

THEMA DES MONATS

## Praxisbeispiel im Kontext einer Unternehmenssanierung

# Bedeutung maßgeschneiderter Finanzierungslösungen

Die Wohnungsbaugenossenschaft Frankfurt (Oder) eG (WohnBau) – eine der ältesten Genossenschaften Brandenburgs – feiert 2017 ihr 125-jähriges Bestehen. Heute steht sie auf stabilem Fundament. Doch dies war nicht immer so. Ein umfangreicher Sanierungsprozess, zu dem die Optimierung des Darlehensportfolios sowie maßgeschneiderte Finanzierungslösungen gehörten, stabilisierte die Genossenschaft, deren Bestand gefährdet war.



**Uwe Becker**  
Prokurist  
DOMUS Consult Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH  
Potsdam



**Dr. Michaela Schmitz-Schlar**  
Vorstandsvorsitzende  
Wohnungsbaugenossenschaft  
Frankfurt (Oder) eG

Erlösschmälerungen in Höhe von 6,4 Mio. €. Hinzu kam der Betriebskostenausfall für die leerstehenden Wohnungen in Höhe von 3 Mio. €. Diese seit Jahren gewachsenen Auswirkungen der Leerstände führten zu einer Gefährdung der WohnBau.

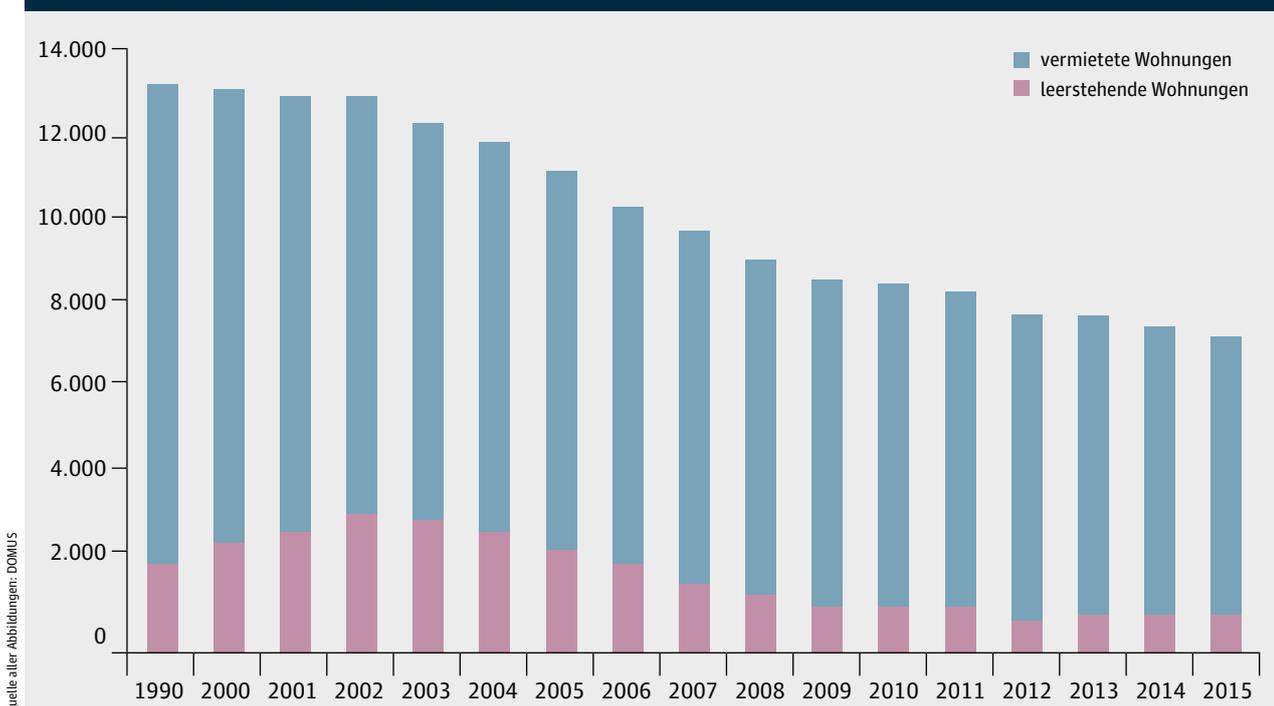
Die Stadt Frankfurt (Oder) hatte im Jahr 1989 rund 87.000 Einwohner. Seither ging die Bevölkerungszahl zurück und liegt aktuell noch bei etwa 58.000 Einwohnern. In den Jahren 1997 bis 2005 lag der jährliche Rückgang bei mehr als 2%. Die WohnBau hatte zur Wiedervereinigung rund 13.000 Wohnungen im Bestand. Dies blieb bis

