

---

# Stadttrendite durch Wohnungsunternehmen – Analyse der Komponenten und Quantifizierungsmethoden

---

Stephanie Heitel



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

Prof. Dr. Andreas Pfnür (Hrsg.)  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft  
und Baubetriebswirtschaftslehre  
[www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)

Forschungszentrum Betriebliche  
Immobilienwirtschaft



Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,  
Band Nr. 22, Juni 2010

Zitierempfehlung:

Stephanie Heitel (2010): Stadttrendite durch Wohnungsunternehmen – Analyse der Komponenten und Quantifizierungsmethoden. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 22.

Forschungcenter Betriebliche  
Immobilienwirtschaft 

Autorin: Stephanie Heitel

Impressum (v.i.S.d.P.):

Prof. Dr. Andreas Pfnür  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre  
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften  
Technische Universität Darmstadt  
Hochschulstr. 1  
64289 Darmstadt

Telefon +49 (0) 6151 / 16 - 6522  
Telefax +49 (0) 6151 / 16 - 4417  
E-Mail [office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de)  
Homepage [www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)  
ISSN Nr. 1862-2291

Juni 2010

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Verzeichnis der Anhänge.....</b>	<b>VII</b>
<b>Management Summary .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Entwicklung des Stadttrendite-Begriffs und Ziele einer Quantifizierung .....</b>	<b>3</b>
2.1 Entwicklung des Begriffs Stadttrendite .....	3
2.2 Ableitung der Ziele und Funktionen der Quantifizierung der Stadttrendite .....	5
<b>3 Analyse aktueller Ansätze zur Konkretisierung der Stadttrendite .....</b>	<b>8</b>
3.1 Ansätze zur Definition und Charakterisierung der Stadttrendite.....	8
3.1.1 Analyse der Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Definitionen .....	8
3.1.2 Darstellung möglicher Stadttrendite-Komponenten.....	10
3.1.3 Herausforderungen bei der Auswahl und Quantifizierung der Stadttrendite-Komponenten .....	13
3.1.4 Einordnung der Stadttrendite in den Kontext anderer Fachdomänen .....	16
3.2 Ansätze zur Kategorisierung und Auswahl der Komponenten .....	19
3.2.1 Darstellung ausgewählter Ansätze .....	19
3.2.1.1 Ansätze aus Fachdomänen ohne direkten Bezug zur Stadttrendite ..	19
3.2.1.2 Ansätze mit unmittelbarem Bezug zur Stadttrendite .....	20
3.2.2 Analyse und Beurteilung der dargestellten Ansätze.....	22
3.3 Ansätze zur Quantifizierung der Stadttrendite.....	29
3.3.1 Darstellung ausgewählter Ansätze .....	29
3.3.1.1 Ansätze aus Fachdomänen ohne direkten Bezug zur Stadttrendite ..	29
3.3.1.2 Ansätze mit unmittelbarem Bezug zur Stadttrendite .....	36
3.3.2 Analyse und Beurteilung der dargestellten Ansätze.....	44
3.3.2.1 Analyse der dargestellten Ansätze.....	44
3.3.2.2 Anforderungen an die Quantifizierungsmethode.....	48
3.3.2.3 Beurteilung der Ansätze in Bezug auf die Anforderungen .....	50

---

<b>4 Entwurf eines Konzepts zur Operationalisierung der Stadtrendite.....</b>	<b>55</b>
4.1 Entwicklung eines dualen Ansatzes zur Quantifizierung.....	55
4.2 Konkretisierung der Rendite-Berechnung .....	56
4.3 Methodik für die Erstellung der Balanced Scorecard .....	59
4.4 Maßnahmen für eine erfolgreiche Etablierung der Stadtrendite-Quantifizierung .....	63
<b>5 Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>64</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>66</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>79</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziele der Quantifizierung der Stadttrendite.....	7
Abbildung 2: Modell der Unternehmensverantwortung übertragen auf die Wohnungswirtschaft	17
Abbildung 3: Komponenten der Stadttrendite gemäß den durchgeführten Studien.....	23
Abbildung 4: Vorschlag einer hierarchischen Kategorisierung der Stadttrendite-Komponenten.	27
Abbildung 5: Vorgehensweisen für die Quantifizierung in der Berliner Studie .....	38
Abbildung 6: Bei der Verkaufsentscheidung zu berücksichtigende Komponenten .....	41
Abbildung 7: Einordnung der Ansätze zur Stadttrendite bzgl. Akzeptanz und Vollständigkeit....	46
Abbildung 8: Übersicht über die langfristigen Ziele und die aktuell eingegangenen Kompromisse .....	47
Abbildung 9: Schematische Darstellung der Unterscheidung zwischen direkter und indirekter Stadttrendite .....	57
Abbildung 10: Addition zur Gesamttrendite.....	57
Abbildung 11: Beispiele für direkte und indirekte Bestandteile der Stadttrendite.....	58
Abbildung 12: Drei Stufen der Weiterentwicklung des Renditeverfahrens.....	59
Abbildung 13: BSC erweitert um die Stadttrendite-Perspektive .....	60
Abbildung 14: Aufbau einer Stadttrendite-Scorecard mit beispielhaften Indikatoren .....	62

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ansätze zur Kategorisierung der Komponenten einer Stadttrendite .....	21
Tabelle 2: Eigenschaften der Quantifizierungsmethoden in der Übersicht .....	48
Tabelle 3: Anforderungen in Abhängigkeit von den Zielen einer Quantifizierung .....	50
Tabelle 4: Bewertung der Eignung der einzelnen Quantifizierungsmethoden .....	54

## Abkürzungsverzeichnis

BBR .....	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BGW Bielefeld .....	Bielefelder Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft mbH
BMVBS .....	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
BSC .....	Balanced Scorecard
BU Wuppertal .....	Bergische Universität Wuppertal
CRR .....	Corporate Responsibility Rating
CSP .....	Corporate Social Performance
CSR .....	Corporate Social Responsibility
DCF .....	Discounted Cash Flow
DEGEWO .....	Berliner Wohnungsunternehmen
EK .....	Eigenkapitalrendite
EKF .....	Evaluierungs- und Kontrollfunktion
GdW .....	Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen
GuV .....	Gewinn- und Verlustrechnung
HU Berlin .....	Humboldt-Universität zu Berlin
IKF .....	Informations- und Kommunikationsfunktion
InWIS .....	Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt und Regionalentwicklung an der Ruhr-Universität Bochum
KMU .....	Kleine und mittlere Unternehmen
KNA .....	Kosten-Nutzen-Analyse
KWU .....	Kommunale Wohnungsunternehmen
OF .....	Orientierungsfunktion
ROI .....	Return on Investment
SBSC .....	Sustainability Balanced Scorecard
SRI .....	Socially Responsible Investment
WACC .....	Weighted Average Cost of Capital
WU .....	Wohnungsunternehmen

## Verzeichnis der Anhänge

<b>A. Entwicklungen auf dem deutschen Wohnungsmarkt .....</b>	<b>66</b>
A.1. Herausforderungen im Bereich der Wohnraumversorgung .....	66
A.2. Auswirkungen der Privatisierung kommunaler Wohnungsunternehmen .....	70
<b>B. Anforderungen an Indikatoren und Indikatorensysteme .....</b>	<b>72</b>
<b>C. Empfehlungen für den Einsatz der Balanced Scorecard .....</b>	<b>74</b>
<b>D. Ausgewählte Details zur Zusammensetzung der Stadttrendite in bisherigen Studien .....</b>	<b>76</b>
D.1. InWIS-Studie .....	76
D.2. Studie der HU Berlin .....	77

## **Management Summary**

Der Begriff Stadtrendite hat in den letzten Jahren zunehmend Einzug in die Diskussion um die Privatisierung von kommunalen Wohnungsunternehmen gehalten. Privatisierungsgegner fürchten den Verlust der positiven Wohlfahrtseffekte, die durch die Leistungen dieser Wohnungsunternehmen für eine Kommune entstehen. Der Begriff Stadtrendite umschreibt diese positiven Effekte. Ein Konsens über die Definition und Berechnungsmethodik für die Stadrendite existiert aber noch nicht.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden die bisherigen Diskussionen und Studien zur Stadrendite sowie Konzepte und Methoden aus weiteren Fachbereichen analysiert und bewertet. Nachfolgend sind die Ergebnisse und Empfehlungen zusammengefasst, die auf Basis dieser Analyse und Bewertung erarbeitet wurden.

### **Definition des Stadrendite-Begriffs:**

Bei der Stadrendite handelt es sich um einen Mehrwert für die Stadt, der sich aus Leistungen von Wohnungsunternehmen zusammensetzt, die in den Bereichen Soziale Sicherheit und Versorgung, Wohnumfeld und Stadtentwicklung, Stärkung der lokalen Wirtschaft und Administration und Organisation erwirtschaftet werden. Diese Leistungen müssen über die normal übliche Bewirtschaftung der Wohnungsbestände eines Unternehmens hinausgehen und mit den Zielen der Stadt in Einklang sein. Eine Stadrendite kann von privaten und von kommunalen Wohnungsunternehmen erwirtschaftet werden.

### **Komponenten der Stadrendite:**

Konsens besteht darüber, dass Maßnahmen in den Bereichen Wohnraumversorgung von Haushalten mit Zugangsschwierigkeiten am Wohnungsmarkt, Soziales Management und Stadtentwicklung zur Stadrendite zählen. Vereinzelt kommen in der Diskussion zudem ökologische Maßnahmen, die Stärkung der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes, das Infrastruktur- und Immobilienmanagement, die Förderung von Innovationen sowie die Vermeidung von Transaktionskosten als Komponenten vor. Auch die betriebswirtschaftliche Rendite wird teilweise zur Stadrendite gezählt. Um den Vergleich mit privaten Wohnungsunternehmen zu ermöglichen wird empfohlen, diese Eigenkapital-Rendite nicht in die Stadrendite einzurechnen. Bei Bedarf kann eine Gesamtrendite aus der Summe von Stadrendite und Eigenkapital-Rendite gebildet werden.

### **Ziele einer Quantifizierung:**

An einer Berechnung der Stadrendite haben insbesondere die Kommune und die Geschäftsführer der kommunalen Wohnungsunternehmen Interesse. Die Stadrendite-Berechnung kann folgende Funktionen erfüllen:

- Orientierungsfunktion (z.B. Unterstützung bei der Privatisierungsentscheidung, Zielsetzung im Rahmen des Beteiligungs-Controllings),
- Informations- und Kommunikationsfunktion (z.B. Information der Stakeholder, Erzeugung von Transparenz, Vergleich von Wohnungsunternehmen),
- Evaluierungs- und Kontrollfunktion (z.B. Erfolgs- und Wirkungskontrolle von Maßnahmen).

#### **Herausforderungen bei der Quantifizierung:**

Die Monetarisierung von weichen Faktoren, indirekten Wirkungen und in der Zukunft liegenden Erträgen ist schwierig und subjektiv geprägt. Die komplexen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die Abgrenzung von Tätigkeiten der normalen Bestandsbewirtschaftung sowie die verschiedenen Interessen der Bezugsgruppen führen zu Uneinigkeit darüber, in welcher Höhe die Maßnahmen und Wirkungen zur Stadttrendite zählen. Die Entwicklung von Quantifizierungsverfahren wird umso schwieriger, desto mehr man von der Input-Messung zur Outcome-Messung, also der Messung von Wirkung und Nutzen für die Stakeholder, übergeht.

#### **Empfehlung für die Quantifizierung:**

Da keines der untersuchten Verfahren alle gewünschten Funktionen der Quantifizierung erfüllt, wurde ein **dualer Ansatz** zur Quantifizierung entwickelt.

1. **Rendite-Berechnung:** Input-basierte Monetarisierung direkter Auswirkungen, während für indirekte Auswirkungen eine Spannweite angegeben wird.
2. **Balanced Scorecard (BSC):** Indikatorensystem in Form einer um die Stadttrendite-Perspektive erweiterten BSC, deren Inhalt von jedem Unternehmen selbst zu entwickeln ist.

Dieser duale Ansatz ist mit einem relativ geringen Aufwand verbunden und ermöglicht eine zeitnahe Umsetzung in der Praxis. Beide Ansätze müssen mit der Zeit weiterentwickelt werden. Das mittelfristige Ziel sollte eine Rendite-Berechnung sein, die für direkte Auswirkungen auf Marktpreisen basiert und eine Outcome-basierte Monetarisierung für indirekte Auswirkungen anwendet. Darüber hinaus sollte eine BSC mit standardisierten Kernindikatoren vorliegen. Für eine erfolgreiche Einführung dieses dualen Ansatzes zur Stadttrendite sollte ein periodischer Zielfindungsprozess für das Management etabliert, das Leistungsbeurteilungs- und Prämien-system angepasst, eine Berichterstattung eingeführt sowie eine Software für die Berechnung bereitgestellt werden.

Die Stadttrendite kann bereits heute einen wesentlichen Beitrag zur Objektivierung der Privatisierungsdiskussion leisten, indem sie eine bessere Informationsgrundlage zur Verfügung stellt. Der entwickelte duale Ansatz der Stadttrendite-Quantifizierung unterstützt Kommunen bei der zielgerichteten Steuerung ihrer Beteiligung und hilft den Wohnungsunternehmen ihre Effizienz langfristig zu steigern.



## 1 Einleitung

Am deutschen Mietwohnungsmarkt fanden in den letzten Jahren umfangreiche Bestandsverkäufe statt.<sup>1</sup> Als Käufer traten insbesondere angloamerikanische Finanzinvestoren in Erscheinung, während auf Verkäuferseite die öffentliche Hand zunehmend Bestände der Länder und Kommunen veräußerte.<sup>2</sup> Beispielsweise hat die Stadt Dresden ihre kommunalen Wohnungen an den Finanzinvestor Fortress verkauft und mit den Einnahmen ihre gesamten Schulden getilgt.<sup>3</sup> Aufgrund ihrer maroden Haushaltslage denken weitere Kommunen darüber nach, ihre Wohnungsbestände in den nächsten Jahren zu privatisieren.<sup>4</sup>

Die Auswirkung des Verkaufs kommunaler Wohnungsunternehmen wird allerdings kontrovers diskutiert. Während die Befürworter einer Privatisierung den Kapitalzufluss und die effizientere Bewirtschaftung durch private Eigentümer betonen, heben die Gegner hervor, dass kommunale Wohnungsunternehmen zu positiven Wohlfahrtseffekten führen, die in eine finanzwirtschaftliche Renditebetrachtung nicht einfließen. Dieser Mehrwert soll zum Beispiel durch die Wohnraumversorgung einkommensschwacher Haushalte, das Engagement für die Wohnumfeldverbesserung, die Quartiersstabilisierung und den Stadtumbau entstehen. Zudem werden negative Folgen, wie z.B. Mieterhöhungen und ein „Umkippen“ von Stadtvierteln, durch die Fokussierung der Investoren auf den Cash Flow, befürchtet.<sup>5</sup>

Im Entscheidungsprozess über einen Verkauf der Wohnungsunternehmen sollten deshalb alle wesentlichen Faktoren berücksichtigt werden, so dass neben den finanzwirtschaftlichen Faktoren insbesondere auch diese möglichen Wohlfahrtseffekte einbezogen werden müssen. Im Laufe der Privatisierungsdiskussion hat sich für diese durch die kommunalen Wohnungsunternehmen erzielten positiven Wohlfahrtseffekte der Begriff Stadttrendite etabliert.

Allerdings wird der Begriff Stadttrendite bisher unterschiedlich verwendet. Um die Stadttrendite bei wohnungspolitischen Entscheidungen besser berücksichtigen zu können, sind eine allgemeingültige Definition sowie Methoden zur Messung und Bewertung erforderlich. Erst wenn solche Methoden feststehen, kann durch empirische Untersuchungen erarbeitet werden, inwieweit sich die Gesamttrendite – bestehend aus der ökonomischen Rendite und der Stadttrendite – von kommunalen und privaten Wohnungsunternehmen unterscheidet. Darüber hinaus bildet die durch eine Quantifizierung geschaffene Transparenz den Kommunen im Rahmen ihres Beteiligungs-Controllings die Möglichkeit, die Zusammensetzung der Gesamttrendite gezielt auf die Interessen der Kommune auszurichten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Vesper (2006), S. 5

<sup>2</sup> Vgl. Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (2005), S. 6; Just (2006), S. 127

<sup>3</sup> Vgl. Katzschke (2006)

<sup>4</sup> Vgl. o.V. (2006), S. 23

<sup>5</sup> Im Anhang A werden die Herausforderungen auf dem deutschen Wohnungsmarkt ausführlicher beschrieben und mögliche Auswirkungen der Privatisierung kommunaler Wohnungsunternehmen analysiert.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Definition der Stadttrendite zu konkretisieren, ihre verschiedenen Komponenten zu analysieren und in Frage kommende Quantifizierungsmethoden zu bewerten. Darauf aufbauend wird eine Vorgehensweise entwickelt, anhand welcher die Stadttrendite in der Praxis der Wohnungsunternehmen zeitnah berücksichtigt werden kann.

## 2 Entwicklung des Stadtrendite-Begriffs und Ziele einer Quantifizierung

### 2.1 Entwicklung des Begriffs Stadtrendite

Vor etwa sechs Jahren wurde der Begriff Stadtrendite in die Diskussion eingeführt, um die Bedeutung kommunaler Wohnungsunternehmen (KWU) prägnant in der Öffentlichkeit zu kommunizieren. Im Rahmen der Diskussion um die Auswirkungen des Verkaufs kommunaler Wohnungsunternehmen dient er als Argument gegen die Privatisierung.

Der Stadtrendite-Begriff ist aus folgender Argumentation entstanden: Die Privatisierungsgegner bestreiten die pauschale Behauptung der Ineffizienz öffentlicher Unternehmen. Dieser Effizienzbegriff stütze sich einseitig auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die vom Unternehmenszweck der Gewinnerzielung ausgehen. KWU seien stattdessen in ihrer Satzung zu gemeinnützigen Aufgaben und einem nachhaltigen Wirtschaften verpflichtet, wodurch ein zusätzlicher Wert geschaffen und ggf. auf Rendite oder Kostendeckung verzichtet werde.<sup>1</sup> Eine Bewertung der Effizienz allein nach der Eigenkapitalverzinsung sei deshalb nicht aussagekräftig. Die Rendite müsse im Verhältnis zum Unternehmenszweck und den geleisteten Aufgaben gesehen werden.<sup>2</sup> Es sei geradezu selbstverständlich, dass die Eigenkapitalrendite geringer ausfalle, da ein Teil der Erträge für soziales Engagement und städtebauliche Investitionen verwendet werde und ein solcher gesamtgesellschaftlicher Beitrag von den Privaten nicht in diesem Umfang erbracht werde.<sup>3</sup> Um einen objektiven Effizienzvergleich von privaten und kommunalen Wohnungsunternehmen durchführen zu können, müssten diese zusätzlichen Leistungen ökonomisch bewertet werden.<sup>4</sup> Für diesen zusätzlich erwirtschafteten Beitrag, der von öffentlichen Unternehmen vor dem Hintergrund des sozialen Unternehmenszweckes geleistet wird, hat sich der Begriff Stadtrendite etabliert. Bereits Jahre zuvor wurde mit einer vergleichbaren Zielsetzung und Bedeutung der Begriff Sozialrendite benutzt.<sup>5</sup>

Verwendet wird der Stadtrendite-Begriff insbesondere durch den Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (GdW) und Vertreter kommunaler Wohnungsunternehmen sowie durch den Mieterbund.<sup>6</sup> Im November 2005 wurde bei einem vom GdW organisierten Kongress mit dem Titel „UNVERZICHTBAR - Kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen sichern vitale Städte“ die Stadtrendite weiter diskutiert. Ein Jahr später fand ein Kongress mit dem Thema "Kommunale Wohnungsunternehmen - Garanten für eine dauerhafte Stadtrendite" statt.<sup>7</sup> Darüber hinaus argumentieren verschiedenste KWU in Unternehmens-

---

<sup>1</sup> Vgl. Sautter (2005), S. 56

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 17

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Rebhan (2006), Zitelmann (2006), Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 2

<sup>4</sup> Vgl. z.B. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 17

<sup>5</sup> Vgl. z.B. Pfeiff (2002), S. 5-7; Scharp et al. (2002), S. 36; Kiepe (2005)

<sup>6</sup> Vgl. Zitelmann (2006)

<sup>7</sup> vtw. (2006)

präsentationen und Geschäftsberichten mit ihren erwirtschafteten Leistungen im Sinne der Stadtrendite.<sup>8</sup> Auch während der Diskussion um die Einführung des REIT in Deutschland wurde der Begriff immer wieder aufgegriffen.<sup>9</sup>

Nachdem für die Begriffe Stadtrendite bzw. Sozialrendite trotz häufiger Verwendung weder eine genaue Definition noch eine Berechnungsmethode existierte, wurden seit 2006 verschiedene Studien durchgeführt, die sich mit der Konkretisierung dieser Begriffe sowie mit deren Berechnung beschäftigen. Eine Studie zur Stadtrendite wurde von der Humboldt-Universität zu Berlin (HU Berlin) in Kooperation mit dem kommunalen Wohnungsunternehmen DEGEWO durchgeführt. Die Studie zieht das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) als Grundlage für die Bestandteile der Stadtrendite heran. Alle Komponenten werden monetär ausgewiesen, wobei ein Teil der Erträge auf Basis der Kostenrechnung berechnet wird, während für Folgeerträge Schätzwerte abgeleitet werden. Als Fallbeispiel wurde die Stadtrendite für die DEGEWO berechnet.<sup>10</sup> Zahlreiche Diskussionen sowie Kritik über einen Teil der angesetzten Komponenten und verwendeten Methoden folgten dieser Studie.<sup>11</sup> 2010 erschienen Ergebnisse einer Neuauflage. Die Stadtrendite wurde nun auch für die Folgejahre berechnet und im Gegensatz zur ersten Studie wurden ökologische Effekte in die Berechnung aufgenommen sowie ein Computerprogramm zur Stadtrenditeberechnung entwickelt.<sup>12</sup> Eine Anpassung bei den kritisierten Vorgehensweisen war nicht Ziel der Neuauflage der Studie und scheint auch nicht vorgenommen worden zu sein.<sup>13</sup> Die zweite Studie mit dem Titel „Mietersozialanalyse“ wurde vom Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt und Regionalentwicklung an der Ruhr-Universität Bochum (InWIS) beauftragt von insgesamt fünf öffentlichen Wohnungsunternehmen durchgeführt. Die Sozialrendite wird hier als Bestandteil der Stadtrendite definiert. Ein Teil der Leistungen wurde Kosten-basiert quantifiziert und dafür eine Rendite berechnet. Der Endbericht der Studie wurde nicht veröffentlicht, jedoch wurden Einzelheiten der Studie zur Berechnung der Sozialrendite vorgestellt.<sup>14</sup> Schließlich wurde Anfang 2008 vom Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) eine Studie zur Stadtrendite veröffentlicht, die 2006 bei der Bergischen Universität Wuppertal (BU Wuppertal) beauftragt worden war. Eine Definition sowie die Komponenten des Terminus Stadtrendite wurden dabei anhand wohlfahrtsökonomischer Ansätze erarbeitet. In der Studie werden Methoden zur Messung und Bewertung einzelner Komponenten vorgeschlagen sowie Prüffragen für als nicht monetär quantifizierbar eingestufte Komponenten erarbeitet.<sup>15</sup> Eine Handreichung für Kommunen soll die Analyse der

<sup>8</sup> Vgl. z.B. BGW Bielefeld in BGW (2003) und Mueller (2006a); GBH Hannover in Schweyen (2006); GEWOBA Bremen in Sydow (2005)

<sup>9</sup> Vgl. z.B. Zitelmann (2006)

<sup>10</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a)

<sup>11</sup> Vgl. z.B. Zitelmann (2006); Paul (2006); Voigtländer (2007), S. 28-41; Just, Maennig (2008)

<sup>12</sup> Vgl. DEGEWO (2010a); DEGEWO (2010b)

<sup>13</sup> Vgl. DEGEWO (2010b), S. 98 f.

<sup>14</sup> Vgl. Eichener (2006); Rebhan (2006), S. 21

<sup>15</sup> Vgl. BBR (2006); BU Wuppertal (2006); BMVBS, BBR (2008a); BMVBS, BBR (2008b)

Leistungen der KWU sowie den Prozess der Entscheidungsfindung unterstützen.<sup>16</sup> Aufgrund teilweise inhaltlicher Abweichungen zwischen den ersten Veröffentlichungen der BU Wuppertal und den Ergebnissen im Endbericht der BBR-Expertise, wird im Folgenden bei Relevanz zwischen der Studie der BU Wuppertal und der BBR-Expertise unterschieden.

Die bisherigen Studien unterscheiden sich noch in vielen Aspekten und bilden eine Basis für weitere Diskussionen. Zahlreiche KWU haben inzwischen Interesse, ihre Stadttrendite zu quantifizieren, so dass verschiedene Projekte initiiert und Fallstudien durchgeführt werden.<sup>17</sup>

Ein weiterer Ansatz kommt aus der Praxis: Das kommunale Wohnungsunternehmen BGW Bielefeld hat die Stadttrendite als fünften Bestandteil in die Balanced Scorecard des Unternehmens integriert.<sup>18</sup> Diese Maßnahme zeigt, dass die Stadttrendite in der internen Steuerung einen bedeutenden Stellenwert eingenommen hat.

## **2.2 Ableitung der Ziele und Funktionen der Quantifizierung der Stadttrendite**

Die aktuellen Bemühungen, ein Berechnungsverfahren für die Stadttrendite zu entwickeln, sowie das zunehmende Interesse der KWU an der Berechnung ihrer Leistungen zeigen, dass einer solchen Quantifizierung eine große Bedeutung beigemessen wird. Im Folgenden sollen die Ziele und Interessen, die mit einer Stadttrendite-Berechnung verbunden werden, weiter analysiert werden.

Im Bereich der Wohnungswirtschaft gibt es zahlreiche Interessensgruppen, z.B. die Kommune mit der Verpflichtung zur Daseinsvorsorge, die Kommune als Eigentümer der KWU, die Eigentümer der privaten Wohnungsunternehmen, die Mitarbeiter und Geschäftsführer der Wohnungsunternehmen, Mieter sowie lokale Handwerker und Dienstleister. Sie alle haben verschiedene Interessen an Leistungen im Sinne der Stadttrendite. Wenn es um die Quantifizierung und Berechnung der Stadttrendite geht, sind die Ziele der Kommune, der Eigentümer und der Manager bzw. Geschäftsführer entscheidend. Sie werden im Folgenden näher erläutert.

Für die Kommune ist eine Quantifizierung der Stadttrendite wichtig, da diese die Entscheidungsgrundlage für eine mögliche Privatisierung des KWU sowie für Kooperationen mit anderen Unternehmen verbessern kann: Viele der Argumente in der Privatisierungsdiskussion könnten durch quantitative Belege entkräftet oder belegt werden. So könnte berechnet werden, welche Vorteile ein eigenes Wohnungsunternehmen für eine Stadt erbringt.<sup>19</sup> Im Vergleich könnte sich zudem zeigen, ob ein Effizienzunterschied zwischen KWU und privaten Wohnungsunternehmen vorhanden ist. Werden die Kosten und Nutzen von Maßnahmen in der Stadttrendite-Berechnung

---

<sup>16</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008b), S. 2

<sup>17</sup> Vgl. z.B. Syre (2007); Spars, Heinze (2009), S. 71 f.

<sup>18</sup> Vgl. BGW (2006); Müller (2006b), S. 6

<sup>19</sup> Vgl. Spars, Heinze (2006), S. 388

gegenübergestellt, wird die bisherige implizite Subventionierung transparent. Eine alternative Beschaffung durch Kooperationen mit entsprechenden privaten Unternehmen und Dienstleistern kann dann fundierter abgewogen werden.<sup>20</sup> Langfristig kann durch die gesteigerte Transparenz eine Effizienzsteigerung bei der Leistungserbringung und ein verbesserter Ressourceneinsatz erreicht werden.

In vielen Kommunen hat auch das Interesse an einer höheren ökonomischen Rendite zugenommen.<sup>21</sup> Mit Hilfe der Stadtrendite kann die Kommune als Eigentümer im Rahmen des Beteiligungs-Controllings festlegen, welches Verhältnis bzw. welchen Wert von ökonomischer Rendite und Stadtrendite sie für das kommende Geschäftsjahr erwartet.

Für die kommunalen Wohnungsunternehmen sowie für ihre Geschäftsführer und Angestellten kann die Stadtrendite-Berechnung verschiedene Funktionen und Auswirkungen haben. Hat ein Unternehmen vormals eine geringe ökonomische Rendite ausgewiesen, könnte dies zu Lasten des Geschäftsführers und der Mitarbeiter ausgelegt worden sein. Ergibt sich nun eine gute Stadtrendite, erscheint die bisherige Leistung in einem besseren Licht und einige Gründe für eine Privatisierung werden entkräftet. Zudem könnte die Quantifizierung von Stadtrendite-Leistungen in das Controlling integriert werden und somit zur Steuerung und Kontrolle solcher Maßnahmen eingesetzt werden.<sup>22</sup> Überprüfbare Erfolge können ein Imagegewinn für das Wohnungsunternehmen sein und seine Marktposition und Zukunftsfähigkeit stärken.<sup>23</sup> Dadurch kann gleichzeitig die Mitarbeitermotivation gesteigert werden.

Auch private Wohnungsunternehmen können die Stadtrendite-Berechnung als Marketinginstrument verwenden, um das Image des Unternehmens zu verbessern. Das ist möglich, wenn sich das Unternehmen für Leistungen im Sinne der Stadtrendite einsetzt. In diesem Fall könnte die Stadtrendite-Berechnung ebenfalls als Controllinginstrument zur Beurteilung der Wirksamkeit von Maßnahmen benutzt werden. Wenn die Unternehmensstrategie des privaten Wohnungsunternehmens keine sozialen Ziele einschließt, sind die Vorteile einer Berechnung gering.

Die beschriebenen Interessen, die mit einer Quantifizierung der Stadtrendite verbunden werden, sind vielseitig. Während einerseits eine Orientierungsfunktion im Sinne einer Entscheidungsgrundlage bzgl. der Privatisierung gewünscht wird, verbinden andere mit der Quantifizierung eine Kommunikationsfunktion oder eine Kontrollfunktion.

Abbildung 1 stellt zusammenfassend die Ziele der Quantifizierung der Stadtrendite kategorisiert nach diesen Funktionen dar.

---

<sup>20</sup> Vgl. Handschuch (2006), S. 29; Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (2006), S. 19; GdW (2006b), S. 37

<sup>21</sup> Vgl. Lohse (2006), S. 6

<sup>22</sup> Vgl. z.B. BGW (2006), S. 2 f.

