrichtet werden müssen.**

- Die Mitgliederrendite (MR) ist der Wert, den ein Mitglied, das bei der altoba und nicht bei einer anderen Genossenschaft oder einem anderen Wohnungsunternehmen wohnt/lebt, ohne die Zahlung zusätzlicher (wesentlicher) Entgelte verbuchen kann.
- Es werden nur solche Leistungen für die Berechnung der Mitgliederrendite unmittelbar berücksichtigt, für die keine Entgelte entrichtet werden. Erhobene Entgelte, sofern sie für eine Leistung wesentlich sind, werden gegen gerechnet.
- Dieser Gedanke wird von der Vorstellung getragen, dass ein Mitglied bei der altoba – bei gleicher Miete nach der derzeitigen Mietenpolitik – im Vergleich zu einer anderen Genossenschaft oder eines Unternehmens im freien Markt deutlich mehr Leistung erhält.

## Theoretische Basis für die Berechnungen

Die Berechnung der Mitgliederrendite lehnt sich an das theoretische (Grund-)Konzept des Institutes für Genossenschaftswesen, Universität Münster, an und fügt praxisorientierte Elemente hinzu.

- Das Institut für Genossenschaftswesen bezeichnet den **Member Value (MV)** als den Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit für die Mitglieder, das heißt, den:

**Gesamtwert der Mitgliedschaft**  
(analog zum aktienrechtlichen Shareholder Value).

- Die Förderung der Mitglieder kann dabei auf drei Wegen erfolgen:

Unmittelbare Förderung (UF) + Mittelbare Förderung (MF) + Langfristiges Förderpotenzial (FP)



Leistungen mit  
einem realen,  
„unmittelbaren“  
Nutzen

z.B. durch Wohnraum



Dividende



Wertschaffende  
unternehmerische  
Entscheidungen zum  
Fortbestand der  
Genossenschaft

z.B. durch qualitätsvollen  
Neubau

## **Konkrete Vorgehensweise nach inputorientiertem Ansatz**

### **Die Kosten für sämtliche Leistungen werden der Qualität des jeweiligen Angebotes entsprechend relativiert.**

Grundlagen für die Berechnung der Mitgliederrendite:

- Erstellung eines Leistungskatalogs, in dem sämtliche Leistungen der altoba qualitativ erfasst wurden
- Qualitative Bewertung der einzelnen Leistungen in Bezug auf den Förderungsaspekt
- Ermittlung der aufgewendeten Kosten für die einzelnen Leistungen (aktuelle Daten)

Zweistufiges Berechnungsverfahren zur Berücksichtigung einzelner Leistungen:

1. Relativierung der Kosten jeder Leistung in Bezug auf die Einzigartigkeit/Besonderheit des Angebotes
2. Überprüfung der Leistungen hinsichtlich Quantifizierbarkeit, Periodizität, Adressatenkreis und Inanspruchnahme und ggf. weiterer Korrekturfaktoren

Die daraus resultierende Beträge stellen die Teilrenditen der jeweiligen Leistungen dar, die summiert die Gesamtrendite der Mitglieder des Altonaer Spar- und Bauvereins ergeben.



# Grundlagen für die Berechnung Das Leistungsspektrum der altoba für ihre Mitglieder I



Mieterbeteiligung und Auswahlmöglichkeiten bei  
Modernisierungs- und Neubauvorhaben

„hauseigener“ Service-Betrieb

Wohnumfeldmaßnahmen/Innenhofqualitäten



Zertifizierung von Wohnungen

Individuelle Wohnraumanpassung möglich

Spielplatzmodernisierung  
und –Instandhaltung



Attraktive Neubaumaßnahmen

Wohnanlagenmanager als Ansprechpartner

Effektive Heizkostensparnisse nach  
energetischen Modernisierungen



Organisiertes Kunden- und Beschwerdemanagement

Gelebtes Leitbild zur Kundenorientierung

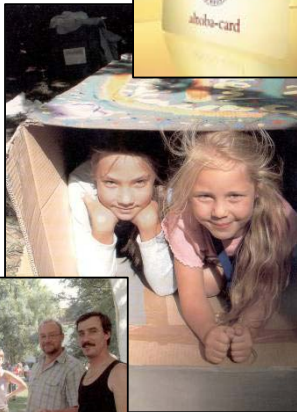
Hohe Modernisierungsstandards bei moderaten  
Mieterhöhungen



