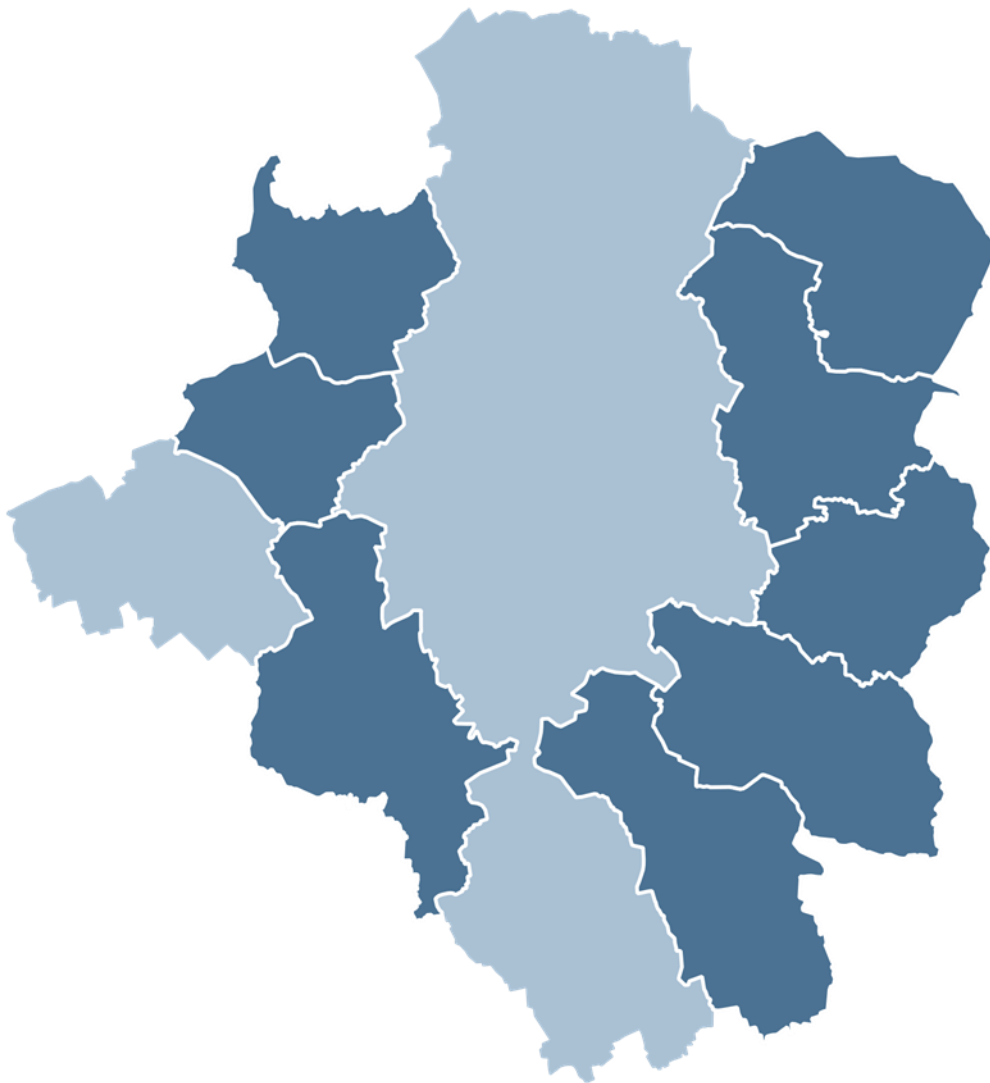




Das IstaG-Modell Wohnen

Gründung eines interkommunalen Wohnungsunternehmens in der Stadtregion Münster

Exposé zur Vorbereitung des Gründungsprozesses

Das IstaG-Modell Wohnen

Gründung eines interkommunalen Wohnungsunternehmens in der Stadtregion Münster

Exposé zur Vorbereitung des Gründungsprozesses
(Endfassung)



FORSCHUNG & BERATUNG

Friesenstraße 17 • 53175 Bonn

Tel 0228 266 888 0

quaestio-fb.de

Ansprechpartner:

Bernhard Faller

Colin Beyer

Bonn, 12. August 2023

Inhaltsverzeichnis

Zentrale Aussagen des vorliegenden Exposés.....	3
1 Vorarbeiten und Hintergrund.....	6
2 Ziel der Gründung und Geschäftszweck.....	7
2.1 Wohnungspolitische Handlungserfordernisse	7
2.2 Die Vorteile der stadtreionalen Kooperation	8
3 Grundverständnis der interkommunalen Kooperation.....	10
3.1 Ebene 1: Regionale Gemeinschaftsgesellschaft	11
3.2 Ebene 2: Kommunale Wohnungsbaugesellschaften.....	11
4 Vorüberlegungen zur rechtlichen Umsetzung	13
4.1 Rechtsform der Gemeinschaftsgesellschaft.....	13
4.2 Rechtsform(en) der lokalen Wohnungsbaugesellschaften	14
4.3 Ergänzende Bezugspunkte der Rechtsformenwahl.....	15
5 Wirtschaftliche Konsequenzen und Eckpunkte des Vorhabens.....	17
5.1 Fokus auf bezahlbare und geförderte Wohnungen	17
5.2 Grundlagen der wohnungswirtschaftlichen Berechnungen	19
5.2.1 Methodischer Ansatz: Vollständiger Finanzplan	19
5.2.2 Umfang und Zeitpunkt des vorgesehenen kommunalen Wohnungsneubaus..	20
5.3 Wirtschaftlichkeit der lokalen Wohnungsbaugesellschaften.....	22
5.3.1 Überblick über die zentralen Berechnungsergebnisse.....	22
5.3.2 Vorbemerkungen zu den Wirtschaftlichkeitsberechnungen.....	24
5.3.3 Wohnungswirtschaftlicher Rahmen aus der Wohnraumförderung.....	25
5.3.4 Einnahmen und Ausgaben des Wohnungsbaus auf der Zeitachse.....	28
5.3.5 Rentabilität unter Berücksichtigung zukünftiger Wertentwicklung.....	31
5.4 Wirtschaftlichkeit und Kostendeckung in der Gemeinschaftsgesellschaft	34
5.4.1 Die Einnahmen der Gemeinschaftsgesellschaft	34
5.4.2 Ausgaben und Gesamtergebnis.....	35
5.4.3 Anschubfinanzierung / Unterstützung des Landes NRW	36
6 Ausblick: Ablauf und Meilensteine des geplanten Gründungsprozesses.....	37

Zentrale Aussagen des vorliegenden Exposés

Worum geht es?

Im Frühjahr 2022 wurden von den Gremien in den Städten und Gemeinden der Stadtregion Münster gleichlautend der folgende Beschluss gefasst: „Der Rat beauftragt die Verwaltung, zusammen mit den Partnerkommunen in der Stadtregion Münster die Gründung einer interkommunalen Wohnungsbaugesellschaft zu prüfen.“

Dies mündete zunächst in der Gründung einer Arbeitsgruppe (AG-IstaG), die seit Frühjahr 2022 mehrmals getagt hat. Hier sind die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister der an einer entsprechenden Gesellschaft interessierten acht Kommunen vertreten. Dies sind derzeit die Städte Altenberge, Drensteinfurt, Everswinkel, Havixbeck, Ostbevern, Senden, Sendenhorst und Telgte. Das vorliegende Papier ist das Ergebnis der bisherigen Zusammenarbeit und verbindet sich mit der Option, den Gründungsprozess auf der Basis nachfolgend zusammengefasster Überlegungen und Erkenntnisse einzuleiten.

Warum mehr geförderter Wohnungsbau?

In der Summe der acht Gemeinden wird der Bestand geförderter und damit mietpreis- und belegungsgebundener Wohnungen von Anfang 2022 bis 2030 um 44% auf 590 Wohnungen schrumpfen, wenn nicht mittels Neubau aktiv gegengesteuert wird. Der Anteil geförderter Wohnungen am gesamten Wohnungsbestand würde damit von heute 2,1% auf 1,2% sinken.

Gleichzeitig sind, wie die Ergebnisse der gemeinsamen Wohnungsmarktbeobachtung („e-WoMaB“) gezeigt haben, die wohnungspolitischen Herausforderungen deutlich gewachsen. Insbesondere die Bereitstellung bezahlbaren Wohnraums hat im Verlauf der letzten Dekade höchste Priorität bekommen. Die Dringlichkeit der Wohnungsversorgungsprobleme wurde jüngst durch den Zuzug von Menschen aus der Ukraine und das Erlahmen der Baukonjunktur bei fortbestehender hoher Wohnungsnachfrage noch erhöht.

Angesichts des Baukostenniveaus ist bezahlbarer Wohnraum nur durch einen massiven Fördermitteleinsatz herzustellen – erst recht nach dem jüngsten Baukostenanstieg. Das Land NRW hat seine Förderbedingungen nochmals angepasst, so dass ein kostendeckender bis schwach rentierlicher Neubau geförderter Wohnungen bei dem vorgegebenen Mietpreis von 6,00 - 6,50 €/m² (nettokalt) ermöglicht wird.

Warum kommunaler (geförderter) Wohnungsbau?

Zwar sind die derzeit noch vorhandenen sozial- und mietpreisgebundenen Wohnungsbestände oft in privater Hand, doch haben die letzten Jahre gezeigt, dass das private Investitionsinteresse angesichts der spärlichen Renditen im geförderten Wohnungsbau nicht ausreicht, um dem Verlust von Belegungsbindungen zu kompensieren oder gar eine wohnungspolitisch dringliche Ausweitung der geförderten Wohnungsbestände zu erreichen. Der Neubau von fast 950 Wohnungen wäre in den acht Gemeinden nötig, um im Jahr 2030 einen Anteil geförderter Wohnungen am Wohnungsbestand insgesamt von 3% zu erzielen. Wohnungspolitisch wirksamer wären noch weitaus höhere Anteile. Gerade weil die privaten Akteure dies absehbar nicht leisten können und werden, ist ein öffentliches bzw. kommunales Engagement erforderlich. Ideal wäre es, wenn sich ein gestärktes privates und ein hohes kommunales Engagement für den geförderten Wohnungsbau ergänzen würden.

Ein weiterer Vorteil von geförderten Wohnungen in kommunaler Hand ist, dass die Kommunen unmittelbar die Belegung steuern und somit Unterbringungsaufgaben besser erfüllen können. Ferner können in kommunaler Regie auch nach dem Ende der Mietpreis- und Belegungsbindung günstige Miete und eine insgesamt sozialorientierte Bewirtschaftung gewährleistet werden.

Warum in stadtregionaler Kooperation?

Die beteiligten Kommunen sind für einen „Alleingang“ in dieser Hinsicht zu klein. Es gilt die Grundregel, dass ein Wohnungsunternehmen über mindestens 500 Wohnungen verfügen sollte, um diese professionell und wirtschaftlich verwalten zu können. Eine Abfrage bei den interessierten acht Kommunen hat ergeben, dass diese kurz- bis mittelfristig Grundstücke für über 500 Wohnungen einbringen können, so dass die genannte Größenordnung zügig in den ersten Jahren erreicht werden kann.

Für die stadregionale Kooperation spricht, dass sich die Zusammenarbeit bislang partnerschaftlich, pragmatisch und effizient gestaltet. Besonders wichtig ist darüber hinaus, dass sie vom Grundgedanken der gegenseitigen Unterstützung zur Gewährleistung einer gestärkten kommunalen Handlungsfähigkeit getragen ist. Dies kommt vor allem im nachfolgend beschriebenen Organisationsvorschlag zum Ausdruck.

Welches Organisationsmodell wird vorgeschlagen?

Die an der Zusammenarbeit interessierten Kommunen gründen lediglich eine gemeinsame regionale Gesellschaft, die als kleiner Dienstleistungsbetrieb beim derzeit zur Diskussion stehenden Wohnungsbauvolumen mit einem schrittweise aufgebauten und für die wohnungswirtschaftlichen Aufgaben besonders qualifizierten Personalstamm von bis zu fünf Mitarbeitern auskommt. Diese Gemeinschaftsgesellschaft bildet kein Eigentum an den zu errichtenden Wohnungen. Sie erbringt lediglich Dienstleistungen bei der Errichtung und Bewirtschaftung der Wohnungen für die beteiligten Kommunen. Die regionale Gemeinschaftsgesellschaft arbeitet kostendeckend, aber nicht gewinnorientiert, damit die wohnungswirtschaftlichen Dienstleistungen für die Kommunen möglichst günstig angeboten werden können. Vorgeschlagen wird, diese regionale Gemeinschaftsgesellschaft in der Rechtsform einer Genossenschaft zu realisieren. Als Genossenschaftsmitglieder steuern die beteiligten Kommunen den Geschäftsbetrieb gemeinsam mit einem geschäftsführenden Vorstand.

Darüber hinaus obliegt es allein den beteiligten Kommunen, ob die zukünftig aufzubauen Wohnungsbestände z. B. in einem Eigenbetrieb im Gemeindehaushalt verbleiben oder aber in eine eigene lokale Wohnungsbaugesellschaft ausgelagert werden. Im Wesentlichen aus steuer- und vergaberechtlichen Gründen und ab einer angestrebten Größenordnung von circa 30 bis 50 Wohnungen wird jedoch empfohlen, eigenständige lokale Gesellschaften in der Rechtsform einer GmbH & Co KG zu gründen. In jedem Fall gilt, dass die Kommunen (bzw. ihre lokalen Wohnungsgesellschaften) für die Errichtung und die langfristige Bewirtschaftung kein eigenes Personal einsetzen und vorhalten müssen, da diese Leistungen bei der gemeinsamen regionalen Gesellschaft eingekauft werden können und sollen.

Die skizzierte Lösung gewährleistet insbesondere, dass die beteiligten Kommunen in vollem Umfang eigenständig bei ihren Wohnungsbau- und Bewirtschaftungsentscheidungen bleiben. Der geringfügige Mehraufwand (z. B. mehrere kommunale Unternehmen mit jeweils eigenen Kontrollgremien und Jahresabschlüssen) scheint den Bürgermeistern in der AG-IstaG als „Preis“ der beibehaltenen wohnungspolitischen Unabhängigkeit gerechtfertigt.

Gibt es rechtliche Bedenken gegenüber der vorgeschlagenen Lösung?

Der skizzierte Organisationsvorschlag wurde zusammen mit einem Konsortium aus Lenz und Johlen Rechtsanwälte Partnerschaft mbB und LHP Luxem Heuel Prowatke Rechtsanwälte und Steuerberater (beide Köln) erarbeitet. Unter Beachtung und Abwägung unterschiedlicher kommunalrechtlicher, haftungsrechtlicher, vergabe- und beihilferechtlicher, steuerrechtlicher sowie schließlich gesellschaftsrechtlicher Belange wird der skizzierte Vorschlag von diesem Konsortium mitgetragen und empfohlen.

Wie belastet der Vorschlag die kommunalen Haushalte?

Wie jede andere Investition ist auch der private oder kommunale Wohnungsneubau mit einem Eigenkapitalanteil zu unterlegen bzw. zu finanzieren. Sinnvoll sind 20% der Investitionssumme. Diese werden einer anderweitigen Verwendung im Haushalt entzogen, weil sie entweder als

Eigenkapital in die kommunale Gesellschaft übertragen oder im Haushalt für Wohnungsbauzwecke eingesetzt werden. Möchte eine Kommune zum Beispiel in den nächsten Jahren insgesamt 50 Wohnungen (mit je 80m² Wohnfläche) für den eigenen kommunalen Bestand bauen und kalkuliert derzeit realistische 4.300 €/m² Investitionsaufwand¹, ergibt sich daraus ein Investitionsvolumen von 17,2 Mio € und ein aus dem Gemeindehaushalt zu mobilisierendes Eigenkapital von 3,44 Mio €. Die Hälfte davon kann in der Regel durch die Bereitstellung bzw. Übertragung der kommunalen Grundstücke eingebracht werden.

Lohnt der Einsatz von kommunalen Haushaltsmitteln?

In einer rein wirtschaftlichen Betrachtung gilt, wie oben schon ausgeführt, dass der geförderte Wohnungsbau kostendeckend bis schwach rentierlich ist. Bezogen auf das eingesetzte kommunale Eigenkapital kann mit einer Rendite von 0% bis 1% p.a. gerechnet werden. Da die Einnahmen aus der Wohnungsbewirtschaftung auch zur schrittweisen Schuldentilgung eingesetzt werden, verfügt die Kommune mit fortlaufender Entschuldung der Immobilien über Vermögenswerte, die das anfängliche Eigenkapital zunehmend übersteigen. Unabhängig davon, ob die kommunalen Wohnungen im Haushalt oder einem kommunalen Wohnungsunternehmen geführt werden, wird die wohnungswirtschaftlich im beschriebenen Sinne engagierte Kommune langsam und in geringem Umfang „vermögender“.

Der eigentliche „Gewinn“ ist aber wohnungspolitischer Natur. Denn der geförderte Wohnungsbau dient vor allem der wohnungspolitischen Aufgabenbewältigung bzw. Problemlösung. Dass eine politische Problemlösung – hier in Form sehr günstiger Neubaumieten verbunden mit Belegungsrechten - mittel- bis langfristig mit einem leichten wirtschaftlichen Gewinn für die Kommune verbunden werden kann, ist sehr ungewöhnlich. Ermöglicht wird das, durch die massive Landesförderung: Denn jede von der Kommune gebaute Sozialwohnung löst in Gestalt der gewährten Förderung einen Vermögenstransfer von (geschätzt) 100.000 € vom Land zur jeweiligen Kommune aus.

Welcher Gründungsaufwand entsteht?