zum Jahr 2002 weitgehend unverändert. In den 1990er Jahren wurde ein Teil der Gebäude umfassend saniert. Infolge des verstärkten Bevölkerungsrückgangs Ende der 1990er Jahre stieg indessen der Leerstand an und erreichte im Jahr 2002 mit 24,7% den höchsten Wert. Alleine im Jahr 2003 resultierten aus Leerständen

### Sanierungskonzept

Um auf den Nachfragerückgang durch Rückbaumaßnahmen zu reagieren und den Fortbestand der Genossenschaft zu sichern, wurde in den Jahren 2002/2003 von der WohnBau und der DOMUS Consult ein Sanierungskonzept nebst Fortschreibung erarbeitet, welches den Anforderungen

ABB. 1: WOHNUNGSBESTAND UND LEERSTAND



des § 6a Altschuldenhilfe-Gesetz sowie der Altschuldenhilfereordnung entsprach und damit die Grundlage für den Erhalt von Fördermitteln und Altschulden-Teilentlastung darstellte. Das Konzept hatte u. a. den verstärkten Bestandsabbau zur Reduzierung von Leerstand sowie die Verbesserung der Liquidität der Genossenschaft zum Ziel. Im Ergebnis erhielt die WohnBau bis zum Jahr 2010 Entlastungen von Altschulden in Höhe von knapp 15 Mio. €. Hinzu kamen bis heute Zuschüsse für Abrisskosten von mehr als 16 Mio. €. Die tatsächlichen Abriss- und Abrissnebenkosten überstiegen die Fördermittel um ca. 2,5 Mio. €, sodass es hier zusätzlicher finanzieller Anstrengungen seitens der WohnBau bedurfte.

Das umzusetzende Sanierungskonzept hatte vier Maßnahmenschwerpunkte:

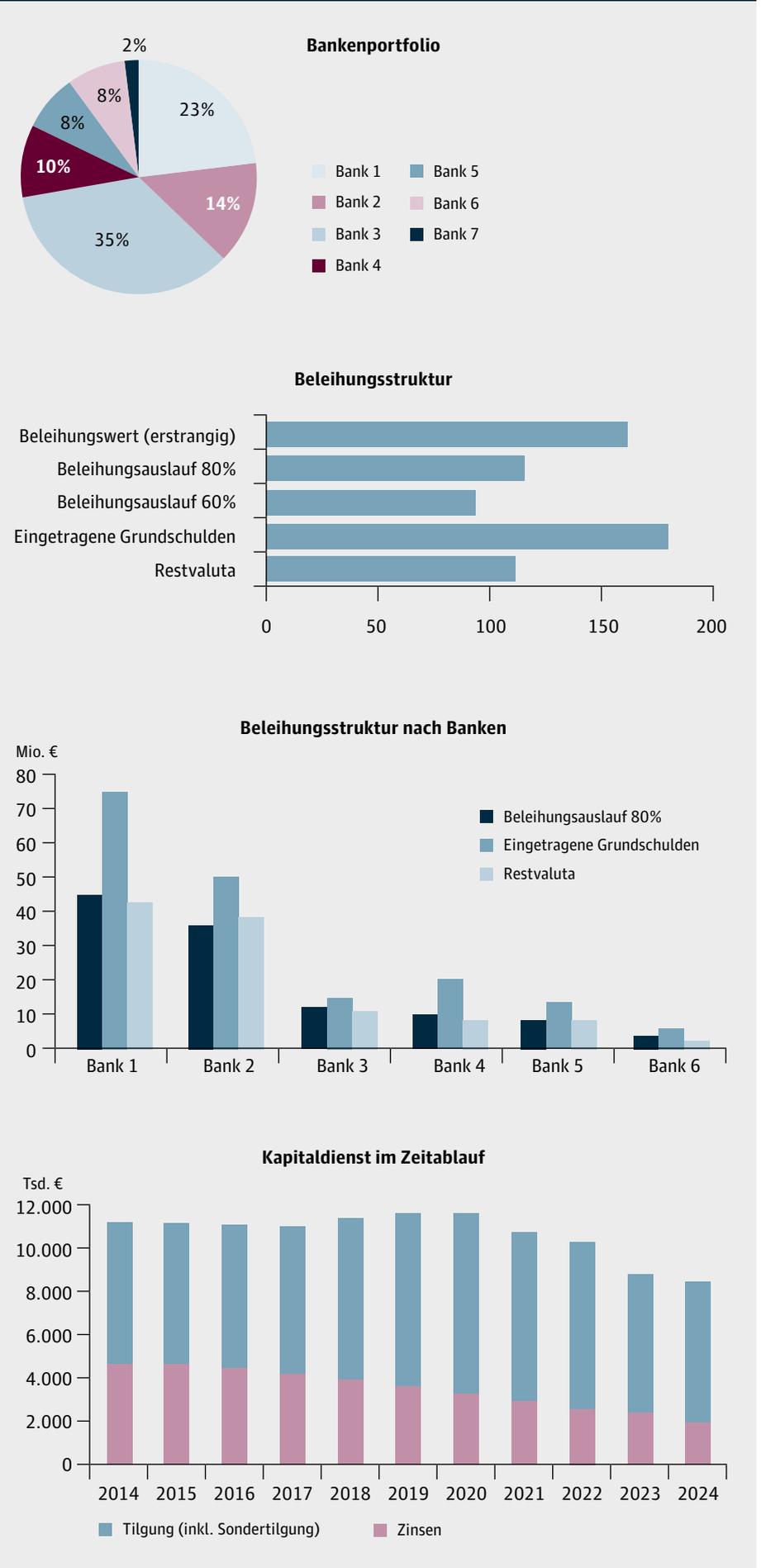
- Reduzierung der erheblichen Leerstandskosten (Teilentlastung von Altschulden bis 2010, Umlagenausfall, Instandhaltung) durch Ausrichtung des Wohnungsbestandes auf die geringere Nachfrage,
- Organisatorische und personalpolitische Maßnahmen zur Reduzierung der Personalkosten,
- Sukzessive und fortwährende Optimierung des Darlehensportfolios und des Kapitaldienstes,
- Einführung von Kontroll- und Steuerungsinstrumenten nach innen und außen.

Wie Abbildung 1 zeigt, wurde der Wohnungsbestand kontinuierlich auf 7.300 Wohnungen per Ende 2015 reduziert, was einer Verringerung um mehr als 40% entspricht. Die Darlehensverbindlichkeiten konnten im Zeitraum von 2004 bis 2015 um rund 77 Mio. € bzw. rund 45% reduziert werden.

Vor allem in den ersten Jahren des Sanierungsprozesses war ein erfolgreicher Ausgang der Sanierung ungewiss. So betrug die Liquidität in den Jahren 2004/2005 zeitweise deutlich weniger als eine Monatsmiete. Die Kapitaldienstquote lag bei kritischen 57% und die Leerstandsquote Ende 2005 immer noch über 20%. Liquiditätsengpässe gingen dabei bereits zu Lasten der Instandhaltung. Die Zahlungsfähigkeit konnte teilweise nur durch die Vereinbarung von Dispositionskrediten gesichert werden.