# Grundlagen für die Berechnung Das Leistungsspektrum der altoba für ihre Mitglieder II

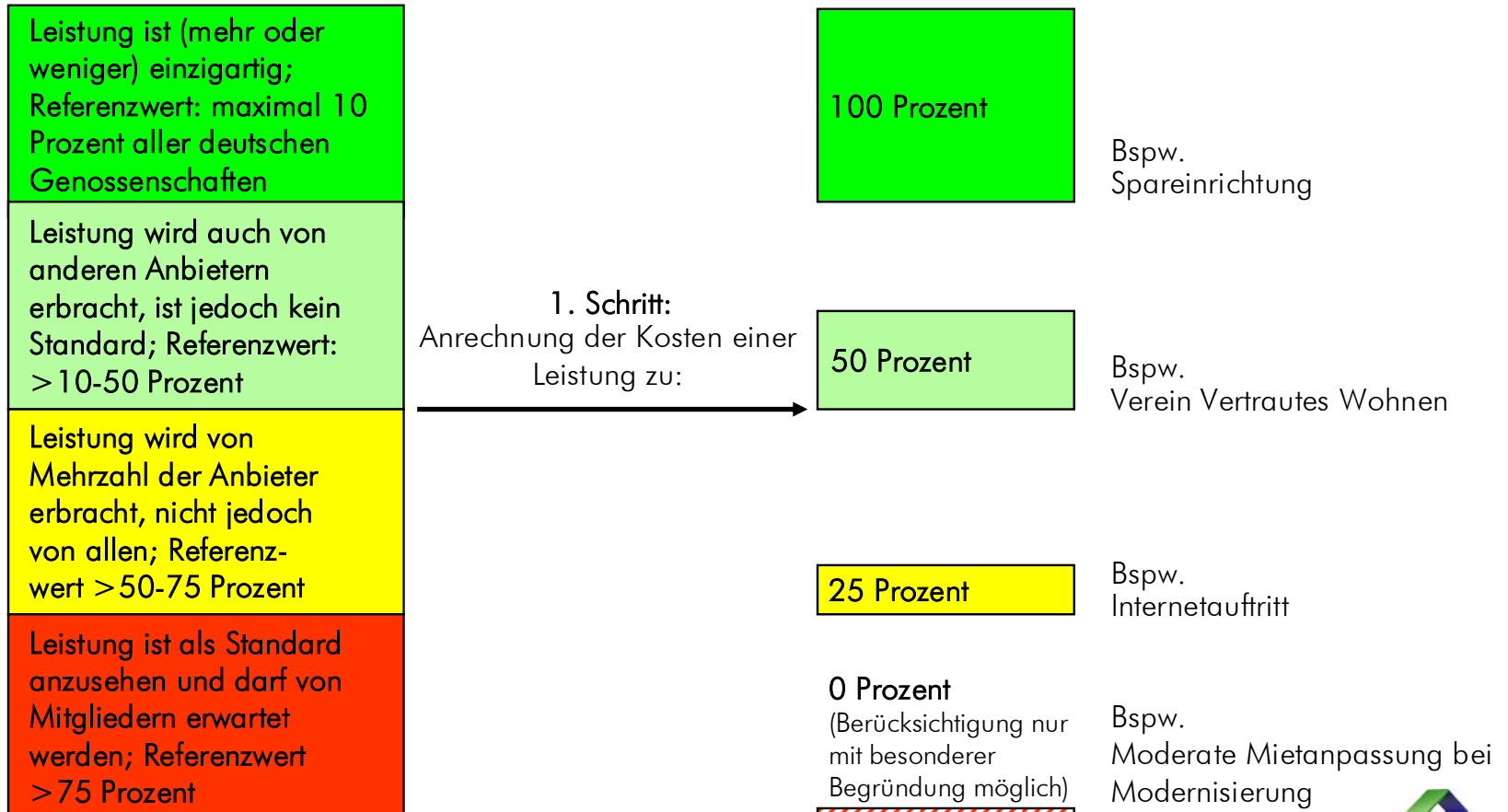


- Kundenfreundliche Öffnungszeiten des Mietercentrums
- Sensible Vermietungsstrategie zur sozialen Stabilisierung
- Informationsmedien (Zeitschrift, Bekanntmachungen, Internetauftritt)
- altoba-card
- Nachbarschaftstreffs mit vielfältigen Angeboten für alt und jung
- Organisierte Ausflüge/Fahrten für verschiedene Altersgruppen
- Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche (z.B. Segeln)
- Internetcafé „treffnet“
- Fahrradselbsthilfewerkstatt
- Kinderspielaktionen vor Ort in Wohnungen
- Einzelfallhilfe für Mitglieder in wirtschaftlichen oder sozialen Schieflagen
- Existenz einer Spareinrichtung
- Hoher Beratungsaufwand in der Spareinrichtung
- Überdurchschnittliche Verzinsung der Spareinlagen und Gebührenfreiheit
- Ausschüttung einer Dividende
- Zertifizierung des Unternehmens als „Dienstleister der Wohnungswirtschaft“



# Zweistufiges Berechnungsverfahren – 1. Schritt

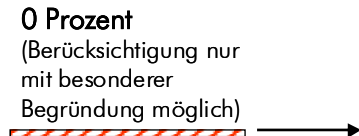
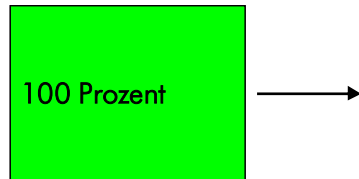
Abhängig davon, wie weit eine Leistung bei den deutschen Wohnungsgenossenschaften verbreitet ist, wird der Ausgangsbetrag (hier: die Input-Kosten) angepasst.



## Zweistufiges Berechnungsverfahren - 2. Schritt:

Nach der Entscheidung, ob eine Leistung einzigartig ist oder eher als Standard aufzufassen ist (Schritt 1), wird nach Adressatenkreis, Inanspruchnahmeverhalten, Periodizität und Quantifizierbarkeit weiter berechnet.