Der laufende Geschäftsbetrieb der kommunalen Wohnungsbaugesellschaften und der regionalen Gemeinschaftsgesellschaft ist kostendeckend oder mit leichten Überschüssen verbunden. Für den vorauslaufenden Gründungsprozess werden derzeit 100.000 € veranschlagt. Aufgrund des beispielgebenden innovativen Charakters der Kooperation und der vorgeschlagenen Lösung besteht jedoch die Erwartung, dass das Land NRW eine entsprechende Förderung gewährt.

¹ Setzt sich zusammen aus 3.900 €/m² Herstellungs- und Planungskosten für das Bauwerk plus 400 €/m² für das Grundstück.

1 Vorarbeiten und Hintergrund

Die Stadtregion Münster besteht aus der Stadt Münster und elf umliegenden Städten (siehe Deckblatt). Im Jahr 2019 wurde die Zusammenarbeit organisatorisch und inhaltlich neu ausgerichtet. Auf der Basis eines Kooperationsvertrages und einer darin geregelten Umlagefinanzierung wurde einerseits eine Geschäftsstelle eingerichtet, die im Planungsamt der Stadt Münster verankert ist. Zudem wurden verschiedene Arbeitsebenen und Gremien gebildet. Zentral sind die regelmäßig tagende „Bürgermeisterrunde“, der „Lenkungskreis“, die „Ansprechpartnerrunde“ bestehend aus Fachleuten der beteiligten Bau- und Planungsverwaltungen sowie der Beirat, in den jede beteiligte Kommune mehrere politische Vertreter entsendet.

Mit der Neuausrichtung 2019 wurde zugleich eine Fokussierung auf zwei regional bedeutsame Themen beschlossen. Die Einrichtung von regionalen Velorouten soll die Basisinfrastruktur für den regionalen Radverkehr verbessern und insbesondere auch regionale Pendelverkehre mit dem Rad bzw. dem eBike erleichtern.² Mit dem zweiten Fokusthema reagiert die Stadtregion auf ihr dynamisches Wachstum, den daraus entstehenden Wohnungsbedarf und die sich regional ausbreitenden Wohnungsmarktengpässe.

Die Zusammenarbeit im Themenfeld Wohnen wurde mit der Erstellung eines regionalen Wohnungsmarktberichts³ begonnen, der von intensiven Diskussionen in den verschiedenen Arbeitsgruppen und Gremien der Stadtregion begleitet wurde. Im Ergebnis ist ein Empfehlungskatalog entstanden, der im Frühjahr 2022 in allen zwölf beteiligten Kommunen durch die jeweiligen Gremien bestätigt. Hierin heißt es insbesondere: „Der Rat beauftragt die Verwaltung, zusammen mit den Partnerkommunen in der Stadtregion Münster die Gründung einer interkommunalen Wohnungsbaugesellschaft zu prüfen.“

Dies mündete zunächst in der Gründung einer Arbeitsgruppe (AG-IstaG), die seit Frühjahr 2022 mehrmals getagt hat. Hier sind die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister der an einer entsprechenden Gesellschaft interessierten acht Kommunen vertreten. Dies sind derzeit die Städte Altenberge, Drensteinfurt, Everswinkel, Havixbeck, Ostbevern, Senden, Sendenhorst und Telgte. In der AG-IstaG wurden insbesondere die Sinnhaftigkeit der Gründung unter Hinzuziehung von Experten (z. B. vdw Rheinland und Westfalen eV oder der WohnBau Westmünsterland eG) diskutiert. Dabei wurden unterschiedliche Umsetzungsvarianten erörtert.

Die Bürgermeister sind im Ergebnis zu der Einschätzung gelangt, die Gründung eines gemeinsamen kommunalen Wohnungsunternehmens weiter vorantreiben zu wollen. Um die örtliche Politik über den Sachstand zu informieren und einen entsprechenden Beschluss zur Einleitung des Gründungsprozesses in den beteiligten Kommunen herbeizuführen, hat die AG-IstaG das vorliegende Exposé erarbeitet. Dabei hat sie auf die Unterstützung verschiedener Experten zurückgegriffen. Dies sind insbesondere:

- Quaestio Forschung & Beratung für die Federführung zur Ausarbeitung des vorliegenden Exposés und die damit verbundenen vorläufigen Eckpunkte eines Businessplans,
- ein Konsortium aus Lenz und Johlen Rechtsanwälte Partnerschaft mbB und LHP Luxem Heuel Prowatke Rechtsanwälte und Steuerberater für die juristische Beratung, insbesondere um die Umsetzbarkeit der vorgeschlagenen Konstruktion bereits im Vorfeld

² siehe: <https://www.veloregion.de/>

³ Geschäftsstelle der Stadtregion Münster (2022): Entwicklungsorientierte Wohnungsmarktbeobachtung für die Stadtregion Münster. (Weitere Informationen zur Stadtregion Münster und Download des Berichts unter: <https://www.stadt-muenster.de/stadtentwicklung/stadtregion-muenster.html>).

entsprechender Grundsatzbeschlüsse zur Einleitung des Gründungsverfahrens gewährleisten zu können,

- die Bezirksregierung Münster zur Abstimmung mit dem Land NRW zu förderrechtlichen Fragen und zu Belangen der Kommunalaufsicht

2 Ziel der Gründung und Geschäftszweck

2.1 Wohnungspolitische Handlungserfordernisse

Die sich auf das Umland der Stadt Münster ausdehnenden Wohnungsmarktingpässe und Wohnkostensteigerungen haben in allen Kommunen der Stadtregion zu **gravierenden Problemen der Wohnungsversorgung** geführt. Der regionale Wohnungsmarktbericht („eWoMaB“) hat gezeigt, dass darunter sowohl die Wohneigentumsbildung der Mittelschichten leidet als auch und insbesondere die Wohnungsversorgung der Haushalte mit niedrigen bis mittleren Einkommen. Größere Anteile des Einkommens müssen von den Haushalten für das Wohnen aufgewandt werden. Vor diesem Hintergrund hat der Mietwohnungsbau und der geförderte Wohnungsbau einen zentralen Stellenwert für die Wohnungsversorgung erhalten. Denn bezahlbare Mieten sind ohne Zugriff auf die Wohnraumförderung wirtschaftlich nicht realisierbar. Hinzu kommen wiederkehrend, unerwartete und dringliche Unterbringungsaufgaben (derzeit insbesondere Geflüchtete aus der Ukraine).

Auf die vorhandene, verhältnismäßig kleine Zahl geförderter Wohnungen (siehe Tabelle; derzeit rd. 2% des Wohnungsbestandes) haben die Gemeinden nur eingeschränkt Zugriff und Einfluss, da sich diese überwiegend in privater Hand befinden. Gleichzeitig ist zu erwarten, dass die Sozialbindungen – wie fast überall in NRW - in den nächsten Jahren beschleunigt auslaufen (siehe folgende Tabelle mit den Ergebnissen einer Modellrechnung der NRW.Bank). **Allein das Aufhalten dieses Trends würde gegenüber dem Status quo ein erhöhtes Engagement im geförderten Wohnungsbau erfordern. Für eine spürbar verbesserte Wohnraumversorgung und eine preisdämpfende Entlastung des Wohnungsmarktes wäre jedoch deutlich mehr zu tun.**

Tabelle 1 Wohnungsbestand insgesamt und gefördert

Gemeinde	Wohnungsbestand (12/2021)	Bestand geförderter Mietwohnungen		Erforderlicher Neubau geförderter Wohnungen bis 2030 bei Zielgröße...		
		12/2021	2030*	3%	4%	5%
Altenberge	4.702	158	130	11	58	105
Drensteinfurt	7.195	60	20	196	268	340
Everswinkel	4.482	58	40	94	139	184
Havixbeck	5.459	113	40	124	178	233
Ostbevern	4.695	80	50	91	138	185
Senden	9.157	208	140	135	226	318
Sendenhorst	6.078	188	140	42	103	164
Telgte	9.366	187	30	251	345	438
Insgesamt	51.134	1.052	590	944	1.455	1.967

* Die Werte für den Bestand geförderter Wohnungen im Jahr 2030 basieren auf einer Modellrechnung der NRW.Bank, die am absehbaren Auslaufen der Sozialbindungen ansetzt und einen möglichen Neubau zunächst unberücksichtigt lässt.

Quelle: IT.NRW, NRW.Bank, eigene Berechnungen

Das Land NRW richtet sich mit dem geförderten Wohnungsbau an untere und mittlere Einkommen. Die Einkommensgrenzen sind so ausgestaltet, dass je nach lokalem Einkommensniveau und Haushaltszusammensetzung 40% bis über 50% der Haushalte zum Bezug einer geförderten Wohnung berechtigt wären. Die oben exemplarisch genannten Zielgrößen sind weit davon entfernt. Aber auch sie verdeutlichen, dass erhebliche Anstrengungen für den geförderten Wohnungsneubau erforderlich sind. Um in der Summe der acht genannten Gemeinden und bezogen auf den jeweiligen Wohnungsbestand insgesamt „nur“ 3% geförderte Wohnungen verfügbar zu haben, müssten bis 2030 bereit knapp 950 geförderte Wohnungen gebaut werden. Eine Zielgröße von 4% würde bereits den Neubau von rund 1.450 geförderten Wohnungen erfordern.

Eine spürbar verbesserte Wohnraumversorgung erfordert gleichsam privates und kommunales Neubauengagement für den bezahlbaren und vor allem geförderten Wohnungsbau. Wie die letzten Jahre gezeigt haben, reicht das private Investitionsinteresse bei weitem nicht aus, um das vorprogrammierte Bindungsende bisheriger Sozialwohnungen zu kompensieren. Umso weniger ist eine erforderliche Ausweitung des Neubaus geförderter Wohnungen erwartbar. Zwar hat das Land NRW die Förderbedingungen für 2023 nochmals deutlich verbessert, doch werden damit allenfalls die steigenden Baukosten aufgefangen. Im Ergebnis gilt nach wie vor, dass die Renditen im geförderten Wohnungsbau für private Akteure nicht attraktiv genug sind und deswegen kein ausreichendes Investitionsinteresse mobilisieren.

Aus diesem Grund kommt den Kommunen und ihren Wohnungsunternehmen im Bereich des geförderten Wohnungsbaus eine wesentliche Aufgabe in der Daseinsvorsorge zu. Zwar bleibt der geförderte Wohnungsbau auch in kommunaler Hand ein nur schwach rentierliches Investment. **Auch für die Kommunen mag Wohnungsbau in kommunaler Hand wirtschaftlich nur schwach rentierlich sein. Gleichzeitig verbinden sich mit diesen „politische Renditen“ und erhebliche wertvolle Handlungsoptionen.** Und diese politische Rendite besteht u. a. darin, dass Kommunen die eigenen Wohnungen viel zielgerichteter für Unterbringungsaufgaben nutzen und auch nach dem Ende des Bindungszeitraumes sozial orientiert bewirtschaften können. Letzteres bedeutet vor allem, langfristig günstige Mieten gewährleisten zu können.

Für die im Frühjahr 2022 in den beteiligten Kommunen gefassten Beschlüsse, die Gründung einer interkommunalen Wohnungsbaugesellschaft zu prüfen, waren die vorstehenden Überlegungen ausschlaggebend.

2.2 Die Vorteile der stadtregionalen Kooperation

Einzelne Kommunen der Stadtregion Münster haben bereits vor dem Frühjahr 2022 für sich die Gründung eines kommunalen Wohnungsunternehmens in Betracht gezogen. Verworfen wurden die Pläne in der Regel, weil von den Klein- und Mittelstädten im kommunalen Alleingang keine betriebswirtschaftlich sinnvolle Größenordnung erreicht werden kann.⁴ **Durch die Zusammenarbeit in der Stadtregion eröffnet sich die Option, die zunächst isoliert von einzelnen Kommunen verfolgte Unternehmensgründung im Rahmen der Vorgaben der §§ 107 ff. Gemeindeordnung NRW gemeinsam zu verwirklichen.**

Für die Zusammenarbeit innerhalb der Stadtregion Münster sprechen insbesondere die sich aus dem engen räumlichen Zusammenhang mit der Stadt Münster ergebenden sehr **ähnlich gelagerten wohnungspolitischen Herausforderungen**. Hinzu kommt, dass sich die Zusammenarbeit innerhalb der Stadtregion in den vergangenen Jahren in mehrfacher Hinsicht bewährt hat. Insbesondere ist sie vom Gedanken der gegenseitigen Unterstützung getragen. Allen beteiligten

⁴ Im Dialog mit dem vdw Rheinland und Westfalen wurde erneut bestätigt, dass für die langfristige Tragfähigkeit eine Größenordnung von 500 Wohneinheiten erreicht werden sollte.

Kommunen ist es wichtig, ihre gegebenen Entscheidungsbefugnisse zu behalten und insofern auch keine Ansprüche an die jeweiligen Nachbarkommunen zu richten. In der Wahrnehmung der Beteiligten in den verschiedenen Arbeitsgruppen der Stadtregion ist die Zusammenarbeit partnerschaftlich, pragmatisch und effizient. Dies prägt auch die Arbeit in der AG-IstaG. **Die vorhergehenden Diskussionen mit anderen möglichen Partnern zur Gründung einer Wohnungsgesellschaft haben bei den an der AG-IstaG beteiligten Bürgermeistern zu der Einschätzung geführt, dass die Zusammenarbeit in der Stadtregion Münster nicht nur schneller zum Ziel führt, sondern auch eine größere lokale Eigenständigkeit bei den wesentlichen Fragen der Wohnungsbewirtschaftung zulässt und eine deutlich größere kommunale Einflussnahme in der Wohnraumversorgung und Stadtentwicklung eröffnet. Die Kommunen erhalten auf diese Weise ein tatsächliches Steuerungsinstrument zum strategischen Einsatz sowie zur Schaffung und Bewirtschaftung bezahlbaren Wohnraums mit Belegungs- und Vermietungsrechten für Wohnungen im eigenen Bestand.**

Auf der Basis der bisherigen Diskussion ergeben sich die folgenden prioritären Geschäftszwecke bzw. Geschäftsfelder:

- der Neubau von Wohnungen, insbesondere im Bereich des bezahlbaren bzw. geförderten Wohnungsbaus (bevorzugt Mietgeschosswohnungsbau und Mietreihenhäuser) und des zielgruppenorientierten Wohnungsbaus (z. B. altersgerechtes Wohnen),
- die langfristige Bewirtschaftung der neu gebauten Wohnungen sowie der bereits vorhandenen kommunalen Wohnungen, wobei sich Letzteres auch mit einem Eigentumsübergang der bislang in den kommunalen Haushalten geführten Wohnungsbestände verbinden kann.

Eine kommunale Betätigung kommt insbesondere dann in Frage, wenn der Markt nicht in notwendiger Weise die gesellschaftlichen und in diesem Falle die wohnungspolitischen Ziele bedient. Aus der Sicht der AG-IstaG ist dies gegeben, weil die privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen zuletzt nur eingeschränkt an der Realisierung des notwendigen geförderten Wohnungsbaus mitgewirkt haben. Dies macht sich besonders außerhalb von Münster in den kleineren Städten der Stadtregion bemerkbar. Selbst wenn sich private Unternehmen zur Realisierung des geförderten Wohnungsbaus finden, ist der wohnungspolitische Einfluss der Kommunen eng begrenzt. Kommunale Wohnungen können viel unmittelbarer für die Unterbringung von Haushalten (z.B. für Geflüchtete, für wohnungslose oder von Wohnungslosigkeit bedrohte Personen sowie andere Personengruppen, die aufgrund der extrem gestiegenen Mieten aus dem Wohnungsmarkt der stadtregionalen Kommunen verdrängt zu werden drohen) genutzt werden und auch über den vertraglich vereinbarten Zeitraum der Belegungs- und Mietpreisbindung hinaus primär sozialorientiert bewirtschaftet werden.

Neben den beiden Hauptaufgaben soll die zu gründende Gesellschaft von den einzelnen Kommunen auch mit weiteren Aufgaben betraut werden können. Insofern sollen optional die beiden folgenden Aufgaben im Geschäftszweck verankert werden:

- die Übernahme von weiteren Bauaufgaben, insbesondere im Bereich der sozialen Infrastruktur (z.B. Bau und Erweiterung von Kitas, Schulen, Verwaltungsgebäuden oder anderen kommunalen Gebäuden)
- die Übernahme von Aufgaben in der Bauland- und Quartiersentwicklung

Für alle zuvor genannten Aufgaben und festzulegenden Geschäftszwecke sind vor der eigentlichen Gründung in jedem Einzelfall die vergaberechtliche Zulässigkeit und die damit verbundenen vergaberechtlichen Auswirkungen vertieft zu prüfen. Im Mittelpunkt stehen hier die Auswirkungen auf die Eigenschaft als öffentlicher Auftraggeber und auf die Inhouse-Fähigkeit der Gesellschaft.

Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass die neue interkommunale bzw. stadregionale Gesellschaft eine spezifische Expertise zu wohnungswirtschaftlichen Themen entwickelt, die zur Unterstützung der wohnungspolitischen Entscheidungsfindung in den beteiligten Kommunen herangezogen werden kann.