In den Jahren 2001 bis 2004 wurden, in erster Linie aufgrund außerplanmäßiger Abschreibungen, Jahresfehlbeträge von durchschnittlich 12 Mio. € erwirtschaftet. Neben den zum Abriss vorgesehenen Wohngebäuden wurden auch unsanierte Objekte, deren Sanierung nicht mehr vorgesehen war und deren Leerstand über 30% lag, außerplanmäßig abgeschrieben. 2003 begann der Abriss, flankiert von vereinzelt Verkäufen: Alleine bis 2008 reduzierte sich der Bestand auf diese Weise um knapp 4.000 Einheiten. ▶

**ABB. 2-5: AUSWERTUNG EINES DARLEHENS- UND BELEIHUNGSMANAGEMENTS**



Mit dem Wechsel in der WohnBau-Unternehmensführung führte die Autorin dieses Beitrags ab dem Jahr 2005 eine neue Unternehmensstrategie ein, die eine Stabilisierung und weitere Verbesserung der Unternehmenssituation ermöglichen sollte. Dabei sollte der Prozess der Bestandsreduzierung durch eine einschneidende Umorganisation innerhalb der WohnBau begleitet werden. So wurde der Personalbestand entsprechend der Bestandsreduzierung angepasst und mit der Gewerkschaft eine Vereinbarung zur Reduzierung der Personalkosten abgeschlossen.

**Darlehens- und Beleihungsmanagement**

Bei der Optimierung der Finanzierungsstrukturen lag der Fokus auf einem fortwährenden Darlehens- und Beleihungsmanagement. Zur Verbesserung der Transparenz wurde die Berichtskultur geändert: Die Kreditgeber wurden nun aktiv und regelmäßig mittels Quartalsberichten über die Entwicklung der Genossenschaft informiert. Zusätzlich zu den bestandsentwickelnden Maßnahmen (z. B. Abriss) existierten erhebliche Herausforderungen auf der Finanzierungsseite. Der

Stadtumbau musste - bzw. muss nach wie vor - durch ein maßgeschneidertes Darlehens- und Beleihungsmanagement begleitet werden, das Instrumente zur Optimierung des Kapitaldienstes sowie der Beleihungssituation umfasst.

**Optimierung der Darlehens- und Beleihungsstruktur**

Einen guten Überblick über die aktuelle Darlehenssituation zu erlangen ist für das Darlehens- und Beleihungsmanagement wesentlich. Die Strukturierung nach Kreditgebern, Darlehensbeiträgen, Prolongationsterminen und Laufzeiten macht es möglich, frühzeitig Chancen ergreifen bzw. auftretende Risiken eliminieren zu können (z. B. Prolongations- oder Klumpenrisiken). Darüber hinaus gilt es, die Besicherungssituation der einzelnen Kreditgeber im Blick zu behalten. So ist es immer wieder notwendig, Beleihungswerte des Wohnungsbestandes fortzuschreiben und dem aktuellen Darlehensportfolio gegenüberzustellen. Es ist dabei unerlässlich, Restvaluten der Darlehen den eingetragenen Grundschulden und Objektwerten zuzuordnen, um die Sicher-

heitenposition der einzelnen Darlehensgeber darstellen sowie mögliche Beleihungsreserven bzw. -defizite identifizieren zu können (siehe Abbildung 2 bis 5).

Bei der WohnBau bestand in der Vergangenheit - auch aufgrund der Altschuldensituation, des Rückbaus und der dadurch reduzierten Beleihungsmöglichkeiten - eine komplexe Beleihungsstruktur mit Querbesicherungen und einer Vielzahl von Kreditgebern. Es bestanden vielfach Darlehensverträge mit Gesamthaftgrundschulden und weiten Zweckerklärungen, die auf großen Teilen des Wohnungsbestandes lasteten. Weiterhin gab es die Situation, dass ein Objekt mehreren Gläubigern als Sicherheit diente (vorhandene Nachträge). Dies schränkte die Flexibilität der WohnBau bei Verhandlungen mit bisherigen oder neuen Kreditgebern ein. Objekte trotz Tilgung freizugeben, war nicht möglich. Es galt daher, diese komplexe Besicherungsstruktur aufzulösen und durch eine einfache, klare Sicherheitssituation zu ersetzen, die mehr Handlungsspielräume schafft. Zusätzlich waren die Grundschulden bzw. Darlehen neu zu ordnen. Dafür wurden verschiedene