Angerechnete  
Kosten aus Schritt 1:



2. Schritt:

Angerechnete Kosten überprüfen hinsichtlich:

Adressatenkreis	Umfang der Inanspruchnahme mit Blick auf die Mitgliedschaft	Periodizität	Quantifizierbarkeit
Mieter	Sämtliche Nutzer	Regelmäßig, jährlich	Nicht quantifizierbar
Alle Mitglieder	Ein Großteil	Einzelfallbezogen (z.B. Spielplatzmodernisierung; Verteilung der Kosten auf einen längeren Zeitraum)	quantifizierbar
	Die Hälfte	Über einen bestimmten, mehr oder weniger klar umrissenen Zeitraum (Modernisierungsplan)	
	Ein Drittel		
	Nur Wenige		

# Berechnung einer Mitglieder-Teilrendite

## Beispiel: Verein Vertrautes Wohnen – Überblick über das Leistungsangebot

- In den drei Nachbarschaftstreffs werden gemeinschaftliche Strukturen aufgebaut und Interessen für Dinge geweckt, zu denen insbesondere älteren Menschen häufig der Zugang fehlt (Englisch, Internet, Yoga, Afrikanischer Tanz, Gymnastik und vieles mehr).
- Ausflüge, Freizeit- und Unterhaltungsangebote für viele Altersgruppen bieten Einblicke in technische oder natürliche, bekannte oder unbekannte, sportliche oder geistige Welten (z.B. Besuch der Lufthansa-Basis, Segel- und Theaterkurse, Tagesausflüge in die Region).



- In wirtschaftlichen oder sozialen Notlagen stehen jedem Mitglied kompetente und geschulte Mitarbeiter mit Rat und Tat, kostenlos zur Seite.
- Ehrenamtliches Engagement und gegenseitige Hilfestellungen unter den Mietern werden gefördert und führen zu einem freundlichen Klima und sozialer Stabilität.