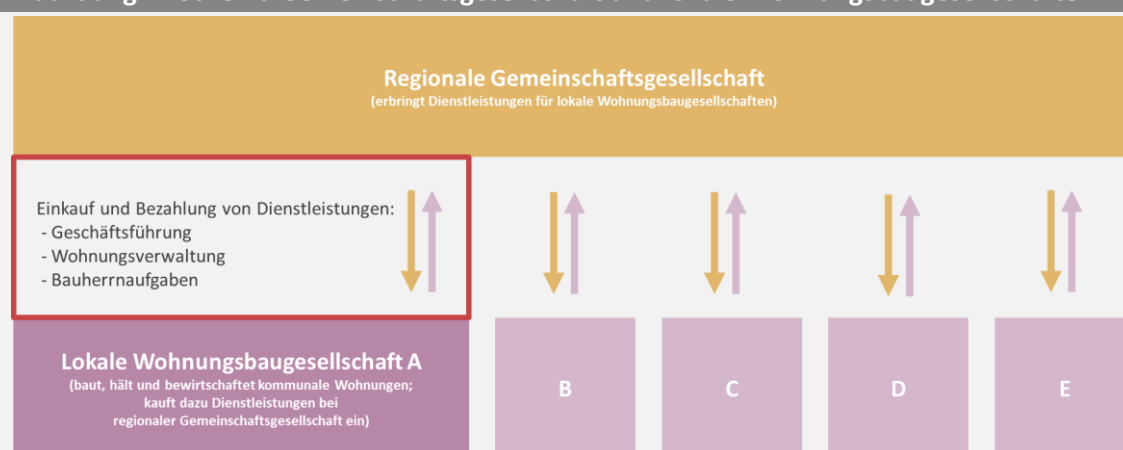
3 Grundverständnis der interkommunalen Kooperation

Die interkommunale Zusammenarbeit in der Stadtregion Münster ist vom Gedanken der gegenseitigen Unterstützung bei einem hohen Grad der kommunal- bzw. wohnungspolitischen Eigenständigkeit getragen. Dies bedeutet insbesondere, dass die einzelnen Kommunen weitgehend eigenständig darüber entscheiden, welche wohnungspolitischen Prioritäten sie setzen (z. B. die Mietpreisgestaltung in ihren Beständen) und sich darüber nicht gegenseitig Rechenschaft ablegen wollen. Dazu gehört es zwingend, die wirtschaftlichen Konsequenzen und Ergebnisse der lokalen Investitions- und Bewirtschaftungsentscheidungen den Kommunen individuell zuzurechnen und sie ebenso eindeutig der kommunalen Entscheidungsfindung zu überlassen.

Vor diesem Hintergrund präferiert die AG-IstaG das nachfolgend beschriebene „Zwei-Ebenen-Modell“. Diese beiden Ebenen bestehen aus

- einem Gemeinschaftsunternehmen der beteiligten Kommunen, in dem das benötigte Personal für die wohnungswirtschaftlichen Aufgaben gebündelt bzw. vorgehalten wird,
- lokalen Wohnungsbaugesellschaften die vollständig im Eigentum der beteiligten Kommunen stehen. Diese lokalen Wohnungsbaugesellschaften sind Eigentümer der örtlichen kommunalen Wohnungsbestände und steuern deren Bewirtschaftung. Die jeweilige Kommune benennt für diese eine Geschäftsführung, die sich des Gemeinschaftsunternehmens bedient.

Abbildung 1: Schema Gemeinschaftsgesellschaft und lokale Wohnungsbaugesellschaften



Quelle: eigener Entwurf

3.1 Ebene 1: Regionale Gemeinschaftsgesellschaft

In der beschriebenen Grundstruktur übernimmt die Gemeinschaftsgesellschaft die folgenden Aufgaben:

- **Im Auftrag und auf Rechnung der lokalen Wohnungsbaugesellschaften übernimmt das Gemeinschaftsunternehmen die Bauherrnfunktion bei der Errichtung von Neubauwohnungen.** Dies umfasst insbesondere die Vergabe von Planungsaufträgen sowie die Vergabe von Bauaufträgen und damit verbundenen Finanzierungsfragen (Fördermittelbeantragung, Kreditaufnahme).
- **Ferner übernimmt die Gemeinschaftsgesellschaft die Bewirtschaftung der neu gebauten oder bereits vorhandenen kommunalen Wohnungen. Auch dies geschieht im Auftrag der lokalen Wohnungsbaugesellschaften.** Dies umfasst insbesondere das Vermietungsgeschäft / Mieterbetreuung, die laufende Instandhaltung (z. B. Hausmeistertätigkeit) sowie die Planung und Durchführung von erforderlichen Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen. Auch diese Aufgaben werden zwar vom Gemeinschaftsunternehmen operativ als Dienstleistungen erbracht. Sie werden jedoch im Namen und auf Rechnung der lokalen Wohnungsbaugesellschaften sowie in Abstimmung mit den jeweiligen Kommunen als Eigentümer der Wohnungsbaugesellschaften durchgeführt.
- **Die Gemeinschaftsgesellschaft erbringt als Dienstleistung ferner die mit der operativen Geschäftsführung verbundenen Aufgaben für die lokalen Wohnungsbaugesellschaften** (Rechnungswesen/Buchführung, Bilanzierung/Geschäftsberichte, Abstimmung mit den Gesellschaftern etc.).

Aus den vorab beschriebenen Aufgaben ergibt sich, dass die regionale Gemeinschaftsgesellschaft für die lokalen Wohnungsbaugesellschaften in umfassender Weise als Geschäftsbesorger auftritt. Dies schafft die Voraussetzung dafür, dass die beteiligten Kommunen für ihre kommunalen Wohnungsgesellschaften, abgesehen von der eingesetzten Geschäftsführung, kein Personal vorhalten müssen. Insofern ist es der vorrangige oder alleinige Geschäftszweck des gemeinsamen Unternehmens, kostengünstig Dienstleistungen für die lokalen Wohnungsgesellschaften anzubieten. Die Finanzierung des Gemeinschaftsunternehmens ergibt sich insofern allein (oder zumindest größtenteils) aus der Vergütung der entsprechenden Dienstleistungen.

Angestrebt wird, dass die Gemeinschaftsgesellschaft im (späteren) Bedarfsfall für die beteiligten Kommunen als Dienstleister auch Aufgaben der Bauland- und Grundstücksentwicklung übernimmt. Dies kann auch die treuhänderische Abwicklung von Grundstücksgeschäften umfassen. Ob und in welchem Umfang dies möglich ist, sollte im nachfolgenden Gründungsprozess erörtert und geprüft werden.

Die regionale Gemeinschaftsgesellschaft sollte im Sinne einer hohen Auslastung und einer Kostendegression offen für die Aufnahme weiterer Kommunen und offen für die Übernahme ergänzender Dienstleistungen für die beteiligten Kommunen sein (z. B. Bauherrnaufgabe als Dienstleistung bei der Errichtung anderer kommunale Gebäude mit öffentlicher Zwecksetzung).

3.2 Ebene 2: Kommunale Wohnungsbaugesellschaften

Als Auftraggeber der zuvor skizzierten Gemeinschaftsgesellschaft fungieren die lokalen Wohnungsbaugesellschaften. Wie aus den vorhergehenden Überlegungen hervorgeht, verfügen diese neben der benannten Geschäftsführung nicht über eigenes Personal, sondern sind lediglich Eigentümer der für eine Bebauung vorgesehenen Grundstücke und der kommunalen Wohnungen, die sie zum Teil selbst bauen oder aber von den Kommunen übernehmen. Insofern bündeln sie das kommunale Wohnungseigentum für die beteiligten Kommunen. Ausgehend von den acht derzeit interessierten Kommunen ist folglich davon auszugehen, dass zunächst insgesamt acht kommunale Immobiliengesellschaften zu gründen sind.⁵

Ihr Hauptgeschäftszweck ist der Bau und die Bewirtschaftung kommunaler Wohnungen mit einem ganz überwiegenden Schwerpunkt auf den bezahlbaren bzw. geförderten Wohnungsbau. Die Bewirtschaftung (z. B. Mietpreisgestaltung, Grundsätze der Mieterauswahl, Modernisierungsinvestitionen) erfolgt in Abstimmung mit der jeweiligen Kommune. Insofern ist sicherzustellen, dass die Geschäftsführung der Gemeinschaftsgesellschaft (als Dienstleister) die wesentlichen Investitions- und Bewirtschaftungsentscheidungen in Abstimmung mit der jeweiligen Kommune zur Entscheidung durch die lokale Geschäftsführung. Eine Einflussnahme durch die anderen Kommunen ist dabei auszuschließen.

Vorstehendes bedeutet auch, dass über die Verwendung von Überschüssen jeweils von den einzelnen Kommunen entschieden wird. Ebenso bedeutet dies, dass Defizite der lokalen Gesellschaft – sofern zur Sicherung der Geschäftstätigkeit erforderlich – von der jeweiligen Kommune auszugleichen sind.

Zur Finanzierung der Investitionen (insbesondere Bauleistungen) nehmen die lokalen Wohnungsgesellschaften Kredite bei Geschäftsbanken oder bei Förderbanken auf – für den geförderten Wohnungsbau insbesondere entsprechende Förderdarlehen bei der NRW.Bank. Das erforderliche Eigenkapital kann auf folgenden Wegen generiert werden:

- Übertragung von voll- oder teilentschuldeten Bestandsimmobilien aus dem kommunalen Haushalt oder anderen kommunalen Gesellschaften
- Übertragung von kommunalen Grundstücken; insbesondere für den vorgesehenen Wohnungsneubau
- Übertragung liquider Mittel aus dem kommunalen Haushalt (Hinweis: Haushaltsmittel werden insbesondere nötig, wenn das durch Grundstücke oder Bestandsimmobilien gesicherte Eigenkapital nicht 20% des geplanten Investitionsvolumens erreicht.)

Die kommunalen Immobilien- bzw. Wohnungsgesellschaften werden verpflichtet, mit der Geschäftsbesorgung das interkommunale Gemeinschaftsunternehmen zu beauftragen.

Wenn eine an der Gemeinschaftsgesellschaft beteiligte Kommune keine lokale Wohnungsbau-gesellschaft gründet und stattdessen den lokalen Wohnungsbau über den kommunalen Haushalt (z. B. als Eigenbetrieb) realisieren möchte, kann sie hierzu ebenfalls die Dienstleistungen des Gemeinschaftsunternehmens in Anspruch nehmen. Für eine ausschreibungsfreie Beauftragung der Gemeinschaftsgesellschaft ist dabei allerdings sicherzustellen, dass ein wirksames Inhouse-Geschäft zwischen der Kommune und der Gemeinschaftsgesellschaft vorliegt.

⁵ Als Alternative zur Gründung einer eigenen kommunalen Gesellschaft kann eine interessierte Kommune den Wohnungsbau innerhalb des Haushalts (z. B. als Eigenbetrieb) weiterführen und die Gemeinschaftsgesellschaft von dort aus als Dienstleister beauftragen.

4 Vorüberlegungen zur rechtlichen Umsetzung

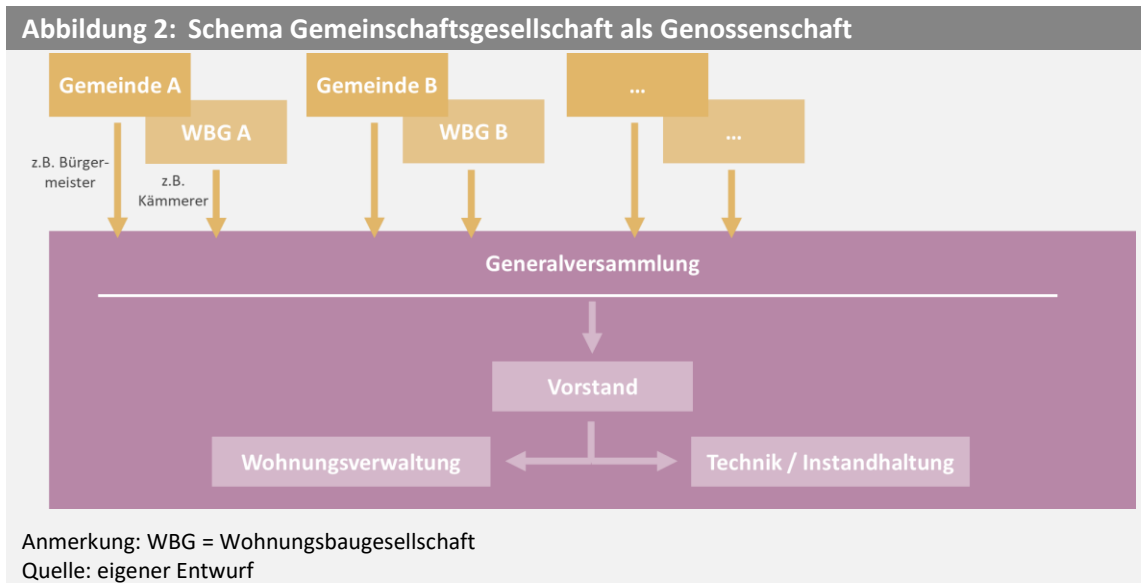
4.1 Rechtsform der Gemeinschaftsgesellschaft

Die AG-IstaG spricht sich dafür aus, die Gemeinschaftsgesellschaft in der Rechtsform einer Genossenschaft zu realisieren. Folgende Überlegungen sind ausschlaggebend:

- Der auch im Genossenschaftsgesetz hinterlegte **Grundgedanke ist der des solidarischen Wirtschaftens zum Wohle der Genossenschaftsmitglieder.** Dies entspricht sehr gut der Gründungsabsicht: Denn die Gemeinschaftsgesellschaft wird primär gegründet, um die Kommunen bei der Umsetzung ihrer wohnungspolitischen Interessen zu unterstützen.
- Damit verbunden steht die Genossenschaft mehr als jede andere unternehmerische Rechtsform für ein Wirtschaften ohne Gewinnerzielungsabsicht. Dies bedeutet für die Praxis, dass **die Preise für die angebotenen Dienstleistungen im Sinne der kommunalen Genossenschaftsmitglieder möglichst niedrig zu halten sind und lediglich eine Kostendeckung gewährleistet sein muss.**
- Bei allen anderen unternehmerischen Rechtsformen wäre es naheliegend oder gar zwingend, den größeren Kommunen mit größeren Wohnungsbeständen entsprechend hohe Stimmrechte zuzuordnen. Der mit der Genossenschaft verbundene demokratische Grundsatz, dass jedes Mitglied die gleichen Stimmrechte hat („one man, one vote“) entspricht besser dem Selbstverständnis der gleichberechtigten Kooperation innerhalb der kooperierenden Kommunen (sowie der stadtregionalen Zusammenarbeit insgesamt).
- Wesentlich ist ferner, dass die Genossenschaft es erleichtert, künftig weitere Kommunen aufzunehmen. Insofern haben anfänglich noch nicht überzeugte Kommunen langfristig keine Nachteile oder besondere Hürden zu überwinden. In der Satzung ist lediglich festzulegen, in welchem Umfang die später beitretenden Kommunen Genossenschaftsanteile zeichnen müssen. Auf dieser Basis erfolgen die Beitrittserklärung und die Aufnahme. Anders als z. B. in einer GmbH ist keine Unternehmensbewertung zur Bemessung der einzubringenden Gesellschaftsanteile und keine Änderung des Handelsregistereintrags erforderlich. Ebenso unkompliziert gestaltet sich das Ausscheiden von Mitgliedern aus der Genossenschaft.

Im Interesse der Gemeinschaftsgesellschaft liegt es, möglichst attraktiv für die Aufnahme weiterer Kommunen zu sein, um kostendämpfende Größenvorteile zu generieren und die Preise für die angebotenen wohnungswirtschaftlichen Dienstleistungen absenken zu können. Bei einem eventuellen Gründungsprozess wäre auch zu beraten, ob deswegen nicht zur Stadtregion Münster gehörende Kommunen eine Mitgliedschaft angeboten werden soll.

Im Vergleich zur GmbH sieht das Genossenschaftsgesetz zur Sicherung der demokratischen Mitbestimmung aller Mitglieder eine etwas komplexere Gremienstruktur vor. Allerdings wird dies erst bei mehr als 20 Mitgliedern wirksam. Bis dahin genügen ein mit einer Person besetzter (geschäftsführender) Vorstand und die Gesellschafter- bzw. Generalversammlung (ein gesonderter Aufsichtsrat kann entfallen). Insofern ergeben sich bei der derzeit absehbaren Größenordnung keine nennenswerten Nachteile.



In der Generalversammlung sind die Kommunen und die beteiligten kommunalen Wohnungsbaugesellschaften je mit einer Person und einer Stimme vertreten. Sie entscheiden insbesondere über

- Verabschiedung von ggf. erforderlichen Satzungsänderungen,
- Bestellung des Vorstands
- Verabschiedung des jährlichen Wirtschaftsplanes sowie Beschlussfassung zum Jahresabschluss
- Genehmigung von Entscheidungen des geschäftsführenden Vorstands von besonderer Bedeutung für die Genossenschaft (z. B. strategische und operative Ziele)
- die Verrechnungspreise für die Dienstleistungen gegenüber den lokalen Wohnungsbaugesellschaften sowie deren Anpassung
- einzelfallbezogen über die Ausweitung der laufenden Geschäftstätigkeit im Bereich der Grundstücks- und Baulandentwicklung

Der geschäftsführende Vorstand ist in vollem Umfang für den laufenden Betrieb inklusive aller dazugehörigen Personalentscheidungen zuständig.