<sup>23</sup> Vgl. Fuhrich (2004), S. 9

Orientierungsfunktion (OF)	Informations- und Kommunikationsfunktion (IKF)	Evaluierungs- und Kontrollfunktion (EKF)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundlage für Handlungen und Entscheidungen, z.B.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- bei der Privatisierungsfrage</li> <li>- hinsichtlich einer alternativen Beschaffung von Leistungen durch Kooperation</li> <li>- für eine Optimierung des Ressourceneinsatzes</li> </ul> </li> <li>▪ Zielsetzung im Rahmen des Beteiligungs-Controllings durch die Kommune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information der Einwohner, der Mieter und kommunaler Akteure</li> <li>▪ Berichterstattung</li> <li>▪ Vergleich mit anderen KWU, Erfahrungsaustausch</li> <li>▪ Vergleich KWU – private WU</li> <li>▪ Erzeugung von Transparenz</li> <li>▪ Verständliche Kommunikation komplexer Wirkungszusammenhänge</li> <li>▪ Motivation der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfolgs- und Wirkungskontrolle von Maßnahmen</li> <li>▪ Effizienzkontrolle</li> <li>▪ Messung der genauen Auswirkungen</li> <li>▪ Anzeiger für notwendige Maßnahmenänderungen</li> <li>▪ Planungs- und Steuerungsinstrument im WU</li> </ul>

**Abbildung 1: Ziele der Quantifizierung der Stadtrendite**

Für die Kommunen überwiegt dabei die Orientierungsfunktion, während für die Wohnungsunternehmen die Kommunikations- und die Kontrollfunktion entscheidend sind. Aufgrund der verschiedenen Ansprüche ist es eine Herausforderung, ein Bewertungsverfahren zu finden, das die gewünschten Funktionen erfüllt.

Zunächst muss jedoch der Stadtrendite-Begriff genau definiert werden, um anschließend eine passende Berechnungsmethode entwickeln zu können. Im folgenden Kapitel werden der bisherige Stand zur Definition der Stadtrendite analysiert, Schwierigkeiten bei der Festlegung der Zusammensetzung und der Quantifizierung dargestellt und mögliche Quantifizierungsmethoden analysiert.

### **3 Analyse aktueller Ansätze zur Konkretisierung der Stadtrendite**

#### **3.1 Ansätze zur Definition und Charakterisierung der Stadtrendite**

##### **3.1.1 Analyse der Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Definitionen**

Bei der Auseinandersetzung mit dem Begriff der Stadtrendite zeigt sich, dass eine einheitliche, allgemein gültige Definition der Stadtrendite bisher noch nicht existiert.<sup>1</sup> Aus den verschiedenen Aussagen in Berichten, Vorträgen und Studien lassen sich jedoch gemeinsame Ansichten identifizieren. Erhebliche Unterschiede ergeben sich bei der Auswahl der Komponenten, aus denen sich die Stadtrendite zusammensetzt. Im Folgenden wird kurz auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei den Definitionsansätzen eingegangen. Anschließend werden die bisher genannten Komponenten vorgestellt.

Auf Basis der bisherigen Verwendung und vorhandener Definitionsansätze zur Stadtrendite lässt sich folgende gültige Aussage treffen:

Bei der Stadtrendite handelt es sich um

- einen Mehrwert<sup>2</sup> für die Kommune,
- der durch Wohnungsunternehmen erwirtschaftet wird.<sup>3</sup>

Die Stadtrendite wird häufig als Sammelbegriff für die Erträge und Vorteile verwendet ohne diese als betriebswirtschaftliche Rendite zu betrachten<sup>4</sup>, während andere Ansätze von einer finanzmathematischen Renditekennziffer sprechen<sup>5</sup>. Die BBR-Expertise differenziert hier den ersten Fall als „Stadtrendite im übertragenen Sinn“ von der „Stadtrendite im engeren Sinn“.<sup>6</sup>

Verschiedene Ansichten stehen sich gegenüber bzgl. der Fragen,

- ob die Stadtrendite die betriebswirtschaftliche Rendite öffentlicher Unternehmen beinhaltet oder sich auf darüber hinausgehende Leistungen beschränkt,
- ob die Stadtrendite einen Mehrwert darstellt, der ausschließlich von öffentlichen Wohnungsunternehmen erwirtschaftet werden kann, oder ob auch private Unternehmen eine Stadtrendite erwirtschaften können, und
- welche Komponenten im Detail zu diesem Mehrwert beitragen.

---

<sup>1</sup> Vgl. z.B. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006c), S. 386; BMVBS, BBR (2008a), S. 14

<sup>2</sup> Unter Mehrwert wird ein zusätzlicher Nutzen bzw. Ertrag verstanden.

<sup>3</sup> Prinzipiell lässt sich der Begriff Stadtrendite auch für andere Branchen (d.h. insbesondere auch für andere kommunale Beteiligungen) als die Wohnungswirtschaft mit der Bedeutung eines Mehrwertes für die Kommunen durch die Unternehmensleistung verwenden. In diesem Sinne wird er bisher nicht gebraucht und wird deshalb im Rahmen dieser Arbeit von einer weiteren Betrachtung ausgeschlossen.

<sup>4</sup> Vgl. z.B. Basse (2005), Sydow (2005)

<sup>5</sup> Vgl. z.B. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a)

<sup>6</sup> Vgl. z.B. BMVBS, BBR (2008a), S. 8-11

So sehen beispielsweise Esser, Bielka und die Studie der HU Berlin die betriebswirtschaftliche Rendite als Bestandteil der Stadtrendite an.<sup>7</sup> Basse nennt in diesem Sinne die Dividendenzahlungen als Bestandteil.<sup>8</sup> Freitag, Kiepe, Eichener und die GEWOBA Bremen verstehen dagegen unter der Stadtrendite nur den zusätzlich zur betriebswirtschaftlichen Rendite bzw. zur Gewinnausschüttung von den Wohnungsunternehmen erbrachten Nutzen.<sup>9</sup> Für sie bildet die Summe aus Stadtrendite und Eigenkapitalrendite die Gesamrendite<sup>10</sup>, d.h.:

$$\text{Gesamrendite} = \text{EK-Rendite (direkt)} + \text{Stadrendite (indirekt)}$$

#### **Formel 1: Zusammensetzung der Gesamrendite**

Die BBR-Expertise schließt sich der ersten Gruppe an, wonach auch die betriebswirtschaftlichen Vorteilsüberschüsse zur Stadtrendite zählen. Allerdings wird hier weiter differenziert: Da betriebswirtschaftliche Vorteilsüberschüsse sich auch negativ auf die Stadtwirtschaft auswirken können, werden diese hier nur anteilig in der Stadtrendite erfasst.<sup>11</sup>

Sollen die Stadtrendite-Leistungen von kommunalen und privaten Wohnungsunternehmen direkt verglichen werden, wäre es nicht aussagekräftig, wenn der Gewinn der KWU in die Stadtrendite einfließt. Die privaten WU bringen aufgrund der anderen Eigentümerschaft keinen solchen Beitrag ein. Deshalb ist es aussagekräftiger und transparenter, den direkten ökonomischen Beitrag in Form des Unternehmensgewinnes nicht in die Stadtrendite aufzunehmen. Um den Gesamtvorteil, der durch die KWU für die Kommune entsteht, darzustellen, sollte dem Ansatz gefolgt werden, aus Stadtrendite und Eigenkapitalrendite durch Addition eine Gesamrendite zu berechnen. Auf Basis dieser Differenzierung zwischen Stadt- und Eigenkapitalrendite kann jedes Unternehmen in Abhängigkeit von seiner Strategie festlegen, aus welchen Anteilen dieser zwei Bestandteile sich die Gesamrendite zusammensetzen soll.

Des Weiteren wird in verschiedene Aussagen mit der Stadtrendite ausschließlich der zusätzliche „Nutzen der öffentlichen gegenüber der rein privatwirtschaftlichen Eigentümerschaft von Wohnungsbeständen“<sup>12</sup> bezeichnet, d.h. der Nutzen durch Leistungen, die von einem privaten Wohnungsunternehmen mit rein betriebswirtschaftlichem Verhalten nicht durchgeführt werden.<sup>13</sup> Diese Ansicht unterstützt insbesondere die Argumentation der Privatisierungsgegner, da die Stadtrendite bei diesem Verständnis gerade den Unterschied zu einem privaten Eigentümer darstellt. Zum Nachweis einer solchen Stadtrendite müssten die Leistungen, die ein

<sup>7</sup> Vgl. z.B. Esser (2005), S. 4; GdW (2006b), S. 35 f.; Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 37

<sup>8</sup> Vgl. Basse (2005), S. 3

<sup>9</sup> Vgl. Freitag (2005a), S. 5; Freitag (2005b), S. 758; Kiepe (2005); Sydow (2005), S. 8; Eichener (2006), S. 39

<sup>10</sup> Vgl. Sydow (2005), S. 8

<sup>11</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008a), S. 10

<sup>12</sup> Spars, Heinze (2006), S. 387 f.

<sup>13</sup> Vgl. z.B. Esser (2005), S. 4; Freitag (2005b), S. 758; Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 11 f.; Spars, Heinze (2006), S. 387 f.

Privater nachweislich nicht erbringt, isoliert werden.<sup>14</sup> Dies stellt sich als schwierig heraus, da auch private Wohnungsunternehmen zum Teil vergleichbare Leistungen erbringen, die im breiten Konsens als Bestandteile der Stadttrendite angesehen werden.<sup>15</sup> Deshalb wird überwiegend die Ansicht vertreten, dass eine Stadttrendite auch von privatwirtschaftlichen Wohnungsunternehmen erwirtschaftet werden kann.<sup>16</sup> Aufgrund der gesellschaftspolitischen Zielsetzung öffentlicher Unternehmen wird angenommen, dass diese eine höhere Stadttrendite als private Unternehmen erwirtschaften. Ein Nachweis für diese Annahme kann jedoch nur bei einem Vergleich der Stadttrenditen von öffentlichen und privaten Unternehmen erbracht werden.<sup>17</sup> Die Differenz zwischen der Stadttrendite öffentlicher und privater Unternehmen würde dann den Wohlfahrtseffekt für die Stadt und ihre Wirtschaft durch die öffentliche Eigentümerschaft ergeben. Bei dem Vergleich ist zu beachten, dass die Höhe der Leistungen im Sinne der Stadttrendite in hohem Maße von der lokalen und regionalen Situation abhängen. Eine hohe Stadttrendite kann insbesondere auf die wirtschaftliche und soziale Instabilität einer Kommune hindeuten. Stadttrendite-Werte aus unterschiedlichen Kommunen sind daher nur bedingt vergleichbar. Beim Vergleich öffentlicher Wohnungsunternehmen untereinander kann statt der Stadttrendite die Gesamttrendite als Vergleichsbasis herangezogen werden. In der Diskussion wird oft vernachlässigt, dass die Stadttrendite einen statischen Charakter hat: Bei Vergleichen und für die Privatisierungsentscheidung muss hinterfragt werden, inwieweit der aktuell gemessene Nutzen auch über mehrere Jahre anfallen wird.<sup>18</sup>

Bei der Definition der Stadttrendite existieren zudem erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Zusammensetzung dieses Mehrwerts. Im Folgenden werden die bisher in der Diskussion erwähnten Komponenten einer Stadttrendite vorgestellt.

### 3.1.2 Darstellung möglicher Stadttrendite-Komponenten

Als Bestandteile der Stadttrendite werden in den zahlreichen Äußerungen und den vorhandenen Studien eine Vielzahl von Maßnahmen und deren Auswirkungen genannt. Beispielsweise steht im Editorial zum Geschäftsbericht 2003 der BGW Bielefeld:

„Stadttrendite – das bedeutet für uns eine sinnvolle, an den Bedürfnissen orientierte Entwicklung der Quartiere einschließlich der Schaffung von Infrastrukturen. Stadttrendite – das ist die Vermeidung von Monokulturen in den Wohngebieten und die Einrichtung von Begegnungsstätten, die das soziale Miteinander fördern. Stadttrendite – das bedeutet auch die Sicherung von Arbeitsplätzen ... . Stadttrendite – das ist nicht zuletzt das Engagement für

<sup>14</sup> Vgl. Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (2006), S. 19

<sup>15</sup> Vgl. z.B. Besecke, Enbergs (2008), S. 75-79, siehe auch Anhang A.2.

<sup>16</sup> Vgl. z.B. Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (2006), S. 19; Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006c), S. 386; Spars, Heinze (2006), S. 390

<sup>17</sup> Vgl. z.B. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 75; Spars, Heinze (2006), S. 390

<sup>18</sup> Vgl. z.B. Kofner (2006)

Kinder und Jugendliche, für Schulabgänger ohne Ausbildungsplatz, für Familien, für Senioren, für Umwelt und Natur.“<sup>19</sup>

Bestimmte Komponenten werden in nahezu allen Ansätzen erwähnt, während andere Bestandteile nur in vereinzelt Beschreibungen der Stadttrendite auftauchen. Komponenten, die in den meisten Ansätzen und Definitionen auftauchen, sind all jene Maßnahmen, die wohnungs- und stadtentwicklungspolitischen Zielsetzungen der Kommunen entsprechen.<sup>20</sup> Dazu zählen die folgenden Bereiche:

- Wohnraumversorgung von Haushalten mit Zugangsschwierigkeiten am Wohnungsmarkt: Hierbei werden insbesondere Belegungsrechte und -vereinbarungen, die Entlastung der Mieter durch Mietpreise unter dem ortsüblichen Mietspiegel, Kosten aufgrund auffälligen Wohnverhaltens und Maßnahmen für die soziale Stabilisierung auffälliger Mieter angeführt.<sup>21</sup>
- Soziales Management:  
Hierzu zählen vor allem Maßnahmen zur Schaffung sozial stabiler Quartiere durch Bürgerprojekte, Fördermaßnahmen (inkl. Sponsoring), Unterstützung des kulturellen und sozialen Bildungsangebotes der Stadt, Betreuungsleistungen, ein aktives Belegungsmanagement sowie der Aufbau einer sozialen Infrastruktur (s. auch Anhang A.1. zu weiteren Maßnahmen des Sozialen Managements).<sup>22</sup>
- Stadtentwicklung bzw. Stadtumbau:<sup>23</sup>  
Zu Komponenten aus dem Bereich Stadtentwicklung gehören die Stabilisierung des lokalen Immobilienmarktes durch Abrisse<sup>24</sup> oder durch Neubau<sup>25</sup>, der Aufbau und die Pflege kommunaler und technischer Infrastruktur<sup>26</sup> und die Gestaltung des Wohnumfeldes.<sup>27</sup>

Diese Bestandteile einer Stadttrendite entsprechen den Maßnahmen, die zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen auf dem Wohnungsmarkt als erforderlich angesehen werden (s. Anhang A.1.).

Nur vereinzelt werden folgende Bestandteile erwähnt:

- Ökologische Maßnahmen:  
Hier werden Ressourcen-schonende Neubau- und Modernisierungsmaßnahmen genannt, wie der Bau von Niedrigenergiehäusern, energetische Gebäudemodernisierungen mit zeit-

---

<sup>19</sup> BGW (2003), S. 1

<sup>20</sup> Vgl. auch Spars, Heinze (2006), S. 388

<sup>21</sup> Vgl. Spars, Heinze (2006), S. 388; Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (2006), S. 19; Schwalbach, Schwert, Smuda (2006a), S. 11 f. und S. 39

<sup>22</sup> Vgl. Schwalbach, Schwert, Smuda (2006a), S. 10 und S. 39; BGW (2003), S. 1; BGW (2006), S. 8-18

<sup>23</sup> Vgl. Bachmann (2006), S. 14; Schwalbach, Schwert, Smuda (2006a), S. 10

<sup>24</sup> Vgl. Spars, Heinze (2006), S. 388; Kraemer (2005), S. 13

<sup>25</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008a), S. 31 f.

<sup>26</sup> Vgl. Spars, Heinze (2006), S. 388; GdW (2006a), S. 35 f.; Sydow (2005), S. 8

<sup>27</sup> Vgl. Kraemer (2005), S. 13

gemäßiger Wärmedämmung und Haustechnik inklusive umweltfreundlicherer Heiztechniken oder der Einsatz von Photovoltaikanlagen.<sup>28</sup> Darüber hinaus werden Müllvermeidung und –entsorgung<sup>29</sup>, die verstärkte Versickerung von Regenwasser in Sanierungsgebieten<sup>30</sup>, Flächenrecycling<sup>31</sup> und Grünflächenpflege<sup>32</sup> erwähnt.

- **Stärkung der lokalen und regionalen Wirtschaft sowie des Arbeitsmarktes:**  
Hierunter fallen positive Effekte für die lokale Wirtschaft durch eine gezielte Auftragsvergabe an lokale Handwerker und Dienstleistungspartner, die Förderung lokaler Unternehmen und Institutionen insbesondere bei der Existenzgründung<sup>33</sup>, sowie die Sicherung von Arbeitsplätzen und die Bereitstellung zusätzlicher Ausbildungsplätze im eigenen Unternehmen<sup>34</sup>.
- **Infrastruktur- und Immobilienmanagement:**  
Als weitere Komponente der Stadttrendite werden der Ausbau, Umbau und Erhalt der kommunalen Infrastruktur sowie die Übernahme des Immobilienmanagements für kommunale Immobilien genannt.<sup>35</sup>
- **Förderung von Innovationen:**  
Als Impulsgeber für Innovationen für zukünftiges Wohnen wird individuelle Wohnqualität erreicht und der Standort gestärkt. Zu den Innovationen zählen beispielsweise familienge-rechte oder barrierearme Wohnungen, neue zielgruppenorientierte Wohnungsangebote (z.B. innovative Wohngruppen für Senioren), neue innovative Standorte (z.B. Wohnen am Wasser) und technologische Innovationen (z.B. smart-home).<sup>36</sup> Häufig zahlen sich diese Investitionen erst sehr viel später finanziell aus.<sup>37</sup>
- **Vermeidung von Transaktionskosten durch Kooperation:**  
Die Vermeidung von Transaktionskosten<sup>38</sup> durch eine hohe Vertrauensbasis und Zielkongruenz zwischen dem Wohnungsunternehmen und der Kommune wird als Bestandteil der Stadttrendite angesehen. Auf Basis einer solchen Kooperation werden im Gegensatz zur Durchführung der Aufgaben durch verschiedene private Dienstleister die Kosten durch geringeren Koordinationsaufwand<sup>39</sup>, stärkere Eigenverantwortlichkeit der Wohnungsunternehmen und die gemeinsame Verantwortung für Integrationsmaßnahmen gesenkt.<sup>40</sup>

<sup>28</sup> Vgl. Schmalstieg (2005), S. 20 f.

<sup>29</sup> Vgl. z.B. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 26

<sup>30</sup> Vgl. Schmalstieg (2005), S. 20

<sup>31</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008a), S. 21

<sup>32</sup> Vgl. Sydow (2005), S. 8

<sup>33</sup> Vgl. Spars, Heinze (2006), S. 388; Kraemer (2005), S. 26; vtw. (2006); BMVBS, BBR (2008a), S. 35

<sup>34</sup> Vgl. z.B. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 75; BGW (2003), S. 1; BGW (2006), S. 8

<sup>35</sup> Vgl. Spars, Heinze (2006), S. 388; BGW (2006), S. 13-18; GdW (2006a), S. 7

<sup>36</sup> Vgl. Kraemer (2005), S. 22; Schmalstieg (2005), S. 20; Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 26

<sup>37</sup> Vgl. z.B. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 26

<sup>38</sup> Zu den Transaktionskosten zählen Informationsbeschaffungs-, Anbahnungs-, Verhandlungs-, Durchführungs-, Kontroll- und Anpassungskosten.

<sup>39</sup> Vgl. z.B. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 28

<sup>40</sup> Warda (2006), S. 46

Durch die enge Kooperation im Bereich Quartiersmanagement können zudem Planung und Umsetzung von Projekten schneller mit dem Unternehmen abgestimmt werden.<sup>41</sup>

Diese Aufzählung verdeutlicht den Bedarf an einer inhaltlichen Festlegung der Komponenten einer Stadttrendite. Eine weitere Problematik stellt in einem nächsten Schritt die Quantifizierung, und zwar insbesondere die monetäre Bewertung, dieser Komponenten dar. Im Folgenden soll deshalb auf die Herausforderungen bei der Auswahl und Quantifizierung der Stadttrendite-Komponenten eingegangen werden.

### 3.1.3 Herausforderungen bei der Auswahl und Quantifizierung der Stadttrendite-Komponenten

Die qualitative Erfassung der möglichen Komponenten einer Stadttrendite und die Berechnung ihres Beitrags zur Stadttrendite stellen eine Herausforderung dar. Im Folgenden werden zunächst verschiedene Aspekte betrachtet, die für die Festlegung, welche Komponenten zur Stadttrendite hinzugerechnet und welche nicht einbezogen werden sollen, beachtet werden müssen.

Bei der **Auswahl** muss vermieden werden, dass irrelevante oder als selbstverständlich anzusehende Maßnahmen als zusätzlicher Nutzen für die Stadt eingehen, während relevante Aspekte nur ungenügend behandelt werden.<sup>42</sup> So bezieht ein Teil der genannten Komponenten im Stadttrendite-Kontext Maßnahmen ein, die im Eigeninteresse der Unternehmen zur Sicherung der Vermietung liegen. Für die Stadttrendite müssten deshalb Leistungen, die eine Wirkung außerhalb der strukturellen Verbesserung der Vermietung entfalten, von denen der normalen Bestandsbewirtschaftung getrennt werden.<sup>43</sup> Da Maßnahmen, die zur Sicherung der Vermietung notwendig sind, auch von privaten Wohnungsunternehmen durchgeführt werden, deckt sich diese Abgrenzung zum Teil mit der Frage, inwieweit Maßnahmen einbezogen werden sollen, die auch von privaten durchgeführt werden.

Des Weiteren muss geklärt werden, in welchem Maße die Zusatzleistungen der öffentlichen Unternehmen tatsächlich von ihnen selbst erbracht werden und wie sich diese Komponenten überhaupt auf die Stadt und ihre Wirtschaft auswirken.<sup>44</sup> Es sollten nur Maßnahmen im Rahmen der Stadttrendite einbezogen werden, die den Zielen der Stadt entsprechen. Dies erfordert allerdings eine klare Definition dieser Ziele, was häufig nicht gegeben ist.<sup>45</sup>

Sind die adäquaten Komponenten gewählt, stellt die Erfassung und Bewertung dieser Stadttrendite-Komponenten die nächste Herausforderung dar. Im Folgenden werden die

---

<sup>41</sup> Vgl. Schmalstieg (2005), S. 20; Kraemer (2005), S. 21

<sup>42</sup> Vgl. z.B. Dierkes (1974), S. 107 f.

<sup>43</sup> Vgl. Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (2006), S. 9 und S. 19

<sup>44</sup> Vgl. Spars, Heinze (2006), S. 389

<sup>45</sup> Vgl. z.B. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 13

speziellen Probleme bei der **Quantifizierung** und insbesondere der monetären Bewertung der Komponenten aufgezeigt.

Bei den Leistungen im Sinne der Stadttrendite handelt es sich häufig um Investitionen in „weiche“ **Faktoren**, wie das Image eines Quartiers, den sozialen Zusammenhalt, die Zufriedenheit von Kunden, die Kommunikation und die soziale Stabilität. Deren Erträge lassen sich nicht immer mit Zahlen belegen.<sup>46</sup> Falls die Stadttrendite entsprechend ihrer Bezeichnung mit einer Renditeformel berechnet werden soll, müssten jedoch alle Komponenten gemessen werden, da diese Werte als Inputfaktoren notwendig sind. Insbesondere ist in diesem Fall nicht nur eine Messung der Einflüsse sondern auch eine monetäre Bewertung erforderlich, die noch größere Schwierigkeiten bereitet.

Bei der Durchführung einer **Monetarisierung** ist mit erheblichen Unsicherheiten und Informationsverlusten zu rechnen.<sup>47</sup> Die einfachste Möglichkeit der Monetarisierung ist, die für eine Maßnahme aufgewendeten Kosten als Ertrag der Leistung anzusetzen. Allerdings erbringt nicht jede Ausgabe eines Unternehmens, die als Zusatzleistung erfasst wird, automatisch einen stadtwirtschaftlichen Effekt in gleicher Höhe.<sup>48</sup> D.h. die Kosten entsprechen häufig nicht dem hervorgebrachten Nutzen, z.B. wenn nicht erforderliche Maßnahmen durchgeführt werden oder der Einsatz der Mittel nicht effizient erfolgt.<sup>49</sup> Die wirklichen Nutzen können dabei höher oder niedriger sein als der reine Kostenansatz. Ein linearer Zusammenhang zwischen Input (Aufwendungen) und Outcome ist nicht realistisch. Deshalb wird teilweise sogar die Ansicht vertreten, dass Kosten zur Bestimmung des Nutzens nicht einmal einen Anhaltspunkt geben sollten.<sup>50</sup> Die Bewertung von Maßnahmen sollte somit möglichst in Abhängigkeit von ihrer gesellschaftspolitischen Wirkung erfolgen.

Die relevanten **Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge** sind komplex.<sup>51</sup> Es ist schwer feststellbar, welche Wirkungen durch welche Maßnahmen hervorgerufen wurden. Dieses Problem entsteht aufgrund der Multikausalität des Umfeldes, beispielsweise durch zwischenzeitliche Auswirkungen anderer Programme, durch Einflüsse externer Interventionen wie veränderten Rahmenbedingungen und Konjunkturkrisen.<sup>52</sup> Dies führt auch dazu, dass eine einfache Addition der Leistungen nicht den effektiven Nutzen der durchgeführten Maßnahmen widerspiegelt.<sup>53</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Scharp et al. (2002), S. 36; Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 22 f.

<sup>47</sup> Vgl. Worch (1996), S. 130-132

<sup>48</sup> Vgl. Spars, Heinze (2006), S. 390

<sup>49</sup> Vgl. z.B. Just, Maennig (2008), S. 12 f.

<sup>50</sup> Vgl. Dierkes (1974), S. 108

<sup>51</sup> Vgl. z.B. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 74; Spars, Heinze (2006), S. 390

<sup>52</sup> Vgl. BBR (2003), S. 211

<sup>53</sup> Vgl. Spars, Heinze (2006), S. 389

Zusätzlich wird die Bewertung der Maßnahmen dadurch erschwert, dass die Stakeholder eines Unternehmens häufig verschiedene Interessen haben. Der Nutzen, der durch Maßnahmen entsteht, wird deshalb von verschiedenen Gruppen ggf. unterschiedlich bewertet.<sup>54</sup>

Alternativ könnte sich der Maßstab für die Effizienz öffentlicher Unternehmen deshalb am Erfüllungsgrad der ihnen gestellten Aufgaben orientieren.<sup>55</sup> Dies erfordert jedoch eine präzise Formulierung von Zielen und die Entwicklung von Indikatoren, Messgrößen und Kennwerten für die Bewertung des Grads der Zielerreichung.<sup>56</sup> Die Definition und Operationalisierung von so genannten weichen Zielen und ihrer Erreichung bereitet Schwierigkeiten und ihre Offenlegung erzeugt einen Rechtfertigungsdruck über Zielsetzungen und Handlungsweisen.<sup>57</sup> Darüber hinaus müssen die örtlichen Besonderheiten bedacht werden. Was in einer Stadt als Erfolg zu werten ist, kann für eine andere unerreichbar sein.<sup>58</sup>

Bei einigen Maßnahmen handelt es sich zudem um Investitionen in die Zukunft, die sich erst später finanziell auszahlen und denen in den unmittelbar nachfolgenden Perioden keine Erträge gegenüber stehen. Konsequenzen unternehmerischer Entscheidungen, die unbeabsichtigt, indirekt oder mit größerer Zeitverzögerung auftreten, sind oft weitaus bedeutender als die primären Vor- und Nachteile. Daher ist eine langfristige Betrachtung bei der Ergebnisbewertung notwendig und es stellt sich die Frage, wie solche sekundär- und höherrangigen Auswirkungen behandelt werden sollen.<sup>59</sup>

Darüber hinaus sollte für eine Gesamtbewertung der Unternehmensleistung ein Maßstab gefunden werden, der die Vorteile der Unternehmenstätigkeit für die Stadt in ein angemessenes Verhältnis zur Eigenkapitalrendite setzt.<sup>60</sup>

Ein weiteres Problem bei der Erfassung und Bewertung der Stadttrendite-Komponenten ist die **Datenerhebung**.<sup>61</sup> Die Erfassung relevanter Daten ist zeitaufwendig und die notwendige Kompetenz zur Durchführung derartiger Analysen ist in kommunalen oder öffentlichen Unternehmen häufig nicht vorhanden.<sup>62</sup> In vielen Städten fehlt eine kleinräumige Datenbasis, insbesondere für Indikatoren der lokalen Ökonomie, sowie Daten zu Fluktuation, Leerstand, Wohndauer und Gesundheitssituation.<sup>63</sup> Für die Quantifizierung sollten nur solche Daten benötigt werden, für die der Zeitaufwand und die Kosten der Erhebung angemessen sind.

---

<sup>54</sup> Vgl. z.B. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 22 f.

<sup>55</sup> Vgl. Sautter (2005), S. 56

<sup>56</sup> Vgl. BBR (2003), S. 211

<sup>57</sup> Vgl. z.B. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 74

<sup>58</sup> Vgl. Fuhrich (2004), S. 12

<sup>59</sup> Vgl. z.B. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 22 f.; Dierkes (1974), S. 182

<sup>60</sup> Vgl. Spars, Heinze (2006), S. 388

<sup>61</sup> Vgl. Dierkes (1974), S. 182

<sup>62</sup> Vgl. z.B. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 74

<sup>63</sup> Vgl. BBR (2003), S. 211

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Definition und Entwicklung gültiger Quantifizierungsverfahren umso schwieriger wird, desto mehr man von der Input-Messung (Aufwand des Unternehmens für bestimmte Zwecke) zur Outcome-Messung (Wirkung, Nutzen für die Stakeholder, z.B. Beitrag zu besserer Wohn- und Lebensqualität) gelangt.<sup>64</sup>

Dadurch ergeben sich verschiedene Stufen der Bewertung

- von der Nennung von Aufgaben- und Problemgebieten mit quantitativen Indikatoren aber ohne Monetarisierung
- über die Monetarisierung basierend auf Input-Größen (Aufwand)
- zur Monetarisierung basierend auf Outcome-Größen (Wirkung).<sup>65</sup>

Ohne das Messproblem endgültig zu lösen, wurden in der Wissenschaft und Praxis in verschiedenen Bereichen Ansätze entwickelt, um eine Auswahl, Messung und Bewertung solcher Leistungen zur Entscheidungsvorbereitung und Erfolgskontrolle zu ermöglichen.

Um von diesen Ansätzen für die Entwicklung der Stadttrendite profitieren zu können, wird die Stadttrendite im Folgenden in bestehende Konzepte anderer Fachdomänen eingeordnet.

### 3.1.4 Einordnung der Stadttrendite in den Kontext anderer Fachdomänen

In der Wohnungswirtschaft erscheint die Idee der Stadttrendite als ein völlig neues Konzept. Bei näherer Betrachtung lassen sich jedoch Parallelen zu bestehenden Konzepten anderer Fachdomänen erkennen. So existieren im Bereich der Betriebswirtschaftslehre und der Stadtökonomie bereits verschiedene Ansätze, die zur Weiterentwicklung der Stadttrendite beitragen könnten.