## Berechnung einer Mitglieder-Teilrendite

### Beispiel: Verein Vertrautes Wohnen – Berechnungsweg

- Mit diesem umfangreichen Sozialmanagement erhalten die nutzenden Mitglieder eine unmittelbare Förderung; das langfristige Förderpotenzial wird über die Außenwirkung ebenfalls gesteigert.
- Die gesamten Kosten für die altoba betragen im Jahr ca. 536.058 Euro, die sich wie folgt für die Mitgliederrendite operationalisieren lassen:

Personalkosten, Lohnnebenkosten,  
Gemeinkosten und Steuern: 522.991  
Euro

Räumlichkeiten inkl. Mietausfälle: 53.667  
Euro

Spenden und Erstattungen - 40.600

Kosten des Vereins für die altoba:  
536.058 Euro

	Kosten nach Anpassung in €	Zahl der relevanten Nutzer	Teilrendite des durchschnittlichen altoba-Mitglieds in €	Teilrendite des Nutzers in €
Verein Vertrautes Wohnen	268.029	rd. 2.000	20,80	134,01

## Berechnung einer Mitglieder-Teilrendite

### Beispiel: Sparabteilung – Überblick über das Leistungsangebot und Berechnung

- Eine Spareinrichtung wird in Deutschland von lediglich 44 Wohnungsgenossenschaften betrieben, was einem Anteil von 2 Prozent entspricht.
- Die Einrichtung ermöglicht den Mitgliedern der altoba sowie deren Angehörigen die Anlage von Kapital mit einer vergleichsweise guten Verzinsung, Gebührenfreiheit und einem überdurchschnittlich hohen Beratungsangebot.
- Für die Genossenschaft bedeutet die Spareinrichtung eine gewisse Unabhängigkeit von den Kreditinstituten, ein besseres Rating, größere Handlungsspielräume und damit eine höhere Flexibilität im Hinblick auf Investitionen und das Wachstum der Genossenschaft.
- Auf diese Weise erhalten die nutzenden Mitglieder eine unmittelbare Förderung; das langfristige Förderpotenzial wird hierbei ebenfalls gesteigert.



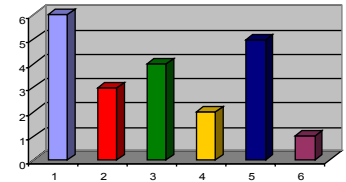
	Kosten nach Anpassung in €	Zahl der relevanten Nutzer	Teilrendite des durchschnittlichen altoba-Mitglieds in €	Teilrendite des Nutzers in €
Spareinrichtung	1.021.114	12.886	79,24	79,24



## Berechnung einer Mitglieder-Teilrendite

### Beispiel: Beschwerdemanagement/Zufriedenheitsanalyse – Überblick über das Leistungsangebot und Berechnung

- Eine organisiertes Beschwerdemanagement in Verbindung mit der Analyse der Mieterzufriedenheit führt zu einem schnellen Aufdecken von Handlungsbedarfen im technischen oder im Servicebereich und erhöht die Kundenorientierung.
- Die Mitglieder haben dadurch sowohl einen langfristigen, als auch einen kurzfristigen, unmittelbaren Nutzen, da sie davon ausgehen können, dass ihre Anliegen ernst genommen und professionell bearbeitet werden.
- Einen vergleichbaren Service findet man lediglich bei rund einem Viertel der deutschen Wohnungsgenossenschaften.
- Die Kosten für diesen Service betragen insgesamt 25.919 Euro.