4.2 Rechtsform(en) der lokalen Wohnungsbaugesellschaften

Aus der Beteiligung an der regionalen Gemeinschaftsgesellschaft entsteht keine unmittelbare Verpflichtung zur Gründung einer lokalen Wohnungsbaugesellschaft. Unabhängig davon bildet die Ausweitung des kommunalen Wohnungsbaus die Grundlage zur Beteiligung. Diese neu gebauten und langfristig bewirtschafteten kommunalen Wohnungen können auch im Haushalt der jeweiligen Kommune (z. B. Eigenbetrieb) geführt werden. **Für die Mehrzahl der interessierten Kommunen wird jedoch davon ausgegangen, dass sie die künftigen Wohnungsbau- und Wohnungsbewirtschaftungsaktivitäten in eine lokale Gesellschaft auslagern möchten.**

Für diesen Fall spricht sich die AG IstaG für die Rechtsform einer GmbH & Co KG aus, was sich insbesondere aus vergabe- und steuerrechtlichen Überlegungen heraus empfiehlt (siehe nachfolgendes Kapitel). Dies impliziert, dass eine so agierende Kommune zusätzlich zur GmbH & Co

KG eine Komplementär-GmbH gründet und als Kommanditist das Eigenkapital in die eigene, lokale Gesellschaft einlegt. Ferner beteiligt sich die lokale Wohnungsbaugesellschaft an der Gemeinschaftsgesellschaft (wird also Genossenschaftsmitglied) und entsendet wie auch die Kommune einen Vertreter in die Generalversammlung.

Entscheidend ist, dass jede Kommune in vollem Umfang juristisch und wirtschaftlicher zuständig für ihre eigene Gesellschaft bleibt und somit auch in vollem Umfang haftet. Welche Organe bzw. Gremien die einzelnen Kommunen zur Steuerung ihrer jeweiligen Wohnungsbaugesellschaft bilden und welche Entscheidungsbefugnisse jeweils der beauftragten Geschäftsführung erteilt werden, ist aus regionaler Sicht ebenfalls unerheblich. Dies kann im ggf. nachfolgenden Gründungsprozess auf lokaler Ebene abgestimmt werden.

4.3 Ergänzende Bezugspunkte der Rechtsformenwahl

Die beschriebene Zwei-Ebenen-Lösung hat nach Ansicht der in den Beratungsprozess einbezogenen juristischen Fachberater bei entsprechender Ausgestaltung keine rechtlichen Nachteile. Die kommunalrechtliche Zulässigkeit ist davon ebenso wenig tangiert wie die wesentlichen vergaberechtlichen, beihilferechtlichen und schließlich auch die meisten steuerrechtlichen Belange.

Vergaberechtliche Aspekte

Besonders wichtig waren in der Vorberatung und Vorprüfung die vergaberechtlichen Aspekte. Die vorgeschlagene Lösung ermöglicht es bei entsprechender Ausgestaltung z. B. der Satzungen und Gesellschafterverträge insbesondere, dass die Kommunen ihre Grundstücke, ohne dem öffentlichen Vergaberecht und insbesondere dem europäischen Primärrecht (und einer Grunderwerbssteuerpflicht) zu unterliegen, in die eigene Wohnungsbaugesellschaft einbringen können. Ferner können die kommunalen Wohnungsbaugesellschaften das regionale Gemeinschaftsunternehmen ohne öffentliche Ausschreibung mit den Bewirtschaftungsleistungen und der Geschäftsführung beauftragen, soweit die Voraussetzungen des sog. Inhouse-Geschäfts bei der jeweiligen Beauftragung vorliegen.

Das vorgenannte Inhouse-Geschäft muss aus der Sicht der AG IstaG sowohl auf der Ebene "Kommune zur Wohnungsbaugesellschaft" als auf der Ebene „Wohnungsbaugesellschaft zum Gemeinschaftsunternehmen“ vorliegen, um eine ausschreibungsfreie Beauftragung zwischen den Ebenen zu ermöglichen.

Aus der Einhaltung der Voraussetzungen für das Inhouse-Privileg folgt, dass sowohl das Gemeinschaftsunternehmen als auch die kommunalen Wohnungsbaugesellschaften als öffentliche Auftraggeber im Sinne des § 99 GWB ausgestaltet werden sollten. Um die Inhouse-Fähigkeit der Gesellschaften zu garantieren, sollte daher die Qualifizierung der Gesellschaften als öffentliche Auftraggeber dauerhaft sichergestellt werden.

Entscheidend für diese Qualifizierung ist u.a., dass sowohl die regionale Gemeinschaftsgesellschaft als auch die lokalen Wohnungsbaugesellschaften ohne Gewinnerzielungsabsicht begrenzt auf einen nichtgewerblichen Bereich tätig sind. Ferner sollte eine Insolvenzfähigkeit vorliegen, was eine Nachschusspflicht der Gesellschafter (=Kommunen) impliziert. Dies ist in den Satzungen bzw. Gesellschafterverträgen zu regeln. Der mit Abstand wichtigste Punkt ist die alleinige Wahrnehmung von nichtgewerblichen Aufgaben im Allgemeininteresse durch beide Gesellschaftsebenen. Daher muss insbesondere bei der Festlegung des Gründungszwecks der Gesellschaften größte Sorgfalt auf die Festlegung von nichtgewerblichen Aufgaben im Allgemeininteresse gelegt werden (Dienstleitungen im öffentlichen Interesse/Erreichung eines öffentlichen

Zwecks). Falls die Wahrnehmung von gewerblichen Tätigkeiten gewünscht ist, sollten diese in eine weitere (dritte) Gesellschaft ausgegliedert werden (Zwei-Säulen-Modell). Eine solche Gesellschaft wäre dann aber mit sehr großer Wahrscheinlichkeit nicht inhouse-fähig.

Die aus der Rechtslage entstehenden Anforderungen lassen sich nach Einschätzung der AG IstaG mit den lokalpolitischen Erwägungen in Deckung bringen. Denn die Beschränkung auf nichtgewerbliche Tätigkeiten bedeutet im Kern, dass die kommunalen Gesellschaften nur Aufgaben übernehmen, die nicht in gleicher Weise von gewerblichen Anbietern übernommen werden könnten bzw. bei denen kein konkreter Wettbewerb herrscht. Die kommunalen Gesellschaften treten folglich nicht als Wettbewerber zur Privatwirtschaft auf. Dies korrespondiert unmittelbar mit dem Verzicht auf Gewinnerzielungsabsichten. So ist die kommunale wohnungswirtschaftliche Betätigung primär dadurch motiviert und definiert, dass durch reduzierte Renditeerwartungen bezahlbares soziales Wohnen sowie die Unterbringung von Haushalten mit Marktzugangsproblemen auf Dauer gesichert wird. Auch die Nachschusspflicht kann als kommunalpolitische Selbstverständlichkeit betrachtet werden. Sie bedeutet lediglich, dass die Kommunen für eingegangene Verpflichtungen gegenüber Dritten geradestehen, wenn die eigene Gesellschaft dies aufgrund von wirtschaftlichen Schwierigkeiten nicht kann (z. B. Bezahlung offener Handwerkerrechnungen).

Eine Folge der Einordnung insbesondere der kommunalen Wohnungsbaugesellschaften als öffentliche Auftraggeber ist, dass zumindest die ausschreibungsfreie Vergabe von Bauaufträgen zum Beispiel für den Neubau von Wohnungen an ein regionales Bauunternehmen oberhalb des einschlägigen Schwellenwertes unzulässig ist. Z.B. ist oberhalb des Schwellenwertes für Bauleistungen (derzeit bis zu 5.382.000 € netto) zwingend ein europaweites Vergabeverfahren durchzuführen. Möglich ist und angestrebt wird allerdings eine Konstruktion, die bei der Vergabe von „unterschwellig“ Bau- und Planungsaufträgen (derzeit bis zu 5.382.000 € netto für Bauleistungen und bis zu 215.000 € netto für Planungsleitungen/Dienst- und Lieferleistungen) eine Anwendung des öffentlichen Vergaberechts nicht zwingend erfordert. Sollten diese unterschwelligen Aufträge allerdings mit öffentlichen Fördermitteln gefördert werden, muss der jeweilige Zuwendungsbescheid genau geprüft werden. In nahezu allen Fällen der Förderung wird die Anwendung zumindest des Unterschwellenvergaberechts angeordnet und muss dann dementsprechend auch eingehalten werden.

Dass die AG IstaG Wert auf eine unterschwellige Planungs- und Bauleistungsvergabe außerhalb des öffentlichen Vergaberechts legt, bedeutet nicht gleichzeitig, dass eine Vergabe ohne faire Ausschreibung bzw. Vergleichsangebot erfolgen soll. Es wird lediglich angestrebt, gezielt leistungsfähige (regionale) Unternehmen zur Abgabe von Angeboten auffordern und in der Folge über die Angebotspreise verhandeln zu können. Eine derartige Vergabe ist in der Durchführung deutlich aufwendiger und führt erfahrungsgemäß zu günstigeren Preisen. Auch dies dient der Sicherung bezahlbaren sozialen Wohnens. Ob sich eine Kommune vergaberechtlichen Risiken bei der Bauleistungsvergabe aussetzen will, obliegt im Übrigen der lokalen Risikoabwägung und Entscheidungsfindung.

Neben dem Vergaberecht sollte vor der eigentlichen Gründung der jeweiligen Gesellschaft insbesondere das Beihilferecht in jedem Einzelfall geprüft werden. Solange sich die Gesellschaften allerdings in einem nichtgewerblichen Umfeld zur Wahrnehmung von Aufgaben im Allgemeininteresse bewegen, ist das Risiko einer unzulässigen Beihilfe als eher gering einzustufen.

Bewertung der Mehrkosten des Zwei-Ebenen-Modells

Vordergründig betrachtet verbinden sich mit dem Zwei-Ebenen-Modell eher wirtschaftliche als rechtliche Nachteile. Dies insbesondere in zweierlei Hinsicht:

- Würden die interessierten Kommunen der Stadtregion lediglich ein Gemeinschaftsunternehmen gründen, das sowohl die Wohnungsbewirtschaftung übernimmt als auch Eigentümer aller kommunalen Wohnungsbestände wird, müssten die Bewirtschaftungsleistungen nicht „extern“ (hier bei der Gemeinschaftsgesellschaft) eingekauft werden. Dieser externe Einkauf unterliegt der Umsatzsteuerpflicht und ist insofern teurer.
- Ferner führt die Zwei-Ebenen-Lösung zur Gründung und zum Betrieb nicht nur eines, sondern einer Mehrzahl von Gesellschaften (potenziell eine plus acht). Hieraus resultiert ein erhöhter Gründungs- und im späteren Betrieb ein erhöhter Verwaltungsaufwand (z. B. Erstellung der Jahresabschlüsse, Durchführung von Gremiensitzungen).

Diese Mehrkosten sind jedoch die logische Konsequenz aus den mit der Gründung verbundenen Zielen. Einerseits sind eigenständige lokale Gesellschaften vor allem deswegen nicht rentabel zu betreiben, weil das erforderliche Team aus Geschäftsführung, Bautechnik und Wohnungsverwaltung unterausgelastet wäre. Daraus entstünden Mehrkosten, die deutlich stärker ins Gewicht fallen als die Umsatzsteuerbelastung. Ferner sichert die Zwei-Ebenen-Lösung die lokale Eigenständigkeit in der politisch gesteuerten Wohnungsbewirtschaftung. Diesen Mehrkosten entstehen insofern Entlastungen gegenüber, weil potenzielle konfliktträchtige und zeitraubende interkommunale Abstimmungen über Bewirtschaftungs- und Investitionsentscheidungen entfallen. **Dennoch verbleibende Mehrkosten sind letztlich als Preis der von der AG IstaG als vorrangig eingestuften lokalpolitischen Eigenständigkeit zu charakterisieren.**

5 Wirtschaftliche Konsequenzen und Eckpunkte des Vorhabens

5.1 Fokus auf bezahlbare und geförderte Wohnungen

Die Erstellung „bezahlbarer“ Neubauwohnungen wäre heute angesichts der hohen Baukosten ohne Förderung nicht möglich. Im freifinanzierten Wohnungsbau war es schon in den letzten Jahren wirtschaftlich kaum darstellbar, Neubauwohnungen für unter 12 €/m² (nettokalt) an den Markt zu bringen. Die aktuell gestiegenen Baukosten und Zinsen führen selbst in recht günstigen Lagen und dementsprechend moderaten Grundstückspreisen im freifinanzierten Wohnungsbau zu Anfangsmieten von 16 €/m² und mehr. Dementsprechend bricht derzeit der freifinanzierte Wohnungsneubau zusammen und wird eher in hochpreisigen Marktsegmenten realisiert. Dies sowohl im freifinanzierten Mietwohnungsbau als auch beim Bau von Eigentumswohnungen und Einfamilienhäusern. Die erforderliche Entlastung für die eher günstigen Segmente des Mietwohnungsmarkts bleibt aus. Der Mietpreisanstieg hat sich vielerorts in jüngster Zeit nochmals beschleunigt.

Diese jüngeren Kosten- und Marktentwicklungen könnten Anlass zu der Einschätzung sein, dass die Zeit zur Gründung einer kommunalen Wohnungsbaugesellschaft außergewöhnlich ungünstig ist. Tatsächlich sind die Baukosten und Zinsen in einem Ausmaß gestiegen, dass Wohnungsneubau vielfach nicht oder nur noch eingeschränkt rentabel ist. Dies gilt aber primär für

den freifinanzierten Wohnungsbau in Kombination mit Renditeerwartungen, wie sie für privatwirtschaftliche Akteure üblich sind. Kommunale und andere gemeinwohlorientierte Investoren können bei reduzierten Renditeerwartungen noch Wohnungsneubau ermöglichen, insbesondere wenn sie dazu auf die Wohnraumförderung des Landes NRW zurückgreifen. **Die gleichzeitige und zunehmende Zurückhaltung privater Investoren aus dem Wohnungsbau macht eine Kompensation durch öffentliche Träger im Sinne einer sozial gerechten Wohnungsversorgung dringlicher denn je.**

Der Verbund stadtregioer Wohnungsgesellschaften sollte seinen Investitionsschwerpunkt auf den geförderten Wohnungsbau legen. Die jeweiligen lokalen Wohnungsgesellschaften müssten sich dazu gegenüber dem Land bzw. landeseigenen NRW.Bank verpflichten, die geförderten Wohnungen an Haushalte mit Wohnberechtigungsschein (WBS) zu vermieten. Einen WBS können alle Haushalte erhalten, die die in den Förderbestimmungen festgelegten Einkommensgrenzen (siehe Anlage) nicht überschreiten. Ferner sind sowohl die Anfangsmiete (derzeit 6,00 €/m² in den Mietniveaustufen 1-3 und 6,50 €/m² in der Mietniveaustufe 4) als auch die Mietsteigerungen mit Blick auf die Bezahlbarkeit fixiert, um während der 25 bis 30-jährigen Laufzeit günstige Mieten zu garantieren. Die nachfolgende Tabelle zeigt die aktuell gültigen Einkommensgrenzen der Wohnraumförderung. **Die Förderung fokussiert damit auf niedrige bis mittlere Einkommen bis in die Mitte der Gesellschaft.**

Tabelle 2 Einkommensgrenzen für die Wohnraumförderung NRW

Haushalt	Einkommensgruppe A		Einkommensgruppe B	
	gesetzliche Einkommensgrenze (netto)	mögl. Jahreseinkommen (brutto)	gesetzliche Einkommensgrenze (netto)	mögl. Jahreseinkommen (brutto)
Alleinstehend	20.420 €	33.136 €	28.588 €	45.889 €
2 Personen	24.600 €	45.918 €	34.440 €	61.293 €
3 Personen, davon 1 Kind	31.000 €	49.668 €	43.400 €	69.043 €
4 Personen, davon 2 Kinder	37.400 €	59.668 €	52.360 €	83.043 €
5 Personen, davon 3 Kinder	43.800 €	69.668 €	61.320 €	97.043 €
Alleinerziehend mit 1 Kind	25.340 €	47.074 €	35.476 €	62.911 €
Alleinerziehend mit 2 Kindern	31.740 €	50.824 €	44.436 €	70.661 €

Quelle: Wohnraumförderbestimmungen 2023 des Landes Nordrhein-Westfalen

Im Vergleich zum freifinanzierten Wohnungsbau ergeben sich wegen der geringeren Mieten für das Wohnungsunternehmen bzw. den Investor Ertragseinbußen. Diese werden durch die Förderung zwar nicht vollständig, aber dennoch so weit kompensiert, dass eine rentierliche Wohnungsbewirtschaftung möglich ist. In „normalen Zeiten“ erwirtschaftet der geförderte Wohnungsbau somit nicht die Rendite des freifinanzierten, aber deswegen braucht es u.a. kommunale Gesellschaften, denen eine etwas geringere Rendite reicht. Wichtig ist, dass die kommunale Wohnungsbewirtschaftung auch und insbesondere auf der Basis des Baus geförderter Wohnungen kostendeckend arbeiten kann. Eine Belastung des kommunalen Haushalts entsteht vor allem vorübergehend, wenn die Kommunen insbesondere das Eigenkapital aufbringen, um die ersten Wohnungsbauvorhaben umzusetzen. Langfristig stärkt das kommunale Engagement zum Aufbau eines zunächst im Wohnungsunternehmen gebundenen kommunalen Vermögens und erwirtschaftet Überschüsse, die im Idealfall wiederum wohnungs- oder stadtentwicklungspolitisch verwendet werden können. Dies ist eine Frage der politischen Prioritäten.