Die Studie der HU Berlin ordnet die Stadttrendite in den Kontext der Corporate Social Responsibility (CSR), d.h. der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, ein.<sup>66</sup> Diesem Ansatz folgt auch Faller<sup>67</sup>, indem er für die Stadttrendite die Aufstellung von Sozialbilanzen empfiehlt.<sup>68</sup> Die von der BU Wuppertal durchgeführte BBR-Studie betrachtet die Stadttrendite aus der Perspektive der Stadtökonomie.<sup>69</sup> Als weitere Möglichkeit wurde von Grunow vorgeschlagen, die Stadttrendite in Form einer Kosten-Nutzen-Analyse (KNA) umzusetzen, also eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung durchzuführen.<sup>70</sup> Im Folgenden werden die verschiedenen Einordnungsmöglichkeiten kurz vorgestellt.

---

<sup>64</sup> Vgl. Dierkes (1974), S. 173

<sup>65</sup> Vgl. Dierkes (1974), S. 177 f.

<sup>66</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 14-24

<sup>67</sup> Geschäftsführer des Bonner Forschungsinstituts Empirica

<sup>68</sup> Vgl. Handschuch (2006), S. 29; Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (2006), S. 19

<sup>69</sup> Vgl. BU Wuppertal (2006)

<sup>70</sup> Vgl. Grunow (2006), S. 5

Beim **CSR-Konzept** geht es um die freiwillige Integration sozialer und ökologischer Belange in die Unternehmenstätigkeit und die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern.<sup>71</sup> Da die Überlegungen zur Stadttrendite insbesondere auf soziale aber ebenso auf ökologische Komponenten eingehen, die zu der ökonomischen Zielsetzung hinzukommen, lassen sich Ansätze des CSR-Konzeptes anwenden. In der Studie der HU Berlin wurde das CSR-Modell der gesamtgesellschaftlichen Nachhaltigkeit auf die Wohnungswirtschaft übertragen. Abbildung 2 veranschaulicht die Verbindung eines Wohnungsunternehmens zu seinen internen und externen Stakeholdern sowie die Rahmenbedingungen.

Für die Stadttrendite-Diskussion relevante Themen, die im Forschungsbereich CSR analysiert und weiterentwickelt werden, sind vor allem die Auswahl geeigneter Maßnahmen sowie Instrumente zur Messung und Bewertung des Nutzens dieser Leistungen. Die operative Messung und Analyse der CSR-Leistung wird seit den 1970er Jahren unter dem Begriff der Corporate Social Performance (CSP) diskutiert.<sup>72</sup> Die grundlegende Fragestellung ist dabei, welche Methoden benötigt werden, um die Praxis von CSR zu bewerten. Eine der diskutierten Methoden ist die Erstellung von Sozialbilanzen. Damit könnten zur Quantifizierung der Stadttrendite die Kosten und Nutzen der öffentlichen Wohnungspolitik gegenübergestellt werden.<sup>73</sup> CSP findet eine gewisse Entsprechung in der Diskussion um Umweltleistungsmessungen und der Bewertung der Nachhaltigkeit von Geldanlagen.<sup>74</sup>



**Abbildung 2: Modell der Unternehmensverantwortung übertragen auf die Wohnungswirtschaft**

Quelle: Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006c), S. 382

<sup>71</sup> Vgl. Europäische Kommission (2001)

<sup>72</sup> Vgl. Loew et al. (2004a), S. 22

<sup>73</sup> Vgl. Handschuch (2006), S. 29; Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (2006), S. 19

<sup>74</sup> Vgl. Loew et al. (2004a), S. 24; Kuhlen (2005), S. 21

Das Forschungsfeld der **Stadtökonomie** bietet verschiedene Ansätze, die Hinweise für die Definition, Verwendung und Quantifizierung des Begriffs Stadtrendite geben könnten. Zu diesen Ansätzen zählen insbesondere die städtische Wachstumstheorie, die Neue Institutionenökonomik und die Neoklassische Theorie des Marktversagens.<sup>75</sup> Mit stadtwirtschaftlichen Wachstumsmodellen können beispielsweise die Multiplikatoreffekte quantifiziert werden, die in der lokalen Ökonomie durch Investitionen der öffentlichen Unternehmen entstehen. Mit den Methoden der Neuen Institutionenökonomik sowie der Organisationstheorie können die Struktur der Beteiligten und vorhandene Anreizmechanismen untersucht werden und beispielsweise eine Transaktionskostenanalyse durchgeführt werden.<sup>76</sup> Gelingt der Nachweis, dass im Bereich der Wohnungswirtschaft ein Marktversagen vorliegt, kann aus neoklassischer Sicht eine öffentliche Bereitstellung „Wohlfahrtsgewinne und damit eine städtische Zusatzrendite“<sup>77</sup> erbringen. Diese stadtoökonomischen Ansätze bieten also Quantifizierungsmöglichkeiten im Sinne einer Stadtrendite als Mehrwert durch die öffentliche Eigentümerschaft. Der letztgenannte Ansatz der Wohlfahrtsökonomie mit der Theorie des Marktversagens hat sich bei der Erarbeitung der BBR-Studie unter den stadtoökonomischen Ansätzen als am besten geeignete Lösung herausgestellt.<sup>78</sup>

Bei **Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen** werden Kosten und Nutzen von Maßnahmen gegenübergestellt. Grunow schlägt vor, die Stadtrendite in Form einer Kosten-Nutzen-Analyse zu operationalisieren.<sup>79</sup> Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen haben in der öffentlichen Verwaltung vielfältige Anwendungsmöglichkeiten, da die öffentliche Hand verpflichtet ist, sich am Wirtschaftlichkeitsprinzip zu orientieren. Die angewandten Methoden sind davon abhängig, ob es sich um Maßnahmen mit Außenwirkungen, so genannte gesamtwirtschaftliche Maßnahmen, oder um einzelwirtschaftliche Maßnahmen, die sich im Wesentlichen nur auf die Verwaltung selbst auswirken, handelt. Zu den gesamtwirtschaftlichen Maßnahmen zählen insbesondere Infrastrukturmaßnahmen, Maßnahmen der Daseinsvorsorge, Subventionen und Zuwendungen sowie die Privatisierung öffentlicher Aufgaben.<sup>80</sup> Für die Stadtrendite-Konzeption sind im Hinblick auf diese Einsatzfelder die Methoden für die gesamtwirtschaftlichen Maßnahmen relevant. Mit Bezug zur Frage der Wirtschaftlichkeit kann die Stadtrendite aus betriebswirtschaftlicher Sicht auch unter dem Aspekt der Wahl zwischen „Eigenfertigung und Fremdbezug“ von Leistungen (make or buy) betrachtet werden, was auch in der Debatte um das Neue Steuerungsmodell bzw. New Public Management der öffentlichen Hand berücksichtigt wird.<sup>81</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. BU Wuppertal (2006)

<sup>76</sup> Vgl. Spars, Heinze (2006), S. 388

<sup>77</sup> Spars, Heinze (2006), S. 388

<sup>78</sup> Vgl. Spars, Heinze (2006), S. 388; BMVBS, BBR (2008a), S. 6

<sup>79</sup> Vgl. Grunow (2006), S. 5

<sup>80</sup> Vgl. Schmidt (2002), S. 49-58

<sup>81</sup> Vgl. Stumpf (2000)

Für die Erfolgskontrolle und **Evaluierung von sozialen Projekten und Programmen zur Stadtentwicklung** werden zunehmend Indikatorensysteme eingesetzt, mit denen die Zielerreichung der durchgeführten Maßnahmen quantifiziert werden soll. Da soziale und städtebauliche Maßnahmen ein zentraler Bestandteil der Stadttrendite sind, kann auch diese Vorgehensweise ein Ansatz für die Bewertung der Stadttrendite-Leistungen darstellen.

Mit den dargestellten Theorieansätzen kann nun eine weitere Konkretisierung des Stadttrendite-Begriffs erfolgen. Diese Ansätze werden im Folgenden hinsichtlich einer möglichen Übertragung für die Kategorisierung, Auswahl und Quantifizierung der Stadttrendite-Komponenten analysiert und bewertet. Da die stadtökonomischen Ansätze im Rahmen der BBR-Studie bewertet wurden und sich dabei die Theorie der Wohlfahrtsökonomie mit der Theorie des Marktversagens als bester Ansatz herausgestellt hat, wird bei der nachfolgenden Analyse auf eine ausführliche Diskussion der stadtökonomischen Ansätze verzichtet.

## **3.2 Ansätze zur Kategorisierung und Auswahl der Komponenten**

### **3.2.1 Darstellung ausgewählter Ansätze**

#### **3.2.1.1 Ansätze aus Fachdomänen ohne direkten Bezug zur Stadttrendite**

Im CSR-Kontext wird entsprechend dem Nachhaltigkeitsgrundsatz i.d.R. eine **Kategorisierung** in soziale, ökonomische und ökologische Bestandteile vorgenommen. So wird mit „Triple Bottom Line“ die dreifache Rechenschaftslegung eines Unternehmens nach sozialen, ökologischen und ökonomischen Kriterien bezeichnet.<sup>82</sup>

Darüber hinaus kann in direkte und indirekte Auswirkungen untergliedert werden. Indirekte Wirkungen auf die Gemeinschaft resultieren aus Externalitäten. Darunter werden solche Kosten oder Nutzen verstanden, die nicht vollständig den monetären Wert der Transaktion widerspiegeln, aus der sie entstanden sind.<sup>83</sup>

Eine weitere Kategorisierung, die bei der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung vorkommt,<sup>84</sup> ist nachfolgend mit Beispielen für Wohnungsunternehmen dargestellt:

1. Gesellschaftsbezogene Aspekte unternehmerischen Handelns, die den Gewinn des Unternehmens langfristig positiv beeinflussen (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, öffentliches Image des Wohnungsunternehmens),
2. Externe Nutzen und Kosten, d.h. gesellschaftliche Auswirkungen der regulären Geschäftstätigkeit (z.B. Wohnraumversorgung von Problemmietern, Verbesserung des Wohnumfeldes),
3. Erfolge und Aufwendungen bei der Lösung solcher sozialer Probleme, die in keinem direkten Zusammenhang mit der eigentlichen Geschäftstätigkeit stehen (z.B. Spenden).

<sup>82</sup> Vgl. Kuhlen (2005), S. 24; GRI (2002), S. 30 und S. 40

<sup>83</sup> Vgl. GRI (2002), S. 43

<sup>84</sup> Vgl. Dierkes (1974), S. 24-26

Zur besseren Vergleichbarkeit sollten Berichte und Berechnungsverfahren möglichst einer einheitlichen, vorgegebenen Struktur anhand einer etablierten Kategorisierung entsprechen.<sup>85</sup> Die Struktur im CSR-Bereich ist meist hierarchisch gegliedert. So werden z.B. die drei Nachhaltigkeitsdimensionen im Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI) weiter nach Kategorie, Aspekt und Indikator strukturiert.<sup>86</sup>

Für die **Auswahl** der relevanten Maßnahmen, die in die Betrachtung eingehen, wurden im CSR-Kontext verschiedene Vorgehensweisen und Entscheidungsregeln vorgeschlagen. Die meisten orientieren sich dabei am Kriterium der gesetzlichen Auflagen. Sobald ein Unternehmen durch Aktionen und Maßnahmen, die über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehen, sozialen oder ökologischen Nutzen stiftet, können diese Maßnahmen in die CSR-Bewertung einfließen. Eine Unterlassung von gesetzlichen Auflagen wird dabei mit einem negativen Wert angesetzt. Eine weiter gefasste Auslegung schließt die Berücksichtigung von Nutzen aus, der auf gesetzlichen Vorschriften, tarifvertraglichen Übereinkünften oder allgemeinen Geschäftspraktiken basiert. Dierkes weist darauf hin, dass die zu berücksichtigenden Maßnahmen dabei nicht als konstant anzusehen sind, sondern auch Problembewusstseinszyklen unterliegen. Der Zeitpunkt, wann neue Aspekte aufgenommen werden oder alte wegfallen, hängt von gesetzlichen Regelungen und Standards ab. So fallen Aspekte weg, deren Problem weitgehend gelöst ist, die im Bewusstsein der Öffentlichkeit in den Hintergrund getreten sind oder deren Maßnahmen als selbstverständlich erachtet werden.<sup>87</sup>

### 3.2.1.2 Ansätze mit unmittelbarem Bezug zur Stadttrendite

In verschiedenen Beiträgen zur Stadttrendite wurden **Kategorisierungsansätze** für die Komponenten aufgestellt. Manche Studien unterscheiden dabei in Abhängigkeit von der Perspektive mehrere Kategorisierungen.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die wichtigsten Ansätze.

---

<sup>85</sup> Vgl. GRI (2002), S. 15

<sup>86</sup> Vgl. GRI (2002), S. 30 und S. 77

<sup>87</sup> Vgl. Dierkes (1974), S. 107, 110, 163, 170

Ansatz von	Kategorisierung
HU Berlin <sup>88</sup>	Ökonomischer, sozialer und ökologischer Beitrag <sup>89</sup>
HU Berlin <sup>90</sup>	(1) Bürgerprojekte und Fördermaßnahmen in den Bereichen Arbeit, Bildung, Soziales, Kultur und Sport, (2) Entlastungen der Mieter, (3) Belegungsrechte, (4) städtebauliche Aufgaben, Maßnahmen zur Marktberichtigung und unrentable Quartiere, (5) Folge-Erträge.
HU Berlin <sup>91</sup>	Stadtrendite 1: Mittelbare und unmittelbare Erträge Stadtrendite 2: Folge-Erträge
InWIS <sup>92</sup>	Sozialrendite (Wohnraumversorgung, Soziales Management), technische und soziale Infrastrukturleistungen, Stadtentwicklungsleistungen, Abrisse, Immobilienmanagement
BU Wuppertal <sup>93</sup>	Soziale Sicherheit und Versorgung, Bauen und Wohnen, Stärkung der lokalen Wirtschaft, Administration/ Organisation
BBR-Expertise <sup>94</sup>	Versorgung von Haushalten mit Marktzugangsschwierigkeiten, Wohnumfeld und Stadtentwicklung, Ökologie, Ökonomie
BBR-Expertise <sup>95</sup>	Wohlfahrtsökonomische Einordnung: Kompensation von Marktversagen, Induzierung positiver und Vermeidung negativer externer Effekte, Schaffung eines öffentlichen Gutes <sup>96</sup>
GEWOBA Bremen <sup>97</sup>	Soziale und ökologische Maßnahmen
Berliner SPD-Landesparteitag am 1.4.06 <sup>98</sup>	Ein betriebswirtschaftlicher, sozialer und städtebaulicher Mehrwert
Präsidium des Deutschen Städtetags <sup>99</sup> am 1.6.06 <sup>100</sup>	Unterbringung einkommensschwacher Haushalte, Investitionen in die Modernisierung von Wohnungsbeständen, Einsatz für die Stabilisierung von Wohnquartieren und für den Stadtbau

**Tabelle 1: Ansätze zur Kategorisierung der Komponenten einer Stadtrendite**

<sup>88</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006b), S. 26

<sup>89</sup> Die Einteilung in die drei Bestandteilen der Nachhaltigkeit verdeutlicht die mögliche Einordnung der Stadtrendite in die Thematik der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Diese Einteilung wurde in der Studie der HU Berlin im Laufe der Auswahl und der Berechnung der Komponenten allerdings nicht weiter verfolgt. So wurden in der ersten Studie auch keine ökologischen Komponenten in die Berechnung aufgenommen.

<sup>90</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 43

<sup>91</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 36

<sup>92</sup> Eichener (2006), S. 39

<sup>93</sup> Vgl. Spars, Heinze (2006), S. 389

<sup>94</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008a), S. 20-37

<sup>95</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008a), S. 14-18, 20 f.

<sup>96</sup> Externe Effekte treten auf, wenn Konsumenten von der Nutzung eines Gutes nicht ausgeschlossen werden können. Da Konsumenten bei positiven Effekten als sogenannte „Trittbrettfahrer“ von dem Gut profitieren können ohne dafür zu bezahlen, wird zu wenig von diesem Gut produziert. So können z.B. durch die öffentliche Hand initiierte Rückbaumaßnahmen zur Stabilisierung des Wohnungsmarktes entstandene Gefangenedilemmata aufbrechen. Kann der Markt solche Bedürfnisse nicht befriedigen spricht man von öffentlichen Gütern.

<sup>97</sup> Vgl. Sydow (2005), S. 8

<sup>98</sup> Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (2006), S. 18 f.

<sup>99</sup> Der Deutsche Städtetag vertritt die Interessen aller kreisfreien und der meisten kreisangehörigen Städte. Dieser Zusammenschluss umfasst knapp 4.700 Städte und Gemeinden mit insgesamt 51 Millionen Einwohnern.

<sup>100</sup> Vgl. Deutscher Städtetag (2006)

Bei der **Auswahl** der Komponenten muss gewährleistet werden, dass die Maßnahmen einen Mehrwert für die Stadt darstellen. In der Studie der HU Berlin wurde dies berücksichtigt, indem nur solche Maßnahmen eingehen sollen, die den Zielen der Stadt entsprechen. Die Ziele der Stadt wurden dabei auf Basis des Zielkatalogs des Berliner „Quartiersmanagement-Programms“ und des Haushaltsplans der Stadt Berlin abgeleitet.<sup>101</sup>

Bei Anwendung der Wohlfahrtsökonomie erfolgt die Auswahl der Komponenten für die Stadtrendite anhand des Kriteriums, dass durch die Leistung „Marktunvollkommenheiten auf dem Wohnungsmarkt und verknüpften lokalen Märkten“<sup>102</sup> behoben werden. Bezogen auf den Wohnungsmarkt können Marktunvollkommenheiten bei der Versorgung von Problemgruppen sowie bei externen Effekten im Wohnumfeld auftreten. Liegt keine Marktunvollkommenheit vor, so kann die Leistung auch durch private Unternehmen realisiert werden und sollte nicht der Stadtrendite zugeordnet werden. So sollten die Bereitstellungskosten des Wohnraums für einkommensschwache Mieter nur in angespannten Märkten angesetzt werden.<sup>103</sup>

### 3.2.2 Analyse und Beurteilung der dargestellten Ansätze

Die Aufstellung der möglichen Komponenten in Kapitel 3.1.2, die Übersicht der Kategorisierungsansätze und die Vorgehensweise bei der Auswahl der Komponenten in den Stadtrendite-Studien machen deutlich, dass viele Maßnahmen als Beitrag zur Stadtrendite in der Diskussion stehen, aber noch kein einheitliches Verständnis über die genaue Zusammensetzung vorliegt. Leistungen im Bereich der Wohnraumversorgung von Haushalten mit Marktzugangsschwierigkeiten, im Bereich des Sozialen Managements und der Stadtentwicklung werden am häufigsten zur Stadtrendite gezählt und in allen untersuchten Studien berücksichtigt.

Vergleicht man die Studien hinsichtlich der angesetzten Stadtrendite-**Komponenten**, lassen sich weitere Übereinstimmungen erkennen. Die InWIS-Studie, die Studie der BU Wuppertal und die BBR-Expertise<sup>104</sup> schließen das Management öffentlicher Immobilien oder Liegenschaften als Bestandteil ein. Abgesehen von der InWIS-Studie wird der Beitrag zur Stärkung der lokalen Wirtschaft und des Arbeitsmarktes als Bestandteil angesehen. Bei der Berliner Studie kommt im Gegensatz zu den anderen Studien noch die betriebswirtschaftliche Komponente (Konzernergebnis bzw. Dividendenzahlungen) hinzu. Ökologische Maßnahmen wurden von der HU Berlin erst in der Neuauflage der Studie quantitativ berücksichtigt. Die BBR-Expertise nimmt sie theoretisch als Komponente auf, schätzt die praktische Relevanz aber als gering ein. Die Studie der BU Wuppertal berücksichtigt zusätzlich die verringerten Transaktionskosten durch Kooperation. Nicht aufgenommen wurden in allen drei Studien die Effekte durch Innovationen.

---

<sup>101</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 40-42

<sup>102</sup> BMVBS, BBR (2008a), S. 14

<sup>103</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008a), S. 14-18, 20, 39

<sup>104</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008a), S. 21

Abbildung 3 veranschaulicht die Schnittmenge und die Unterschiede der Bestandteile in den Studien.

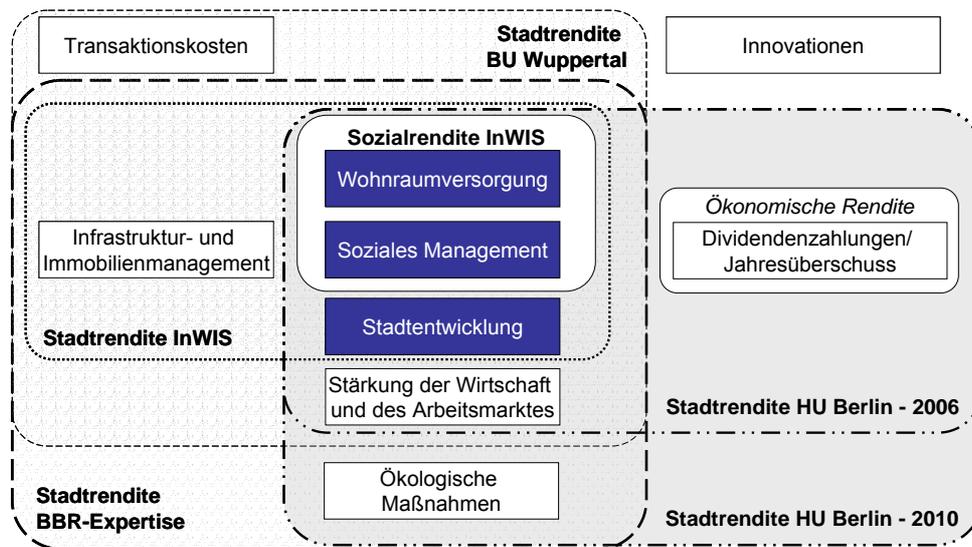


Abbildung 3: Komponenten der Stadtrendite gemäß den durchgeführten Studien

Der Konsens, dass Maßnahmen in den Bereichen Wohnraumversorgung, Soziales Management und Stadtentwicklung zur Stadtrendite zählen, beruht darauf, dass sie zum direkten Aufgabenbereich der Stadt gehören und damit einen direkten Nutzen für die Stadt erbringen.

Weitere Komponenten wurden nur vereinzelt erwähnt. Hier ist zu hinterfragen, inwieweit sie wirklich einen Nutzen für die Stadt erbringen.

Übernimmt ein KWU für die Gemeinde das Infrastruktur- und Immobilienmanagement, ohne es in Rechnung zu stellen, stellt dies eine Mehrleistung mit Nutzen für die Stadt dar und sollte in der Stadtrendite berücksichtigt werden, insbesondere weil der Aufwand für diese Tätigkeit den Gewinn und damit die Eigenkapital-Rendite des Unternehmens vermindert. Allerdings ist zu beachten, dass es sich bei dieser Leistung nicht um öffentliche oder meritorische Güter im Sinne der Wohlfahrtsökonomie handelt.<sup>105</sup>

Die Stärkung der lokalen Wirtschaft liegt ebenfalls im Interesse der Stadt. Hier sind Kriterien erforderlich, damit nur solche Anteile einfließen, die über den normalen Beitrag eines im Ort ansässigen Unternehmens hinausgehen.

Im Hinblick auf die verschiedenen Ansichten bezüglich der ökonomischen Rendite wurde bereits in Kapitel 3.1.1 empfohlen, die ökonomische Rendite nicht als Bestandteil der Stadtrendite aufzunehmen.

Komponenten im Bereich ökologischer Maßnahmen spielen zwar im CSR-Kontext eine große Rolle, inwieweit ein Mehrwert für die Kommune daraus generiert wird, liegt aber häufig an der spezifischen Ausrichtung der Stadt. Im Allgemeinen gehört dieser Bereich nicht zu den

<sup>105</sup> Vgl. auch Kofner (2006)

primären Aufgaben der Stadt und ein Mehrwert für die Stadt lässt sich daher nur auf Umwegen konstruieren. Handelt es sich bei der Stadt jedoch beispielsweise um einen Kur- oder Urlaubsort, kann eine reine Luft, z.B. erreicht durch viele Grünanlagen und moderne Heiztechniken, einen Nutzen darstellen und einen Imagegewinn verbunden mit wirtschaftlichen Erfolgen für die Stadt nach sich ziehen. Dies könnte unter den Aspekt „Stärkung der lokalen Wirtschaft“ fallen. Bei anderen strategischen Ausrichtungen einer Stadt, kann der Einsatz für ökologische Verbesserungen nicht direkt als Mehrwert für die Stadt betrachtet werden. Vergleichbar hält es sich mit der Umsetzung von Innovationen.

Die Verminderung von Transaktionskosten durch enge Zusammenarbeit der Kommunen sowohl mit kommunalen als auch mit privaten Wohnungsunternehmen, bringt der Stadt Vorteile. Diese sollten aber nachweisbar sein, um die Existenz dieser Vorteile zu gewährleisten.

Die beschriebenen und für geeignet bewerteten Komponenten entsprechen auch den Bestandteilen, die in der BU Wuppertal-Studie für relevant erklärt wurden.

Da der Begriff Sozialrendite in der allgemeinen Diskussion teilweise mit vergleichbarer Bedeutung wie die Stadtrendite genannt wurde, ist eine Abgrenzung dieser Bezeichnungen notwendig. Unter Sozialrendite wird die Wohnraumversorgung von Haushalten mit Zugangsproblemen und Leistungen im Bereich des Sozialen Managements verstanden. Rips trennt dabei zwischen Sozialrendite und Stadtrendite. Für ihn beinhaltet der Stadtrendite-Begriff nur die Durchführung notwendiger Maßnahmen im Bereich der Stadtentwicklung und des Stadtumbaus.<sup>106</sup> Im Gegensatz zu dieser strikten Trennung wird die Sozialrendite nach überwiegender Ansicht als eine Teilmenge der Stadtrendite angesehen.<sup>107</sup> Bei weiteren Ausführungen wird diese Definition der Sozialrendite zugrunde gelegt.

Aufbauend auf dieser Analyse der Bestandteile wird nun eine passende **Kategorisierung** diskutiert. Eine Strukturierung der Komponenten in Kategorien ist wichtig, um die Anforderungen für eine Berichterstattung oder Quantifizierung bzgl. Übersichtlichkeit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu erfüllen. Sie ermöglicht einen besseren Vergleich von Informationen verschiedener Unternehmen. Außerdem wird durch die Kategorien auf oberster Ebene bereits festgelegt, welche Elemente zur Stadtrendite dazugehören können. Sie sollte deshalb einerseits alle Stadtrendite-Bereiche abdecken, andererseits aus möglichst wenigen Kategorien bestehen, um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Die weitere Untergliederung sollte soweit erfolgen, dass auf der untersten Ebene eine Messung oder zumindest eine Beschreibung der Leistungen oder ihrer Auswirkungen möglich ist.

Verschiedene Kategorisierungen stehen zur Disposition. Die relevantesten Einordnungen sind nachfolgend mit entsprechender Diskussion ihrer Eignung dargestellt:

---

<sup>106</sup> Vgl. Rips (2006b), S. 8 f.; Rips (2006a), S. 10-12

<sup>107</sup> Vgl. Eichener (2006), S. 39

- Ökonomisch, sozial, ökologisch:

Dieser Einteilung folgen die meisten CSR-Ansätze. Entsprechend diesen drei Bestandteilen könnten die Komponenten der Stadtrendite in einen ökonomischen Beitrag (Gewinn, Rendite auf das eingesetzte Kapital), einen sozialen Beitrag (Zufriedenheit der Mieter, Sicherheitsgefühl im Quartier, Förderung nachbarschaftlicher Strukturen) und einen ökologischen Beitrag (Ressourcen sparendes Wohnen, Grünflächen) eingeteilt werden.<sup>108</sup>

Da nach mehrheitlicher Ansicht ökonomische Leistungen nicht in die Stadtrendite einfließen und ökologische Maßnahmen in der bisherigen Stadtrendite-Diskussion nur eine untergeordnete Bedeutung hatten, stellt die übliche CSR-Einteilung keine optimale Kategorisierung für die Stadtrendite-Konzeption dar.

- Direkte und indirekte bzw. primär-, sekundär- und höherrangige Auswirkungen:

Diese Einteilung entspricht der Vorgehensweise bei der Berliner Studie, die zwischen direkten Erträgen und indirekten Folge-Erträgen unterscheidet. Darüber hinaus wurde im CSR-Kontext dieses Kriterium für die zweite Gliederungsebene angewendet. Eine solche Einteilung ist durchaus sinnvoll. Für indirekte bzw. höherrangige Auswirkungen ist eine allgemein akzeptierte Bewertung in der Regel nicht vorhanden, da die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge häufig unklar sind. Um die Objektivität und Glaubwürdigkeit der Ergebnisse nicht zu gefährden, könnte somit zwischen direkten und indirekten Komponenten getrennt werden. Abhängig vom Verwendungszweck der Quantifizierung können dann entweder nur der direkte oder beide Anteile betrachtet werden.

- (1) Gesellschaftsbezogene Aspekte unternehmerischen Handelns, die den Gewinn des Unternehmens langfristig positiv beeinflussen, (2) externe Nutzen und Kosten, (3) Lösung sozialer Probleme ohne direkten Zusammenhang zur eigentlichen Geschäftstätigkeit:

Die drei Kategorien haben für die Stadtrendite eine sehr unterschiedlich hohe Bedeutung. Der Schwerpunkt liegt auf den externen Nutzen und Kosten. Der erste Kategorisierungspunkt eignet sich bei Anwendung auf private WU nicht, da die Stadtrendite einen Mehrnutzen für die Stadt darstellen soll und nicht für das Unternehmen. Aus den genannten Gründen kann die Anwendung dieser CSR-Kategorisierung für die Stadtrendite nicht empfohlen werden.

- Sozialrendite, technische und soziale Infrastrukturleistungen, Stadtentwicklungsleistungen, Abrisse, Immobilienmanagement:

Diese Kategorisierung der InWIS-Studie umfasst nicht alle in der Stadtrendite-Diskussion für relevant benannten Bestandteile. Eine Erweiterung um diese fehlenden Komponenten würde zu einer zu großen Anzahl von Kategorien führen.

---

<sup>108</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006b), S. 4

- Sozial und städtebaulich:

Die Kategorisierung in soziale und städtebauliche Komponenten ist vor allem im Hinblick auf die große Akzeptanz dieser zwei Bestandteile sinnvoll. Sollen im Stadttrendite-Kontext allerdings noch weitere Bestandteile aufgenommen werden, müsste mindestens eine weitere Kategorie hinzugefügt werden.

- Soziale Sicherheit und Versorgung, Bauen und Wohnen, Stärkung der lokalen Wirtschaft, Administration/ Organisation:

Diese Untergliederung der BU Wuppertal erweitert die Einteilung nach sozialem und städtebaulichem Beitrag um weitere Bestandteile, die im Stadttrendite-Kontext genannt wurden. Die Anzahl der Kategorien ist begrenzt und überschaubar und ein direkter Bezug zum Verständnis der Stadttrendite ist gegeben, während der Ansatz gleichzeitig alle wesentlichen Bereiche umfasst.