**ABB. 6: VORHER-NACHHER-SITUATION EINES AKTUELLEN UMSCHULDUNGSPROJEKTES**

Objektdaten (auszugsweise)				Beleihungssituation zum Stichtag						Beleihungssituation nach erfolgter Umschuldung/ Sicherheitenänderung (geplante Umsetzung schrittweise bis 2020)				Bemerkungen	
				Beleihungswert zum Stichtag	1. Rang			2. Rang			1. Rang		2. Rang		
Objekte	WE/GE	Wohn- u. Nutzfl.	Leerstand zum Stichtag		Gläubiger	Grundschulden	Restschuld zum Stichtag	Gläubiger	Grundschulden	Restschuld zum Stichtag	Gläubiger	Grundschulden	Gläubiger	Grundschulden	
Objekt 1	90	5.348	10,4%	2.505.655											
Objekt 2	60	3.590	6,6%	1.687.589	Bank 1	2.237.413	All-schulden	Bank 2	1.489.976	1.474.973	Bank 3	3.727.389			Übernahme Grundschulden der Bank 1 (nach Bankenverhandlung) und Bank 2 (durch Darlehensablösung)
Objekt 3	60	3.678	4,8%	1.745.626											
Objekt 4															
Objekt 5															
Objekt 6		abgerissen		0		1.592.776	zugeordnet der Restschuld Objekt 1-3								Objekte abgerissen
Objekt 7															
Objekt 8						306.775	231.884								
Objekt 9	48	3.194	0,0%	2.459.000											
Objekt 10	40	2.364	0,0%	1.772.271		3.696.947	3.328.036				Bank 3	3.696.947			Übernahme Grundschulden der Bank 2 im Rahmen der Darlehensablösung
Objekt 11	24	1.428	0,0%	916.973											
Objekt 12		abgerissen		0		357.904	256.031								Objekt abgerissen
Objekt 13	43	2.366	26,1%	459.899											
Objekt 14	43	2.366	25,0%	0											
Objekt 15	43	2.366	33,8%	0		2.045.168	1.463.031								Freigabe der Objekte mit Darlehensumschuldung; Objekte sind nicht bzw. nur bedingt aufgrund des hohen Leerstandes beleihungsfähig
Objekt 16	32	1.765	40,1%	0											
Objekt 17	43	2.368	29,2%	459.726	Bank 2										
Objekt 18	43	2.366	33,8%	449.060		1.687.263	1.207.000								
Objekt 19	43	2.366	26,8%	488.103											
Objekt 20	43	2.366	1,5%	1.099.342											
Objekt 21	32	1.765	9,6%	800.720		1.397.974						1.397.974			
Objekt 22	60	3.423	1,7%	1.619.798		1.032.707	1.733.227				Bank 3	1.032.707			Übernahme Grundschulden der Bank 2 im Rahmen der Darlehensablösung
Objekt 23	43	2.449	8,9%	1.124.658		826.350						826.350			
Objekt 24	43	2.371	9,6%	1.083.012		808.455		Bank 1	214.883	Altsch.		808.455	Bank 1	214.883	
Objekt 25	57	2.678	3,2%	1.122.659		795.325	351.894					795.325			
Objekt 26		abgerissen		0		398.808									Objekt abgerissen
Objekt 27	28	1.421	7,5%	639.418		298.063	zugeordnet der Restschuld Objekt 9-11								Freigabe der Objekte nach Ablösung der Restschulden der Bank 2; künftig Mod.maßnahmen geplant
Objekt 28	27	1.421	10,1%	336.216		463.692									
Objekt 29	28	1.421	0,0%	677.652		294.504									
					<b>18.240.145</b>			<b>1.474.973</b>			<b>12.285.147</b>		<b>214.883</b>		<b>12 Besicherungsobjekte</b>

Darlehenspakete mit den passenden Beleihungsobjekten geschnürt sowie potenziellen Kreditgebern mögliche Umschuldungen mit den entsprechenden Darlehensbedingungen (Zins, Tilgung, Zinsbindung) vorgeschlagen (siehe beispielhaft Abbildung 6). Insbesondere mit den bestehenden Kreditgebern verhandelte die WohnBau intensiv, da die Umsetzung oft von ihrer Handlungsbereitschaft abhing. Eine Vielzahl möglicher Instrumente wird und wurde genutzt, um dauerhaft eine auf die Bedürfnisse der WohnBau maßgeschneiderte Finanzierungssituation zu schaffen.