	Kosten nach Anpassung in €	Zahl der relevanten Nutzer	Teilrendite des durchschnittlichen altoba-Mitglieds in €	Teilrendite des Nutzers in €
Ein organisiertes Beschwerdemanagement	12.960	6.376	1,01	2,03



## **Mitgliederrendite gemessen an den Gesamtkosten**

**Bezogen auf einen fiktiven Wohnungsanbieter mit einem Mehrwert = Null stellen die Gesamtkosten (nach Periodizität) die Mitgliederrendite der altoba dar.**

- Die Gesamtkosten für die renditerelevanten Leistungen der altoba betragen 5.086.000 Euro.
- Dieser Wert entspricht den jährlichen Aufwendungen, die die altoba für ihre Mitglieder zusätzlich trägt, um die zusätzlichen Leistungen anbieten zu können.
- Die Mitgliederrendite gemessen an den Gesamtkosten beträgt daher 394,7 Euro bzw. 26,1 Prozent bezogen auf die Anteile eines durchschnittlichen Genossenschaftsmitgliedes.
- Für eine nutzer- und mitgliedsorientierte Betrachtung ist jedoch eine Relativierung der Gesamtkosten notwendig.

# Berechnung der Mitgliederteilrenditen nach Kostenanpassung

Ausgewiesen sind die Renditen eines durchschnittlichen Mitglieds sowie eines Begünstigten der jeweiligen Leistungen

	Kosten nach Anpassung in €	relevante Nutzer	Teilrendite des Nutzers in €	Teilrendite des durchschnittlichen Mitglieds in €
Spareinrichtung	1.021.114	12.886	79,24	79,24
Modernisierungsstandards	506.892	6.376	79,50	39,34
Vertrautes Wohnen	268.029	2.000	134,01	20,80
Differenz zu mittlerem Mietspiegel nach geplanter Mieterhöhung	265.934	6.376	41,71	20,64
Wohnumfeldmaßnahmen (Innenhofqualitäten)	152.723	6.376	23,95	11,85
Wohnanlagenmanager	146.052	6.376	22,90	11,33
"hauseigener" Service-Betrieb zur Instandsetzung	99.997	6.376	15,68	7,76
Zertifizierung von Wohnungen	63.000	6.376	9,88	4,89
Spielplatzmodernisierung	54.892	6.376	8,61	4,26
Informationsmedien	25.000	12.886	1,94	1,94
Mitgliederbetreuung	16.089	12.886	1,25	1,25
Beschwerdemanagement	12.960	6.376	2,03	1,01
sensible Mieterauswahl	10.488	6.376	1,64	0,88
altoba-Card	10.634	10.639	1,00	0,83
Zertifizierung der Genossenschaft	3.282	12.886	0,25	0,25
Mieterbeteiligung bei Modernisierungs- und Neubauvorhaben	2.127	6.376	0,17	0,33

## Gesamtbetrachtung zur Mitgliederrendite

Die Mitgliederrendite nimmt unterschiedliche Ausprägungen an und kann mit dem theoretischen Konzept nach Theurl in Verbindung gesetzt werden.

	Inputkosten gesamt in €	Mehrwert des durch- schnittlichen Mitglieds vor Anpassung in €	in Prozen- t	Inputkosten nach Anpassung in €	Maximal- mehrwert in €	Mehrwert des durch- schnittlichen Mitglieds in €	in Prozen- t	Aus- geschüttete r Gewinn der altoba in €	ausgeschüttete e Rendite der altoba in %
Mehrwert / Rendite	5.086.000	394,7	26,1	2.659.213	423,92	206,43	13,7	737.795	4
Wert der Mitglied- schaft:	Unmittelbare Förderung (UF) bedingt: Langfristiges Förderpotenzial (FP)							Mittelbare Förderung (MF)	

- Die ausgewiesene Mitgliederrendite wird von Leistungen der unmittelbaren Förderung für die Mitglieder dominiert.
- Die meisten unmittelbaren Leistungen haben jedoch auch eine langfristige Dimension.
- Zusammen mit der mittelbaren Förderung ergibt sich ein gesamter Mehrwert von 17,7 Prozent bezogen auf die Anteile eines durchschnittlichen Genossenschaftsmitgliedes.