5.2 Grundlagen der wohnungswirtschaftlichen Berechnungen

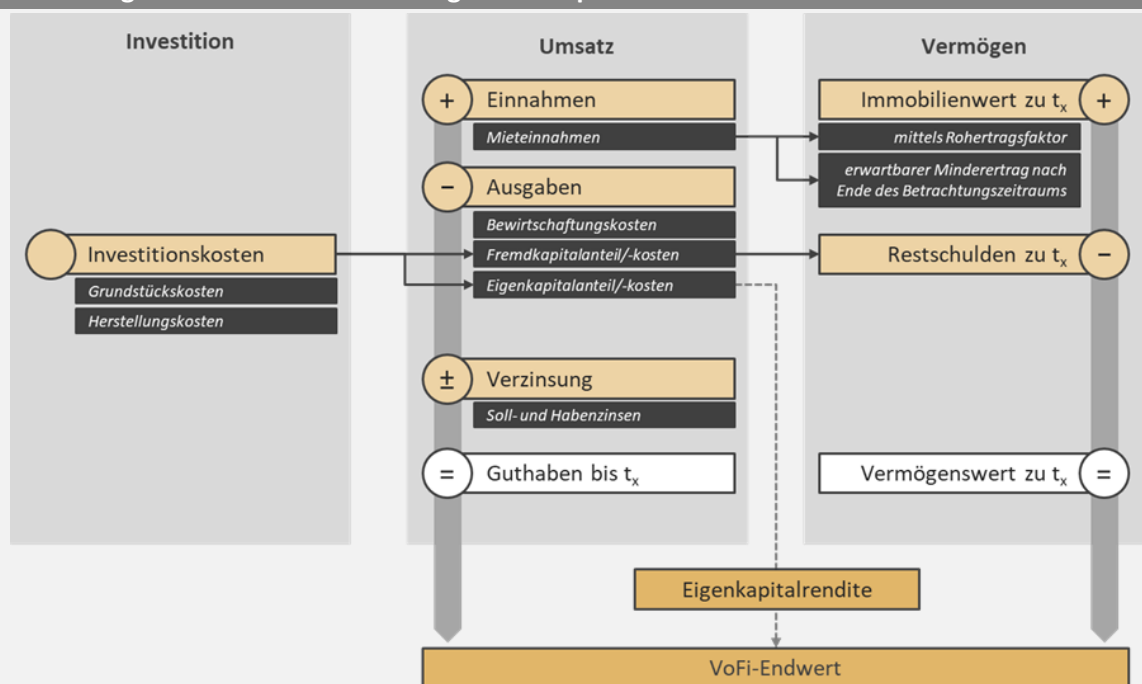
5.2.1 Methodischer Ansatz: Vollständiger Finanzplan

In der bestandshaltenden Wohnungswirtschaft werden langfristige Wirtschaftlichkeitsanalysen üblicherweise auf der Basis eines „vollständigen Finanzplans (VoFi)“ angestellt. Diese Methode eignet sich insofern auch für eine Analyse des in Rede stehenden Kooperationsansatzes.

Im vollständigen Finanzplan werden alle mit den Investitionen in den Wohnungsbau und der Bewirtschaftung der Wohnungen verbundenen Zahlungsströme abgebildet und saldiert. Dies sind – wie die nachfolgende Abbildung zeigt – insbesondere:

- alle mit dem Bau der Wohnungen verbundenen Kosten (Baukosten, Planungskosten, Grundstückskosten),
- alle mit der Finanzierung der Wohnungsbauinvestition verbundenen Kosten (Eigenkapital, Fremdkapital),
- alle mit der Bewirtschaftung verbundenen Ausgaben (insbesondere Wohnungsverwaltung, Instandhaltung, Mietausfallwagnis) und Einnahmen (Mieten); inkl. der Verzinsung von Soll und Haben
- die laufende Veränderung der Vermögensbestände, die sich aus dem Wert der Immobilien unter Berücksichtigung der Tilgung bzw. der Restschuld ergibt.

Abbildung 3 Aufbau des vollständigen Finanzplans



Quelle: eigene Darstellung

Die vorgenommenen Berechnungen setzen auf den aktuell verfügbaren Werten an. Im Bereich der Baukosten sind dies die Kostenkennwerte des Baukosteninformationszentrums (BKI) für 2022, die mit dem Baukostenindex fortgeschrieben für Anfang 2023 durchschnittliche Herstellungskosten von rund 3.900 €/m² Wohnfläche für ein Mehrfamilienhaus ausweisen. Wesentliche andere Größen auf der Kosten- und Ertragsseite werden für den geförderten und den freifi-

nanzierten Wohnungsbau gesondert gesetzt. Die Mieteinnahmen für den geförderten Wohnungsbau ergeben sich aus der Landeswohnraumförderung, Einkommensgruppe A (für Telgte 6,50 €/m², für alle anderen Kommunen 6,00 €/m²). Demgegenüber wird für den freifinanzierten Wohnungsbau eine Anfangsmiete von 12,00 €/m² angenommen. Eine kompensatorische Entlastung für die geringeren Mieteinnahmen im geförderten Wohnungsbau entsteht vor allem aus den günstigeren Finanzierungsbedingungen. Durchschnittlich 75% der Investitionssumme können über das Förderdarlehen finanziert werden, das in den ersten 5 Jahren mit 0% und danach bis zum Laufzeitende mit 1% verzinst wird (zusätzlich 0,5% p.a. Verwaltungsgebühr), was gegenüber dem kürzlich gestiegenen Marktzins (ca. 4%) eine erhebliche Erleichterung ist. Ferner muss das Förderdarlehen nur zu 60% bis 70% zurückgezahlt werden (30% bis 40% Tilgungsnachlass in Abhängigkeit von Mietniveaustufe der Gemeinde und Bindungsdauer).

Da es sich beim Bau von Wohnungen um eine langfristige Investition handelt, muss sich auch die Analyse der Wirtschaftlichkeit auf einen langen Zeitraum erstrecken. Hier wurde der mit der Wohnungsbauförderung verbundene Bindungszeitraum von 30 Jahren gewählt. Derartig langfristige Betrachtungen sind mit zahlreichen Annahmen zu verbinden. Dies betrifft sowohl die Einnahmen- als auch die Ausgabenseite. Auf der Einnahmenseite orientieren sich die Annahmen für den geförderten Wohnungsbau an den vorgegebenen Mietpfaden der Wohnraumförderung. Im freifinanzierten Wohnungsbau wird eine jährliche Mietsteigerung von 1% angenommen. Auf der Kostenseite werden jährliche Steigerungen von 2% unterstellt. Gleichsam nur eingeschränkt vorhersehbar sind die zukünftigen Vermögen- bzw. Immobilienwerte. Diese hängen nicht nur von der Bewirtschaftung durch die kommunalen Gesellschaften ab, sondern wird maßgeblich von der künftigen Marktsituation beeinflusst. Auswirkungen haben dabei u.a. das künftige Zinsniveau und insbesondere das künftige Wirtschaftswachstum bzw. das regionale Wohlstandsniveau im Zieljahr der Betrachtung. Da dies nicht exakt prognostizierbar ist, wird der Immobilienwert im Zieljahr nach einem gebräuchlichen Vervielfältigungsverfahren berechnet. Demnach ergibt sich der Immobilienwert aus dem 20-fachen des dann voraussichtlich erzielbaren Jahresmietertrags.

5.2.2 Umfang und Zeitpunkt des vorgesehenen kommunalen Wohnungsneubaus

Um mit realistischen Größenordnungen rechnen zu können, wurden die am Beratungsprozess beteiligten Kommunen gebeten, vorläufig Grundstücke zu benennen, die in die kommunale Gesellschaft eingelegt und anschließend bebaut werden können.⁶ Damit verbindet sich **eine erste Einschätzung** zur Anzahl der zu bauenden Wohnungen, ihrer Zuordnung zum geförderten und freifinanzierten Wohnungsbau und schließlich zum zeitlichen Realisierungshorizont. Insgesamt wurden auf diesem Weg Grundstücke für 560 Wohnungen benannt. Da die Kommunen den Zeitpunkt der Grundstücksübertragung, den Beginn des Bauvorhabens sowie die daran gekoppelte Eigenkapitalbereitstellung in Abhängigkeit von der Belastbarkeit der jeweiligen Kommunalhaushalte terminieren sollen und werden, können die Berechnungen in dieser Hinsicht nur vorläufig sein. Dies kann bedeuten, dass einzelne Kommunen sich z. B. für eine spätere Bebauung entscheiden. Insofern hat die vorliegende Berechnung in dieser Hinsicht den Charakter einer Modellrechnung. Davon werden die rechnerischen Ergebnisse für die Wirtschaftlichkeit des kommunalen Wohnungsbaus jedoch nicht berührt.

⁶ Zusätzlich wurden die Kommunen auch gefragt, ob und in welchem Umfang kommunale Wohnungsbestände zur Bewirtschaftung in das neue Konstrukt eingebracht werden sollen. Hierzu gab es nur einen sehr „spärlichen“ Rücklauf, der sich zudem ausschließlich auf Wohnungen für Geflüchtete bezog. Aufgrund der geringen Anzahl von Wohnungen und dem besonderen Charakter der Bewirtschaftungsaufgabe wurde diese Wohnungen hier zunächst nicht betrachtet.

Aus dem realisierten Wohnungsneubau baut sich schrittweise der Wohnungsbestand auf, der von der Gemeinschaftsgesellschaft bewirtschaftet werden kann. Gemeinhin gilt ein Wohnungsbestand von 500 Wohnungen als Voraussetzung für eine wirtschaftlich tragfähige Wohnungsgesellschaft. Diese Tragfähigkeitsgrenze wäre im siebten Jahr überschritten.

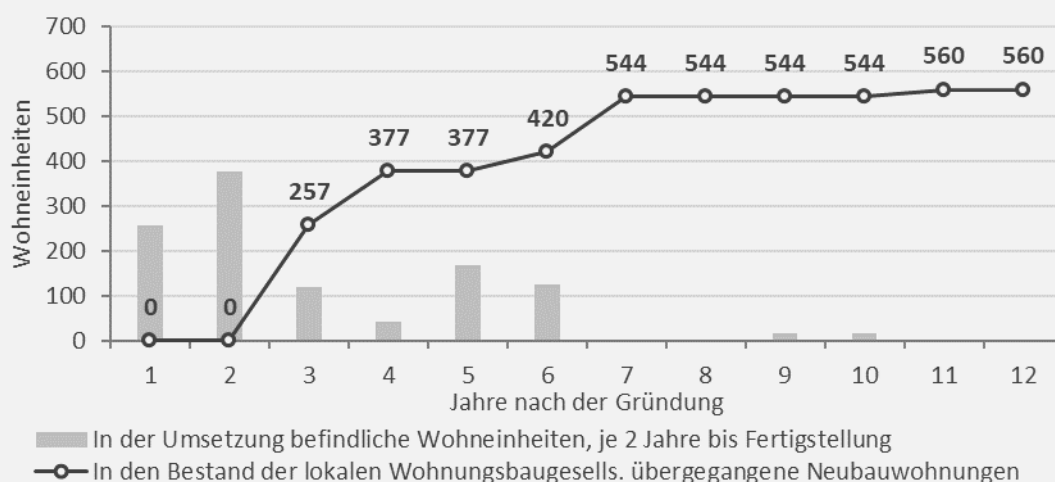
Tabelle 3 Umfang des vorgesehenen Wohnungsneubaus

	geförderte Wohneinheiten		freifinanzierte Mietwohnungen	Wohneinheiten insgesamt
	Mietwohnungen	Miet-Reihenhäuser		
Altenberge	60	0	0	60
Drensteinfurt	82	13	0	95
Everswinkel	72	0	0	72
Havixbeck	39	5	0	44
Ostbevern	64	0	0	64
Senden	120	0	0	120
Sendenhorst	50	0	0	50
Telgte	39	0	16	55
Summe	526	18	16	560

Quelle: Abfrage bei den genannten Kommunen

Das für die Wohnungsbauförderung zuständige Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Digitalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen hat in einem Erlass vom 5. Juni 2023 die Bewilligung von Förderanträgen an die Durchmischung von Wohnungsbauprojekten geknüpft. Dies betrifft Vorhaben ab einer Größe von 30 Wohneinheiten. Ab dieser Größenordnung muss ein gewisser Anteil des Wohnungsbaus auch im freifinanzierten Wohnungsbau umgesetzt werden. Von den 24 genannten Vorhaben wären davon 6 betroffen (mit 264 WE). Unklar ist bis jetzt, wie dieser Erlass umgesetzt wird. Zentral ist dabei vor allem die Frage, wie mit Objekten umgegangen wird, die in eine größere (durchmischte) Baugebietsentwicklung eingebunden sind. Dies trifft für fast alle der oben genannten Vorhaben vor.

Abbildung 4 Aufbau des kommunalen Wohnungsbestands



Quelle: Abfrage bei den genannten Kommunen

5.3 Wirtschaftlichkeit der lokalen Wohnungsbaugesellschaften

5.3.1 Überblick über die zentralen Berechnungsergebnisse

Für die Kommunen, die sich an der Gründung der lokalen Wohnungsbaugesellschaften beteiligen, ist neben den wohnungspolitischen Zielen, die damit umgesetzt werden können, die Frage nach den entstehenden Kosten ein entscheidender Faktor. Wichtig hierbei ist, dass das Kapital, welches die Kommunen in die lokalen Wohnungsbaugesellschaften einlegen zwar kurzfristig nicht für andere Zwecke zur Verfügung stehen kann, langfristig jedoch nicht verloren ist. Es würde sich also nur dann um Kosten im eigentlichen Sinne handeln, wenn dieses Kapital langfristig nicht wieder erwirtschaftet werden würde.

In Tabelle 4 ist auf der linken Seite dargestellt, welcher Eigenkapitaleinsatz sich für die verschiedenen lokalen Wohnungsbaugesellschaften über einen Zeitraum von 30 Jahren ergibt. Dabei wird in der Tabelle zwischen den eingebrachten Grundstückswerten und den durch den Haushalt zur Verfügung zu stellenden liquiden Mitteln unterschieden. Letztere dienen dazu, den benötigten Eigenkapitalanteil für die Baufinanzierung (10%) zu stemmen und eine langfristige Liquidität (laufend anfallende Kosten) der lokalen Wohnungsbaugesellschaft sicherzustellen. Denkbar ist, dass diese liquiden Mittel der lokalen Wohnungsbaugesellschaften auch auf anderem Weg als über Haushaltsmittel bereitgestellt werden können.⁷ In der Summe aus Grundstückswerten und liquiden Mitteln ergibt sich je nach lokaler Gesellschaft ein Eigenkapitalanteil von 16% bis 22%, welcher im Wesentlichen auf die eingebrachten Grundstückswerte zurückzuführen ist.

Auf der rechten Seite der Tabelle ist dargestellt, welche Werte innerhalb des 30-jährigen Betrachtungszeitraums über die lokalen Wohnungsbaugesellschaften in den jeweiligen Kommunen geschaffen werden. Da für die Entwicklung der Vermögenswerte eine solide Annahmensetzung schwierig ist, wurden die Wirtschaftlichkeitsberechnungen in drei Berechnungsszenarien durchgeführt. **Selbst ausgehend von den vorsichtig gesetzten Berechnungsannahmen im Berechnungsszenario A übersteigt das Vermögen das eingesetzte Eigenkapital.**

⁷ Eine noch zu prüfende Option wäre die Aufnahme eines nachrangigen Darlehens (als Eigenkapitalersatzdarlehen) durch die lokale Wohnungsbaugesellschaft, die über eine Bürgschaft der Kommune abgesichert ist. Dadurch würde der Haushalt kurzfristig nicht um den Eigenkapitalbedarf der lokalen Wohnungsbaugesellschaft belastet, sondern langfristig durch die Bürgschaftskosten für das nachrangige Darlehen.

Tabelle 4 Benötigter Eigenkapitaleinsatz und geschaffene Vermögenswerte im vorsichtigen Berechnungsszenario A

	Einsatz für die lokale Wohnungsbaugesellschaft			Geschaffene Vermögenswerte der lokalen Wohnungsbaugesellschaften nach 30 Jahren			
	Grundstücks- werte	liquide Mittel	Gesamt- einsatz	Immobilien	Immobilien- wert	Rest- schulden	Gesamt- vermögen
Altenberge	2.029 Tsd. €	2.595 Tsd. €	4.624 Tsd. €	60 Wohnungen in 2 Vorhaben	14.806 Tsd. €	8.787 Tsd. €	6.020 Tsd. €
Drensteinfurt	3.934 Tsd. €	3.980 Tsd. €	7.914 Tsd. €	95 Wohnungen in 4 Vorhaben	25.883 Tsd. €	15.477 Tsd. €	10.406 Tsd. €
Everswinkel	2.616 Tsd. €	3.084 Tsd. €	5.700 Tsd. €	72 Wohnungen in 5 Vorhaben	17.988 Tsd. €	10.681 Tsd. €	7.307 Tsd. €
Havixbeck	1.374 Tsd. €	1.854 Tsd. €	3.228 Tsd. €	44 Wohnungen in 3 Vorhaben	10.924 Tsd. €	6.313 Tsd. €	4.611 Tsd. €
Ostbevern	2.270 Tsd. €	2.742 Tsd. €	5.013 Tsd. €	64 Wohnungen in 2 Vorhaben	15.012 Tsd. €	8.638 Tsd. €	6.374 Tsd. €
Senden	3.830 Tsd. €	5.131 Tsd. €	8.961 Tsd. €	120 Wohnungen in 2 Vorhaben	28.127 Tsd. €	16.197 Tsd. €	11.930 Tsd. €
Sendenhorst	1.252 Tsd. €	2.181 Tsd. €	3.433 Tsd. €	50 Wohnungen in 2 Vorhaben	12.746 Tsd. €	7.754 Tsd. €	4.992 Tsd. €
Telgte	2.251 Tsd. €	2.251 Tsd. €	4.503 Tsd. €	55 Wohnungen in 4 Vorhaben	14.549 Tsd. €	7.189 Tsd. €	7.360 Tsd. €

Quelle: eigene Berechnungen

Um dieses Verhältnis vergleichbarer zu machen, kann über die Eigenkapitalrendite ausgedrückt werden, inwiefern für das eingesetzte Kapital mit einer Verzinsung gerechnet werden kann. In dem vorsichtigen Berechnungsszenario A kann über 30 Jahre (Zeitraum der Wohnraumförderung) für die eingesetzten liquiden Mittel eine Verzinsung von 1,9% bis 3,5% erwartet werden (siehe Tabelle 5). Zieht man die Grundstückswerte in die Betrachtung mit ein, so ergibt sich eine schwach positive Rendite.