- Versorgung von Haushalten mit Marktzugangsschwierigkeiten, Wohnumfeld und Stadtentwicklung, Ökologie, Ökonomie:

Die Kategorisierung der BBR-Studie enthält die zwei wesentlichen Kategorien und schließt auch die in der Praxis weniger relevanten Themen Ökologie und Ökonomie ein. Es können alle relevanten Komponenten eingeordnet werden. Dem Themenbereich Ökologie wird auf dieser Ebene allerdings eine große Bedeutung beigemessen, während die praktische Relevanz als gering bewertet worden war.

- Kompensation von Marktversagen, Induzierung positiver und Vermeidung negativer externer Effekte, Schaffung eines öffentlichen Gutes:

Für eine Strukturierung sind die Stadttrendite-Komponenten zu ungleichmäßig auf diese wohlfahrtsökonomische Einordnung verteilt. Diese Einordnung eignet sich aber als Anhaltspunkt bei der Auswahl der zugehörigen Komponenten.

Aufgrund dieser Analyse wird eine Kombination aus der Kategorisierung in die vier Bereiche „Soziale Sicherheit und Versorgung, Wohnumfeld und Stadtentwicklung, Stärkung der lokalen Wirtschaft, Administration und Organisation“ und der Einteilung in direkte und indirekte Auswirkungen empfohlen. Somit werden die Vorteile beider Gliederungen genutzt.

Abbildung 4 zeigt beispielhaft die Aufgliederung der Stadttrendite in einzelne Komponenten aufgrund dieser Kategorisierung.

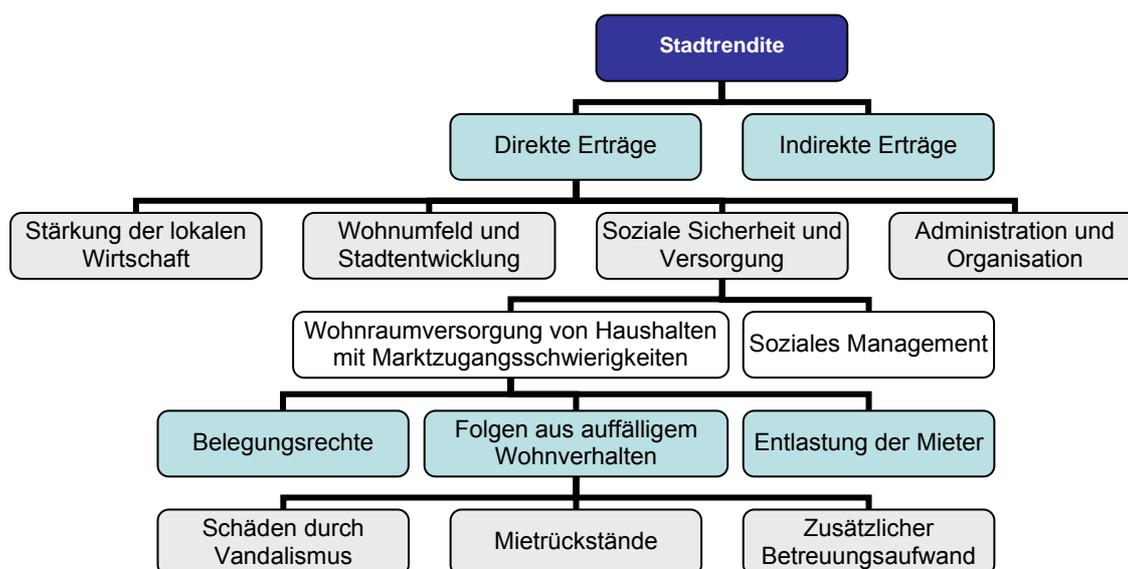


Abbildung 4: Vorschlag einer hierarchischen Kategorisierung der Stadttrendite-Komponenten

Mit den genannten vier Kategorien ist die Stadttrendite umfassend beschrieben. Was als Mehrwert im Einzelnen einfließt, entscheidet sich auf den unteren Gliederungsebenen. Fraglich ist bei diesen Komponenten vor allem, wie die Leistungen der normalen Bestandsbewirtschaftung von denen der Sonderleistungen im Sinne der Stadttrendite abgegrenzt werden können.

Im CSR-Kontext wurden zur **Auswahl** der Bestandteile die Abgrenzung anhand gesetzlicher Vorschriften, tarifvertraglicher Übereinkünfte und allgemeinen Geschäftspraktiken vorgenommen. Aus der wohlfahrtsökonomischen Betrachtung lautet die Bedingung, dass eine Marktunvollkommenheit vorliegen muss. Darüber hinaus soll die Leistung zur Behebung des Marktversagens in effizienter Weise erfolgen.<sup>109</sup> Zur Abgrenzung von der normalen Bestandsbewirtschaftung in der Wohnungswirtschaft müssen eigene Kriterien entwickelt werden. Beispielsweise könnte festgelegt werden, dass Mietvergünstigungen bei Vermietung an Haushalte mit geringerem Einkommen als Beitrag zählt, sobald der Mietpreis um einen bestimmten Prozentsatz unter der Durchschnittsmiete vergleichbarer Wohnungen liegt. Oder es könnten Bedingungen festgelegt werden, unter welchen Umständen der Abriss von Wohngebäuden als Beitrag zur Stadtentwicklung gesehen wird. Um das Stadttrendite-Verständnis zu vereinheitlichen müssen solche Bedingungen eindeutig festgelegt werden.

Darüber hinaus sollten entsprechend der Vorgehensweise der HU Berlin die Zielsetzungen der Stadt als Grundlage für die Auswahl der konkreten Bestandteile dienen. Verschiedene Kommunen veröffentlichen bereits entsprechende Programme mit Handlungsbedarf und Zielsetzungen für die Stadtentwicklung. Wünschenswert wäre dabei eine Aufgliederung in die verschiedenen Stadtteile, so dass die Maßnahmen für die Stadttrendite zielgerichtet ausgewählt und bewertet werden können. Eine Orientierung an solchen Zielsetzungen verhindert, dass

<sup>109</sup> Vgl. Spars, Heinze (2009), S. 74

Leistungen in die Stadtrendite einfließen, für die kein konkreter Bedarf vorhanden ist und somit kein relevanter Mehrwert für die Stadt hervorgebracht wird. Diese Ziele können sich aufgrund wohnungswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen im Laufe der Zeit wandeln, so dass die Komponenten wie beim CSR-Konzept angepasst werden müssen. Die Aufnahme oder der Ausschluss von Komponenten muss anhand der aktuellen Problemlage und entsprechenden Zielsetzungen vorgenommen werden. Sollten sich Maßnahmen wie z.B. im Bereich des Sozialen Managements mit der Zeit als selbstverständlich etablieren und ein solches Angebot Grundvoraussetzung zur Vermietbarkeit werden, könnten solche Komponenten aus der Stadtrendite-Bewertung herausfallen. Im Sinne der Wohlfahrtsökonomie passiert dies, sobald keine Marktunvollkommenheit bzgl. dieser Leistung mehr vorliegt. Zu überlegen ist in einem solchen Fall, ob entsprechend der Verfahrensweise im CSR-Kontext die Vernachlässigung solcher als selbstverständlich betrachteten Leistungen negativ in die Stadtrendite einfließt.

Da der Stadtrendite-Beitrag trotz verschiedener Kriterien nicht immer objektiv von der normalen Bestandsbewirtschaftung abgegrenzt werden kann und auch private Wohnungsunternehmen vergleichbare Maßnahmen durchführen, muss die Erwirtschaftung einer Stadtrendite auch durch private Wohnungsunternehmen möglich sein. Im Vergleich des Stadtrendite-Beitrags von privaten und kommunalen Wohnungsunternehmen ergibt sich dann der unterschiedliche Mehrwert der Unternehmensformen für die Stadt. Durch den Vergleich des Beitrags aller Wohnungsunternehmen zu einer bestimmten Komponente, können solche Komponenten aufgedeckt werden, die als Teil der normalen Bestandsbewirtschaftung anzusehen sind. Dies wäre der Fall, wenn die Beiträge bei beiden Unternehmensarten über einen gewissen Zeitraum in etwa gleicher Höhe anfallen.

Die Diskussionen bezüglich bestimmter angesetzter Komponenten in der Studie der HU Berlin<sup>110</sup> zeigt, wie wichtig es ist, dass bei den Wirkungen nur Komponenten berücksichtigt werden, auf die das Wohnungsunternehmen mit seinen Maßnahmen einen relevanten Einfluss ausüben kann.

Bei der Auswahl der Komponenten ist also immer zu hinterfragen,

- inwieweit sie einer Zielsetzung der Stadt bzw. einem Nutzen für die Stadt entsprechen,
- ob es sich um Leistungen handelt, die über das selbstverständliche, der normalen Bewirtschaftung der Bestände entsprechende Maß hinausgehen,
- ob der Wirkungszusammenhang zwischen Maßnahme und Nutzen tatsächlich vorhanden und nachweisbar ist.

Abschließend wird auf Basis der gerade durchgeführten Analyse und Diskussion ein Vorschlag für eine Definition formuliert: Bei der Stadtrendite handelt es sich um einen Mehrwert für die

---

<sup>110</sup> Vgl. Zitelmann (2006); Paul (2006), S. 19

Stadt, der sich aus Leistungen von Wohnungsunternehmen zusammensetzt, die in den Bereichen Soziale Sicherheit und Versorgung, Wohnumfeld und Stadtentwicklung, Stärkung der lokalen Wirtschaft und Administration und Organisation erwirtschaftet werden. Diese Leistungen müssen über die normal übliche Bewirtschaftung der Wohnungsbestände eines Unternehmens hinausgehen und mit den Zielen der Stadt in Einklang sein. Eine Stadttrendite kann von privaten und von kommunalen Wohnungsunternehmen erwirtschaftet werden.

Neben der Auswahl der einzelnen Komponenten ist die Quantifizierung des Beitrags dieser Komponenten zur Stadttrendite eine weitere Herausforderung. Verschiedene Quantifizierungsverfahren werden nachfolgend betrachtet.

### 3.3 Ansätze zur Quantifizierung der Stadttrendite

#### 3.3.1 Darstellung ausgewählter Ansätze

##### 3.3.1.1 Ansätze aus Fachdomänen ohne direkten Bezug zur Stadttrendite

Im Folgenden werden Quantifizierungsansätze aus Fachdomänen ohne direkten Stadttrendite-Bezug vorgestellt. Bei diesen Ansätzen handelt es sich um Indikatoren-basierte, Index-basierte und Kosten/Nutzen-basierte Ansätze.

##### **Indikatoren-basierte Ansätze:**

Zur quantitativen Bewertung von sozialen und ökologischen Aktivitäten spielen Indikatoren eine große Rolle. Sie werden bei der CSR-Berichterstattung nach dem GRI-Leitfaden, als abgestimmte Indikatorensysteme zur Evaluierung nachhaltiger Stadtentwicklungsprogramme und im Rahmen der Balanced Scorecard (BSC) eingesetzt. Im Folgenden werden Grundlagen zu Indikatoren vorgestellt und anhand der genannten Anwendungen erläutert.

Indikatoren geben Informationen zu einem Sachverhalt, der nicht direkt messbar ist, sowie über dessen Veränderung. Als Messgrößen reduzieren sie die Komplexität und machen Informationen leicht verständlich und kommunizierbar.<sup>111</sup>

Indikatoren können entweder **quantitativ** oder **qualitativ** sein. Generell sind quantitative Maße, also normative Messwerte bzw. Kennzahlen, zu bevorzugen. Qualitative Leistungsindikatoren werden hingegen empfohlen, wenn das Unternehmen nur einer von vielen Verursachern der zu bewertenden Auswirkungen ist. Sie sollten möglichst so formuliert werden, dass statt einer ausschließlich beschreibenden Aussage bzgl. der Sachverhalte oder Problemfelder eine Bewertung anhand einer Skala vorgenommen wird. Dies vereinfacht Vergleiche zwischen verschiedenen Organisationen.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Vgl. Hoffmann (2006), S. 9; Heiland et al. (2003), S. 59

<sup>112</sup> Vgl. GRI (2002), S. 31 f.; Heiland et al. (2003), S. 5 f. und S. 59; Fuhrich (2004), S. 9

**Kennzahlen** lassen sich in absolute Zahlen und Verhältniszahlen unterscheiden. Absolute Zahlen liefern Informationen über die Höhe einer Auswirkung oder Leistung, während Verhältnisindikatoren Informationen zur Effizienz einer Tätigkeit, zur Intensität einer Wirkung oder zur Qualität eines Ergebnisses liefern. Letztere erleichtern den Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmen.<sup>113</sup> Im CSR-Kontext kommen **Querschnittsindikatoren** zum Einsatz. Sie setzen mehrere Dimensionen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistung ins Verhältnis und stellen das Ausmaß der positiven oder negativen Auswirkung bezogen auf eine graduelle Veränderung einer anderen Größe effektiv dar.<sup>114</sup>

Eine Abschätzung von direkten und indirekten Auswirkungen der Unternehmensleistung kann mit **Sozialindikatoren** erfolgen. Dabei wird von Wertänderungen der gewählten Indikatoren einer Stadt oder Region auf die Wirkungen eines vom Unternehmen durchgeführten Programms geschlossen. Die Aussagefähigkeit des Sozialindikatorenansatzes ist begrenzt, da es bei der Fülle der Faktoren nahezu unmöglich ist, den Zusammenhang zwischen den Aktionen des Unternehmens und solchen Veränderungen eindeutig herzustellen. Nur für sehr kontrollierte Situationen, z.B. ein einziges Großunternehmen in einer kleinen Stadt, wird der Sozialindikatorenansatz daher als sinnvolles Konzept angesehen.<sup>115</sup> Eine solche kontrollierte Situation kann entstehen, wenn in einem Stadtteil ein Wohnungsunternehmen einen Großteil der vorhandenen Wohnungen bewirtschaftet. Mithilfe der Sozialindikatoren kann dann eine Abschätzung des Nutzens der durchgeführten Maßnahmen getroffen werden.

Eine Zusammenstellung mehrerer solcher Indikatoren innerhalb eines gemeinsamen Kontextes bildet einen **Indikatorensatz**. Ein **Indikatorensystem** beinhaltet darüber hinaus das zugrunde gelegte Verständnis nachhaltiger Entwicklung, inhaltliche Schwerpunkte, die Zielsetzung, die Gliederung der Indikatoren sowie beteiligte Akteure.<sup>116</sup> Manche Indikatorensysteme unterscheiden **Kernindikatoren** und **Zusatzindikatoren**.<sup>117</sup> Kernindikatoren sind für die meisten berichterstattenden Unternehmen und Stakeholder von Interesse, so dass in Zukunft branchenspezifische Kernindikatoren veröffentlicht werden könnten.<sup>118</sup> Mit den Zusatzindikatoren kann eine Anpassung an die lokale Situation erfolgen.

Die Relevanz für die Unterstützung politischer Entscheidungsprozesse hängt davon ab, ob ein Indikator ausschließlich der Erfassung von Ist-Zuständen oder auch der Messung von Zielwerten bzw. Zielerreichungsgraden dient.<sup>119</sup> Die Zielerreichung kann entweder aus dem Vergleich des Indikators zu unterschiedlichen Zeitpunkten bzw. Zeiträumen oder aus dem Vergleich mit festgelegten Zielwerten gemessen werden. Da Indikatoren örtlich von unter-

---

<sup>113</sup> Vgl. GRI (2002), S. 78 f.

<sup>114</sup> Vgl. GRI (2002), S. 41

<sup>115</sup> Vgl. Dierkes (1974), S. 98-101

<sup>116</sup> Vgl. Heiland et al. (2003), S. 5 f.

<sup>117</sup> Vgl. z.B. GRI (2002), S. 11

<sup>118</sup> Vgl. Kuhlen (2005), S. 103

<sup>119</sup> Vgl. Heiland et al. (2003), S. 12

schiedlicher Bedeutung sein können, sind sie abhängig von der lokalen Situation zu interpretieren.<sup>120</sup> Die Auswahl geeigneter Indikatoren bereitet in der Praxis häufig Schwierigkeiten. Abhängig von Einsatz und Funktion werden verschiedene Anforderungen an die Auswahl von Indikatoren und an die Indikatorensysteme gestellt.<sup>121</sup> Eine Aufstellung von Auswahlkriterien und Anforderungen befindet sich im Anhang B.

Der Einsatz von Indikatoren und Indikatorensystemen wird nachfolgend anhand von Anwendungsbeispielen vorgestellt.

Eine bereits weitläufig verbreitete Darstellung von Leistungen im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung ist die Erstellung von Unternehmensberichten. Darin wird über die Leistungen sowohl deskriptiv qualitativ als auch quantitativ durch erreichte Indikatorenwerte berichtet. Verschiedene Leitfäden und Normen zur **CSR-Berichterstattung** stellen Empfehlungen für diese Form der Kommunikation mit den Stakeholdern dar und enthalten Hinweise zur Strukturierung und zum Teil auch zu quantitativen Bewertungsverfahren für CSR-Maßnahmen.<sup>122</sup> Es besteht aber noch kein Konsens über die „Art der offen zu legenden Informationen, das Berichtsformat und die Zuverlässigkeit der Bewertungs- und Auditverfahren“.<sup>123</sup> Die bekannteste Empfehlung ist der Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI).<sup>124</sup> Durch die Berichtsform wird das Problem umgangen, schwer messbare Maßnahmen und Auswirkungen quantifizieren zu müssen.

In den letzten Jahren wurden zunehmend **kommunale Nachhaltigkeitsindikatorensysteme** zur Evaluierung von sozialen Projekten und Stadtentwicklungs-Programmen eingesetzt. Eine interkommunale Vergleichbarkeit ist dabei erwünscht.<sup>125</sup> Für die Evaluierung werden Methodemixe bevorzugt, die qualitative wie quantitative, daten- wie dialoggestützte Verfahren umfassen. Es besteht dabei ein Konsens, dass ein so komplexes Konzept wie die integrative Stadtteilentwicklung nur in Zusammenarbeit von internen und externen Beteiligten evaluiert werden kann.<sup>126</sup>

Ein weiteres sehr verbreitetes Indikatorensystem ist die **Balanced Scorecard**. Die BSC ist nicht nur ein Kennzahlensystem, sondern stellt auch ein strategisches Managementsystem zur Unternehmenssteuerung dar. Sie übersetzt die Unternehmensmission und –strategie in ein System zur Leistungsmessung. Die BSC wurde von Kaplan und Norton entwickelt, da existierende Leistungs-Messungs-Ansätze vor allem auf Finanzkennzahlen basierten und der

---

<sup>120</sup> Vgl. Fuhrich (2004), S. 16 f.

<sup>121</sup> Vgl. Krause (2004), S. 30 f.

<sup>122</sup> Vgl. Loew et al. (2004b), S. 14

<sup>123</sup> Loew et al. (2004b), S. 27 f.

<sup>124</sup> Vgl. Kuhlen (2005), S. 68; Dresewski (2001), S. 9

<sup>125</sup> Vgl. Heiland et al. (2003), S. XXI und XXVI; Fuhrich (2004), S. 5; Bundesregierung (2004), S. 43

<sup>126</sup> Vgl. BBR (2003), S. 213 f.

alleinige Zugriff auf monetäre Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung von den Beteiligten im Hinblick auf zukünftiges Wachstum als unzureichend angesehen wurde.

Sie wird als „Balanced“ Scorecard, also frei übersetzt als „ausgewogenes“ Kennzahlensystem, bezeichnet, da sie eine Balance bildet zwischen

- kurzfristigen und langfristigen Zielen,
- monetären und nicht monetären Kennzahlen,
- Spätindikatoren und Frühindikatoren sowie zwischen
- externen und internen Performance-Perspektiven.

Die konventionelle BSC enthält vier Perspektiven als Gliederungselemente: eine finanzwirtschaftliche Perspektive, eine interne Prozessperspektive, eine Kundenperspektive und eine Lern- und Entwicklungsperspektive. Diese Perspektiven haben sich in vielen Firmen und Branchen bewährt. Kaplan und Norton weisen jedoch ausdrücklich darauf hin, dass die von ihnen entwickelte BSC nur als Muster gedacht ist und je nach Bedürfnissen mehr oder weniger Perspektiven eingesetzt werden können. Als Beispiel nennen sie explizit den Einsatz einer weiteren Perspektive für die Kontrolle von CSR-Maßnahmen.<sup>127</sup>

Darüber hinaus wird der Einsatz der BSC u.a. für staatliche und Non Profit Organisationen<sup>128</sup>, für Unternehmen, die ihr Nachhaltigkeitsmanagement verbessern möchten<sup>129</sup>, für Kleinere und mittlere Unternehmen (KMU)<sup>130</sup> und für Wohnungsunternehmen<sup>131</sup> empfohlen. (s. Anhang C für eine ausführlichere Beschreibung der Gründe). Diese Zielgruppen finden sich alle im Kontext der Stadttrendite wieder, da es bei der Stadttrendite ja genau um die Messung und Kommunikation von Leistungen im Bereich der Nachhaltigkeit bzw. der sozialen Verantwortung geht und es sich bei den Wohnungsunternehmen zum größten Teil um KMU handelt. Somit erscheint die Nutzung der BSC für die Konzeption der Stadttrendite sinnvoll.

### **Index-basierte Ansätze:**

Indizes stellen das höchste Maß der Informationsverdichtung dar. Sie werden durch Zusammenfassung mehrerer Einzelindikatoren gebildet.<sup>132</sup> Indizes ermöglichen damit eine Gesamtbewertung eines Unternehmens und erleichtern das Benchmarking mit anderen Unternehmen, da nur ein Wert verglichen werden muss, um ein Ranking der Unternehmen und ihrer Leistungen aufzustellen.<sup>133</sup>

<sup>127</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997) S. VII, S. 24-27, S. 33

<sup>128</sup> Vgl. Kaplan, Norton (1997), S. 174 f., Heiland et al. (2003), S. 297

<sup>129</sup> Schaltegger, Dyllick (2002), S. 37 f.

<sup>130</sup> Vgl. Stoll (2003), S. 6; COSORE (2003)

<sup>131</sup> Vgl. Pfeiff (2002), S. 6

<sup>132</sup> Vgl. Hoffmann (2006), S. 9

<sup>133</sup> Im CSR-Kontext werden Indizes durch Weiterentwicklung der Indikatorensysteme eingesetzt. Um bei Indikatorensystemen den Nettonutzen zu beurteilen, setzt der Konsument der Informationen einen

Zur Bildung eines Index werden ein Kriterienkatalog und ein Bewertungsverfahren benötigt.<sup>134</sup> Nach der rechnerischen Art der Zusammenfassung dieser Kriterien können ungewichtete additive, gewichtete additive und multiplikative Indizes unterschieden werden.<sup>135</sup> Das bekannteste Verfahren zur Indexbildung ist das Punktbewertungsverfahren, das auch bei der Nutzwertanalyse zur Alternativenbewertung angewendet wird und zu einem gewichteten additiven Index führt. Nähere Ausführungen zur Vorgehensweise, Kriterienauswahl und Gewichtung finden sich z.B. in Kuhlen (2005) und Schmidt (2002).

Im Rahmen des ethischen Investments wird die Indexbildung bereits eingesetzt. Die Bewertung von Geldanlagen auf Basis von Nachhaltigkeitskriterien wird als Socially Responsible Investment (SRI)-Rating bezeichnet.<sup>136</sup> Dies erfordert standardisierte und nachprüfbar Verfahren, die die ökologischen und sozialen Leistungen messen bzw. bewerten können.<sup>137</sup> Für diese externe Unternehmensbewertung werden verfügbare Informationen, wie zum Beispiel Geschäftsberichte, Artikel in Zeitungen und Fachzeitschriften, Fragebögen, Mitarbeiterbefragungen sowie die Recherchen unabhängiger Experten, ausgewertet.<sup>138</sup>

Das Corporate Responsibility Rating (CRR) ist eines dieser Bewertungsinstrumente. Die Bewertung der einzelnen Kriterien basiert auf einer zwölfstufigen Skala von A+ („Das Unternehmen zeigt außergewöhnliche Leistungen“) bis D- („Das Unternehmen zeigt wenig Engagement“).<sup>139</sup> Die Gewichtung für das CRR erfolgt branchenspezifisch. Das CRR ermöglicht damit einen Branchenvergleich nach dem sog. „Best in Class-Ansatz“: Eine Note im CRR-Rating drückt die relative Position eines Unternehmens gegenüber den übrigen Unternehmen der gleichen Branche aus.<sup>140</sup>

Im Bereich der CRR-Ratings ist noch ungelöst, wie die ethisch-ökologische Bewertung mit den für Investoren relevanten Faktoren Rendite und Risiko zu einer Gesamtbewertung zusammengefasst werden kann.<sup>141</sup> Somit verbleibt auch für die Stadttrendite-Betrachtung die Frage, wie eine Vergleichsbasis von gebildetem Index und Eigenkapitalrendite geschaffen werden kann.

---

eigenen Integrationsmaßstab und entsprechende Gewichtungskoeffizienten an. Deshalb wird den Unternehmen von manchen Seiten empfohlen, von sich aus eine integrierte gesellschaftliche Erfolgsrechnung durch Indexbildung vorzulegen und die einzelnen Bewertungskriterien und Gewichtungskoeffizienten in entsprechenden Erläuterungen darzustellen, solange noch nicht auf allgemein akzeptierte Standards zurückgegriffen werden kann. [Vgl. Dierkes (1974), S. 101 f.]

<sup>134</sup> Vgl. Kuhlen (2005), S. 75

<sup>135</sup> Vgl. Hoffmann (2006), S. 10

<sup>136</sup> Vgl. Kuhlen (2005), S. 21; Loew et al. (2004b), S. 27 f.

<sup>137</sup> Vgl. Dresewski (2001), S. 10

<sup>138</sup> Vgl. Kuhlen (2005), S. 117

<sup>139</sup> Vgl. Kuhlen (2005), S. 71 und 117

<sup>140</sup> Vgl. Schäfer (2005), S. 55

<sup>141</sup> Vgl. Kuhlen (2005), S. 113

### **Kosten/Nutzen-basierte Ansätze:**

Die Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen wird zur Wirksamkeits- bzw. Effizienzüberprüfung und zur Alternativenbewertung eingesetzt. Als Ansätze werden im Folgenden das gesellschaftsbezogene Rechnungswesen und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vorgestellt.

Das gesellschaftsbezogene Rechnungswesen ist Bestandteil und Ergänzung des traditionellen Rechnungswesens.<sup>142</sup> Zu diesem Thema haben sich zahlreiche Konzepte entwickelt. Von Faller wurde für die Stadttrendite die Verwendung von Sozialbilanzen angeregt.<sup>143</sup> Sozialbilanzen werden i.d.R. als gesellschaftsbezogene Kosten-Nutzen-Rechnungen intern zur Information der Unternehmensleitung über die Stärken und Schwächen des Unternehmens verwendet. Sie dienen in Form von Abschlusskonten der integrierten Darstellung der gesellschaftsbezogenen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit, welche nicht in der traditionellen Rechnungslegung festgehalten werden.<sup>144</sup>

Für die Erstellung einer Sozialbilanz müssen Indikatoren festgelegt, Techniken zur Datenerhebung entwickelt, eine sinnvolle Aggregation der Einzelinformationen für die Datenpräsentation gefunden und die Möglichkeit einer aussagefähigen Monetarisierung überprüft werden.<sup>145</sup> In der Abschen Sozialbilanz sind sämtliche gesellschaftlichen und ökonomischen Auswirkungen einer Geschäftstätigkeit in einer einheitlichen gesellschaftsbezogenen Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung erfasst und monetär bewertet. Bei jedem Bestandteil werden die Überlegungen und Annahmen zu dem berechneten Wert dargelegt. Kritisiert an diesem Ansatz werden die Auswahl der Kosten- und Nutzen-Kategorien, die Monetarisierung durch Input-Größen, sowie die Reduktion des Informationsgehaltes für die Bezugsgruppen und Manager eines Unternehmens im Gegensatz zu nicht monetären Ansätzen.<sup>146</sup>

Einen anderen Ansatz zur Entwicklung eines übergreifenden Systems der Rechnungslegung, macht Brummet.<sup>147</sup> Sein Ziel ist ein Gesamtleistungsindikator für das Unternehmen, der so genannte Total Performance Index, der sich aus folgenden monetarisierten Elementen zusammensetzt:

$\text{Total Performance} = \text{Net Income} + \text{Human Resource Development} + \text{Social Contribution} + \text{Environmental Contribution} + \text{Product or Service Contribution}$
--

#### **Formel 2: Total Performance Index**

Diese Addition ist vergleichbar mit dem Ansatz der HU Berlin, die die Summe der Stadttrendite-Komponenten in die Rendite-Berechnung einfließen lässt (s. Kapitel 3.3.1.2).

<sup>142</sup> Vgl. Dierkes (1974), S. 19 f.

<sup>143</sup> Vgl. Handschuch (2006), S. 29; Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (2006), S. 19

<sup>144</sup> Vgl. Dierkes (1974), S. 20 und 89

<sup>145</sup> Vgl. Dierkes (1974), S. 173

<sup>146</sup> Vgl. Dierkes (1974), S. 103-109

<sup>147</sup> Vgl. Dierkes (1974), S. 115

Für die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung gesamtwirtschaftlicher Maßnahmen nennt Schmidt als mögliche Methoden die Kosten-Nutzen-Analyse (KNA), die Kosten-Wirksamkeits-Analyse und die Nutzwertanalyse. Sie dienen zur Alternativenbewertung oder als Entscheidungsgrundlage, ob eine Privatisierung wirtschaftlich ist,<sup>148</sup> und sollen zu einer effizienten Mittelverwendung führen.<sup>149</sup> Die Maßnahme mit dem höchsten Nutzen-Kosten-Verhältnis sollte verwirklicht werden.<sup>150</sup> Die Auswahl der Methode wird davon beeinflusst, ob sich die Auswirkungen monetär oder in anderen Größen messen lassen.<sup>151</sup>

Ist eine Quantifizierung in Geldeinheiten überwiegend nicht möglich oder z.B. aufgrund des Aufwands für die Datenerhebung nicht sinnvoll, eignet sich die Kosten-Wirksamkeits-Analyse, bei der die nicht-monetär gemessenen Kosten und Nutzen anhand einer zu erstellenden Bewertungsskala geordnet werden. In der Praxis hat sich die Kosten-Wirksamkeits-Analyse nicht durchgesetzt. An ihrer Stelle wird meist die Nutzwertanalyse angewendet, welche nach dem Punktbewertungsverfahren abläuft.<sup>152</sup> Bei der Kosten-Nutzen-Analyse werden Kosten und Nutzen der Maßnahme in Geldeinheiten bewertet und verglichen. Ist eine monetäre Berechnung bestimmter Kosten und Nutzen nicht möglich oder sinnvoll, müssen diese Vor- und Nachteile verbal beschrieben werden, so dass in die Entscheidungsfindung alle relevanten Aspekte eingehen. Die Verfahrensschritte können der gängigen Fachliteratur entnommen werden.<sup>153</sup>

Die monetäre Bewertung des Nutzens erfolgt bei der KNA mit tatsächlichen, berichtigten oder angenommenen Marktpreisen. Berichtigte Preise enthalten Korrekturen für Marktverzerrungen, Steuern, Subventionen, etc.. Existieren keine Marktpreise, wird der Nutzenwert mit einer Schätzung der Zahlungsbereitschaft z.B. anhand von Befragungen ermittelt. Bei der Gegenüberstellung ist der zeitliche Anfall der Nutzen und Kosten durch Auf- und Abzinsung zu berücksichtigen. Die Vorteilhaftigkeit der Maßnahme wird dabei meist mit der Kapitalwertmethode anhand der Nutzen-Kosten-Differenz oder dem Nutzen-Kosten-Verhältnis beurteilt.