### Instrumente

So werden seither bei Ablauf von Zinsbindungsfristen neue verbesserte Konditionen vereinbart bzw. Darlehen zu anderen Kreditgebern mit wohnungswirtschaftlichem Know-how umgeschuldet. Dadurch konnten bereits erhebliche Zinseinsparungen erreicht werden. U. a. wurden auch KfW-Darlehen umgeschuldet, um verbesserte und marktgerechte Konditionen zu erzielen. Die WohnBau wendet darüber hinaus zinssichernde Instrumente wie variabel verzinsten Darlehen mit Zinscaps an, um Zinsrisiken zu reduzieren. Zur Erreichung von Planungssicherheit werden seither auch Forward-Vereinbarungen abgeschlossen, sofern dadurch die Sicherung einer passgenauen Kondition erfolgen kann. Der Abschluss unterschiedlicher Zinsbindungszeiträume minimiert zudem das Risiko gleichzeitiger auslaufender Zinsbindungen bei Umschuldungen und Prolongationen.

Im Jahr 2005 konnte mit einer Bank eine Umstellung von Quartalsraten auf Monatsraten erreicht werden, wodurch sich das Liquiditätsmanagement vereinfachte. Auch die Prüfung der Zweckmäßigkeit von Umschuldungen unter Inkaufnahme einer Vorfälligkeitsentschädigung erfolgt regelmäßig. Ebenso werden außerplanmäßige Tilgungsleistungen (9 Mio. € seit dem Jahr 2003) vorgenommen – einerseits um eine verbesserte Darlehensstruktur zu erreichen, andererseits zur Fortführung der Abrisstätigkeit nach Wegfall der Teilentlastung (1,3 Mio. €). Um günstige Konditionen zu sichern, werden bei den seit 2013 wieder kontinuierlich stattfindenden Modernisierungsmaßnahmen seither sämtliche Fördermöglichkeiten geprüft und in die Beleihungsstruktur eingepasst. Auch mögliche Tilgungserhöhungen zur Senkung des Zinsaufwands (Laufzeitverkürzung) werden regelmäßig bei Neuaufnahmen, Prolongationen oder Umschuldungen geprüft.

### Konsolidierung und Ausblick

Das Darlehens- und Beleihungsmanagement reduzierte die Anzahl der Kreditgeber erheblich. Im

**ABB. 7: ENTWICKLUNG WESENTLICHER KENNZAHLEN**

Geschäftsjahr	2001	2005	2010	2015
Anzahl Wohnungen	12.981	11.164	8.594	7.335
Leerstandsquote Wohnungen in %	21,5%	20,8%	11,3%	11,5%
„Durchschnittliche Sollmiete Wohnungen in €/m <sup>2</sup> pro Monat“	3,20	3,48	3,81	4,31
Verbindlichkeiten bei Kreditinstituten und anderen Kreditgebern in Mio. €	168,7	161,8	128,4	103,6
Planmäßige Tilgungen in Tsd. €*	2.645,4	4.648,6	3.859,5	6.289,7
Zinsquote in % (Zinsen / Istmiete)	36,1%	35,2%	31,2%	21,8%
Kapitaldienstquote in % (Kapitaldienst / Ist-Miete)*	47,3%	56,7%	50,3%	53,7%
Liquide Mittel als X-Faches der Monats-Ist-Miete	3,3	0,1	4,6	9,0