Tabelle 5 Eigenkapitalrentabilität nach 30 Jahren im vorsichtigen Berechnungsszenario A

	Eigenkapitalrendite, bezogen auf...	
	...gesamtes Eigenkapital, inkl. Grundstückswerte	...liquide Mittel
Altenberge	0,1%	2,0%
Drensteinfurt	0,3%	2,6%
Everswinkel	0,0%	2,1%
Havixbeck	0,6%	2,5%
Ostbevern	0,1%	2,1%
Senden	0,2%	2,1%
Sendenhorst	0,3%	1,9%
Telgte	1,2%	3,5%

Quelle: eigene Berechnungen

In den Berechnungsszenarien B und C wurden die vorsichtig gesetzten Berechnungsannahmen variiert. Werden solch optimistischeren und aus heutiger Sicht nicht weniger realistischen Erwartungen zu Grunde gelegt, ergeben sich entsprechend positivere Eigenkapitalrenditen (siehe Tabelle 6).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass der geplante – vor allem öffentlich geförderte – Wohnungsbau eine mindestens schwache Rentabilität erwirtschaftet. Die aus den Haushalten eingesetzten liquiden Mittel können langfristig mit einer Rendite wieder erwirtschaftet werden, die in etwa einer langfristig anzusetzenden Inflation von 2% entspricht. Werden die eingebrachten Grundstücke in die Betrachtung mit eingeschlossen, so liegt die Rendite immer noch im knapp positiven Bereich. In diesem Fall entstehen aus den kommunalen Einlagen in die lokalen Wohnungsbaugesellschaften keine realen Kosten für die kommunalen Haushalte.

In den folgenden Kapiteln 5.3.2 bis 5.3.5 werden die Berechnungen anhand der gesetzten Berechnungsannahmen Schritt für Schritt detailliert beschrieben und diskutiert.

Tabelle 6 Eigenkapitalrentabilität (inkl. Grundstückswerte) nach 30 Jahren in den verschiedenen Berechnungsszenarien

	Szenario A (vorsichtiges Szenario)	Szenario B (mittleres Szenario)	Szenario C (optimist. Szenario)
Altenberge	0,1%	1,4%	2,7%
Drensteinfurt	0,3%	1,7%	2,9%
Everswinkel	0,0%	1,4%	2,6%
Havixbeck	0,6%	1,9%	3,1%
Ostbevern	0,1%	1,3%	2,4%
Senden	0,2%	1,5%	2,7%
Sendenhorst	0,3%	1,9%	3,3%
Telgte	1,2%	3,2%	5,0%

Quelle: eigene Berechnungen

5.3.2 Vorbemerkungen zu den Wirtschaftlichkeitsberechnungen

Wie alle Prognosen sind auch Wirtschaftlichkeitsberechnungen über einen längeren Zeitraum mit dem Erfordernis begründeter Annahmen verbunden (Prognose zukünftiger Zahlungsströme und Vermögenswertentwicklung). Immobilienwirtschaftliche Berechnungen sind hiervon nicht auszunehmen. Zwar gibt es einige Parameter, die solide angesetzt werden können (z.B. langfristige Finanzierungskonditionen und Mietpreisbindung des geförderten Wohnungsbaus). Andere Variablen der Berechnung bedürfen geeigneter Abschätzungen. Besonders trifft dies auf die Wertentwicklung der Immobilien zu, die bei der Bewertung der Gesamtwirtschaftlichkeit einer Immobilieninvestition von entscheidender Bedeutung ist. Egal welcher methodische Ansatz gewählt wird (z.B. Sachwert- oder Ertragswertverfahren): Zum heutigen Zeitpunkt kann schlicht nicht verlässlich prognostiziert werden, welchen Wert eine Immobilie in 10, 20 oder gar 30 Jahren hat. Dieser ist von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen wie Inflation oder langfristigem Zinsniveau ebenso abhängig wie von regionalwirtschaftlichen Entwicklungen wie Wohnungsnachfrage oder Wohnkaufkraft, um nur einige der Einflussfaktoren zu nennen.

Die folgenden Berechnungen zur Wirtschaftlichkeit der gemeinsamen Initiative begründet sich einerseits aus konkret ermittelbaren Annahmen und andererseits aus Abschätzungen über die voraussichtliche Entwicklung. Sie sind so aufgebaut, dass sie zunächst bei einem vergleichsweise soliden Grundgerüst von Annahmen ansetzen (Kap. 5.3.3). Ausgehend von diesem werden

die daraus bereits ableitbaren wirtschaftlichen Kennzahlen ermittelt. Bei diesen verlässlicheren Annahmen handelt es sich vor allem um die Konditionen der Wohnraumförderung Nordrhein-Westfalen, aufbauend auf der aktuellen Kostenstruktur des Wohnungsbaus (Grundstückskosten und Baukosten).

In einem zweiten Schritt werden solche Annahmen hinzugezogen, welche die Abbildung aller zu erwartenden Zahlungsströme auf einer Zeitachse bis zu 30 Jahren ermöglichen (Kap. 5.3.4). Hierzu zählen neben den zukünftigen Mieteinnahmen (für den geförderten Wohnungsbau sind die Mietpreissteigerungen im Bindungszeitraum fixiert) vor allem die Bewirtschaftungskosten (v.a. Instandhaltung, Verwaltung). Die zukünftige Entwicklung dieser Kosten wurde als Prognose bei einer durchschnittlichen Inflation über den zu betrachtenden Zeitraum in die Berechnungen eingestellt.

In einem dritten Berechnungsschritt wird schließlich die Wertentwicklung der zu errichtenden Immobilien als Abschätzung in die Berechnung integriert. Dies ermöglicht die Ermittlung der Gesamtwirtschaftlichkeit einer Wohnungsbauinvestition und von wohnungswirtschaftlichen Kennzahlen, wie etwa die der Eigenkapitalrendite.⁸

Eine Bewertung der Berechnungsergebnisse zur Wirtschaftlichkeit hat mögliche Varianzen in den Annahmen und Abschätzungen zu berücksichtigen. Um diese in ihrer Spannbreite abzubilden zu können, werden alle Berechnungen in drei Szenarien durchgeführt. In diesen werden einzelne der für die Wirtschaftlichkeit des Wohnungsbaus zentralen Annahmen variiert.

- A) In Szenario A werden die Annahmen konservativ gesetzt. Aus Sicht der lokalen Wohnungsbaugesellschaften und ihrer Eigentümer ist dies das vorsichtigste Szenario. Folglich sind in diesem Szenario die im Vergleich höchsten Kosten und die schwächste Wirtschaftlichkeit zu erwarten.
- B) Etwas optimistischer sind die Annahmen in Szenario B gesetzt. Es bildet das mittlere der drei Szenarien.
- C) Szenario C geht von einer im Sinne der Wohnungsbauinvestitionen positiven Entwicklung aus. In diesem Szenario sind die geringsten Kosten und die beste Wirtschaftlichkeit zu erwarten.

5.3.3 Wohnungswirtschaftlicher Rahmen aus der Wohnraumförderung

Förder- und Finanzierungskonditionen

Für die wirtschaftliche Betrachtung der lokalen Wohnungsbaugesellschaften ist der geförderte Wohnungsbau von zentraler Bedeutung. Insofern spielen auch die Konditionen der Landeswohnraumförderung eine entscheidende Rolle bei der im Folgenden betrachteten Wirtschaftlichkeit. Das Land Nordrhein-Westfalen hat diese zu Beginn des Jahres 2023 nochmals erheblich verbessert (siehe auch Kap. 5.1). In der untenstehenden Übersicht sind zunächst die mit der Wohnraumförderung verbundenen Finanzierungskonditionen dargestellt. Demgegenüber steht eine dem aktuellen Marktumfeld entsprechende Baufinanzierung ohne Förderung.

⁸ Die Eigenkapitalrendite drückt die durchschnittliche Verzinsung der eingesetzten Eigenmittel aus.

Tabelle 7 Finanzierungskonditionen des geförderten und freifinanzierten Wohnungsbaus

Finanzierungskonditionen	Wohnraumförderung NRW nach Mietniveaustufen		Freie Bau- finanzierung (Annahmen)
	1-3	4	
Darlehensobergrenze (<i>pro m² Wohnfläche</i>)	3.010 €	3.250 €	-
Tilgungsnachlass	35%	40%	-
Zinsen	bis zum Ablauf des 5. Jahres	0,0%	4,0%
	ab dem 6. Jahr	0,5%	
anfängliche Tilgung (<i>Annuitätendarlehen</i>)	1,0%		
jährl. Verwaltungskosten (<i>vom Darlehen abzgl. Tilgungsnachl.</i>)	0,5%		-
geforderter Eigenkapitalanteil	10%		

Quelle: Wohnraumförderbestimmungen 2023 des Landes Nordrhein-Westfalen für die Einkommensgruppe A

In den wohnungswirtschaftlichen Berechnungen legen wir die Grundförderung entsprechend der Wohnraumförderbestimmungen zu Grunde. Neben dieser Grundförderung bestehen zahlreiche zusätzliche Fördermöglichkeiten, die ggf. im Einzelfall anfallende zusätzliche Kosten abfedern. Hierzu zählen beispielsweise Zusatzdarlehen für standortbedingte Mehrkosten (z. B. Abriss bestehender Gebäude, Altlastensanierung), für Wohnumfeldmaßnahmen (z. B. Grünflächen, Spielplätze, Klimaanpassungsmaßnahmen) oder für städtebauliche und gebäudebedingte Mehrkosten (z. B. Denkmalschutz, Umbau von Gewerbe/Industrie zu Wohnen). Für diese in der Höhe begrenzten Zusatzdarlehen gibt es einen Tilgungsnachlass von 50%, unabhängig von der Mietniveaustufe.

Baukostenpauschale in 3 Varianten

Die Höhe der Gesamtinvestition setzt sich aus den Kosten für die Grundstücksbereitstellung und den Baukosten (inkl. aller Baunebenkosten) zusammen. Während die Grundstückskosten von Kommune zu Kommune und von Vorhaben zu Vorhaben variieren, werden für die Baukosten pauschale Werte angesetzt, die sich an den aktuell gültigen Orientierungswerten des Baukosteninformationszentrums (BKI) orientieren. Diese werden in den drei Berechnungsszenarien variiert. In den optimistischeren Szenarien wird unterstellt, dass bei der Umsetzung der Wohnungsbauvorhaben durch die lokalen Wohnungsbaugesellschaften günstigere Baukosten ausgehandelt werden. Zum einen, weil die mit der Bauherrenaufgabe betraute regionale Gemeinschaftsgesellschaft als Großkunde ggf. bessere Konditionen gegenüber den Gewerken durchsetzen kann (Größenvorteil). Zum anderen, weil davon auszugehen ist, dass die Baukosten in den vergangenen Jahren konjunkturell überhöht waren. Durch den Nachfrageeinbruch nach Bauleistungen in Folge der Zinssteigerungen des vergangenen Jahres ist es denkbar, dass die Baukosten in der näheren Zukunft zumindest leicht nachgeben.

- A) 3.900 €/m² Wohnfläche
100% des derzeit gültigen Orientierungswerts für die Baukosten lt. BKI
- B) 3.800 €/m² Wohnfläche
97,5% des derzeit gültigen Orientierungswerts für die Baukosten lt. BKI
- C) 3.700 €/m² Wohnfläche
95% des derzeit gültigen Orientierungswerts für die Baukosten lt. BKI

Berechnungsergebnis – Eigenkapitalbedarf als Anteil der Baufinanzierung

Tabelle 8 Eigenkapitalbedarf für die lokalen Wohnungsbaugesellschaften zur Umsetzung der Wohnungsbauinvestitionen

	eingebraachte Grundstücke	10% der Baufinanzierung		
		Szenario A	Szenario B	Szenario C
Einzelne Wohnungsbausegmente		<i>Werte pro m² Wohnfläche</i>		
<i>Grundstückswert: 400 €/m² Wohnfläche*</i>				
Geförderter Wohnungsbau (<i>Mietniveau 1-3</i>)	400 €	390 €	380 €	370 €
Freifinanzierter Wohnungsbau	400 €	390 €	380 €	370 €
Lokale Wohnungsbaugesellschaften		<i>Werte in Tsd.</i>		
<i>lokale Grundstückswerte, angestr. Segmentaufteilung</i>				
Altenberge	2.029 €	1.966 €	1.897 €	1.830 €
Drensteinfurt	3.934 €	3.367 €	3.225 €	3.086 €
Everswinkel	2.616 €	2.374 €	2.287 €	2.201 €
Havixbeck	1.374 €	1.453 €	1.411 €	1.370 €
Ostbevern	2.270 €	2.016 €	1.965 €	1.913 €
Senden	3.830 €	3.780 €	3.684 €	3.588 €
Sendenhorst	1.252 €	1.686 €	1.615 €	1.547 €
Telgte	2.251 €	1.671 €	1.621 €	1.572 €

* entspricht bspw. einem Bodenpreis von 320 €/m² bei einer GFZ von 1,0 und einem Wohnflächenanteil von 80% an der Bruttogrundfläche bzw. 256 €/m² bei einer GFZ von 0,8

Quelle: eigene Berechnungen

Als Ergebnis dieses ersten Berechnungsschritts kann der Eigenkapitalbedarf ermittelt werden, der durch die lokalen Wohnungsbauvorhaben aufgebracht werden muss. In Tabelle 8 wird dieser in die einzubringenden Grundstücke und die liquiden Mittel für die Baufinanzierung (10% des Investitionsvolumens) aufgeteilt. Denkbar ist, dass diese liquiden Mittel der lokalen Wohnungsbaugesellschaften auch auf anderem Weg als über Haushaltsmittel (Bankeinlagen) bereitgestellt werden können (siehe auch Fußnote 7 auf S. 22). Durch die geringeren Baukosten in den Szenarien B und C reduziert sich dieser Bedarf an liquiden Mitteln anteilig zu den Baukosten.

Berechnungsergebnis – Vermögensaufbau durch Tilgung der Baufinanzierung

Als weiteres Ergebnis kann aus den getroffenen Annahmen die Tilgungsleistung abgeleitet werden, welche durch die lokalen Wohnungsbaugesellschaften erfolgen. In Tabelle 9 ist für das Szenario A dargestellt, wie sich die Tilgung über den Zeitraum von 30 Jahren aufbaut. Deutlich erkennbar ist, dass im geförderten Wohnungsbau aufgrund der Tilgungsnachlässe durch den Fördermittelgeber bereits früh ein großer Teil an Vermögensaufbau erfolgt, während sich bei der freien Baufinanzierung aufgrund der im Laufe der Zeit ansteigenden Tilgungszahlungen (Annuitätendarlehen) dieser Prozess verzögert.

Nach 30 Jahren sind sowohl bei dem Förderdarlehen wie auch bei der freien Baufinanzierung rund die Hälfte der aufgenommenen Darlehenssumme getilgt. In den Szenarien B und C ist

dieser prozentuale Tilgungsgrad nahezu identisch.⁹ Die absoluten Tilgungsleistungen fallen aufgrund der geringeren Finanzierungssumme etwas geringer aus.

Tabelle 9 Tilgungsleistung der lokalen Wohnungsbaugesellschaften (kumuliert, inkl. Tilgungsnachlass der Wohnraumförderung)

	Szenario A			Szenario B	Szenario C
	10 Jahre	20 Jahre	30 Jahre	30 Jahre	30 Jahre
Einzelne Wohnungsbausegmente					
<i>Grundstückswert: 400 €/m² Wohnfläche*</i>					
<i>Werte pro m² Wohnfläche</i>					
Geförderter Wohnungsbau (Mietniveau 1-3)	1.259 €	1.550 €	1.894 €	1.849 €	1.804 €
Freifinanzierter Wohnungsbau	327 €	909 €	1.771 €	1.726 €	1.681 €
Lokale Wohnungsbaugesellschaften					
<i>lokale Grundstückswerte, angestr. Segmentaufteilung</i>					
<i>Werte in Tsd.</i>					
Altenberge	6.023 €	7.431 €	9.085 €	8.800 €	8.519 €
Drensteinfurt	10.058 €	12.396 €	15.115 €	14.552 €	14.002 €
Everswinkel	6.663 €	8.912 €	10.900 €	10.549 €	10.205 €
Havixbeck	4.608 €	5.662 €	6.898 €	6.716 €	6.535 €
Ostbevern	6.448 €	7.937 €	9.695 €	9.465 €	9.234 €
Senden	12.091 €	14.882 €	18.178 €	17.746 €	17.314 €
Sendenhorst	5.003 €	6.186 €	7.568 €	7.288 €	7.015 €
Telgte	4.739 €	6.183 €	8.060 €	7.844 €	7.629 €

* entspricht bspw. einem Bodenpreis von 320 €/m² bei einer GFZ von 1,0 und einem Wohnflächenanteil von 80% an der Bruttogrundfläche bzw. 256 €/m² bei einer GFZ von 0,8

Quelle: eigene Berechnungen

5.3.4 Einnahmen und Ausgaben des Wohnungsbaus auf der Zeitachse

Rahmenbedingungen

In dem zweiten Berechnungsschritt werden alle mit den Wohnungsbauvorhaben verbundenen Kosten auf die Zeitachse gebracht. Hierzu zählen neben den Mieteinnahmen v.a. die Kosten für Instandhaltung und Verwaltung. Letztere wird durch die regionale Gemeinschaftsgesellschaft übernommen, so dass die hier aufgeführten Kosten als Beiträge an dieses Gemeinschaftsunternehmen anfallen. Auf Ebene der lokalen Wohnungsbaugesellschaften kommen zusätzlich noch die Kostenpositionen für Steuerberatung, Jahresabschluss und Prüfung, sowie mögliche steuerliche Belastungen hinzu.¹⁰ Die Ausgangswerte für die Einnahmen und Ausgaben können dabei für den heutigen Zeitpunkt vergleichsweise sicher abgeschätzt werden. Diese sind in Tabelle 10 aufgeführt.