Bei Einsatz der Nutzwertanalyse wird nur die relativ günstigste Alternative bestimmt, während die objektive Zweckmäßigkeit der Maßnahmen nicht zu erkennen ist. Ein Nachteil sind die subjektiven Einschätzungen bei der Gewichtung der Zielkriterien und der Bewertung der Alternativen. Der Wert der Methode liegt darin, dass der Bewertungsvorgang systematisiert, offen gelegt, transparent und für alle nachvollziehbar ist und im Gegensatz zur KNA alle Kriterien in quantitativer Form erfasst werden.<sup>154</sup>

---

<sup>148</sup> Vgl. Schmidt (2002), S. 58

<sup>149</sup> Vgl. Worch (1996), S. 64

<sup>150</sup> Vgl. Worch (1996), S. 70

<sup>151</sup> Vgl. Schmidt (2002), S. 117

<sup>152</sup> Vgl. Schmidt (2002), S. 141

<sup>153</sup> Vgl. z.B. Worch (1996), S. 74-83, Schmidt (2002), S. 140-148

<sup>154</sup> Vgl. Schmidt (2002), S. 137 und 145

Nachdem bisher allgemeine Bewertungsansätze betrachtet wurden, soll im Folgenden untersucht werden, ob die bisherigen Studien zur Stadttrendite weitergehende Lösungen für die konkrete Anwendung in der Wohnungswirtschaft gefunden haben.

### 3.3.1.2 Ansätze mit unmittelbarem Bezug zur Stadttrendite

Bisher gibt es zwei prinzipiell unterschiedliche Ansätze zur Quantifizierung der Stadttrendite-Komponenten: eine Berechnung mit einer Renditeformel, auf die drei Studien abzielen, sowie die Erstellung einer BSC, die von einem Unternehmen angewendet wird.

#### Rendite-basierte Ansätze:

Entsprechend dem Begriff der Stadttrendite wurde in der InWIS-Studie und der Studie der HU Berlin die Gesamtbewertung der Stadttrendite-Maßnahmen über eine Renditeformel berechnet.

Eine Rendite misst den Gesamterfolg einer Kapitalanlage als das Verhältnis von Ertrag zu eingesetztem Kapital.<sup>155</sup> Die übliche Formel lautet:<sup>156</sup>

$$\text{Rentabilität des eingesetzten Kapitals} = \frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{Steuer} + \text{Zinsen}}{\text{Durchschnittlich eingesetztes Kapital}} \times 100$$

#### Formel 3: Allgemeine Renditeformel

Bei der Berechnung der Stadttrendite als Renditekennziffer steht bei den Ansätzen der HU Berlin, des InWIS und der BBR-Studie im **Zähler** als Ertrag die Summe aller monetär bewerteten Komponenten. Nach Ansicht von Spars und Heinze reicht es dagegen nicht aus, „alle Leistungen eines kommunalen Unternehmens im Sinne von Ausgaben aufzuaddieren, mit entsprechenden stadtwirtschaftlichen Multiplikatoren zu vervielfältigen und das Ergebnis als Zusatzrendite für die Stadt darzulegen“<sup>157</sup>. Stattdessen müsse der Wirkungsgesamtzusammenhang einschließlich der Rückwirkungen zwischen den Faktoren Berücksichtigung finden. Insbesondere müssten die Kausalitäten zwischen den erbrachten Leistungen und den eintretenden Wirkungen genau erfasst werden.<sup>158</sup> Darüber hinaus dürfen Komponenten nicht doppelt angesetzt werden – einmal als Kosten und einmal als Ertrag.<sup>159</sup> Da die bisherigen Berechnungen alle auf einer einfachen Addition basieren und dieser Ansatz weitaus praktikabler ist, wird im Folgenden weiter die Summe der monetär bewerteten Stadttrendite-Komponenten als Zähler angesetzt.

Das eingesetzte Kapital im **Nenner** kann auf verschiedene Weise verstanden und berechnet werden. Je nach gewähltem Ansatz variiert die Höhe des Nenners der Renditeformel.<sup>160</sup>

<sup>155</sup> Vgl. auch Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 11 f.

<sup>156</sup> Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 34

<sup>157</sup> Spars, Heinze (2006), S. 389

<sup>158</sup> Vgl. Spars, Heinze (2006), S. 389

<sup>159</sup> Vgl. Voigtländer (2007), S. 31

<sup>160</sup> Vgl. z.B. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 37 f.

Die Stadtrenditeformel ergibt sich damit wie folgt:

$$\text{Stadtrendite} = \frac{\sum \text{monetärer Ertrag der Stadtrendite-Komponenten}}{\text{Nenner (Ansatz für das eingesetzte Kapital)}} \times 100$$

**Formel 4: Allgemeine Stadtrenditeformel**

Im Folgenden wird zunächst der Zähler näher betrachtet, bevor Alternativen für den Nenner erörtert werden. Als Voraussetzung für die Ermittlung des Zählers, müssen alle Komponenten monetär quantifiziert worden sein, d.h. alle Stadtrendite-Leistungen müssen in finanzwirtschaftlichen Werten vorliegen.<sup>161</sup> Werden nicht alle Komponenten quantifiziert, bleiben qualitative Aspekte unberücksichtigt und die Renditekennziffer ist unvollständig.<sup>162</sup>

Nach der Definition des Forschungsinstitutes InWIS setzt sich die Stadtrendite aus der Sozialrendite und weiteren Leistungen der Wohnungsunternehmen zusammen (zur Definition siehe Anhang D.1.). Die Studie ist auf die Quantifizierung eines Teils der Sozialrendite fokussiert, der sog. Sozialrendite I und damit auf die Kosten, die für die Vermietung an Wohnungsbewerber mit hohem Risiko für auffälliges Wohnverhalten getragen werden.<sup>163</sup> Eine Bewertung der Sozialrendite II + III und der anderen Stadtrendite-Komponenten wurde nicht vorgenommen. Als Gründe für die unterlassene Quantifizierung dieser Leistungen werden die nicht ausdifferenzierten unternehmensinternen Kostenrechnungen und die unterschiedliche Begriffsabgrenzung von Sozialem Management angeführt.<sup>164</sup> Im Rahmen der Studie wurden Art und Anzahl der Wohnauffälligkeiten von Neumieter in fünf großen deutschen kommunalen Wohnungsunternehmen über den Zeitraum eines Jahres erfasst und mit Kosten für deren Handling bewertet.<sup>165</sup> Die Bewertung der Leistungen mit den entstandenen Kosten erfolgt dabei unter der Annahme, dass die Prozesse effizient organisiert sind.<sup>166</sup> Auf Basis der ermittelten Kosten wurde ein entgangener Gewinn ausgewiesen, der einer Kommune aufgrund dieser Leistungen nicht monetär ausgeschüttet werden kann.<sup>167</sup>

Die Studie der HU Berlin ermittelt für alle Stadtrendite-Komponenten monetäre Beiträge.<sup>168</sup> Es werden drei Ergebniskategorien unterschieden:<sup>169</sup>

- Unmittelbare Erträge: finanzwirtschaftliches Ergebnis, z.B. Jahresüberschuss oder Dividendenzahlungen.

<sup>161</sup> Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 35

<sup>162</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008a), S. 50

<sup>163</sup> Vgl. Eichener (2006), S. 39

<sup>164</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 11 f.

<sup>165</sup> Vgl. Schweyen (2006), S. 10; Rebhan (2006), S. 21

<sup>166</sup> Vgl. Rebhan (2006), S. 21

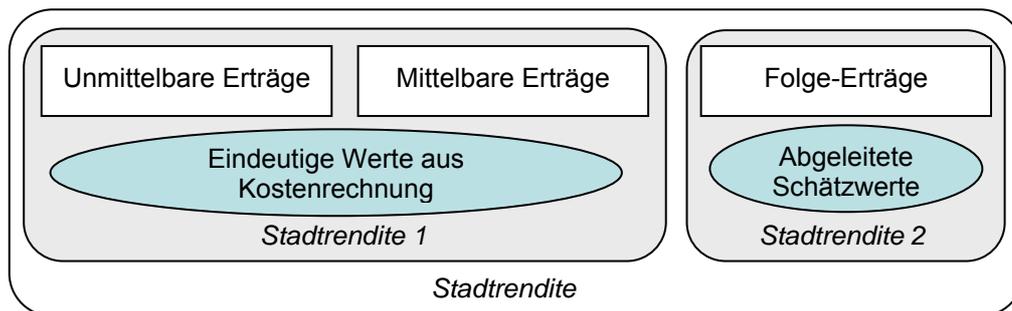
<sup>167</sup> Email von Jochen Stiebel, Bergische Universität Wuppertal, 19.12.2006

<sup>168</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006b), S. 9

<sup>169</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 36 f.; Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006c), S. 383 f.

- Mittelbare Erträge: Kosten des Unternehmens für Projekte zugunsten der Stadt, die die Stadt ansonsten selbst hätte übernehmen müssen, d.h. es handelt sich um Kostenersparnisse für die Stadt.
- Folge-Erträge: Erträge für die Stadt und das Unternehmen als Folge der Investitionen in Stadtprojekte. Es handelt sich um Effekte aus gesellschaftspolitischen Maßnahmen, welche das Wohnungsunternehmen durchführt, die sonst von der Stadt nicht durchgeführt würden und die über die reinen Kosteneffekte der unmittelbaren Erträge hinausgehen.

Die Quantifizierung erfolgt dabei entweder mit eindeutigen Werten aus der Kostenrechnung oder mit abgeleiteten Schätzwerten. Die unmittelbaren und mittelbaren Erträge werden vom Rechnungswesen geliefert. Der Ansatz des Beitrags der mittelbaren Erträge erfolgt dabei mit den Kosten, die dem Wohnungsunternehmen tatsächlich entstanden sind, entweder durch direkte Kosten oder reduzierte Einnahmen.<sup>170</sup> Bei den Folge-Erträgen werden die Erträge dagegen geschätzt. Die Rendite auf der Basis von betriebswirtschaftlichen Daten für die unmittelbaren und mittelbaren Ergebnisse wird als Stadttrendite 1 bezeichnet, die Folge-Erträge als Stadttrendite 2.<sup>171</sup> Abbildung 5 fasst diese Differenzierung bei der Quantifizierung zusammen.



**Abbildung 5: Vorgehensweisen für die Quantifizierung in der Berliner Studie  
In Anlehnung an: Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 37**

Die Schätzung der Folge-Erträge ist aufwändig und soll näher betrachtet werden. Folge-Erträge fallen zeitverzögert direkt bei der Stadt und dem Unternehmen an. Es handelt sich dabei vor allem um eine gesteigerte Attraktivität der Stadt aus Sicht der Bürger, Investoren und Touristen sowie um eine bessere Reputation des Unternehmens als Vermieter und Verkäufer. Solche „weichen“ Erträge lassen sich aber nur sehr schwer messen, quantifizieren und finanziell erfassen. Deshalb ist es notwendig diese Werte in monetär bewertbare Effekte zu transponieren. So schlägt sich die gesteigerte Attraktivität und Zufriedenheit z.B. in höheren Steuereinnahmen, einer wachsenden Zahl von Unternehmensgründungen, geringeren Sozialaufwendungen für Arbeitslose und einem positiven Bevölkerungswachstum nieder.<sup>172</sup> Bei diesen

<sup>170</sup> Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 37

<sup>171</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006c), S. 383 f.

<sup>172</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006c), S. 383 f.

Effekten wird zwischen Einnahmenerhöhungen und Kostenvermeidungen für die Stadt unterschieden (siehe Anhang D.2.).<sup>173</sup>

Um die Komplexität des Modells zu reduzieren, wurden bei der Berechnung dieser Folgeerträge integrierte Messkriterien berücksichtigt. Dadurch konnte die Anzahl der Messgrößen für die Stadt verringert werden.<sup>174</sup> Die Quantifizierung der Effekte dieser Maßnahmen wird dabei auf der Basis von Sekundärstudien vorgenommen, so dass auf akzeptierte Werte zurückgegriffen wird.<sup>175</sup>

In einem ersten Schritt wird mit Hilfe dieser Studien für die beschriebenen Effekte jeweils der monetäre Wert einer Einheit ermittelt, z.B. die Steuern und Gebühren, die der Stadt je Person aus einem Haushalt zufließen. In einem zweiten Schritt wird dann die Häufigkeit des Auftretens aufgrund der Maßnahmen des Wohnungsunternehmens abgeleitet, z.B. wie viele zusätzliche Haushalte in die Stadt kommen bzw. bei wie vielen Haushalten eine Abwanderung verhindert wird.<sup>176</sup> Das Produkt aus Wert und Häufigkeit ergibt dann den jeweiligen Beitrag zur Stadttrendite 2.

Bei der Ermittlung der Häufigkeit des Auftretens der Effekte müssen die Aktivitäten auf ihren Einfluss untersucht werden. Relevant sind nur Effekte, die tatsächlich vom Wohnungsunternehmen unmittelbar oder mittelbar beeinflusst werden. Die Wirkungsstärke der Aktivitäten wird bestimmt durch die Zielgerichtetheit, durch die konsequente Durchführung, sowie durch den Umfang bzw. das Gewicht, welches das Wohnungsunternehmen in den entsprechenden Bereichen in der Stadt hat. Für jede Wirkung einer Maßnahme wird eine Berechnungslogik aufgestellt und der Effekt letztendlich darauf basierend geschätzt.<sup>177</sup>

Die Kritik<sup>178</sup> an bestimmten Bestandteilen und angesetztter Werte macht deutlich, dass eine Verfeinerung der Methodik erforderlich ist, die sich gezielt mit der Erfassung und Gewichtung von Maßnahmen in Abhängigkeit von ihrer gesellschaftspolitischen Wirkung beschäftigt.

Zur Verallgemeinerung der Quantifizierung von indirekten Auswirkungen kann die Studie der BU Wuppertal herangezogen werden. Nach dieser Studie können Leistungen im Sinne der Stadttrendite aus theoretischer Sicht auf vier verschiedene Arten Wohlfahrtseffekte für die Stadtwirtschaft generieren:<sup>179</sup>

- Zusätzliche Wertschöpfung durch Auftragsvergabe oder Ausbildungsaktivitäten des Unternehmens,

---

<sup>173</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 54-62.; Bielka (2006), S. 17

<sup>174</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 4

<sup>175</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 54

<sup>176</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 54

<sup>177</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 51 f. und S. 63 f.

<sup>178</sup> Vgl. z.B. Zitelmann (2006); Paul (2006); Voigtländer (2007), S. 28-41; Just, Maennig (2008)

<sup>179</sup> Vgl. Spars, Heinze (2006), S. 389 f.

- Investitionen, z.B. in Infrastruktur oder Gebäude, die sich positiv auf die Stadtwirtschaft auswirken,
- Zusätzliche kommunale Einnahmen (z.B. durch den kommunalen Anteil an der Einkommensteuer, Gewerbesteuer, Grundsteuer etc.) durch zusätzliche Wirtschaftsleistungen,
- zukünftige Kosteneinsparungen im kommunalen Sozialetat (Fürsorge, Kriminalität, Vandalismus) durch präventive Leistungen des Unternehmens.

In der BBR-Studie werden konkrete Vorschläge zur Quantifizierung der Komponenten für die Bereiche „Versorgung von Haushalten mit Marktzugangsschwierigkeiten“ und „Wohnumfeld und Stadtentwicklung“ gemacht, wobei in letzterem Bereich die Vorteile durch „Kooperation im Rahmen von Stadtentwicklung“ nicht quantifiziert werden. Wie auch für die Bereiche Ökologie und Ökonomie wird hier über Prüffragen eine rein qualitative Einschätzung vorgeschlagen.

Für die Berechnung der quantifizierbaren Komponenten werden alternative Berechnungsverfahren zur Auswahl angeboten, die je nach Datenlage angewendet werden können und in der Regel einem kosten- sowie einem nutzenorientierten Ansatz entsprechen.<sup>180</sup> Angesetzt werden bei der Berechnung somit:

- Kosten (Bereitstellungs-, Personal-, Sach- und Investitionskosten) der KWU abzüglich:
  - Transferzahlungen, Subventionen und Fördermittel Dritter,
  - des betriebswirtschaftlich intendierten Anteils, dessen Berechnung z.B. durch eine Untersuchung empirischer Beispiele ermittelt und prozentual festgelegt werden kann.<sup>181</sup>
- Einsparungen (Personal-, Sach- und Investitionskosten) der Kommune und der öffentlichen Hand, z.B. für den Nichterwerb von Belegungsrechten oder für Betreuungsleistungen.

Darüber hinaus wird darauf hingewiesen, dass negative Effekte ebenfalls zu berücksichtigen sind. Dazu zählen:<sup>182</sup>

- negative Wirkungen auf die Bestandsmieter, die Wohnqualität der Bestände und eine Beeinträchtigung des Wohnungsgeschäftes,
- mögliche Doppelversorgung durch andere Träger,
- negative Effekte durch Ineffizienzen und Opportunitätskosten.

In der zusammenfassenden Darstellung der Bewertungswege als Matrix werden diese negativen Effekte allerdings nicht mehr berücksichtigt.<sup>183</sup>

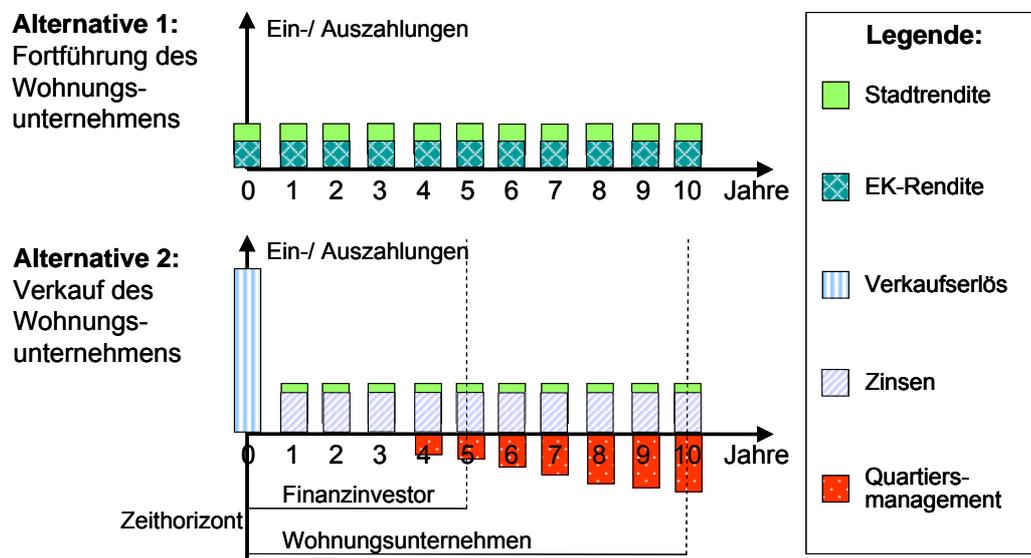
<sup>180</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008a), S. 38-46 und 51 f.

<sup>181</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008a), S. 46

<sup>182</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008a), S. 39-42

<sup>183</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008a), S. 51 f.

Zur Berücksichtigung dieser Effekte könnte ein Perspektivwechsel hilfreich sein. Bei der monetären Bewertung anhand von Kosten sind prinzipiell zwei Perspektiven möglich. In den bisherigen Studien wird die Bewertung mit den Kosten des Wohnungsunternehmens angesetzt und entspricht damit der Annahme der Fortführung des kommunalen Wohnungsunternehmens (Status Quo). Als zweite Perspektive könnte von einem Verkauf des KWU ausgegangen werden, so dass die Leistungen mit den Kosten bewertet werden müssten, die bei Vergabe all dieser Leistungen an private Unternehmen und Dienstleister anfallen würden. Die Berechnungen für die „Stadttrendite bei Status Quo“ und die „Stadttrendite bei Verkauf des KWU“ würde unterschiedliche Komponenten und Gewichtungen enthalten. Dies wurde in der öffentlichen Diskussion vereinzelt angesprochen, aber in der Quantifizierung durch bisherige Studien nicht berücksichtigt.<sup>184</sup> Abbildung 6 zeigt zur Veranschaulichung die zwei Perspektiven und die verschiedenen zu berücksichtigenden Komponenten bei einer Verkaufsentscheidung.



**Abbildung 6: Bei der Verkaufsentscheidung zu berücksichtigende Komponenten<sup>185</sup>**  
In Anlehnung an: Sydow (2005), S. 10

Ist die Quantifizierung aller Stadttrendite-Komponenten erfolgt, so wird der Zähler in der Renditeformel durch Aufsummierung der Beträge berechnet.

Im Nenner der Stadttrendite-Formel kommen als Ansatz für das eingesetzte Kapital folgende Werte zum Einsatz: Eigenkapital, Discounted Cash Flow (DCF), Verkehrswert und Gesamt-

<sup>184</sup> Vgl. auch Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 38

<sup>185</sup> In dieser Abbildung wurde berücksichtigt, dass eine Stadttrendite auch durch Finanzinvestoren bzw. private Wohnungsunternehmen erwirtschaftet werden kann. Unter den Aspekt „Quartiersmanagement“ fallen alle Ausgaben, die nach einer Privatisierung zur Bereitstellung von sozialen und ökologischen Leistungen durch die Kommune aufgewendet werden müssten, die bei Status Quo vom KWU erbracht werden. Die Höhe der zu erwartenden Ausgaben für das Quartiersmanagement bei Verkauf des KWU ist strittig: Nach Ansicht von Voigtländer ist zu berücksichtigen, dass ein Teil der Maßnahmen direkt von den privaten WU durchgeführt wird, so dass die Kommune nur ergänzende Maßnahmen umsetzen muss. [Vgl. Voigtländer (2007), S. 40]

sollmieten. Darüber hinaus könnte die Bilanzsumme angesetzt werden. Diese Ansätze werden nachfolgend näher betrachtet.

Im Rahmen der Berliner Studie wurde die Stadttrendite sowohl bezogen auf das Eigenkapital als auch auf den DCF errechnet.<sup>186</sup> Die Formeln lauten also:

$$\text{Stadttrendite}_{EK} = \frac{\sum \text{monetärer Ertrag der Stadttrendite-Komponenten}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

$$\text{Stadttrendite}_{DCF} = \frac{\sum \text{monetärer Ertrag der Stadttrendite-Komponenten}}{\text{DCF}} \times 100$$

**Formel 5: EK-basierte und DCF-basierte Stadttrenditeformel**

Der Ansatz des bilanziellen **Eigenkapitals** entspricht der traditionellen Rendite-Berechnung. Allerdings kann an ihr kritisiert werden, dass in der aktuellen Marktsituation bei rationalem Verhalten des Käufers der per **DCF**<sup>187</sup> ermittelte Firmenwert bei einem freien Verkauf erzielt werden kann. Da der DCF in der Regel größer als das Eigenkapital ist, ergibt sich für die Eigenkapital-basierte Stadttrendite-Berechnung eine höhere Stadttrendite.

Eigenkapital und DCF sind nahe liegende Ansätze für den Nenner. Sie eignen sich für einen Vergleich der Stadttrendite von Wohnungsunternehmen gleichen Typs, d.h. öffentlichen, privaten oder genossenschaftlichen Unternehmen. Ein Vergleich mit Unternehmen anderen Typs ist dagegen nicht aussagekräftig, da diese über unterschiedliche Kapitalgeber finanziert sind. So verfügen private WU meist über kein oder nur sehr geringes öffentliches Kapital.<sup>188</sup>

Wird also das Eigenkapital oder der DCF-Wert als Nenner für die Stadttrendite vorgeschrieben, ist ein Vergleich von KWU und privaten in dieser Form nicht aussagekräftig, so dass nur die absoluten Beträge aus dem Zähler miteinander verglichen werden können.

Entfernt man sich von dieser traditionellen Definition der Rendite-Berechnung, existieren alternative Bezugsgrößen, die einen Vergleich ermöglichen könnten. Drei bereits angewendete Ansätze werden im Folgenden näher vorgestellt.

McKinsey hat in einer Studie die Rendite von öffentlichen und kommunalen Wohnungsunternehmen untersucht. Dabei wurde die sog. Bewirtschaftungsrendite verwendet. Sie beschreibt den Ertrag bezogen auf den **Verkehrswert der Immobilien**.<sup>189</sup> Beim Verkehrswert handelt es sich um einen marktorientierten Ansatz zur Ermittlung des Unternehmenswertes. Er korreliert in

<sup>186</sup> Schwalbach, Schwert, Smuda (2006a), S. 34

<sup>187</sup> Der DCF ist eine marktorientierte Methode, um den aktuellen Wert des Unternehmens zu bestimmen. Dafür muss der erwartete zukünftige Cash Flow und die durchschnittlich gewichteten Kapitalkosten (WACC) ermittelt werden. Der WACC spiegelt Zinssätze für Eigen- und Fremdkapital sowie die Risikosituation des Unternehmens aus der Sicht des Investors wider. Der Cash Flow des Unternehmens wird dann mit dem WACC diskontiert.

<sup>188</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008a), S.11

<sup>189</sup> Vgl. Antrecht (2004), S. 1; Sautter (2006), S. 119; Esser (2005), S. 3

Abhängigkeit vom verwendeten Wertermittlungsverfahren mehr oder weniger mit dem DCF-Wert. Der Buchwert der Immobilien als alternativer Ansatz enthält teilweise stille Reserven und fällt vor allem aus steuerlichen Gründen in der Regel niedriger aus als der Verkehrswert.<sup>190</sup> Deshalb wird die Aussagekraft des Verkehrswertes weit höher eingeschätzt.

Bei der Mietersozialanalyse des Forschungsinstituts InWIS wird statt der gesamten Stadtrendite nur ein Teil der Sozialrendite ermittelt. Die Summe der Kosten für problematische Mieter und soziale Projekte wird dabei zu den **Gesamtsollmieten** aller Wohnungen in Bezug gesetzt.<sup>191</sup> Streng genommen handelt es sich dabei allerdings nicht um eine Rendite.

Zur Berechnung verschiedener Rentabilitätszahlen wie die Gesamtkapitalrentabilität oder der Return on Investment (ROI) wird die **Bilanzsumme** in den Nenner gesetzt.<sup>192</sup> Dies könnte ebenfalls eine Alternative zur Berechnung der Stadtrendite darstellen.

In der BBR-Studie werden zudem Wohnungsanzahl, Quadratmetersumme oder Bewohneranzahl des jeweiligen Wohnungsbestandes als mögliche Alternativen für den Nenner genannt. Ein vergleichendes Forschungsprojekt müsse zunächst untersuchen, ob diese Bezugsgrößen zu einer besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse führen.<sup>193</sup>

Nach der Betrachtung von monetären Quantifizierungsansätzen wird im Folgenden auf einen Indikator-basierten Ansatz aus der Praxis ohne Berechnung einer Renditeformel eingegangen.

#### **BSC-basierter Ansatz:**

Die BGW Bielefeld integriert neben den Perspektiven Mitarbeiter, Finanzen, Prozesse und Kunden die Stadtrendite als fünfte Perspektive in die BSC des Unternehmens.<sup>194</sup> Die Aufnahme der Stadtrendite in das Steuerungsinstrument des Unternehmens zeigt ihre hohe Bedeutung. Bei der bisherigen Ausgestaltung der BSC der BGW Bielefeld handelt es sich allerdings weniger um ein Kennzahlensystem als vielmehr um ein Zielvereinbarungssystem. Bisher werden jedes Jahr neue Ziele für das kommende Geschäftsjahr gesetzt, durchgängige Kennzahlen sind vorerst nicht angedacht. Beispielsweise möchte die BGW Bielefeld das Unternehmen in der Öffentlichkeit verstärkt präsentieren. Als Zielvereinbarung wurde die Entwicklung eines Konzepts für eine regelmäßige Durchführung von Mieterfesten sowie eine bestimmte Anzahl von Stunden festgelegt, mit der sich jeder Mitarbeiter an solchen Festen beteiligen soll. Diese Zielvereinbarungen wurden mit einer leistungsorientierten Vergütung verknüpft.<sup>195</sup>

---

<sup>190</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 37 f.; Esser (2005), S. 4

<sup>191</sup> Vgl. Rebhan (2006), S. 21

<sup>192</sup> Vgl. GdW (2005), S. 223 f.

<sup>193</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008a), S. 11 und 58

<sup>194</sup> Vgl. BGW (2006), S. 2 f.

<sup>195</sup> Vgl. BGW (2006), S. 10; Telefongespräch am 21.05.2007 mit Herrn Plischke, BGW Bielefeld

Nachdem die verschiedenen Quantifizierungsansätze dargestellt wurden, werden diese im Folgenden analysiert und bewertet.

### 3.3.2 Analyse und Beurteilung der dargestellten Ansätze

#### 3.3.2.1 Analyse der dargestellten Ansätze

Bisher wurde in den dargestellten Ansätzen kein akzeptiertes Vorgehen für die monetäre Bewertung aller gesellschaftsbezogener Leistungen gefunden, da durch komplexe Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge eine objektive Zuordnung der Wirkungen zu den durchgeführten Leistungen schwierig ist und Outcome-orientierte Bewertungen schnell der Kritik der Subjektivität unterliegen.

Bei der Nachhaltigkeitsbetrachtung und im allgemeinen **CSR-Kontext** sind deshalb Indikatoren und Kriterien-basierte Indexbildungen ohne monetäre Endbewertung üblich. Häufig erfolgt die Bewertung in Berichtform, so dass nicht alle Komponenten quantifiziert werden müssen sondern ggf. eine qualitative Beschreibung der Auswirkungen ausreichend ist. Mit einer solchen Vorgehensweise können Wohnungsunternehmen in ihren Geschäftsberichten oder in getrennter Berichtserstattung über ihren Stadttrendite-Beitrag informieren. Dies ist z.T. heute schon der Fall<sup>196</sup>, geschieht aber meist nur qualitativ und ohne jegliche Standardisierung. Zum besseren Vergleich zwischen verschiedenen Wohnungsunternehmen müsste ein einheitliches Berichtsformat definiert werden. Als Beispiel für eine erste Standardisierung kann das European Housing Network, Eurhonet, angeführt werden: Bestehend aus 24 WU in fünf Ländern mit Tätigkeiten im öffentlichen und sozialen Wohnungsbau haben die Mitglieder 2008 erstmals einen auf dem Leitfaden des GRI basierenden CSR-Bericht veröffentlicht.<sup>197</sup>

Da sich die Leistungen der Wohnungsunternehmen z.T. mit den Maßnahmen der beschriebenen Projekte und Programme zur Stadtentwicklung decken, könnte für die Bewertung der Stadttrendite-Komponenten auf bewährte Indikatoren aus den bestehenden Indikatorensystemen zurückgegriffen werden.