\* ohne Sondertilgung und Teilentlastung

Jahr 2000 lag sie noch bei 14, derzeit bestehen Verbindlichkeiten bei nur noch sechs Kreditgebern. Kleine Kreditgeber sowie Banken, deren langfristiger Verbleib in der Wohnungswirtschaft unsicher war (bzw. die aufgrund von finanzwirtschaftlichen Problemen gefährdet waren), wurden abgelöst. Geschäftsbeziehungen bestehen nunmehr nur noch mit als fair und fachlich kompetent eingeschätzten Finanzierungspartnern, die an einer langfristigen Beziehung interessiert sind. Am Ende des Jahres 2009 betrug die Leerstandsquote der WohnBau noch 11%. Die Anzahl leerer Wohnungen wurde innerhalb von sieben Jahren um 70% reduziert. Die spürbaren finanziellen Entlastungen ermöglichten der WohnBau, wieder Investitionen in den Bestand zu tätigen und den Instandhaltungssatz je m<sup>2</sup> ab dem Jahr 2005 schrittweise zu erhöhen. Die Kennzahlen der WohnBau verbesserten sich kontinuierlich (siehe Abbildung 7).

Im Jahr 2011 lag die Zinsquote nach vielen Jahren erstmalig wieder unter 30%, im Jahr 2015 gar unter 22%. Die Darlehensverschuldung konnte sowohl absolut als auch im Verhältnis zur Wohnfläche kontinuierlich gesenkt werden – und das trotz wieder erfolgreicher Kreditneuaufnahmen für Modernisierungsmaßnahmen.

Die erzielte Zinseinsparung aus Umschuldungen, Laufzeitverkürzungen und Prolongationen wurde besonders ab dem Jahr 2012 für Tilgungserhöhungen genutzt, was einen erneuten Anstieg der Kapitaldienstquote in den letzten Jahren erklärt. Der Zahlungsmittelbestand stieg jedoch ebenfalls an. 2015 lag er bereits bei der 9-fachen Monats-Ist-Miete. Zudem war aufgrund von Mieterhöhungen im Jahr 2015 die Ist-Miete erstmalig höher als im Vorjahr. Das Instandhaltungsvolumen nähert sich mittlerweile einem weitgehend branchenüblichen Niveau an.

In den kommenden zehn Jahren werden Kredite mit einem jährlichen Kapitaldienst von mehr als 3 Mio. € vollständig getilgt sein, sodass diese Gelder dann für anderweitige Maßnahmen, in erster Linie die Bestandsentwicklung, verfügbar sein werden. Dem aktiven Darlehensmanagement wird auch zukünftig ein hoher Stellenwert beigemessen. So werden für in den kommenden fünf Jahren anstehende Zinsbindungstermine bereits Überlegungen angestellt, wie eine weitere Optimierung der Darlehens- und Kapitaldienststruktur erreicht werden kann.

Das Darlehens- und Beleihungsmanagement sowie die darin enthaltenen umstrukturierenden Tätigkeiten erreichten eine schrittweise Optimierung des Beleihungsportfolios. Die WohnBau entwickelte sich in den vergangenen 15 Jahren von einem Unternehmen, dessen Fortbestand gefährdet ist, zu einem Unternehmen, das für Kreditgeber wieder von Interesse ist.

Doch auch wenn die WohnBau mittlerweile wieder gut dasteht – ein Grund zum Ausruhen ist dies nicht. Noch immer prägt der Stadtbau die Stadt. Die neuesten Prognosen gehen von einem weiteren Einwohnerrückgang von 0,8% pro Jahr bzw. 400 Einwohnern aus. Dadurch bleibt weiterhin eine Kombination aus Abriss- und Modernisierungsmaßnahmen sowie ein maßgeschneidertes Darlehens- und Beleihungsmanagement erforderlich.

Nur so kann die WohnBau auch künftig den quantitativen und qualitativen Anforderungen des lokalen Mietwohnungsmarktes gerecht werden. ■



Weitere Informationen:  
[www.domusconsult.de](http://www.domusconsult.de) und  
[www.wohnbau-frankfurt.de](http://www.wohnbau-frankfurt.de)