## **Zum Output bzw. zu den Wirkungen der Leistungen**

**Der tatsächliche Mehrwert, den jedes einzelne Mitglied unterschiedlich empfindet, ist deutlich höher einzuschätzen.**

- Die vorgestellten Werte stellen die Mitgliederrendite nach dem inputorientierten Ansatz dar. Der Output, d.h. die tatsächliche Gesamtwirkung für die Mitglieder in ihrer Gesamtheit oder für das einzelne Mitglied, wird damit nicht erfasst.
- Leistungen der altoba, die bspw. auf die Stärkung nachbarschaftlicher Strukturen, ehrenamtlichen Engagements, eines guten Sicherheitsempfindens sowie die generelle Aufwertung der Quartiere durch baulich-technische und soziale Maßnahmen gerichtet sind, verbessern die Wohn- und Lebensqualität der nutzenden Mitglieder deutlich und erzeugen einen langfristig wirkenden Wert, der über die monetären Aufwendungen hinausgeht.
- Aus gutachterlicher Sicht schätzen wir den tatsächlichen Wert der von altoba erbrachten Leistungen nach dem outputorientierten Ansatz deutlich höher ein.

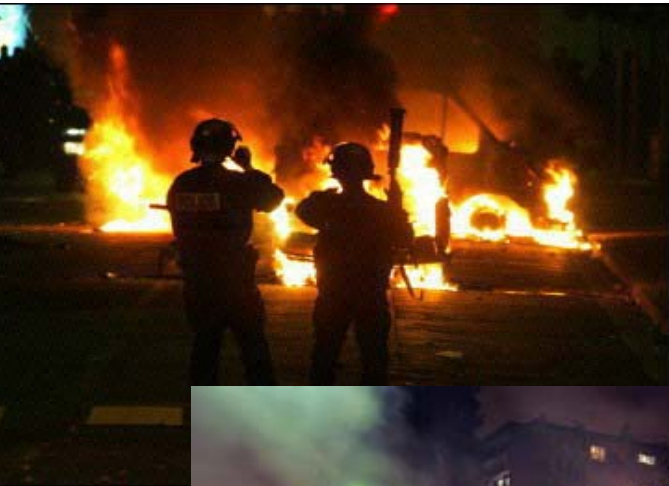
## Fazit

**Die Mitglieder der altoba bekommen eine überdurchschnittlich hohe Rendite, die weit über die durchschnittliche Dividende von 4 Prozent hinausgeht.**

- Die altoba generiert durch das Leistungsspektrum, das um das Wohnungsangebot erbracht wird, einen erheblichen Zusatznutzen für die Mitglieder. Das Leistungsspektrum steht jedem Mitglied zur Nutzung offen, auch wenn es aufgrund von individuellen Wünschen und Bedürfnissen nicht von jedem Mitglied in vollem Umfang genutzt wird.
- Die Rendite des durchschnittlichen altoba-Mitgliedes kann jedoch beziffert werden: Sie liegt bei 206,43 Euro pro Jahr nach inputorientiertem Ansatz.
- Die maximal mögliche Rendite nach inputorientiertem Ansatz beträgt 423,92 Euro pro Jahr.
- Bezogen auf die Genossenschaftsanteile bedeutet dies eine zusätzliche Dividende von durchschnittlich 13,7 Prozent; die Dividende des Durchschnittsmitgliedes liegt daher bei insgesamt 17,7 Prozent.
- Von diesem Wert unberührt bleiben der tatsächliche Nutzen, d.h. die Wirkung (oder der Output) der Leistungen sowie ein Großteil der Ressourcen, die in das betriebswirtschaftlich notwendige langfristige Förderpotenzial fließen.
- Mit seinem innovativen und breiten Leistungsspektrum hebt sich der Altonaer Spar- und Bauverein deutlich von dem Leistungsprofil einer durchschnittlichen Genossenschaft ab. Dies wird auch durch die Höhe der (zusätzlichen) Mitgliederrendite dokumentiert.

Wenn das im Jahr 2017 auch bei uns passiert, wird man sich betroffen fragen „Wie konnte das nur geschehen?“

Als Antwort wird man geben „weil wir im Jahr 2007 die öffentlichen Wohnungsunternehmen verkauft haben“





InWIS Forschung & Beratung GmbH

Springorumallee 20

44795 Bochum

Telefon + 49 (0) 2 34/94 47 - 700

Telefax + 49 (0) 2 34/94 47 - 777

Internet: [www.inwis.de](http://www.inwis.de)

E-Mail: [info@inwis.de](mailto:info@inwis.de)