Soll im CSR-Kontext ein monetärer Wertansatz erfolgen, werden Ausgaben oder Opportunitätskosten als wesentliche Wertansätze verwendet.<sup>198</sup> Bei den Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen kommen zudem Marktpreise zur Nutzenbewertung zum Einsatz, falls diese ermittelbar sind.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass **Indikatorensysteme** für die Quantifizierung der Stadttrendite eine praktikable und wertvolle Lösung darstellen können. Kernindikatoren, die in jedem Wohnungsunternehmen gemessen werden, könnten eine Basis für den Vergleich der Unternehmensperformance liefern. Über Zusatzindikatoren kann eine Anpassung an die lokalen und unternehmensspezifischen Gegebenheiten erfolgen. Wird das Indikatorensystem als

<sup>196</sup> Vgl. z.B. SAGA GWG (2005), S. 10-14; BGW (2003)

<sup>197</sup> Vgl. Bauverein (2008)

<sup>198</sup> Vgl. Dierkes (1974), S. 109 f.

Managementsystem im Sinne der BSC implementiert, könnten zusätzliche Verbesserungen bei den KWU erreicht werden.

Trotz der Problematik, die die Monetarisierung mit sich bringt, halten die **Studien zur Stadttrendite** am Ziel der Bewertung in Geldeinheiten fest, allerdings in unterschiedlichem Umfang. In den Studien wird eine input-orientierte Monetarisierung durchgeführt und die Kosten werden bei Status Quo angesetzt, während die Perspektive bei Verkauf der KWU und somit die Annahme von Marktpreisen nicht berücksichtigt wird. Diese aufwandbasierte Bewertung geschieht unter der Annahme der Effizienz der durchgeführten Maßnahmen, die aber gerade im öffentlichen Sektor umstritten ist. Zudem werden negative Effekte wie die Doppelversorgung durch andere Träger nicht berücksichtigt.

Die Studien der InWIS und des BBR quantifizieren nur einen bestimmten Bestandteil der Stadttrendite, der aus ihrer Sicht als Kosten-basierter Ansatz akzeptiert wird, und lassen die Monetarisierung der restlichen Bestandteile offen, bei denen die Monetarisierung nicht objektiv möglich scheint. Dagegen versucht die Studie der HU Berlin, alle Komponenten umfassend zu monetarisieren. Die Berechnungen basieren zum großen Teil auf Annahmen, Prinzipien und gewählten Bezugsgrößen.<sup>199</sup> Neben subjektiven Einschätzungen und Gewichtungen wurde an verschiedenen Stellen auch auf andere Studien zurückgegriffen<sup>200</sup>, was keine praktikable Lösung für eine Berechnung in den Wohnungsunternehmen ist, da solche Studien nicht für jeden Ort vorliegen. Vor allem stößt der Ansatz der Folge-Erträge auf Kritik.<sup>201</sup> Die Abschätzung der Auswirkungen der Maßnahmen zeigt nicht die tatsächliche Wirkung, was die Akzeptanz dieser Berechnung senkt und ggf. als Schönrechnen der Leistungen ausgelegt wird. Zu diesen „Rechentricks“<sup>202</sup> zählen zum einen die angesetzten Effekte für den Tourismus aufgrund gepflegter Wohnquartiere und zum anderen Mietnachteile, die als soziale Leistungen gutgeschrieben wurden, obwohl das Unternehmen gezwungen war, auf den Markt zu reagieren.<sup>203</sup>

Die Kritikpunkte an den bisherigen Studien lassen sich zusammenfassend auf folgende wesentliche Aspekte reduzieren:

- Input-Orientierung statt Outcome-Bewertung,
- Subjektivität bei Monetarisierung indirekter Wirkungen,
- allgemeine Anwendbarkeit der Berechnung ist nicht gegeben,
- zu weit gefasste Auswahl der Komponenten bei unklarem Wirkungszusammenhang oder durch Aufnahme von Tätigkeiten der normalen Bestandsbewirtschaftung,

---

<sup>199</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 74

<sup>200</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 74

<sup>201</sup> Vgl. Zitelmann (2006); Paul (2006), S. 19

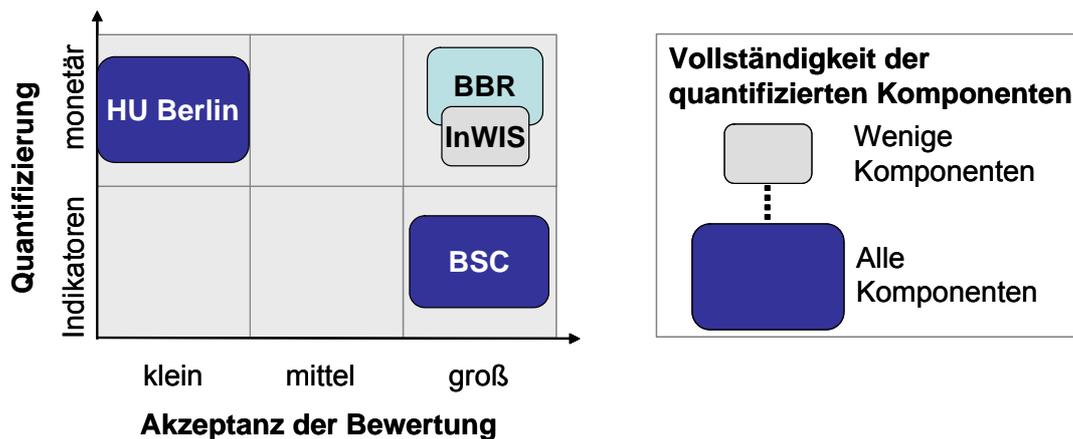
<sup>202</sup> Zitelmann (2006)

<sup>203</sup> Vgl. Paul (2006), S. 19

- Unvollständigkeit, da nur ein Teil der Komponenten quantifiziert wird.

Den meisten CSR-Verfahren folgend schlägt die BGW Bielefeld einen Indikator-basierten Ansatz vor, die Integration der Stadttrendite in die Balanced Scorecard des Unternehmens. In diesem Fall findet keine Rendite-Berechnung statt, so dass die Bewertung der Leistungen nicht auf monetäre Indikatoren beschränkt ist. Die Verwendung einer BSC ist vor allem für den internen Gebrauch sehr hilfreich und ermöglicht den Vergleich mit privaten Wohnungsunternehmen. Die Quantifizierung der Leistungen mit Indikatoren dient als Erfolgskontrolle zur Überprüfung der Zielerreichung und kann langfristig die Effizienz erhöhen. Bei einer guten Wahl der Indikatoren kann die BSC zu einer hohen Akzeptanz der Bewertung führen. Sie löst allerdings nicht das Problem, einen Wert zu generieren, der im direkten Vergleich zur monetär-basierten Eigenkapitalrendite eine Aussagekraft hat.

Abbildung 7 zeigt schematisch die Einordnung der Ansätze zur Quantifizierung der Stadttrendite hinsichtlich der Vollständigkeit der quantifizierten Komponenten, der Akzeptanz der Bewertung und der Quantifizierungsmethode.



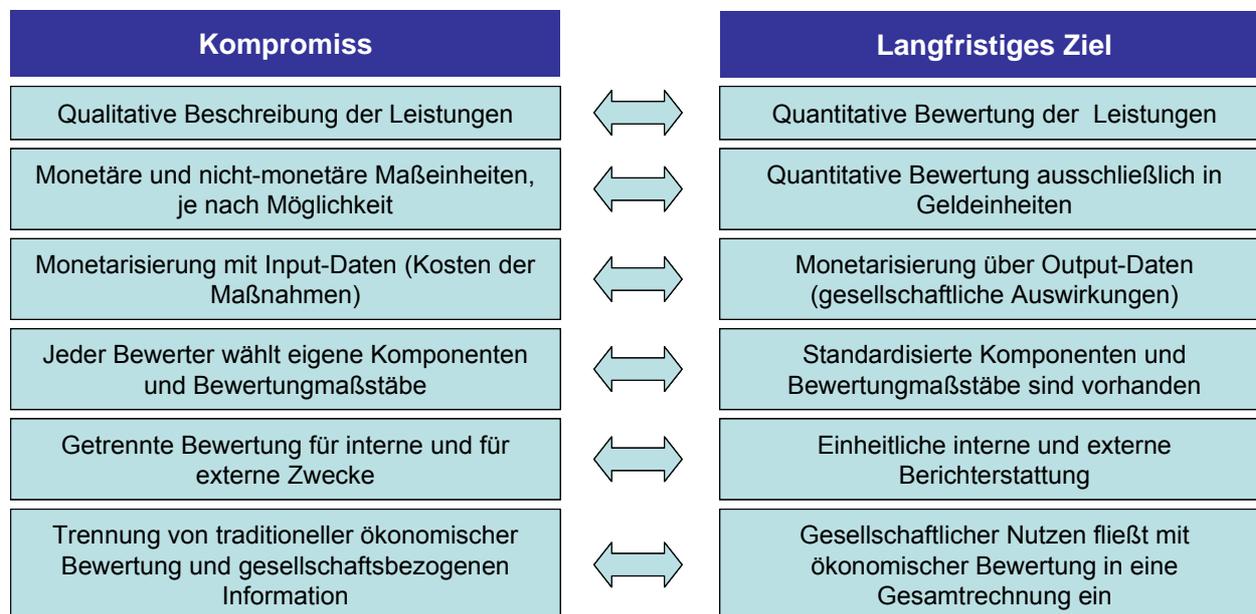
**Abbildung 7: Einordnung der Ansätze zur Stadttrendite bzgl. Akzeptanz und Vollständigkeit**

Keines der beschriebenen Verfahren kann die Herausforderungen für die Stadttrendite-Berechnung vollständig lösen. Weder die Schwierigkeiten der Monetarisierung sind gelöst, noch existieren allgemeingültige Standards für die Auswahl und Bewertung der Komponenten.

Die bisherigen Ansätze leisten aber einen wesentlichen Beitrag zur Herangehensweise und zeigen Lösungen für den Umgang mit der Messproblematik auf. Solange man sich der eingegangenen Einschränkungen bewusst ist und die Nachvollziehbarkeit der Bewertungen gewährleistet ist, bilden sie trotz ihrer argumentativen Angreifbarkeit einen Fortschritt für die Alternativenwahl und Erfolgskontrolle.

Trotz der Schwierigkeiten bleibt es ein langfristiges Ziel, die Trennung zwischen den ökonomischen und den gesellschaftsbezogenen Daten aufzuheben und eine integrierte Bewertung der gesamten Unternehmensleistung zu schaffen, indem ein Gesamtleistungsindikator als Ersatz für

den eingeschränkten Leistungsmaßstab "Gewinn" entwickelt wird.<sup>204</sup> Abbildung 8 gibt einen Überblick über die langfristigen Ziele bei der Bewertung, d.h. die gewünschten Eigenschaften eines Bewertungsverfahrens, und die in den bisherigen Verfahren eingegangenen Kompromisse.



**Abbildung 8: Übersicht über die langfristigen Ziele und die aktuell eingegangenen Kompromisse**

Die vorgestellten Quantifizierungsverfahren beinhalten jeweils eine bestimmte Auswahl dieser Kompromisse.

Tabelle 2 zeigt eine Übersicht über relevante Eigenschaften dieser Quantifizierungsansätze.

Nachdem die Ansätze zur Quantifizierung der Stadttrendite analysiert wurden, werden im Folgenden die Anforderungen an die Quantifizierung definiert, so dass darauf basierend eine Beurteilung vorgenommen werden kann.

<sup>204</sup> Vgl. Dierkes (1974), S. 116

		Eigenschaften						Höher-rangige Wirkungen	Endwert-Bildung
		Indikatoren			Monetäre Bewertung				
		qualitativ	quantitativ	Bewertung anhand Skala	Input-orientiert	Outcome-orientiert			
Andere Fachdomänen	Indikatoren-basierte Systeme	O	X	O				O	
	Indexbildung/Punktbewertungsverfahren	X	X	X				O	X
	Sozialbilanz				X individuelle Berechnungslogik			O	X "GuV"
	Kosten-Nutzen-Analyse	X			X Nutzen als Marktpreis				X N/K-Differenz; N/K-Verhältnis
Stadttrendite-Bezug	Stadttrendite 1 (HU Berlin)				X				X
	Stadttrendite 2 (HU Berlin)					X	X		X
	Sozialrendite (InWIS)				X				X nicht vollständig
	Stadttrendite aus der BBR-Studie	Prüffragen aber keine Indikatoren				X	O		
Legende:		X Merkmal üblich		O abhängig von Anwendung möglich					

Tabelle 2: Eigenschaften der Quantifizierungsmethoden in der Übersicht

### 3.3.2.2 Anforderungen an die Quantifizierungsmethode

Um einen größtmöglichen Nutzen aus einer Stadttrendite-Berechnung zu erhalten, sollte diese Berechnung allgemein akzeptiert werden. Aus der Kritik an den bisherigen Studien und Erfahrungen aus dem CSR-Kontext lassen sich verschiedene Anforderungen an eine solche Berechnungsmethode definieren, die notwendig sind, um eine hinreichende Akzeptanz zu erlangen. Zu diesen grundlegenden Anforderungen zählen:

- Transparenz, Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit,
- Neutralität, Objektivität und Wiederholbarkeit,
- Vollständigkeit und Selektivität<sup>205</sup>,
- angemessener Aufwand für die Datenerhebung,
- Anpassungsfähigkeit an neue Bestandteile.

Eine Standardisierung der Berechnung ist wünschenswert und vor allem für die Vergleiche der Leistungen verschiedener Unternehmen notwendig. In naher Zukunft ist eine Standardisierung allerdings nicht erreichbar, da die Leistungen der Unternehmen sowie die Ansichten bzgl. einer

<sup>205</sup> Unter Selektivität wird die Beschränkung auf für die Stadt relevante Komponenten verstanden.

Quantifizierung zu verschieden sind. Eine Art Standard könnte sich herausbilden, wenn z.B. ein Leitfaden für die Erstellung einer Stadttrendite-Berechnung herausgegeben wird und diese dann zertifiziert werden kann, um die Akzeptanz der Berechnung zu erhöhen.

Weitere spezifische Anforderungen stehen im Zusammenhang mit den Zielen, die mit der Stadttrendite-Berechnung verbunden werden. Da diese Ziele bzw. Funktionen einer Quantifizierung sich abhängig von der Interessensgruppe unterscheiden (s. Kapitel 2.2), muss dieser Unterschied auch bei den Anforderungsprofilen berücksichtigt werden.

Zu den zu diskutierenden möglichen Anforderungen zählt insbesondere,

- ob eine Monetarisierung erforderlich ist oder
- ob quantitative bzw. sogar qualitative Indikatoren ausreichend bzw. besser geeignet sind,
- ob ein Gesamtwert erreicht werden muss, der die Gesamtleistung erfasst.

Traditionell erfolgt im Unternehmensumfeld eine Alternativenbewertung in Geldeinheiten. Der wesentliche Vorteil einer Monetarisierung ist, dass eine integrierte Bewertung von ökonomischen und Stadttrendite-Leistungen möglich wird und somit die Wahl zwischen verschiedenen Alternativen erleichtert wird. Der Nachteil ist der fehlende Konsens über die Art der Umwandlung solcher Leistungen und Auswirkungen in Geldeinheiten. Als weiterer wesentlicher Nachteil kommt hinzu, dass durch die Bewertung in Geldeinheiten wesentliche Informationen verloren gehen, die ggf. für gewisse Steuerungs- und Kontrollmechanismen hilfreich sind.

Folglich eignet sich die Monetarisierung für den Einsatz als Entscheidungshilfe bei Privatisierungsfragen und der Wahl zwischen Beschaffungsalternativen, während der Einsatz zur Erfolgskontrolle und Steuerung eher ungeeignet ist.

Werden statt einer Monetarisierung Indikatoren zur Bewertung der Leistungen verwendet können entweder qualitative oder quantitative Indikatoren zum Einsatz kommen. Quantitative sind zu bevorzugen, wobei ggf. eine qualitative Beschreibung eine höhere Aussagekraft und Glaubwürdigkeit haben kann. Für die Berichterstattung z.B. zur Information von Mietern ist der Einsatz von qualitativen und quantitativen Indikatoren prinzipiell ausreichend, zur Erfolgskontrolle und Steuerung sind quantitative Indikatoren nützlicher.

Die Berechnung eines Gesamtwertes hat den Vorteil, dass eine relativ einfache Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Unternehmen oder der Entwicklung der Leistung über mehrere Perioden möglich ist. Allerdings gehen auch hier über die Zusammenfassung sehr viele Informationen verloren, so dass ohne standardisierten Ansatz das Ergebnis möglicherweise nicht aussagekräftig ist.

Kürzel	Ziel	Wesentliche Konsequenzen und Anforderungen	
<b>OF</b>	<b>Orientierungsfunktion</b>		
<b>OF1</b>	Entscheidungshilfe Privatisierung	Qualitative und quantitative Messungen helfen, bei der Entscheidung alle Aspekte zu berücksichtigen; die Monetarisierung erleichtert eine Entscheidung erheblich, da sie eine integrierte Bewertung mit finanziellem Beitrag ermöglicht.	<b>M</b>
<b>OF2</b>	Entscheidungshilfe Kooperation statt Eigenleistung	Zunächst müssen Kosten und Nutzen gegenübergestellt werden. Dann muss mit Marktpreisen für diesen Nutzen eine alternative Beschaffung abgewogen werden.	<b>M</b>
<b>IKF</b>	<b>Informations- und Kommunikationsfunktion</b>		
<b>IKF1</b>	Berichterstattung	Eine qualitative Beschreibung ist prinzipiell ausreichend, ein standardisiertes Quantifizierungsverfahren erhöht aber die Würdigung des beschriebenen Leistungsumfangs.	<b>I qnt</b>
<b>IKF2</b>	Vergleich der Leistungen verschiedener WU	Solange die Vergleichskriterien nachvollziehbar und standardisiert sind, ist keine Monetarisierung erforderlich. Der Vergleich wird mithilfe eines Gesamtwertes stark vereinfacht.	<b>G</b>
<b>EKF</b>	<b>Evaluierungs- und Kontrollfunktion</b>		
<b>EKF1</b>	Erfolgs- und Wirkungskontrolle	Die Wirkung muss anhand von qualitativen oder quantitativen Indikatoren überprüft werden, quantitative Kriterien machen die Überprüfung einfacher.	<b>I qnt</b>
<b>EKF2</b>	Planungs- und Steuerungsinstrument	Gesamtwert oder Geldeinheiten haben i.d.R. zu wenig Aussagekraft, quantitative Indikatoren sind aufgrund höherer Objektivität gegenüber den qualitativen zu bevorzugen.	<b>I qnt</b>
<b>Resultierende wesentliche Anforderung</b>			
M: Monetarisierung                      I qnt: quantitative Indikatoren                      G: Gesamtwert			

**Tabelle 3: Anforderungen in Abhängigkeit von den Zielen einer Quantifizierung**

Tabelle 3 zeigt die drei Anforderungen Monetarisierung (M), quantitative Indikatoren (I qnt) und die Gesamtwertbildung (G), die sich jeweils spezifisch für die in Kapitel 2.2 dargestellten Ziel-funktionen ergeben. Auf Basis dieser Anforderungen werden nachfolgend die verschiedenen Quantifizierungsverfahren diskutiert und bewertet.

### 3.3.2.3 Beurteilung der Ansätze in Bezug auf die Anforderungen

**Indikator-basierte Ansätze** wie allgemeine **Indikatorensysteme** oder die **BSC** sind sehr gut geeignete Werkzeuge zur Erfolgskontrolle und der Unternehmenssteuerung, da die Entwicklung einzelner Kennwerte und damit bestimmter Leistungen und Auswirkungen regelmäßig kontrolliert werden kann. Einzelne Indikatoren solcher Systeme lassen sich für die Berichterstattung einsetzen. Als Entscheidungshilfe für die Privatisierung und Beschaffungsalternativen sind sie weniger geeignet, da ein Gesamteindruck nicht objektiv zu den monetären, ökonomischen Beiträgen der Alternativen ins Verhältnis gesetzt werden kann. Unternehmensvergleiche in Bezug auf bestimmte Leistungen können durchgeführt werden, wenn branchenspezifische Kernindikatoren eingeführt sind. Das Indikatorensystem kann so aufgebaut werden, dass

es Übersichtlichkeit und Nachvollziehbarkeit gewährleistet. Hierbei ist darauf zu achten, dass solche Indikatoren gewählt werden, die eine hohe Aussagekraft haben und deren Daten einfach zu erfassen sind (vgl. auch Anhang B). Indikatorensysteme lassen sich durch die Wahl der Indikatoren an neue Entwicklungen bzw. durch unternehmensspezifische Zusatzindikatoren an die lokale Situation anpassen.

**Index-basierte Ansätze**, wie z.B. das **Punktbewertungsverfahren**, ergeben einen Gesamtwert zur Erleichterung der Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen, ohne dass die umstrittene monetäre Bewertung von Komponenten erforderlich wird. Für die Indizes der CRR-Ratings ist allerdings auch noch ungelöst, wie die ethisch-ökologische Bewertung mit den für Investoren relevanten Faktoren Rendite und Risiko zu einer Gesamtbewertung zusammengefasst werden kann.<sup>206</sup> Somit verbleibt auch für die Stadttrendite-Betrachtung die Frage, wie eine Vergleichsbasis von gebildetem Index und Eigenkapitalrendite geschaffen werden kann. Für einen Vergleich verschiedener Unternehmen müssen standardisierte Kriterien und Gewichtungen festgelegt werden, so dass die Aussagekraft und Objektivität des Endwerts sichergestellt ist. Da die Bewertung anhand des Zielerreichungsgrades der durchgeführten Maßnahmen erfolgt, dient der Index gleichzeitig zu einer allgemeinen Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen. Prinzipiell kommt das Punktbewertungsverfahren für die Alternativenabwägung zum Einsatz. Allerdings gehen i.d.R. keine finanzwirtschaftlichen Kriterien in die Bewertung ein, da die Gewichtung von ökonomischen zu sozialen und ökologischen Faktoren schwer festzulegen ist. In diesem Fall ist der Index nicht als Entscheidungshilfe für Privatisierungs- und Beschaffungsfragen geeignet. Gelingt hingegen eine solche Gewichtung, kann dieses Scoring-Modell zur Entscheidungsunterstützung beitragen. Mit einer Offenlegung der Kriterien und Gewichtungen ist die Nachvollziehbarkeit und Transparenz gewährleistet. Der Vorwurf der Subjektivität kann reduziert werden, indem einerseits eine standardisierte Gewichtung von Kernkriterien erfolgt und andererseits die Zielerreichung anhand einer Skala bestimmt wird. Die Kriterien müssen so ausgewählt werden, dass sie alle wesentlichen Komponenten der Stadttrendite abdecken. Der Datenerhebungsaufwand kann gegenüber anderen Verfahren etwas geringer ausfallen, da die Zielerreichung entscheidend ist, so dass quantitative und qualitative Kriterien verwendet werden können.

Die **Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen** kann abhängig von der angewandten Methode unterschiedlich eingesetzt werden. Das Nutzen/Kosten-Verhältnis einzelner Maßnahmen kann dazu beitragen den Ressourcen-Einsatz zu verbessern, indem sich das Wohnungsunternehmen auf Maßnahmen mit entsprechend gutem Wirkungsverhältnis konzentriert, wenn eine bestimmte Wirkung mit verschiedenen Maßnahmen erreicht werden kann. Besondere Bedeutung hat die Kosten-Nutzen-Analyse als Entscheidungshilfe für die Frage, ob Leistungen selbst erbracht oder am Markt eingekauft werden sollen.

---

<sup>206</sup> Vgl. Kuhlen (2005), S. 113

Die **Sozialbilanz** basiert auf der Monetarisierung der gesellschaftlichen Kosten und Nutzen. Sie ermöglicht eine übersichtliche Darstellungsweise, ist allerdings aufgrund der schwierigen Datenerhebung und der fehlenden Standards für die Monetarisierung und Aggregation der Einzelwerte noch nicht in Form einer akzeptierten Methode anwendbar. Der angedachte Vorteil, die Sozialbilanz in das traditionelle finanzwirtschaftliche Rechnungswesen zu integrieren, ist bisher noch nicht verwirklicht. In gewisser Weise ist die Sozialbilanz eine Vorstufe der Rendite-Berechnung, da über die GuV der gesellschaftlichen Nutzenrechnung der gesellschaftliche Gewinn berechnet wird. Allerdings fließen im CSR-Kontext als Aufwand in die GuV negative Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit für die Gesellschaft ein, was bei der Stadttrendite bisher zwar diskutiert<sup>207</sup> aber in der Berechnung nicht berücksichtigt wird. Bei einer Standardisierung könnte sie entsprechend der traditionellen Bilanz zur Berichterstattung und zum Unternehmensvergleich eingesetzt werden. Die Idee des **Total Performance Indicator** von Brummet entspricht einer Berechnung des Zählers bei der Rendite-Berechnung und bildet damit ebenfalls nur eine Art Vorstufe für die Rendite-Berechnung und keinen neuen Ansatz.

Eine **Kosten-Nutzen-Analyse** kann dagegen eine Entscheidungshilfe für die Privatisierungsfrage und insbesondere für die Beschaffungsalternativen darstellen. Durch die Gegenüberstellung von eigenem Aufwand durch das KWU auf der einen Seite und monetäre Bewertung des Nutzens der Maßnahmen auf Basis von Marktpreisen auf der anderen Seite kann bestimmt werden, ob die gewünschten sozialen und städteplanerischen Ziele nicht kostengünstiger mit privaten Dienstleistern erreicht werden können. Der Aufwand für die Datenerhebung hängt davon ab, wie leicht Marktpreise ermittelt werden können. Bei einer späteren Wiederholung der Analyse können die zu berücksichtigenden Leistungen an die neue Situation problemlos angepasst werden. Zur Erfolgskontrolle und Unternehmenssteuerung ist diese Methode allerdings aufgrund fehlender Indikatoren nicht geeignet.

Die Entwicklung einer **Rendite-Berechnung** ist das Ziel der bisherigen Studien zum Thema Stadttrendite. Ein monetär berechneter Gesamtwert hat den Vorteil, dass er die Privatisierungsentscheidung wesentlich unterstützen könnte, da sich Stadttrendite und ökonomische Rendite einfach zu einem Wert addieren lassen und somit der Mehrwert einer Transaktion objektiv belegt oder widerlegt werden kann. Die Stadttrendite im Sinne eines monetären Gesamtwertes würde zudem den Vergleich der Leistungen verschiedener Unternehmen erleichtern und einen Wert ergeben, den man prägnant in der Öffentlichkeit kommunizieren kann. Da keine standardisierte und allgemein akzeptierte Monetarisierungsmethode existiert, müsste ein Konsens für die Stadttrendite-Berechnung gefunden werden und ein Monetarisierungsstandard entwickelt bzw. festgelegt werden, damit die Berechnung akzeptiert wird und die Rendite die erwünschten Funktionen erfüllen kann.

---

<sup>207</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008a), S. 37 und 39

Während der Kosten-basierte Ansatz, der bei den bisherigen Überlegungen verwendet wurde, durch eine relativ einfache Datenerhebung realisiert werden kann, erfordert eine monetarisierte Bewertung der Auswirkungen ggf. einen enormen Aufwand. Beispielsweise verwendet die Studie der HU Berlin Ergebnisse anderer Studien, um den Aufwand zu reduzieren (s. Kapitel 3.3.1.2). Die Existenz solcher Studien kann aber nicht überall vorausgesetzt werden, so dass der Erhebungsaufwand enorm sein kann. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass insbesondere die Bewertung der Auswirkungen sehr wenig Akzeptanz findet. Um das Ziel einer Rendite-Berechnung zu erreichen, wäre es daher ein gangbarer Weg, zunächst gemäß dem Kosten-basierten Ansatz vorzugehen und nur den Aufwand für die durchgeführten Maßnahmen einfließen zu lassen mit Folge der leichten Datenerhebung und der Akzeptanz dieser Methode. Basierend auf einer solchen monetären Stadttrendite lässt sich zeigen, dass die Eigenkapital-Rendite geringer ausfällt, da die Kosten für die Maßnahmen den Gewinn des Unternehmens verringert haben und somit wäre diese Berechnung zumindest ein Beweis dafür, dass die Effizienz der KWU nicht so schlecht ist, wie oftmals von Privatisierungsbefürwortern angeführt wird (vgl. Kapitel A.2). Über die genaue Effizienz und Produktivität kann allerdings auf dieser Kosten-basierten Stadttrendite-Berechnung keine Aussage getroffen werden.

Bei der Rendite-Berechnung wurden verschiedene Ansätze für die Bewertung des Nenners in der Renditeformel gemacht. Während die Berechnung mit den Gesamtsollmieten keine korrekte Rendite darstellt und wenig Aussagekraft besitzt, können die anderen vorgestellten Möglichkeiten, d.h. Eigenkapital, DCF-Wert und Verkehrswert, zum Einsatz kommen. Da das Ziel i.d.R. der Vergleich mit dem ökonomischen Beitrag ist, sollte für den Gewinn und für den Stadttrendite-Beitrag im Nenner derselbe Ansatz für das eingesetzte Kapital verwendet werden. Schließlich ist für die Kommune entscheidend, welchen Nutzen sie im Bezug auf das im Wohnungsunternehmen eingesetzte Kapital hat. Für einen Vergleich von Wohnungsunternehmen verschiedenen Typs, müssen alternative Bezugsgrößen gefunden werden. Hierzu könnten zum Beispiel die Wohnungsanzahl, die Quadratsumme oder die Bewohneranzahl des jeweiligen Wohnungsbestandes herangezogen werden. Die passende Größe sollte in einem empirischen Forschungsprojekt ermittelt werden.<sup>208</sup>

Tabelle 4 gibt unter Berücksichtigung der Zielfunktionen aus Tabelle 3 einen Überblick über die Eignung der beschriebenen Verfahren.

---

<sup>208</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2008a), S. 58

	Orientierungs- funktion (OF)		Informations- und Kommunikations- funktion (IKF)		Evaluierungs- und Kontrollfunktion (EKF)	
	OF1	OF2	IKF1	IKF2	EKF1	EKF2
Indikatoren-basierte Systeme	0	–	+	0	+	+
Indexbildung/ Punkt- bewertungsverfahren	0	0	0	+	+	–
Sozialbilanz	0	–	0	0	–	–
Kosten-Nutzen- Analyse	0	+	–	–	–	–
Renditeformel	+	–	+	+	–	–
Legende	+ sehr gut geeignet		0 geeignet		– ungeeignet	

**Tabelle 4: Bewertung der Eignung der einzelnen Quantifizierungsmethoden**

Wie Tabelle 4 veranschaulicht, ist keine der beschriebenen Quantifizierungsmethoden für alle gewünschten Funktionen geeignet. Für die Evaluierungs- und Kontrollfunktion stellen Indikatorensysteme eine sehr gute Lösung dar. Als Entscheidungshilfe eignen sich die Kosten-Nutzen-Analyse und die Renditeformel. Für die Kommunikation und damit auch zum Vergleich der Leistungen verschiedener Unternehmen eignen sich Indikatoren, das Punktbewertungsverfahren und die Renditeformel.