⁹ Geringe Abweichungen ergeben sich daraus, dass im geförderten Wohnungsbau durch die Unterdeckung durch die Wohnraumförderung der verbleibende Anteil der Finanzierungssumme als freie Baufinanzierung aufgenommen werden muss. Durch die geringere Finanzierungssumme in den Szenarien B und C ist dieser Anteil entsprechend geringer.

¹⁰ Die steuerlichen Belastungen fallen bei den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht ins Gewicht. Die verhältnismäßig geringen Überschüsse (siehe Tabelle 11) werden durch die hohen Abschreibungssätze auf die Vermögenswerte in einer Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) zu Verlusten, die nicht besteuert werden müssen. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Abschreibungssatz für Wohnimmobilien wie geplant Ende des Jahres von 2% auf 3% angehoben wird.

Tabelle 10 Ausgangswerte für die laufenden Einnahmen und Ausgaben der Wohnungsbewirtschaftung

laufende Einnahmen und Ausgaben	Geförderter Wohnungsbau nach Mietniveaustufen		Freifinanz. Wohnungsbau
	1-3	4	
Anfangsmiete (<i>pro m² Wohnfläche</i>)	6,00 €	6,50 €	12,00 €
Mietpreissteigerung	jährl. 1,7% d. Anfangsmiete		Szenarien
Mietausfallwagnis	2,0% der Mieteinnahmen		
anfängliche Instandhaltungskosten (<i>pro m² Wohnfläche</i>)	13,00 €		
anfängl. Beiträge an die regionale Verwaltungskosten	690 €		
Gemeinschaftsgesellschaft Bauherrenkosten*	1.190 €		
Steuerberatung, Jahresabschluss und Prüfung	1,2% vom Jahresumsatz		
Gewerbe- und Körperschaftssteuer, inkl. Solidaritätszus.	30% vom Gewinn		

* aufgeteilt auf die zwei Jahre der Planungs- und Umsetzungszeit

Quelle: Wohnraumförderbestimmungen 2023 des Landes Nordrhein-Westfalen für die Einkommensgruppe A, ImmoWertV, eigene Berechnungen

Szenarien Marktentwicklung Mietpreis, Verwaltung und Instandhaltung

Große mögliche Varianzen hingegen bestehen bei der Prognose der zukünftigen Preisentwicklung. Dies betrifft die Kostenentwicklung für Instandhaltung und Verwaltung, aber auch die Mietpreisentwicklung im freifinanzierten Wohnungsbau. Während die Mietpreissteigerungen im geförderten Wohnungsbau durch die Förderbestimmungen fixiert sind, sind die Preise im freifinanzierten Segment von der Marktentwicklung abhängig. Die damit und mit der Kostenentwicklung verbundene Unsicherheit wird in den Berechnungen über die drei Szenarien abgebildet. Während das vorsichtige Szenario A von einer im Vergleich zum langjährigen Mittel hohen Kostensteigerung (Inflationsziel der EZB) bei gleichzeitig geringen Mietpreissteigerungen ausgeht, ist dieses Verhältnis im Szenario B ausgeglichen und im optimistischen Szenario C zugunsten des Wohnungsbaus umgekehrt.

- A) 2,0% Kostensteigerung für Verwaltung und Instandhaltung
1,0% Mietpreissteigerung bei den freifinanzierten Wohnungen
- B) 1,5% Kostensteigerung für Verwaltung und Instandhaltung
1,5% Mietpreissteigerung bei den freifinanzierten Wohnungen
- C) 1,0% Kostensteigerung für Verwaltung und Instandhaltung
2,0% Mietpreissteigerung bei den freifinanzierten Wohnungen

Berechnungsergebnis – Überschüsse der lokalen Wohnungsbaugesellschaft

Auf Grundlage der Einnahmen und Kosten, sowie ihrer zukünftigen Steigerung und den in Kapitel 5.3.3 behandelten Finanzierungsbedingungen kann für jedes der prognostizierten Jahre ein Jahresüberschuss (bzw. Jahresfehlbetrag) berechnet werden. In Tabelle 11 sind die kumulierten Überschüsse aus den ersten 10 bzw. 30 Jahren der Wohnungsbewirtschaftung in den drei Berechnungsszenarien dargestellt. Diese berücksichtigen weder die Abschreibung der Vermögenswerte noch die geleisteten Tilgungszahlungen. **Im Vergleich zwischen freifinanziertem und geförderten Wohnungsbau wird deutlich, dass im freifinanzierten Wohnungsbau gerade in den ersten Jahren die hohen Belastungen, die sich größtenteils aus den Zinszahlungen ergeben, nicht durch die Mieteinnahmen gedeckt werden können.** Im geförderten Wohnungsbau sind

die Mieteinnahmen zwar nur rund halb so hoch, die anfallenden Finanzierungskosten aber um ein Vielfaches geringer.

Tabelle 11 Kumulierte Jahresüberschüsse der lokalen Wohnungsbaugesellschaften ohne Abschreibung der Vermögenswerte

	Szenario A		Szenario B		Szenario C	
	10 Jahre	30 Jahre	10 Jahre	30 Jahre	10 Jahre	30 Jahre
Einzelne Wohnungsbausegmente						
<i>Grundstückswert: 400 €/m² Wohnfläche</i>						
	<i>Werte pro m² Wohnfläche</i>					
Geförderter Wohnungsbau (Mietn. 1-3)	121 €	631 €	159 €	793 €	196 €	948 €
Freifinanzierter Wohnungsbau	-224 €	423 €	-147 €	1.001 €	-68 €	1.616 €
Lokale Wohnungsbaugesellschaften						
<i>lokale Grundstückswerte, angestr. Segmentaufteilung</i>						
	<i>Werte in Tsd.</i>					
Altenberge	396 €	2.504 €	552 €	3.311 €	705 €	4.076 €
Drensteinfurt	569 €	4.208 €	786 €	5.568 €	995 €	6.847 €
Everswinkel	426 €	2.993 €	592 €	3.953 €	757 €	4.859 €
Havixbeck	402 €	2.227 €	534 €	2.822 €	664 €	3.389 €
Ostbevern	571 €	3.065 €	764 €	3.894 €	956 €	4.686 €
Senden	1.083 €	5.759 €	1.444 €	7.314 €	1.804 €	8.797 €
Sendenhorst	216 €	1.854 €	326 €	2.542 €	432 €	3.188 €
Telgte	325 €	3.184 €	513 €	4.343 €	700 €	5.511 €

Quelle: eigene Berechnungen

Berechnungsergebnis – Liquidität der lokalen Wohnungsbaugesellschaften und daraus ableitbarer Zuschussbedarf

Werden zu den in Tabelle 11 dargestellten Zahlungsströmen die Tilgungszahlungen (ohne Tilgungsnachlässe) hinzugefügt, so ergibt sich die Liquidität der Wohnungsbauvorhaben. Diese drückt aus, wie sich die liquiden Mittel der lokalen Wohnungsbaugesellschaft im Zeitablauf entwickeln. Ist dieser Wert positiv, so kann der entsprechende Betrag zum Vermögensaufbau der Gesellschaft verwendet oder durch die Kommune entnommen werden. Ist dieser Wert negativ, so muss die Gesellschaft den entsprechenden Betrag aufnehmen. Um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nicht durch zusätzliche Zinszahlungen zu belasten, gehen wir davon aus, dass solche Fehlbeträge durch die jeweiligen Kommunen in Form einer zusätzlicher Eigenkapitalausstattung aufgebracht werden müssen.

Tabelle 12 Liquidität der lokalen Wohnungsbaugesellschaften

	Szenario A		Szenario B		Szenario C	
	10 Jahre	30 Jahre	10 Jahre	30 Jahre	10 Jahre	30 Jahre
Einzelne Wohnungsbausegmente						
<i>Grundstückswert: 400 €/m² Wohnfläche</i>						
	<i>Werte pro m² Wohnfläche</i>					
Geförderter Wohnungsbau (Mietn. 1-3)	-85 €	-209 €	-39 €	-2 €	7 €	198 €
Freifinanzierter Wohnungsbau	-550 €	-1.348 €	-465 €	-724 €	-378 €	-64 €
Lokale Wohnungsbaugesellschaften						
<i>lokale Grundstückswerte, angestr. Segmentaufteilung</i>						
	<i>Werte in Tsd.</i>					
Altenberge	-365 €	-1.319 €	-173 €	-278 €	16 €	716 €
Drensteinfurt	-385 €	-1.804 €	-118 €	-38 €	142 €	1.636 €
Everswinkel	-435 €	-1.552 €	-233 €	-317 €	-32 €	861 €
Havixbeck	-286 €	-751 €	-125 €	13 €	35 €	747 €
Ostbevern	-483 €	-1.236 €	-248 €	-176 €	-14 €	845 €
Senden	-895 €	-2.305 €	-453 €	-319 €	-14 €	1.597 €
Sendenhorst	-274 €	-1.200 €	-138 €	-309 €	-6 €	535 €
Telgte	-513 €	-974 €	-291 €	382 €	-71 €	1.746 €

Anmerkung: Die ausgewiesenen Werte stellen dar, in welchem Umfang die Kommunen den Geschäftsbetrieb ihrer Gesellschaften mit Finanzmitteln bzw. Eigenkapital unterstützen müssten. Dies dient der Sicherung der Liquidität und lässt keine Schlüsse auf die Rentabilität zu. In den folgenden Berechnungen und Kapiteln wird gezeigt, dass die Geschäftstätigkeit insgesamt rentierbar ist und zu einem Vermögensaufbau in den kommunalen Unternehmen führt.

Quelle: eigene Berechnungen

5.3.5 Rentabilität unter Berücksichtigung zukünftiger Wertentwicklung

Ein fundierter Blick in die Glaskugel

Um die Gesamtwirtschaftlichkeit einer immobilienwirtschaftlichen Investition bewerten zu können, muss neben den zu erwartenden Zahlungsströmen auch die Wertentwicklung der Immobilie in die Betrachtung einfließen. Bei diesem Berechnungsschritt und den hierfür zu treffenden Annahmen besteht ein großes denkbare Spektrum innerhalb der angestellten Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Das Varianzspektrum ist unabhängig von der Methode, mit der ein Immobilienwert in der Zukunft berechnet wird. In den vorliegenden Berechnungen wird ein vereinfachtes Ertragswertverfahren angewendet. In diesem werden die für den Zeitpunkt in 30 Jahren berechneten Jahresmieteinnahmen mit einem Faktor multipliziert. Dieser drückt also das Verhältnis von Miete zu Kaufpreis einer Wohnimmobilie aus.

Beispiel: $12,00 \text{ €/m}^2 \text{ Monatsmiete} \times 12 \text{ Monate} = 144 \text{ €/m}^2 \text{ Jahresmieteinnahmen}$
 $144 \text{ €/m}^2 \text{ Jahresmieteinnahmen} \times \text{Faktor } 20 = 2.880 \text{ €/m}^2 \text{ Immobilienwert}$
 $144 \text{ €/m}^2 \text{ Jahresmieteinnahmen} \times \text{Faktor } 25 = 3.600 \text{ €/m}^2 \text{ Immobilienwert}$

Das obenstehende Beispiel veranschaulicht den immensen Einfluss, den diese Annahme auf den einzustellenden Immobilienwert hat. Dieser als Vervielfältiger oder Rohertragsfaktor bezeichnete Faktor wird regelmäßig von den Gutachterausschüssen ermittelt. In den vergangenen Jahren lag dieser Wert aufgrund des für den Immobilienerwerb günstigen Marktumfelds (Niedrigzinsphase ermöglichte verhältnismäßig hohe Kaufpreise) deutlich über 20.¹¹ In dem vorsichtigen

¹¹ Die für 2022 ermittelten Werte für Mehrfamilienhäuser liegen im Kreis Warendorf bei 25,7, im Kreis Coesfeld bei 25,1 und im Kreis Steinfurt bei 21,7.

Berechnungsszenario A gehen wir davon aus, dass sich das Verhältnis von Mieten und Kaufpreisen wieder deutlich zu Ungunsten der Kaufpreise (Immobilienwerte) verschiebt. In Kombination mit den in diesem Szenario nur moderat steigenden Zinsen bedeutet dies einen leicht sinkenden Immobilienwert über den Zeitraum von 30 Jahren. In dem optimistischen Szenario C verbleibt der Rothertragsfaktor auf seinem heutigen Niveau. Das Szenario B bildet einen Mittelweg.

A) Rothertragsfaktor: 20

B) Rothertragsfaktor: 22

C) Rothertragsfaktor: 24

Für den geförderten und den freifinanzierten Wohnungsbau werden für den Zeitpunkt in 30 Jahren verschiedene Immobilienwerte angesetzt, obwohl die Mietpreisbindung ab diesem Zeitpunkt erlischt. Dies ist darin begründet, dass die Miete im geförderten Wohnungsbau nicht unmittelbar auf das Marktniveau angehoben werden kann – und aus wohnungspolitischer Sicht auch nicht soll. Diese Ertragsdifferenz bis zur Angleichung wird bei der Immobilienwertermittlung für den geförderten Wohnungsbau berücksichtigt.

Berechnungsergebnisse – VoFi-Endwert – Ein „Vermögensfazit“ mit welchem „Einsatz“

Langfristig bauen die lokalen Wohnungsbaugesellschaften durch die Entschuldung der errichteten Wohnungsbestände ein eigenes Vermögen auf. 30 Jahre nach dem Start der ersten Wohnungsbauvorhaben ist rund die Hälfte des Immobilienwerts schuldenfrei. Für den Endwert des vollständigen Finanzplans werden zu diesem Vermögenswert das Ergebnis der Liquiditätsbetrachtung (Überschüsse abzüglich Tilgung) addiert. Der Endwert gibt also die Summe aus den Vermögenswerten und allen in den 30 Jahren nach Gründung der lokalen Wohnungsbaugesellschaften geflossenen Zahlungsströmen wieder.

Tabelle 13 VoFi-Endwert nach 30 Jahren und Summe der innerhalb dieser Zeit als Eigenkapital aufzunehmenden liquiden Mittel

	Szenario A		Szenario B		Szenario C	
	liquide Mittel	VoFi-Endwert	liquide Mittel	VoFi-Endwert	liquide Mittel	VoFi-Endwert
Einzelne Wohnungsbausegmente						
<i>Grundstückswert: 400 €/m² Wohnfläche</i>			<i>Werte pro m² Wohnfläche</i>			
Geförderter Wohnungsbau (Mietn. 1-3)	605 €	1.024 €	367 €	1.297 €	137 €	1.534 €
Freifinanzierter Wohnungsbau	1.799 €	888 €	1.078 €	2.782 €	313 €	4.992 €
Lokale Wohnungsbaugesellschaften						
<i>lokale Grundstückswerte, angestr. Segmentaufteilung</i>			<i>Werte in Tsd.</i>			
Altenberge	2.595 €	4.701 €	1.921 €	6.046 €	1.273 €	7.215 €
Drensteinfurt	3.980 €	8.602 €	2.838 €	10.974 €	1.750 €	13.031 €
Everswinkel	3.084 €	5.755 €	2.286 €	7.344 €	1.521 €	8.712 €
Havixbeck	1.854 €	3.860 €	1.358 €	4.812 €	878 €	5.637 €
Ostbevern	2.742 €	5.138 €	2.055 €	6.431 €	1.387 €	7.546 €
Senden	5.131 €	9.625 €	3.842 €	12.049 €	2.589 €	14.139 €
Sendenhorst	2.181 €	3.792 €	1.606 €	4.982 €	1.057 €	6.016 €
Telgte	2.251 €	6.385 €	1.422 €	9.296 €	590 €	12.330 €

Quelle: eigene Berechnungen

Berechnungsergebnis – VoFi-Eigenkapitalrendite – Ein finanzwirtschaftliches Fazit

Wird der VoFi-Endwert in das Verhältnis zum eingesetzten Eigenkapital gesetzt, so drückt sich darin die Eigenkapitalrentabilität aus. Aus dem Blickwinkel der eigenkapitalgebenden Kommunen ist dies die erwartbare Verzinsung der eingelegten Mittel. Bezogen auf die eingelegten liquiden Mittel ist diese Eigenkapitalrendite selbst in dem vorsichtigen Szenario A in allen Fällen positiv. Das im Vergleich der Kommunen beste Ergebnis kann in Telgte erzielt werden. Dies ist vor allem auf die dort geltenden besseren Förderkonditionen der Landeswohnraumförderung zurückzuführen (Mietniveaustufe 4).

Würde gegen die berechnete positive Eigenkapitalverzinsung eine erwartete langfristige Inflation von ca. 2% entgegengerechnet, so verbleibt ein ausgeglichenes bis schwach positives Ergebnis. Werden zu den eingelegten liquiden Mitteln auch die eingelegten Grundstückswerte in die Betrachtung der Eigenkapitalrendite eingeschlossen, so ist diese für alle lokalen Wohnungsbaugesellschaften im Szenario A knapp positiv, was – wiederum eine 2-prozentige Inflation gegengerechnet – einem geringen realen Wertverlust entspricht.