Dies zeigt, dass man sich bei der Entwicklung eines Quantifizierungssystems nicht einseitig auf die Rendite-Berechnung fokussieren sollte, zumal für die dafür erforderliche Monetarisierung möglicherweise nie eine allgemein akzeptierte Lösung gefunden wird. Andere Verfahren können zur Lösung von Fragestellungen, die mit der Stadttrendite verbunden werden, sogar teilweise mehr beitragen oder sind zumindest einfacher umsetzbar.

Die Privatisierungsfrage ist eine aktuelle Problemstellung und muss zeitnah beantwortet werden, so dass auf eine akzeptierte und standardisierte Rendite-Berechnung nicht gewartet werden kann. Das Stadttrendite-Konzept trägt bereits dazu bei, dass alle zu berücksichtigenden Aspekte beachtet werden. Für die Privatisierungsentscheidung könnte eine Kosten-Nutzen-Analyse oder eine Nutzwertanalyse auf Basis des Punktbewertungsverfahrens unter Berücksichtigung aller Stadttrendite-Komponenten angewendet werden, solange die Rendite nicht berechnet werden kann. Das anzustrebende Ziel bleibt eine Rendite-Kennziffer, so dass die Berechnungsmethode dem Begriff und ihrer Funktion als Entscheidungshilfe gerecht werden kann. Als Evaluierungs- und Kontrollinstrument für die Steuerung der Stadttrendite-Leistungen im Unternehmen eignet sich die Einführung von Indikatorensystemen. Basierend auf dieser Bewertung werden im Folgenden Ansätze zur Weiterentwicklung empfohlen.

## **4 Entwurf eines Konzepts zur Operationalisierung der Stadtrendite**

### **4.1 Entwicklung eines dualen Ansatzes zur Quantifizierung**

In der aktuellen Diskussion zur Privatisierung nimmt die Stadtrendite als Entscheidungshilfe für die Kommunen einen hohen Stellenwert ein. Langfristig wird die Evaluierungs- und Kontrollfunktion zunehmend an Bedeutung gewinnen, da die Wohnungsunternehmen die Stadtrendite-Leistungen entsprechend der Strategie des Unternehmens ausrichten sollen und diese Leistungen effizient und erfolgreich durchgeführt werden müssen. Da für diese Ziele verschiedene Quantifizierungsansätze geeignet sind, wird ein dualer Ansatz bei der Quantifizierung der Stadtrendite-Leistungen empfohlen.

Die Berechnung einer Rendite liefert einen monetären Gesamtwert zur Entscheidungsunterstützung, während ein Indikatorensystem der Steuerung und Verbesserung der Stadtrendite-Leistungen dient. Das Indikatorensystem wird das Unternehmen dabei unterstützen, den Mehrwert für die Kommune aus den Stadtrendite-Leistungen kontinuierlich zu steigern, da die Kommune als Eigentümer die Zielsetzungen anhand der Indikatoren spezifisch festlegen kann und die Maßnahmen darauf basierend zielgerichtet erfolgen können.

Für die Rendite-Berechnung wird zunächst ein Input-orientiertes Vorgehen zur Monetarisierung gewählt. Als Indikatorensystem dient eine um die Stadtrendite-Perspektive erweiterte BSC, die zunächst von jedem Wohnungsunternehmen selbst entwickelt wird. Beide Ansätze müssen im Laufe der Zeit weiterentwickelt werden, um den größtmöglichen Nutzen aus diesen Quantifizierungsverfahren zu erhalten. Das mittelfristige Ziel sollte eine Rendite-Berechnung sein, die für direkte Auswirkungen auf Marktpreisen basiert und eine Outcome-basierte Monetarisierung für indirekte Auswirkungen anwendet. Darüber hinaus sollte eine BSC mit standardisierten Kernindikatoren vorliegen.

Mit diesem dualen Ansatz werden fast alle gewünschten Funktionen mit geeigneten Quantifizierungsmethoden abgedeckt (vgl. Tabelle 4). Nur für die Funktion OF2 – also als Entscheidungshilfe zwischen Kooperation und Eigenleistung – stellt dieser duale Ansatz keine Lösung dar. Als Entscheidungsunterstützung sollte hier wie in Tabelle 4 ersichtlich eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt werden. Im Folgenden werden die zwei parallel zu entwickelnden Quantifizierungsverfahren konkreter beschrieben.

## 4.2 Konkretisierung der Rendite-Berechnung

Im Rahmen der CSR-Forschung, der Kritik an der Stadttrendite-Studie der HU Berlin sowie der Ergebnisse der BBR-Expertise hat sich gezeigt, dass eine Monetarisierung der Leistungen im Sinne der Stadttrendite bisher nicht objektiv und damit nicht glaubwürdig für alle Leistungen möglich ist.

Im Folgenden wird mit der Intention einer zeitnahen Etablierung und weiteren Entwicklung einer Stadttrendite-Berechnung eine Methodik vorgeschlagen, so dass zumindest von einigen Vorteilen einer Rendite-Berechnung profitiert und sie für die aktuelle Privatisierungsdiskussion genutzt werden kann.

Die Berechnung erfolgt dabei Input-orientiert, so dass die Kosten für die durchgeführten Maßnahmen angesetzt werden. Dieser Ansatz führt zu einer relativ leichten Datenerhebung und einer breiten Akzeptanz. Darüber hinaus liefert er einen monetären Zahlenwert, so dass die Stadttrendite in der Gesamttrendite-Betrachtung, bestehend aus EK-Rendite und Stadttrendite, berücksichtigt werden kann. Somit kann z.B. objektiv nachgewiesen werden, warum die EK-Rendite ggf. geringer ausfällt.

Mit dieser Methodik würden sämtliche höherrangigen Auswirkungen unberücksichtigt bleiben. Für eine so bedeutende Entscheidung wie die Privatisierung von KWU müssen aber derartige Auswirkungen in die Betrachtung einfließen. Zwar lassen sich diese qualitativ beschreiben, aber ohne die quantitative Erfassung bleiben sie meist in der Gesamtbetrachtung unberücksichtigt. Deshalb ist es erforderlich, auch diese Auswirkungen monetarisiert zu erfassen. Um dem Aspekt der Akzeptanz Rechnung zu tragen, wird dem Ansatz der Studie der HU Berlin folgend zwischen direkten und indirekten Auswirkungen getrennt und es werden zwei Stadttrenditewerte berechnet. Dieser Kategorisierungsansatz wurde bereits in Kapitel 3.2.2 empfohlen. Somit wird eine hohe Akzeptanz der direkten Stadttrendite erreicht und zudem kann die indirekte Stadttrendite für bestimmte Entscheidungsprozesse als weitere Information genutzt werden.

Es wird empfohlen, für diese indirekten Auswirkungen keinen exakten monetären Wert festzusetzen, wie er in der Berliner Studie berechnet wurde, da ein solches Verfahren eine Genauigkeit vortäuscht, die in diesem Maße nicht gegeben ist. Stattdessen sollte eine Spannweite angegeben werden (s. Abbildung 9). Mit einer konservativen Abschätzung der Auswirkungen wird der untere Wert festgelegt, mit einer optimistischen der obere Wert. Somit fließen verschiedene Ansichten in die Bewertung ein, was das Ergebnis realistischer werden lässt. Nach getrennter Aufsummierung aller unteren und oberen Werte der einzelnen Komponenten, kann also ein Bereich festgelegt werden innerhalb dessen sich die Stadttrendite-Leistung bewegt. Somit müsste zumindest der unterste Wert als Ansatz akzeptiert werden und gibt damit bereits einen weiteren Anhaltspunkt für die wirklichen Stadttrendite-Leistungen.

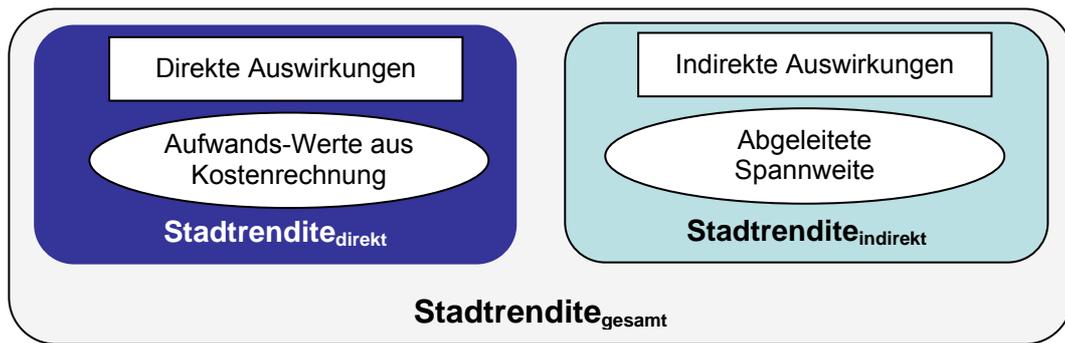


Abbildung 9: Schematische Darstellung der Unterscheidung zwischen direkter und indirekter Stadttrendite

Sollen auch die indirekten Auswirkungen berücksichtigt werden, werden beide Werte zu einer Gesamttrendite aufaddiert, die dann ebenfalls eine Spannweite von Renditewerten darstellt (s. Abbildung 10).

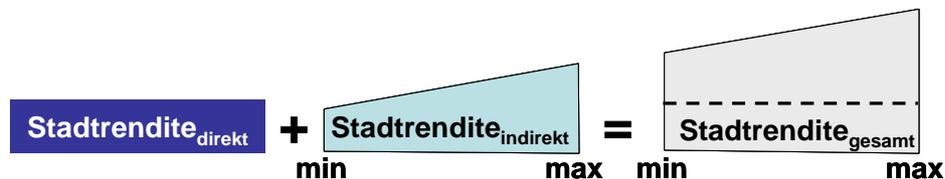
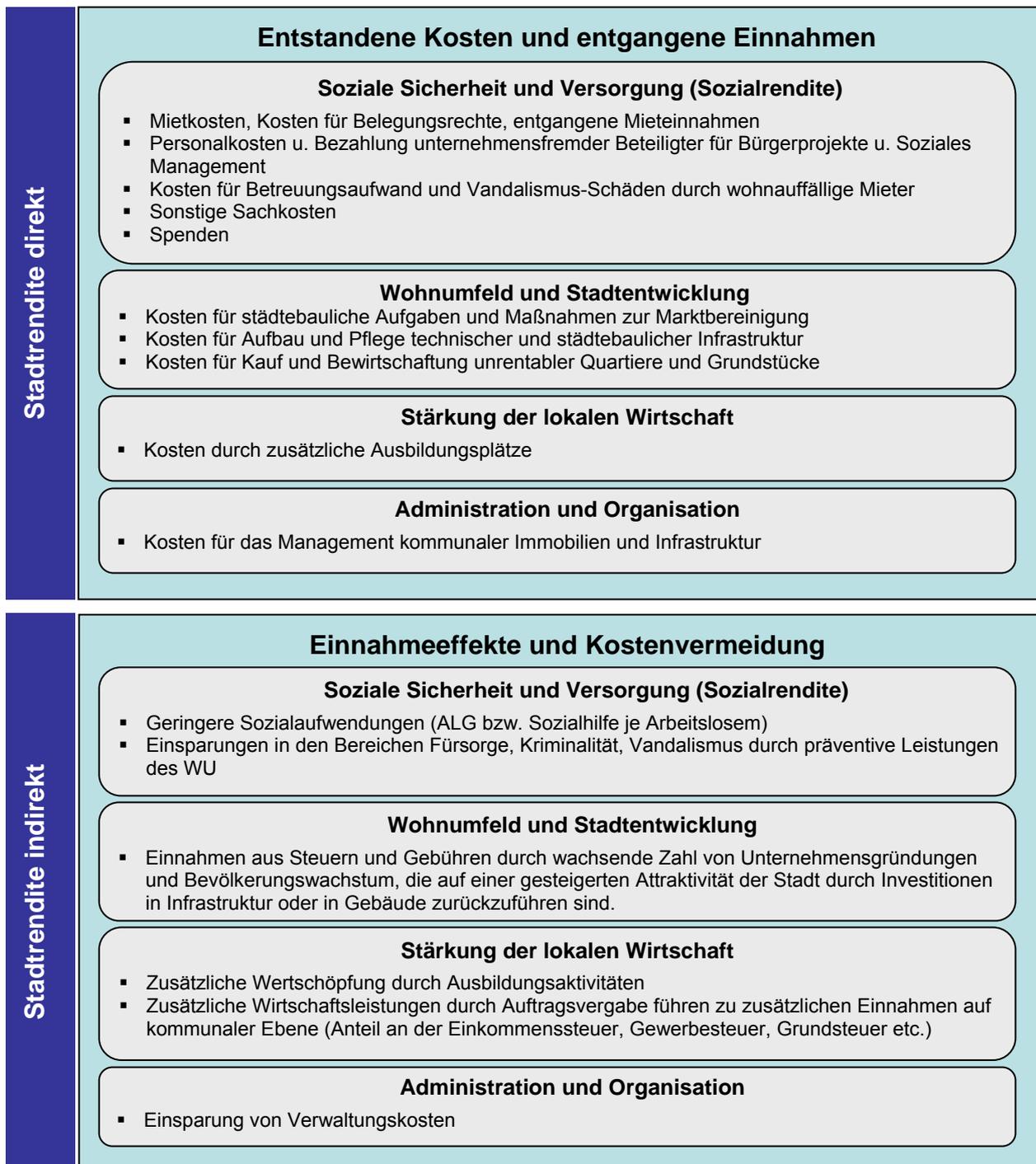


Abbildung 10: Addition zur Gesamttrendite

Beispiele für die Zugehörigkeit der Stadttrendite-Bestandteile zu direkter und indirekter Stadttrendite sind in Abbildung 11 aufgeführt. Diese Übersicht basiert auf den Quantifizierungsansätzen, die in den Stadttrendite-Studien angesetzt wurden.

Bei der direkten Stadttrendite handelt es sich um Kosten, die dem Wohnungsunternehmen tatsächlich entstanden sind, entweder durch direkte Kosten oder reduzierte Einnahmen. Bei der indirekten Stadttrendite werden Einnahmefeffekte und Kostenvermeidungen angesetzt, von denen die Stadt durch die mittelfristigen Auswirkungen der Maßnahmen des Wohnungsunternehmens profitiert. Bei den indirekten Komponenten ist darauf zu achten, dass ein Wirkungszusammenhang mit den Maßnahmen des Unternehmens akzeptiert und nachvollziehbar ist.

Um den Nutzen der Stadttrendite zu Vergleichszwecken möglichst hoch zu halten, wird keine Einschränkung bzgl. des Nenners in der Renditeformel gegeben werden. Der Nenner sollte analog zur Berechnung des ökonomischen Beitrags angesetzt werden. Die Stadttrendite muss demnach gekennzeichnet werden, ob sie Eigenkapital-, DCF- oder Verkehrswert-basiert ist. Für den Vergleich von Wohnungsunternehmen unterschiedlichen Typs sollte die Verkehrswert-basierte Methode herangezogen werden. Die Eignung alternativer Bezugsgrößen im Nenner muss noch im Rahmen eines Forschungsprojektes untersucht werden.



**Abbildung 11: Beispiele für direkte und indirekte Bestandteile der Stadttrendite<sup>1</sup>**

Die beschriebene Input-orientierte Monetarisierung der Stadttrendite-Komponenten ist mit relativ geringem Datenerhebungsaufwand umsetzbar, da die Werte für den direkten Stadttrenditeanteil aus dem Rechnungswesen übernommen werden können. Wie oben erläutert impliziert ein solcher Ansatz Effizienz der Prozesse. Um eine Verschwendung von Mitteln zu vermeiden, die aufgrund der direkten Stadttrendite-Erhöhung durch Ausgaben begünstigt werden kann, sollten

<sup>1</sup> Die Übersicht basiert auf den Ansätzen, die in den Stadttrendite-Studien zur Quantifizierung vorgeschlagen wurden.

für einzelne Bestandteile der Gesamttrendite Zielwerte definiert werden (vgl. auch Kapitel 4.4). Langfristig sollte eine Outcome-basierte Bewertung erfolgen, die die Auswirkungen der Maßnahmen quantifiziert. Da nach den Erfahrungen in anderen Fachdomänen fraglich ist, ob dies jemals auf eine akzeptierte Weise möglich sein wird, sollte als Zwischenstufe mit Marktpreisen bewertet werden. Bei diesem Vorgehen wird die Annahme getroffen, dass der Marktpreis die Zahlungsbereitschaft darstellt und damit den Nutzen der Maßnahmen monetarisiert. Je nach Komponente kommen dabei tatsächliche, berichtigte oder angenommene Marktpreise zum Einsatz. Die Verwendung von Marktpreisen statt des eigenen Aufwands entspricht in gewisser Weise dem Perspektivenwechsel vom Status Quo hin zu der Annahme der Privatisierung bzw. der alternativen Beschaffung durch Kooperationspartner.

Abbildung 12 visualisiert die drei Schritte der Weiterentwicklung des Renditeverfahrens.

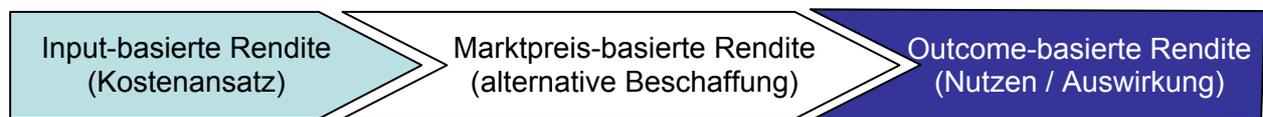


Abbildung 12: Drei Stufen der Weiterentwicklung des Renditeverfahrens

### 4.3 Methodik für die Erstellung der Balanced Scorecard

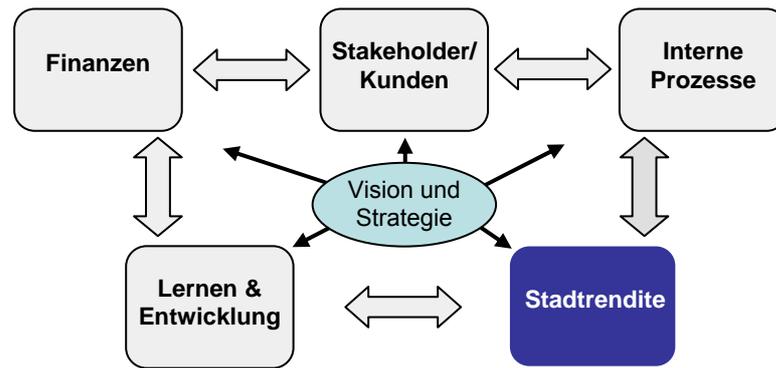
Der zweite Ansatz zur Quantifizierung der Stadttrendite-Leistungen ist als Indikatorensystem eine Balanced Scorecard. Wie in Kapitel 3.3.1.1 beschrieben ist dieses Kennzahlen- und Managementsystem für den Einsatz bei KWU sehr gut geeignet und hat sich bereits im praktischen Einsatz bewährt.

Prinzipiell gibt es zwei Möglichkeiten, die Aspekte der Stadttrendite in die BSC zu integrieren:

- Integration in die vier konventionellen Perspektiven oder
- Erweiterung um eine zusätzliche Perspektive.<sup>2</sup>

Für die Stadttrendite-Konzeption ist eine zusätzliche Perspektive besser geeignet, da gerade die Effekte aus den zusätzlichen Maßnahmen getrennt betrachtet werden sollen. Abbildung 13 stellt die Erweiterung der BSC um eine fünfte Perspektive schematisch dar.

<sup>2</sup> Vgl. Schaltegger, Dyllick (2002), S. 55-61



**Abbildung 13: BSC erweitert um die Stadttrendite-Perspektive**

In Anlehnung an: Stoll (2003), S. 3

Für die Ausgestaltung und weitere Untergliederung der CSR-Perspektive wurden im Rahmen des COSORE-Konzepts der Europäischen Kommission für KMU die vier Standard-Perspektiven Finanzen, Stakeholder, interne Prozesse sowie Lernen & Entwickeln angewendet. Für jede Perspektive werden strategische Ziele und dazugehörige Kennzahlen und Zielwerte festgelegt. Die daraus entwickelte Perspektive wird als CSR-Scorecard bezeichnet.<sup>3</sup>

Ob sich diese Gliederung anhand dieser konventionellen Perspektiven auch für die Stadttrendite durchsetzen kann, wird sich bei der Umsetzung herausstellen. Zunächst sollte sich das Wohnungsunternehmen bei der Suche nach Strategien und Kennzahlen an den empfohlenen vier Stadttrendite-Kategorien Soziale Sicherheit und Versorgung, Wohnumfeld und Stadtentwicklung, Stärkung der lokalen Wirtschaft, Administration und Organisation (s. Kapitel 3.2.2) orientieren. Da die BSC prinzipiell die Visionen und Strategien des Unternehmens unterstützen soll, muss jedes Unternehmen seine eigenen Kennzahlen entwickeln. Diese müssen im Laufe der Zeit aufgrund eigener Erfahrungen und durch Vergleich mit den BSCs anderer Unternehmen überarbeitet werden. Da die verschiedenen KWU vergleichbare Satzungen und soziale Zielsetzungen haben, könnten sich branchenspezifische Kernindikatoren herausbilden, die bei allen Wohnungsunternehmen in der BSC integriert werden. Solche Kernindikatoren sind die Voraussetzung dafür, dass ein Vergleich der Leistung verschiedener Unternehmen anhand der BSC möglich ist.

Die Auswahl der Kennzahlen bzw. Indikatoren ist ein wesentlicher Aspekt bei der Gestaltung der BSC. Über sie erfolgt die eigentliche Quantifizierung der Effekte der durchgeführten Maßnahmen. Auf die Schwierigkeiten bei der Auswahl geeigneter Indikatoren wurde bereits hingewiesen (vgl. Kapitel 3.3.1.1). An der Aufstellung der Indikatoren sollten neben den Mitarbeitern auch diverse kommunale Akteure beteiligt sein, um die Sichtweise und das Informationsbedürfnis der Kommune zu berücksichtigen. Die Beteiligten müssen sich bei der Indikatoren-Auswahl intensiv damit beschäftigen, welche Arten von Indikatoren zur Leistungs-

<sup>3</sup> Vgl. COSORE (2003)

messung geeignet sind. Dabei sollten sie die verschiedenen Kennzahlenarten beachten (vgl. Kapitel 3.3.1.1), um verschiedene Aspekte zu messen, insbesondere die Wirkung und die Effizienz von Maßnahmen, den Zielerreichungsgrad und die Auswirkungen für die Kommune. Da sich die Leistungen der Wohnungsunternehmen z.T. mit den Maßnahmen von sozialen Projekten und Stadtentwicklungsprogrammen decken, könnte für die Bewertung der Stadtrendite-Komponenten teilweise auf bewährte Indikatoren aus den bestehenden Indikatorensystemen zurückgegriffen werden. Beispiele für mögliche Kennzahlen sind:

- Anzahl der Sozialhilfeempfänger im WU / Anzahl der Sozialhilfeempfänger in allen Wohnungsunternehmen der Stadt,
- Ausgaben des WU für städtebauliche Maßnahmen / Ausgaben der Kommune für Stadtentwicklung,
- Höhe der Spenden für einen bestimmten Zweck,
- Höhe der Auftragsvergabe an lokale Unternehmen / Gesamtauftragsvergabe,
- Anzahl von Mietern, die sich an Mieterfesten und sonstigen Mieteraktionen beteiligt haben,
- Anzahl der Mieter, denen durch Beratung und Betreuung ein Arbeitsplatz vermittelt werden konnte.

Für jede Kennzahl muss für die kommende Periode ein Zielwert festgesetzt werden. Dieser sollte sich an der aktuellen Situation und den Zielsetzungen der Kommune orientieren. Eine Evaluation erfolgt dann, indem die Ist-Werte mit den Soll-Werten verglichen werden. Eine Kontrolle sollte regelmäßig stattfinden. Während des Monitorings muss überprüft werden, ob die Erwartungen, die mit einem Engagement verbunden sind, erfüllt werden und ggf. müssen die Maßnahmen an die veränderten Bedingungen angepasst werden.

Bei der Auswahl der Indikatoren sollte man sich auf wesentliche aussagekräftige Indikatoren beschränken, so dass die Anzahl der Indikatoren überschaubar bleibt und eine regelmäßige Kontrolle durchführbar ist (vgl. Anhang B). Abhängig von der Größe des Unternehmens können mehrere detaillierte Scorecards für verschiedene Bereiche erstellt werden, deren Kennzahlen anschließend auf das Gesamtunternehmen aggregiert werden. Denkbar ist z.B. eine Scorecard für jeden Stadtteil, in dem das Wohnungsunternehmen aktiv ist. Somit könnten abhängig von der lokalen Situation und den Zielen der Stadt für die verschiedenen Viertel getrennte Zielsetzungen aufgestellt und auf Erfolg kontrolliert werden.

Die folgende Abbildung zeigt abschließend den Aufbau einer Stadtrendite-Scorecard anhand der vier BSC-Perspektiven mit beispielhaften Indikatoren.

Stadttrendite-Scorecard				
Handlungsfeld	Strategische Ziele	Kennzahl	Zielwert	Istwert
<b>Stakeholderperspektive</b>				
Soziales Management	Aufbau einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit der Organisation XY	Anzahl der gemeinsam veranstalteten Aktionen pro Jahr	4 / Jahr	
...				
<b>Finanzperspektive</b>				
Administration und Organisation	Einsparung von Transaktionskosten für die Stadt	Umsatzvolumen der eigenständig für die Stadt durchgeführten Maßnahmen	> 500 Tsd. € / Jahr	
...				
<b>Prozessperspektive</b>				
Soziales Management	Zahlreiche Mitarbeiter beteiligen sich an Mieterfesten	Anzahl der Beteiligten Mitarbeiter	40 % aller Mitarbeiter	
Stärkung der lokalen Wirtschaft	Auftragsvergabe möglichst an lokale Unternehmen	Auftragsvergebemvolumen an lokale Unternehmen/ Gesamtauftragsvergebemvolumen	75 %	
...				
<b>Lern- und Entwicklungsperspektive</b>				
Wohnumfeld und Stadtentwicklung	Optimierung des Instandhaltungskonzepts	Anteil der präventiven Instandhaltung an allen Instandhaltungsmaßnahmen	Zunahme um 10 % gegenüber Vorjahr	
Soziales Management	Die Beteiligung an Mieteraktionen verbessert die Teamarbeit im Unternehmen und die Mitarbeiterzufriedenheit	Anteil der Mitarbeiter die laut eines Fragebogens eine bessere Teamarbeit bzw. eine hohe Zufriedenheit bestätigen	70 %	
...				

Abbildung 14: Aufbau einer Stadttrendite-Scorecard mit beispielhaften Indikatoren

In Anlehnung an: Stoll (2003), S. 4 f.

#### 4.4 Maßnahmen für eine erfolgreiche Etablierung der Stadttrendite-Quantifizierung

Die untersuchten Ansätze geben Hinweise für Maßnahmen und Anpassungen im Unternehmen, die bei einer Bewertung von Stadttrendite-Leistungen erforderlich sind.

So ist ein mindestens periodisch durchgeführter Zielfindungsprozess für das Management notwendig, in dem festgelegt wird, welchen Beitrag das Unternehmen in bestimmten Bereichen der Stadttrendite leisten möchte. Darauf basierend werden für die einzelnen Komponenten der Stadttrendite Ziele für die jeweilige Planungsperiode festgelegt, so dass später ein Zielerreichungsgrad bestimmt werden kann.<sup>4</sup>

Fällt die Gesamttrendite zu niedrig aus, sollten Maßnahmen initiiert werden, um die Effizienz der Leistungserstellung zu steigern. Für eine Privatisierungsentscheidung sollte die Gesamttrendite mit einer alternativen Verwendungsmöglichkeit bzw. einem geeigneten Referenzzins verglichen werden. Insbesondere ist der statische Charakter der Stadttrendite zu beachten, so dass möglichst auf Basis einer mehrjährigen Stadttrendite-Berechnung hinterfragt werden sollte, welcher Beitrag in den Folgejahren zu erwarten ist.<sup>5</sup>

Legt das Unternehmen in seiner Strategie hohen Wert auf die Erbringung von Stadttrendite-Leistungen, sollte dies auch im Anreizsystem Berücksichtigung finden. Das Leistungsbeurteilungs- und Prämiensystem der leitenden Mitarbeiter sollte dann nicht nur auf Basis des erzielten Gewinns beruhen sondern auch die Erfüllung von Stadttrendite-Leistungen berücksichtigen.<sup>6</sup>

Über die gesellschaftsbezogenen Leistungen kann in Rahmen des Geschäftsberichts informiert werden, wobei sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Indikatoren berichtet werden können. In der Anfangsphase könnte der Erfolgsbericht zunächst für interne Zwecke erstellt werden und nach dieser Lernphase veröffentlicht werden, um den verschiedenen Bezugsgruppen des Unternehmens die Möglichkeit eines Feedbacks zu geben.<sup>7</sup>

Darüber hinaus müsste aus Akzeptanzgründen überlegt werden, ob die Evaluierung durch Beteiligte (Selbstevaluation) oder durch extern Beauftragte (Fremdevaluation) erfolgen<sup>8</sup> bzw. ob die Evaluierung von Externen überprüft werden soll.

Zur Vereinfachung sollte für die Quantifizierung ein Software-Tool entwickelt werden. Wird eine Schnittstelle zum Rechnungswesen und zu anderen Datenquellen implementiert, können im Unternehmen vorhandene Daten verlustfrei und ohne Mehraufwand in die Quantifizierung einfließen.

---

<sup>4</sup> Vgl. Dierkes (1974), S. 15; Kaplan, Norton (1997), S. 193

<sup>5</sup> Vgl. auch Kofner (2006), Voigtländer (2007), S. 32

<sup>6</sup> Die Einführung eines neuen Systems zur leistungsorientierten Vergütung ist auch ein Bestandteil der Konzepte BSC und Sozialbilanz. [Vgl. Dierkes (1974), S. 15, S. 61-64 und S. 135; BGW (2006), S. 10; Kaplan, Norton (1997), S. 193]

<sup>7</sup> Vgl. Dierkes (1974), S. 15

<sup>8</sup> Vgl. BBR (2003), S. 212

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Diese Arbeit leistet einen Beitrag zur Auswahl möglicher Stadttrendite-Komponenten und entwickelt auf der Basis vorhandener Methoden aus verschiedenen Fachdomänen einen dualen Ansatz zur Quantifizierung der Stadttrendite.