Bei den lokalen Wohnungsbaugesellschaften, bei denen eine Beimischung von freifinanziertem Wohnungsbau eingeplant ist, belastet dies die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsberechnungen für das Szenario A. Dies geht auf den Umstand zurück, dass sich die hohen Baukosten aus den erzielbaren Mieten (unterstellt wurde eine Anfangsmiete von 12 €/m²) kaum mehr refinanzieren lassen. **Eine vollständige Konzentration auf den geförderten Wohnungsbau würde zu besseren Ergebnissen führen.**

Tabelle 14 VoFi-Eigenkapitalrendite

	Szenario A		Szenario B		Szenario C	
	<i>nur liquide Mittel</i>	<i>inkl. Grundst.</i>	<i>nur liquide Mittel</i>	<i>inkl. Grundst.</i>	<i>nur liquide Mittel</i>	<i>inkl. Grundst.</i>
Einzelne Wohnungsbausegmente						
<i>Grundstückswert: 400 €/m² Wohnfläche</i>						
<i>Werte pro m² Wohnfläche</i>						
Geförderter Wohnungsbau (Mietn. 1-3)	2,0%	0,2%	3,8%	1,5%	5,8%	2,6%
Freifinanzierter Wohnungsbau	-1,8%	-2,6%	3,2%	2,1%	7,0%	5,2%
Lokale Wohnungsbaugesellschaften						
<i>lokale Grundstückswerte, angestr. Segmentaufteilung</i>						
<i>Werte in Tsd.</i>						
Altenberge	2,0%	0,1%	3,9%	1,4%	6,0%	2,7%
Drensteinfurt	2,6%	0,3%	4,6%	1,7%	6,9%	2,9%
Everswinkel	2,1%	0,0%	4,0%	1,4%	6,0%	2,6%
Havixbeck	2,5%	0,6%	4,3%	1,9%	6,4%	3,1%
Ostbevern	2,1%	0,1%	3,9%	1,3%	5,8%	2,4%
Senden	2,1%	0,2%	3,9%	1,5%	5,8%	2,7%
Sendenhorst	1,9%	0,3%	3,8%	1,9%	6,0%	3,3%
Telgte	3,5%	1,2%	6,5%	3,2%	10,7%	5,0%

Quelle: eigene Berechnungen

5.4 Wirtschaftlichkeit und Kostendeckung in der Gemeinschaftsgesellschaft

5.4.1 Die Einnahmen der Gemeinschaftsgesellschaft

Die Gemeinschaftsgesellschaft finanziert sich aus den Dienstleistungen, die sie für die angeschlossenen lokalen Wohnungsbaugesellschaften erbringt. Im Kern sind dies:

- die Wohnungsbewirtschaftung, insbesondere die Wohnungsverwaltung, Vermietung, Beauftragung und Abrechnung von Pflege- und Instandsetzungsmaßnahmen, Nebenkostenabrechnung
- die Steuerung des Wohnungsneubaus (Bauherrnaufgabe als Dienstleistung), insbesondere die Vergabe von Planungs- und Bauleistungen, deren Abnahme und Abrechnung sowie die daraus resultierende Zusammenarbeit mit den Planern, Architekten und den Genehmigungsbehörden.

Diese beiden Hauptdienstleistungen sollen ferner eine vollständige Deckung der laufenden Arbeiten für die Geschäftsführung auf der Ebene der lokalen Wohnungsbaugesellschaften ermöglichen. Dies umfasst insbesondere die Buchhaltung, die Erstellung der Jahresabschlüsse bzw. die Zusammenarbeit mit den beauftragten Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern, ferner die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Gremien.

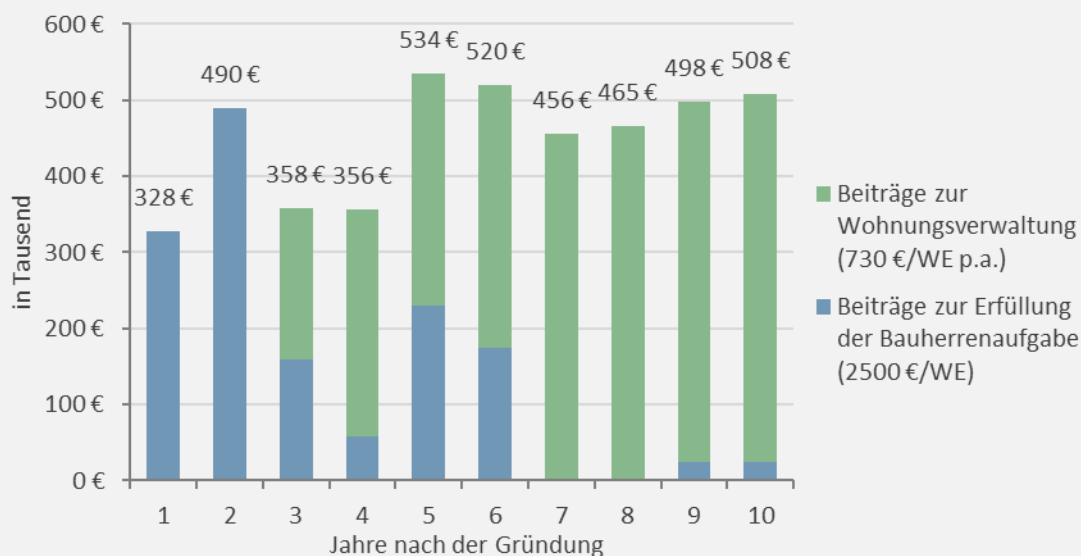
Die Preise für die Dienstleistungen sollen langfristig keine Gewinne, sondern auf der Ebene der Gemeinschaftsgesellschaft eine Kostendeckung ermöglichen. Für die vorliegenden Berechnungen wurde zunächst von folgenden Kostensätzen / Preisen¹² ausgegangen:

- Die Gemeinschaftsgesellschaft stellt den lokalen Wohnungsbaugesellschaften für die Abwicklung der Neubaufgaben 2.500 € pro Wohnung (netto) in Rechnung (auf zwei Jahre verteilt).
- Die Gemeinschaftsgesellschaft erhält für jede bewirtschaftete/verwaltete Wohnung pro 730 € (netto) jährlich.

Daraus ergibt sich auf der Einnahmenseite der Gemeinschaftsgesellschaft der folgende Verlauf. Dabei resultieren die Einnahmen der ersten beiden Jahre vollständig aus der Entlohnung der Bauherrnaufgabe. Mit der Übernahme der fertiggestellten Wohnungen gewinnen mittelfristig die Aufgaben der Wohnungsbewirtschaftung an Bedeutung.

Selbstverständlich gilt, dass die beteiligten Kommunen ausgehend von der Terminierung der Bauvorhaben den Personalaufbau und damit die Kostenseite der Gemeinschaftsgesellschaft steuern. Dabei wird auch auf einen zum Beispiel aus Haushaltsgründen verlangsamten Aufbau des Wohnungsbestands zu reagieren sein. Gleichzeitig steuern die beteiligten Kommunen über die Verrechnungspreise die Einnahmenseite und können so auf die entstehenden Überschüsse und Verluste der Gemeinschaftsgesellschaften unmittelbar Einfluss nehmen. Zu gering angesetzte und im Ergebnis für die Gemeinschaftsgesellschaft nicht kostendeckende Verrechnungspreise, müssten in der Folge durch Haushaltsmittel aufgefangen werden, kämen aber gleichzeitig den kommunalen Wohnungsbaugesellschaften beim Einkauf der Geschäftsbesorgungsleistungen zugute.

¹² Die hier dargestellten Einnahmen der Gemeinschaftsgesellschaft sind in den vorhergehenden Abschnitten des Kapitels 5.3 als Bewirtschaftungskosten bei den lokalen Wohnungsbaugesellschaften berücksichtigt.

Abbildung 5 Entwicklung der Einnahmenseite der regionalen Gemeinschaftsgesellschaft

Quelle: eigene Berechnungen

Die vorliegenden Daten zum Umfang der absehbaren Bautätigkeit bilden nur die derzeit verfügbaren Grundstücke ab. Tatsächlich ist davon auszugehen, dass der Wohnungsneubau darüber hinaus fortgesetzt wird und damit auch das Volumen der langfristigen Wohnungsbewirtschaftung zunimmt. Da sich daraus ökonomisch wirksame Größenvorteile für die Gemeinschaftsgesellschaft ergeben, können die Verrechnungspreise langfristig sinken.

5.4.2 Ausgaben und Gesamtergebnis

Die Gemeinschaftsgesellschaft ist ein Dienstleistungs- und Bürobetrieb, dessen Kosten sich im Wesentlichen aus dem Personalaufwand, den sonstigen Betriebskosten (Büromiete, Büroausstattung, Reisekosten) und anderweitigen Geschäftsführungskosten (z. B. Versicherungen, Buchhaltung, Jahresabschlüsse) ergeben. Aus der Statistik der wohnungswirtschaftlichen Verbände ergibt sich und insofern als branchenüblich anzusehen ist, dass sich die Betriebskosten aus einem Aufschlag von 30 bis 40% auf die Personalkosten ableiten lassen.¹³ Vorliegend wird mit 35% Aufschlag gerechnet.

Wesentliche personalwirtschaftliche Annahmen für die Ermittlung der Betriebskosten sind:

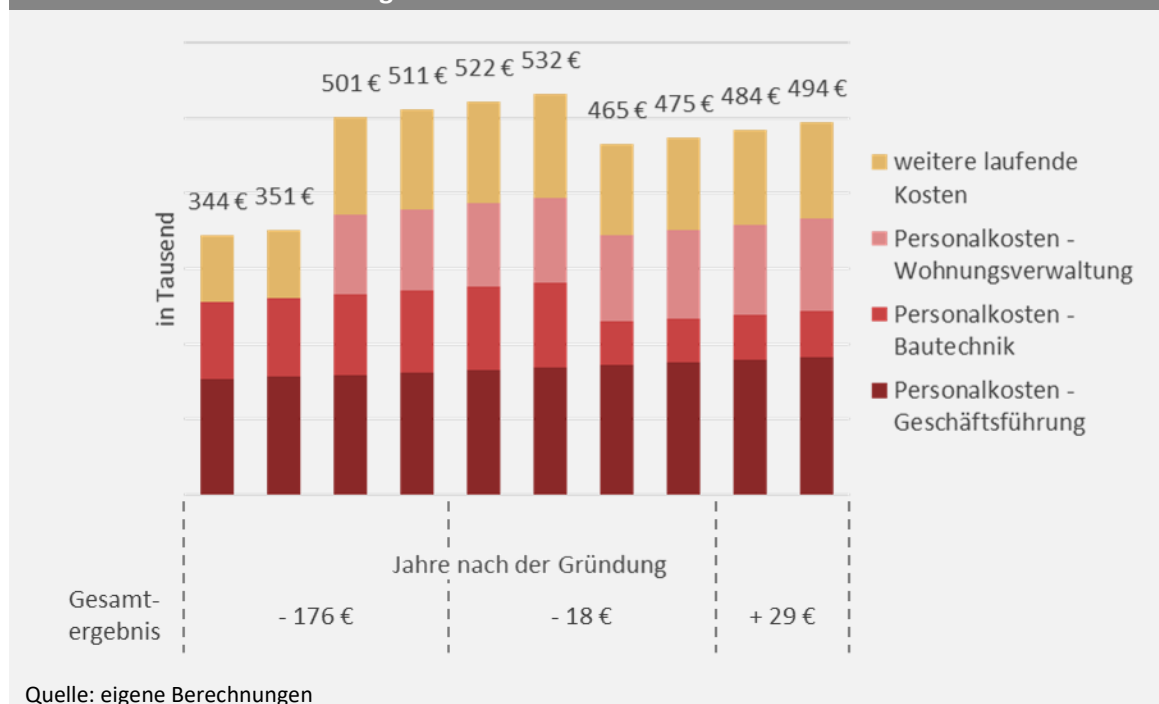
- Ab dem ersten Jahr werden ein Geschäftsführer (anfängliche Lohn- und Lohnnebenkosten: 150.000 € p.a.) und ein Bautechniker (anfänglich 100.000 € p.a.) mit je einer Vollzeitstelle eingestellt. Zwar kann im ersten Jahr nicht mit einer vollen Auslastung gerechnet werden. Mit Blick auf den Arbeitsmarkt, die Attraktivität der Stellen und die Auslastungsperspektive erscheint dies jedoch als gerechtfertigt.
- Ab dem dritten Jahr werden die ersten Wohnungen vermietet und somit in die Bewirtschaftung übernommen. Hier sind zwei Vollzeitstellen in der Wohnungsverwaltung zu schaffen. Selbst wenn damit in den ersten Jahren die Quote der Wohnungen pro Verwaltungsstelle verhältnismäßig niedrig ist, ist durch den erhöhten Aufwand der Neuvermietungen mit einer Vollauslastung zu rechnen. Die anfänglichen Lohn- und Lohnnebenkosten (Gründungsjahr) werden mit 50.000 € p.a. veranschlagt.

¹³ Somit ergibt sich, dass die Betriebskosten zu 75% auf Personalkosten und 25% auf sonstige Betriebskosten zurückgehen. Dies stimmt mit den Erfahrungswerten aus anderen Büro- bzw. Dienstleistungsbetrieben überein.

- Sofern die sich der Wohnungsneubau – wie hier angenommen- tatsächlich ab dem siebten Jahr so gut wie eingestellt wird, sollte der Stellenumfang in der Bautechnik auf 50% reduziert werden.

Insgesamt ergibt sich aus diesen Annahmen der nachfolgend dargestellte Gesamtaufwand und unter Berücksichtigung der Einnahmen (siehe vorhergehendes Kapitel) das nachfolgend dargestellte Betriebsergebnis. **Die Gemeinschaftsgesellschaft hat somit in den ersten vier Jahren ein negatives Gesamtergebnis, in den darauffolgenden vier Jahren ein nur noch knapp negatives Gesamtergebnis, danach werden knapp positive Geschäftsergebnisse erwartet.**

Abbildung 6 Entwicklung der Ausgabenseite und des Gesamtergebnisses der regionalen Gemeinschaftsgesellschaft



Die dargestellte Unterdeckung ist im Wesentlichen ein Ergebnis der anfänglichen Unterauslastung in der Geschäftsführung und der Bautechnik. Langfristig ergibt sich eine Kostendeckung.

5.4.3 Anschubfinanzierung / Unterstützung des Landes NRW

Dies Kapitel dient der Ableitung von Defiziten bzw. nicht-rentierlichen Kosten, um diese gegenüber potenziellen Fördermittelgebern beziffern zu können. Diese bestehen im Kern aus den drei folgenden Komponenten (insgesamt 375.000 €):

- Dem Gründungsaufwand und dem dazugehörigen Beratungsaufwand: Nach einer vorläufigen Schätzung sind diesbezüglich von 100.000 € auszugehen.
- Der Unterdeckung bzw. Defiziten aus den ersten Geschäftsjahren der Gemeinschaftsgesellschaft: Die vorliegenden Berechnungen kommen für die ersten vier Jahre zu einem Fehlbetrag von rund 200.000 €.
- Vorlaufende Personalkosten: Bei vergleichbaren Gründungen hat es sich als vorteilhaft erwiesen, den späteren Geschäftsführer bereits während des Gründungsprozesses einzuführen, so dass er zugleich erste Vorhaben vorbereiten und sich hierzu mit den beteiligten Kommunen abstimmen kann. In Analogie zu den angenommenen Personalkosten

für die Geschäftsführung wird hier bei einem halben Jahr Vorlauf von 75.000 € ausgegangen.

6 Ausblick: Ablauf und Meilensteine des geplanten Gründungsprozesses

Hier vorläufige Aufgabensammlung; ist vor Beschlussfassung zu aktualisieren und fortzuschreiben.

Wenn in der zweiten Jahreshälfte 2023 positive Beschlüsse in den Gremien gefasst werden, können die weiteren Schritte eingeleitet werden. Insgesamt kann der Gründungsprozess auf der Basis der bereits fortgeschrittenen Arbeiten zügig vorangetrieben und binnen eines dreiviertel Jahres abgeschlossen werden.

In einer Vorbereitungsphase sind insbesondere folgende Aufgaben dringlich:

- Die Finanzierung des Gründungsprozesses ist zu klären. Frühzeitige Ansprache des Landes bereits vor der Beschlussfassung in den Gremien, ansonsten interne Klärung der Finanzierungsbeteiligung.
- Die Personalsuche (insbesondere Geschäftsführer) sollte unmittelbar eingeleitet werden.
- Die Vergabe an eine begleitende Kanzlei sollte möglichst zügig erfolgen. Auch dies kann bereits vor der Beschlussfassung in den Gremien vorbereitet werden (Ausarbeitung der Ausschreibungsinhalte)
- In der Vorbereitungsphase kann die AG-IstaG grundlegende Fragen zur Namensgebung (Verbundnamen) und zum Firmensitz der Gemeinschaftsgesellschaft klären.

In der Hauptphase der Zusammenarbeit sind die Satzungen, Gesellschaftsverträge usw. auszuarbeiten. Für den Fall einer Genossenschaftsgründung sollte ferner frühzeitig ein Genossenschaftsverband / Prüfverband ausgewählt und zur Zusammenarbeit eingeladen werden. Ansonsten ist davon auszugehen, dass das beauftragte Konsortium / die beauftragte Kanzlei den diesbezüglichen Arbeits- und Beratungsprozess zielgerichtet strukturiert und terminiert.