Zunächst wurde der Stadttrendite-Begriff vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion in Gesellschaft, Wissenschaft und Praxis umfassend dargestellt. Aufgrund der durchgeführten Analyse kann die Stadttrendite folgendermaßen beschrieben werden: Bei der Stadttrendite handelt es sich um einen Mehrwert für die Stadt, der durch Leistungen von Wohnungsunternehmen entsteht, die in den Bereichen Soziale Sicherheit und Versorgung, Wohnumfeld und Stadtentwicklung, Stärkung der lokalen Wirtschaft und Administration und Organisation umgesetzt werden und über die normal übliche Bewirtschaftung der Wohnungsbestände eines Unternehmens hinausgehen. Eine Stadttrendite kann von privaten und von kommunalen Wohnungsunternehmen erwirtschaftet werden.

Anhand der Interessen verschiedener Bezugsgruppen wurden die Ziele, die sich mit einer Quantifizierung der Stadttrendite verbinden, abgeleitet. Als zentrale Funktionen einer solchen Stadttrendite-Quantifizierung wurden eine Orientierungsfunktion, eine Informations- und Kommunikationsfunktion sowie eine Evaluierungs- und Kontrollfunktion identifiziert.

Um von bisher entwickelten und angewandten Methoden vergleichbarer Problemstellungen für die Weiterentwicklung der Stadttrendite profitieren zu können, wurde die Stadttrendite in den Kontext anderer Fachdomänen eingeordnet. Dabei wurden insbesondere das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, die Stadtökonomie und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen als geeignete Ansätze erfasst.

Darauf aufbauend wurden verschiedene Methoden, die zur Quantifizierung der Stadttrendite-Komponenten in Frage kommen, analysiert. Dabei wurden einerseits die Ansätze aus Fachdomänen ohne direkten Bezug zur Stadttrendite als auch aktuelle Ansätze mit unmittelbarem Bezug zur Stadttrendite betrachtet. Grundsätzlich kann dabei zwischen Indikatorbasierten Ansätzen und Ansätzen mit einer Monetarisierung der Komponenten unterschieden werden. Darüber hinaus führt ein Teil der Quantifizierungsansätze durch Aggregation der einzelnen Komponenten zu einem Gesamtwert für die Stadttrendite.

Um schließlich eine Bewertung der Quantifizierungsmethoden durchführen zu können, wurden vor dem Hintergrund der verschiedenen mitunter konkurrierenden Zielsetzungen allgemeine und spezifische Anforderungen an die Quantifizierungsmethode definiert. Auf Basis dieser Anforderungen wurden die Vor- und Nachteile der ausgewählten Quantifizierungsverfahren diskutiert und eine Beurteilung vorgenommen. Da keines der untersuchten Verfahren gleichzeitig allen gewünschten Funktionen der Quantifizierung gerecht werden kann, wurde ein dualer

Ansatz entwickelt, der aus einer Rendite-Berechnung zur Erfüllung der Orientierungsfunktion und einer Balanced Scorecard für die Evaluierungs- und Kontrollfunktion besteht. Beide Ansätze dienen ebenfalls dem Zweck der Information und Kommunikation.

Mit diesem dualen Ansatz einer simplifizierten Monetarisierung anhand der Kosten für die Rendite-Berechnung und der Entwicklung von unternehmensspezifischen Balanced Scorecards wurde eine Empfehlung gegeben, die eine relativ aufwandsarme und zeitnahe Umsetzung einer Quantifizierung der Stadttrendite in der Praxis ermöglicht. Die Erfahrungen und Erkenntnisse, die fortan bei der Entwicklung und Auswertung von Indikatoren und Messgrößen gemacht werden, sollten in einem iterativen Prozess reflektiert und in den dualen Ansatz integriert werden, um so zu einer stetigen Weiterentwicklung und Optimierung dieses Ansatzes beizutragen.

Für die weitere Entwicklung des dualen Ansatzes sind verschiedene Maßnahmen erforderlich. Durch Forschungsprojekte, Unternehmensbeiträge und Fachgremien sollte die Weiterentwicklung und insbesondere die Standardisierung der Stadttrendite-Berechnung unterstützt werden. Dazu zählen insbesondere die Herausbildung von Kernindikatoren für die Stadttrendite-Scorecard und die Erstellung eines detaillierten Katalogs für alle möglichen Bestandteile der Stadttrendite mit dazu passenden und aus wissenschaftlicher Sicht sinnvollen Indikatoren. Aus diesem Katalog könnten dann die Unternehmen bei der Aufstellung ihrer BSC ihrer Situation entsprechend angemessene Indikatoren wählen. Weitergehend könnte ein Leitfaden zur Umsetzung des dualen Ansatzes erstellt werden. Für die Rendite-Berechnung müssen konkrete Kriterien festgelegt werden, die die Stadttrendite-Leistungen von den Leistungen der normalen Bestandsbewirtschaftung abgrenzen. Die Monetarisierung sollte bis hin zur Bewertung der Komponenten mit Marktpreisen weiterentwickelt werden, so dass die implizite Annahme der Effizienz der durchgeführten Maßnahmen aufgehoben werden kann. Basierend auf dieser Form der Bewertung kann die Kommune die alternative Beschaffung über Kooperationen mit privaten Dienstleistern abwägen. Um die Vergleichbarkeit der Stadttrendite von Wohnungsunternehmen unterschiedlichen Typs zu ermöglichen, sollten im Rahmen eines Forschungsprojektes alternative Bezugsgrößen für die Rendite-Formel erarbeitet werden.

Abschließend ist festzustellen, dass die Stadttrendite einen wesentlichen Beitrag zur Objektivierung der kontrovers geführten Diskussion um die Privatisierung kommunaler Wohnungsunternehmen leisten kann. Zwar ist die Stadttrendite-Quantifizierung derzeit noch nicht soweit entwickelt, dass ein allgemeiner Konsens und eine Akzeptanz über das Berechnungsverfahren besteht, doch trägt die Stadttrendite bereits zu einer wesentlich besseren Informationsgrundlage für die Entscheidung bei, indem sie viele zu berücksichtigende Komponenten darlegt, die sonst bei einer hauptsächlich finanzwirtschaftlichen Betrachtungsweise vernachlässigt werden. Der entwickelte duale Ansatz der Stadttrendite-Quantifizierung führt zudem zu einer höheren Transparenz und hilft kommunalen Wohnungsunternehmen ihre Effizienz langfristig zu steigern.

## Anhang

### A. Entwicklungen auf dem deutschen Wohnungsmarkt

#### A.1. Herausforderungen im Bereich der Wohnraumversorgung

Die allgemeine Wohnungsnot in Deutschland ist seit den 80er Jahren überwunden.<sup>1</sup> Politik und Investoren in der Wohnungswirtschaft werden heute allerdings mit neuen Herausforderungen konfrontiert.<sup>2</sup> Trotz ausreichend vorhandener Wohnungen finden bestimmte Haushalte keine Wohnung<sup>3</sup>, da ihre Wohnversorgung aus Vermietersicht häufig nicht attraktiv und mit wirtschaftlichen Risiken verbunden ist.<sup>4</sup> Es handelt sich dabei um Haushalte mit sehr geringen Einkommen, die überwiegend aus Transferleistungen stammen (Sozialhilfeempfänger, Arbeitslose), und häufig weitere soziale Merkmale (allein erziehend, kinderreich, ausländischer Herkunft, behindert, psychisch krank, suchtkrank, mit Mietschulden aus vorigen Mietverhältnissen usw.) aufweisen.<sup>5</sup> Als Diskriminierungsgründe werden insbesondere Zahlungsunwilligkeit und -unfähigkeit, Verhaltensauffälligkeit und soziale Anpassungsunfähigkeit, verantwortungsloser Umgang mit der Wohnung, der Bausubstanz oder auch dem unmittelbaren Wohnumfeld genannt.<sup>6</sup> Die Chancen für Haushalte mit solchen Marktzugangsschwierigkeiten, sich angemessen und dauerhaft mit Wohnraum zu versorgen, verschlechtern sich zunehmend. Einerseits nimmt diese Personengruppe durch anhaltende Arbeitslosigkeit sowie Zuwanderung von Ausländern und Aussiedlern stetig zu.<sup>7</sup> Andererseits verringert sich die Anzahl der in Frage kommenden Wohnungen insbesondere durch die Abnahme belegungsgebundener<sup>8</sup> Wohnungen<sup>9</sup> und die Privatisierung staatlicher und kommunaler Wohnungsbestände.<sup>10</sup>

Neben der Versorgung mit Wohnraum stellt sich vor allem die Herausforderung der gesellschaftlichen Integration dieser wohnungspolitischen Problemgruppen.<sup>11</sup> Bei Abnahme des öffentlich gebundenen Wohnungsbestandes und Zunahme der Problemgruppen, die sich auf dem freien Wohnungsmarkt nicht versorgen können, kommt es zwangsläufig zur Konzentration von Problemgruppen auf bestimmte Bestände und damit auch zur sozialräumlichen Segre-

<sup>1</sup> Vgl. Sautter (2005), S. 46; Kühne-Büning, Nordalm, Steveling (2005), S. 114

<sup>2</sup> Vgl. Kühne-Büning, Nordalm, Steveling (2005), S. 258

<sup>3</sup> Man spricht hier auch von struktureller im Unterschied zur allgemeinen Wohnungsnot. [Vgl. Hacke, Mühlich-Klinger, Schuler-Wallner (2005), S. 1 f.]

<sup>4</sup> Vgl. Hacke, Mühlich-Klinger, Schuler-Wallner (2005), S. 1 f.; Nolte, Voß (1997), S. 6 f.

<sup>5</sup> Vgl. z.B. Sautter (2005), S. 53; Hacke, Mühlich-Klinger, Schuler-Wallner (2005), S. 1 f.; Eichener (2006), S. 11

<sup>6</sup> Vgl. Hettich (1993), S. 122 f.

<sup>7</sup> Vgl. z.B. Hacke, Mühlich-Klinger, Schuler-Wallner (2005), S. 1; Eichener (2006), S. 13-15

<sup>8</sup> Belegungsgebundene Wohnungen stehen den Kommunen zur Versorgung von einkommensschwachen Haushalten und Problemmietern zur Verfügung. Diese mit öffentlichen Mitteln geförderten Wohnungen dürfen nur an solche Haushalte vermietet werden, deren Einkommen bestimmte Einkommensgrenzen nicht überschreitet. Die Belegungsbindungen sind zeitlich befristet und laufen in den nächsten Jahren zum Großteil aus. [Vgl. z.B. GdW (2005), S. 64]

<sup>9</sup> Vgl. Ulbrich, R. et al. (2006), S. 17

<sup>10</sup> Vgl. Sautter (2005), S. 1

<sup>11</sup> Vgl. Eichener (2005), S. 2

gation dieser Gruppen in bestimmten Wohnquartieren und Stadtteilen.<sup>12</sup> Segregation führt zu negativen Effekten, wie z.B. zu einem hohen Konfliktniveau, zur Überforderung der sozialen Infrastruktur (z.B. Schulen, Kindergärten), zur Verringerung der Integrationschancen, zu negativen Entwicklungs- und Bildungschancen für Kinder und Jugendliche, zur sozialen Ausgrenzung und zu Armutskonzentration mit der Gefahr drohender Verslummung.<sup>13</sup>

Darüber hinaus kommt es bedingt durch die unterschiedliche wirtschaftliche Stärke verschiedener Regionen zu Wanderbewegungen innerhalb Deutschlands. Dadurch stehen Regionen mit stagnierender oder schrumpfender Angebots- und Nachfrageentwicklung wachsenden Wohnungsmärkten gegenüber.<sup>14</sup> In Fortzugsgebieten entstehen Wohnungsleerstände mit Folgeproblemen für die Funktionsfähigkeit der Wohnungsmärkte, die Investitionsbereitschaft und die Stadtentwicklung.<sup>15</sup> Aufgrund der demographischen Entwicklung werden zudem verstärkt Betreuungsleistungen und angemessener Wohnraum für ältere Menschen erforderlich.

Für Wohnungsunternehmen mit Wohnungsbeständen in problembehafteten Stadtteilen haben die erwähnten Entwicklungen Folgen: Wertverluste und reduzierte Vermarktungschancen verbunden mit einer größeren Fluktuationsrate, höheren Leerstandsquoten sowie höheren Mietausfällen und -rückständen als in anderen Quartieren.<sup>16</sup> Hinzu kommen ein hoher Instandsetzungsaufwand für vandalismusbedingte Schäden an Wohnungen und Gebäuden und Beschwerden der Nachbarn über unangemessenes Wohnverhalten.<sup>17</sup>

Um den negativen Entwicklungen entgegenzuwirken, sind integrierte stadtentwicklungspolitische Konzepte erforderlich, die wohnungspolitische, städtebauliche und sozialpolitische Maßnahmen umfassen.<sup>18</sup> Abbildung A 1 zeigt zusammenfassend die zentralen Entwicklungen, ihre Auswirkungen und beispielhafte Maßnahmen zur Bewältigung der Probleme auf.

Um den sozialen Anforderungen gerecht zu werden, hat sich das Aufgabenspektrum der Wohnungsunternehmen insbesondere um Dienstleistungen im Bereich des sozialen Managements erweitert.<sup>19</sup> Es handelt sich dabei vorwiegend um beratende, betreuerische und pflegerische Leistungen sowie um kommunikative Angebote, die das Miteinander und die Integration unterstützen.<sup>20</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Eichener, Schauerte (2006)

<sup>13</sup> Vgl. Eichener (2006), S. 2 und S. 9-11

<sup>14</sup> Vgl. GdW (2005), S. 21

<sup>15</sup> Vgl. Eichener (2005), S. 2

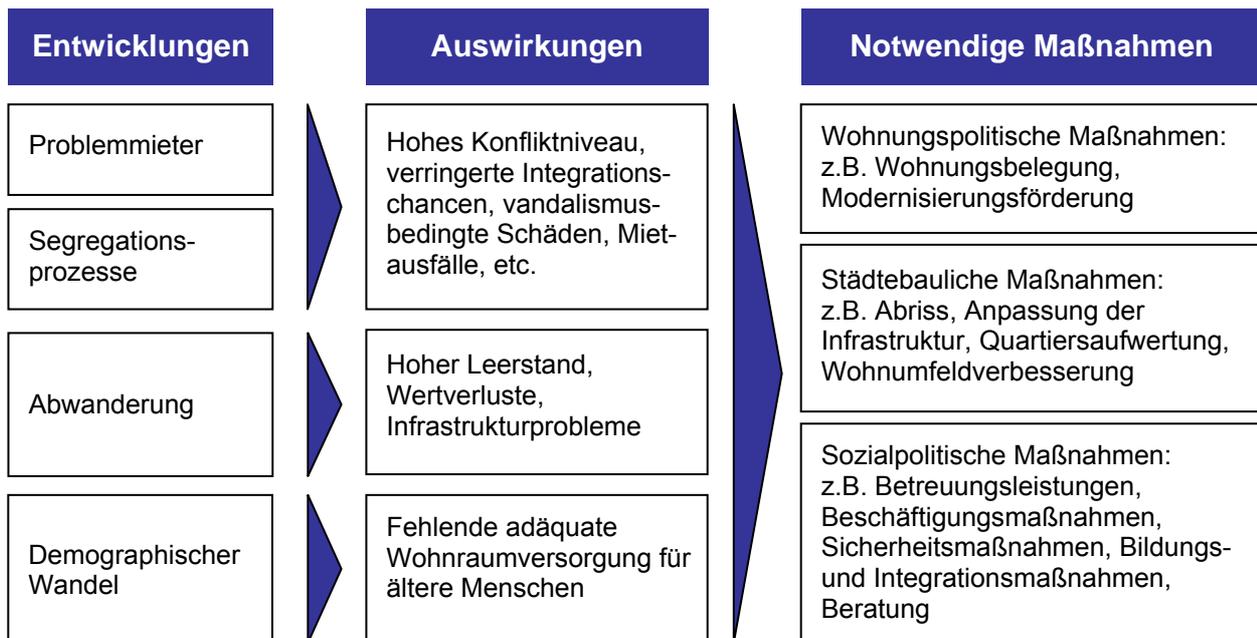
<sup>16</sup> Vgl. Scharp et al. (2002), S. 34; Hacke, Mühlich-Klinger, Schuler-Wallner (2005), S. 2

<sup>17</sup> Vgl. Eichener, Schauerte (2006)

<sup>18</sup> Vgl. Eichener (2005), S. 5

<sup>19</sup> Vgl. Hacke, Mühlich-Klinger, Schuler-Wallner (2005), S. 4

<sup>20</sup> Vgl. Kühne-Büning, Nordalm, Steveling (2005), S. 117



**Abbildung A 1: Zusammenfassung der Herausforderungen und notwendiger Maßnahmen**

Die angebotenen sozialen Leistungen werden entweder vom Unternehmen selbst erbracht oder durch Kooperation mit Dritten, z.B. der Kommune oder anderen Sozialdienstleistern, angeboten. Bei den eigenen Angeboten nimmt eine sozial sensible Wohnungsvergabe zur Vermeidung von Ghettoisierungstendenzen den höchsten Stellenwert ein, gefolgt von Konfliktmanagement und Mietschuldenberatung. Diese Instrumente dienen der Stabilisierung der Nachbarschaften und der Vermeidung der Effekte, die aus dem sozialen und demographischen Strukturwandel hervorgehen.<sup>21</sup> Die Tabelle A 1 fasst die von Wohnungsunternehmen häufig angebotenen sozialen Dienstleistungen zusammen.<sup>22</sup>

Darüber hinaus haben die hohen Leerstände und die zunehmende Verwahrlosung von Quartieren dazu geführt, dass auch Wohnungsunternehmen aufgefordert sind, sich aktiv in städtebauliche Maßnahmen einzubringen.<sup>23</sup> Bei den städtebaulichen Maßnahmen handelt es sich um den Abriss alter Gebäude mit hohem Leerstand zum Abbau von Überkapazitäten sowie um Maßnahmen zur Aufwertung von Quartieren durch Modernisierung, Wohnumfeldverbesserung, Infrastrukturverbesserung und Neubau.<sup>24</sup> Ein großes Hemmnis für die Durchführung städtebaulicher Maßnahmen sind externe Effekte, die bei Investitionen in die Wohnattraktivität von Gebieten und beim Abriss von Gebäuden entstehen: Während das ausführende Unternehmen die Kosten trägt, profitieren auch die Konkurrenten von den sich daraus ergebenden Vorteilen. Aufgrund fehlender Anreizsysteme kommt es zum so genannten Gefangenendilemma.

<sup>21</sup> Vgl. Eichener, Schauerte (2006)

<sup>22</sup> Eichener und Schweyen unterscheiden zwischen Sozialem Management im engeren und im weiteren Sinne. [Vgl. Eichener (2006), S. 17 f.; Schweyen (2006), S. 14]. Da die Einteilung bei beiden nicht deckungsgleich ist, wird diese Untergliederung hier nicht verwendet.

<sup>23</sup> Vgl. BMVBS, BBR (2006), S. 76

<sup>24</sup> Vgl. Eichener (2006), S. 33

Beratung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mieter- und Schuldnerberatung</li> <li>▪ Allgemeine Lebensberatung und Lebenshilfe</li> <li>▪ Suchthilfe (Alkohol, Drogen)</li> <li>▪ Wohnungsanpassungsberatung für Ältere und Behinderte</li> </ul>
Betreuung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zielgruppenspezifische wohnbegleitende Dienstleistungen (für ältere Menschen, für Mieter mit sozialen Problemen, etc.), betreutes Wohnen</li> <li>▪ Betreuungsdienste für Kleinkinder, Alte, Kranke, Behinderte, Alleinerziehende, Hausaufgabenbetreuung</li> <li>▪ Ämterbetreuung für bestimmte Mietergruppen, wie z.B.: Meldeamt, Wohngeldstelle, Sozialamt, Ausländeramt</li> <li>▪ Vermittlung hauswirtschaftlicher Hilfen, Einkaufsdienste, Essen auf Rädern</li> <li>▪ Pförtner- und Concierge- Dienste, Nachbarschaftsmanagement</li> <li>▪ Wohnungsbetreuung bei Abwesenheit, Tierbetreuung</li> </ul>
Pflege	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pflegedienste, Sozialstation (Kranken-, Alten-, Behindertenpflege)</li> </ul>
Kommunikative Angebote	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schaffung und Bereitstellung von Gemeinschaftseinrichtungen, wie z.B. Jugendtreffs, Seniorentreffs, Kinderhorte, Freizeiträume, Hallenbäder, Saunen, Gästeappartements</li> <li>▪ Soziale Aktivierung (Selbsthilfegruppen, Mieteraktionen, Mieterbeteiligung, bürgerschaftliches Engagement)</li> <li>▪ Freizeitangebote und Beschäftigungsprojekte für Jugendliche</li> <li>▪ Mieterfeste, Mieterzeitungen</li> <li>▪ Integrationshilfe von Migranten durch interkulturelle Arbeit und Sprachkurse</li> </ul>
Sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sozial sensibles Belegungsmanagement</li> <li>▪ Konflikt- und Beschwerdemanagement (z.B. Maßnahmen zur Einhaltung der Hausordnung und Erhaltung des Hausfriedens)</li> <li>▪ Nachbarschaftshilfesysteme</li> <li>▪ Beschäftigungsprojekte (ABM, Minijobs, Beschäftigungsgesellschaften)</li> <li>▪ Wohnungstauschbörsen, Umzugshilfen</li> <li>▪ Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Imagepflege</li> </ul>

**Tabelle A 2: Leistungen im Bereich des Sozialen Managements<sup>25</sup>**

Es herrscht häufig die Ansicht vor, dass diese Maßnahmen notgedrungen hauptsächlich durch die öffentliche Hand, d.h. insbesondere von den KWU, durchgeführt werden.<sup>26</sup> Dasselbe gelte für soziale Aufgaben, da die Kommunen sich in der Regel einem sozialen Auftrag verpflichtet haben und an der Bewältigung der aufgezeigten Probleme interessiert seien, während solche Maßnahmen bei den privaten Wohnungsunternehmen aufgrund der Renditeorientierung vernachlässigt würden.<sup>27</sup> Diese Ansicht wird allerdings durch Studien teilweise widerlegt und von

<sup>25</sup> Vgl. Kühne-Büning, Nordalm, Steveling (2005), S. 117; Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (2001), S. 6-86; Eichener (2006), S. 17 f.; Schweyen (2006), S. 14

<sup>26</sup> Vgl. Krätke (1995), S. 183; Eichener (2006), S. 26; Buttolo (2005), S. 31

<sup>27</sup> Vgl. Ude (2005), S. 28-30; GdW (2006a), S. 15

privaten Wohnungsunternehmen bestritten.<sup>28</sup> Sozialverträglichkeit und Wirtschaftlichkeit sind dabei nicht prinzipiell als konkurrierende Zielsetzungen zu sehen. Einige der Dienstleistungen sind für die Vermietung der Wohnungen erforderlich oder haben präventiven Charakter. Sie liegen also auch im wirtschaftlichen Interesse der Wohnungsunternehmen. Abhängig von ihrer Strategie und ihren Zielsetzungen nehmen deshalb auch privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen diese Aufgaben wahr.<sup>29</sup>

## **A.2. Auswirkungen der Privatisierung kommunaler Wohnungsunternehmen**

Seit Ende der 90er Jahre treten zunehmend angloamerikanische Finanzinvestoren durch den Kauf großer Wohnungsbestände in den deutschen Wohnungsimmobiliemarkt ein.<sup>30</sup> Sie kaufen Wohnungsbestände sowohl von privatwirtschaftlichen, industrieverbundenen Unternehmen<sup>31</sup> als auch von der öffentlichen Hand. Von den öffentlichen Wohnungsbeständen wurden zunächst verstärkt Bestände des Bundes<sup>32</sup> aufgekauft, später zunehmend Bestände der Länder und der Kommunen (z.B. GSW in Berlin, WOBA Dresden).<sup>33</sup>

Da private Wohnungsunternehmen und insbesondere Finanzinvestoren renditeorientiert sind und sich in der Regel keinem sozialen Auftrag verpflichtet haben, sind die möglichen Konsequenzen der Privatisierung öffentlicher Wohnungsunternehmen vor allem vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen bei der sozialen Wohnraumversorgung und der Stadtentwicklung vielfältig und werden kontrovers diskutiert.

Negative Auswirkungen werden insbesondere bei der Privatisierung<sup>34</sup> kommunaler Wohnungsunternehmen befürchtet: Während die öffentlichen Wohnungsbestände auf Bundes- und Länderebene primär der Wohnungsversorgung der eigenen Beschäftigten dienen, verwenden die Kommunen ihre KWU zur Erreichung ihrer wohnungspolitischen Ziele.<sup>35</sup> Sie verfolgen die Sicherstellung eines ausreichenden Wohnungsangebots, den Ausgleich von sozialem Ungleichgewicht und die Beteiligung an einer nachhaltigen Stadtentwicklung.<sup>36</sup>

<sup>28</sup> Vgl. z.B. Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (2006), S.9; Zitelmann (2007); Zinnöcker (2006), S. 48; Wiechers (2006), S. 205, Voigtländer (2007), S. 39

<sup>29</sup> Vgl. Kühne-Büning, Nordalm, Steveling (2005), S. 117, 517 f.; Hacke, Mühlich-Klinger, Schuler-Wallner (2005), S. 3 f.; Höbel et al. (2005), S. 25 f.

<sup>30</sup> Vgl. z.B. Vesper (2006), S. 7; Bachmann (2006), S. 4

<sup>31</sup> Bei den Transaktionen wurden u.a. Wohnungsbestände der Unternehmen Preussag, Viterra, Thyssen Krupp und RWE durch Finanzinvestoren aufgekauft. [Vgl. Jacke (2006); Just (2006), S. 127]

<sup>32</sup> Zu den privatisierten Wohnungsbeständen des Bundes gehörten das Bundeseisenbahnvermögen, Postwohnungen sowie Wohnungen öffentlichrechtlicher Kreditinstitute und Versicherungen, z.B. die Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (GAGFAH).

<sup>33</sup> Vgl. Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (2005), S. 6; Just (2006), S. 127

<sup>34</sup> Die Diskussion um die Privatisierung von öffentlichen Wohnungsunternehmen bezieht sich auf die Form der materiellen Privatisierung, bei der das öffentliche Eigentum vollständig auf den privaten Sektor übergeht. Die bisherigen öffentlichen Aufgaben werden nun durch Private erfüllt. In formaler Hinsicht sind nahezu alle KWU längst privatisiert, da sie in der Rechtsform einer GmbH oder AG geführt werden. [Vgl. Hettich (1993), S. 137; Sautter (2005), S. 55]

<sup>35</sup> Vgl. Hettich (1993), S. 86

<sup>36</sup> Vgl. z.B. GdW (2006a), S. 16; Fiedler (2005), S. 4; Kühne-Büning, Nordalm, Steveling (2005), S. 238

Werden diese in Anhang A.1. ausführlicher beschriebenen Aufgaben nicht mehr wahrgenommen, wenn private Investoren ausschließlich Renditemaximierung als Ziel verfolgen, sind Veränderungen des Wohnungsmarktes mit negativen sozialen Folgen anzunehmen.<sup>37</sup>

Kommunen, die ihre Wohnungsbestände verkaufen, versuchen durch umfangreiche Vertragsgestaltung – sog. Sozialcharta – den Eintritt negativer Folgen zu verhindern. Diese vertraglichen Vereinbarungen enthalten standardmäßig zeitlich befristete Mieterschutzvereinbarungen, wie z.B. Regelungen zum Kündigungsschutz und die Begrenzung des Mieterhöhungsspielraums, die weiter reichen als gesetzliche Bestimmungen.<sup>38</sup>

Empirische Studien kommen zum Ergebnis, dass sich durch die bisherigen Privatisierungen für die Versorgung breiter Schichten der Bevölkerung sowie für den überwiegenden Teil der Zielgruppen der sozialen Wohnraumförderung keine negativen Auswirkungen ergeben haben. Marktzugangsprobleme ergeben sich allerdings verstärkt für verhaltensauffällige, schwer oder nicht wohnfähige Mieter. Bei den Studien ist jedoch zu berücksichtigen, dass Veränderungen in der Unternehmensstrategie nach der Privatisierung möglicherweise noch keine messbare Wirkung zeigen, da aufgrund der Sozialcharta bisher eine Bindung an sozial verträgliche Handlungsweisen gewährleistet war. Dadurch kann auf Basis dieser Studien keine sichere Aussage über langfristige Folgen gemacht werden.<sup>39</sup>

Neben den bereits erwähnten Aspekten stehen sich in der Privatisierungsdiskussion noch zahlreiche weitere Pro- und Contra-Argumente gegenüber. Diese beziehen sich unter anderem auf Effizienzunterschiede, das Wirtschaftlichkeitsgebot und das Subsidiaritätsprinzip, den Verlust von Einfluss auf die Stadtentwicklung und die Wohnungsbelegung, Auswirkungen auf den Investitionsumfang in Wohngebäuden und mögliche Folgekosten für die Kommunen. Für diese Argumentationen zeigen auch bestehende Studien gegensätzliche Ergebnisse.<sup>40</sup> Die Argumente liefern dementsprechend keine klare Entscheidung für oder gegen den Verkauf öffentlicher Wohnungsunternehmen. Eine Prüfung mit Abwägung der Vor- und Nachteile muss deshalb im Einzelfall erfolgen. Zur Objektivierung der Argumente in der Privatisierungsdiskussion könnte die Berechnung der Stadttrendite einen Beitrag leisten.

---

<sup>37</sup> Vgl. z.B. Kraemer (2005), S. 9; Bachmann (2006), S. 4; Basse (2005), S. 5; Schmalstieg (2005), S. 22

<sup>38</sup> Vgl. Sautter (2005), S. 63

<sup>39</sup> Vgl. Sautter (2005), S. 85; Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (2006), S. 16

<sup>40</sup> Vgl. z.B. Just (2006), S. 126; Hettich (1993), S. 133; Riebel (2006), S. 198 f.; Krämer (2006), S. 18; Handschuch (2006), S. 29; Hallenberg (2006), S. 146; Hegel (2006), S. 47; GdW (2006a), S. 15; Häußermann (2006), S. 161; Fuchs (2005), S. 757; Knoedler (2006), S. 4; Sautter (2005), S. 55

## B. Anforderungen an Indikatoren und Indikatorensysteme

### Anforderungen an Indikatoren:

- Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit: Die Verständlichkeit steigt mit dem Zielbezug und der Verwendung leicht verständlicher Maßeinheiten. Ein Kompromiss zwischen messtechnischer Genauigkeit und allgemeiner Verständlichkeit muss gefunden werden.<sup>41</sup>
- Angemessener Aufwand für die Datenerhebung: Die Datenverfügbarkeit (Aktualität, Qualität, Quantität, Periodizität) muss gewährleistet sein.<sup>42</sup> Der Erhebungsaufwand muss angemessen und tragbar sein.<sup>43</sup>
- Wiederholbare, fortschreibbare Daten: Für eine Erfolgskontrolle werden aktuelle und fortschreibbare Daten benötigt, so dass eine zeitliche Vergleichbarkeit möglich ist (Veränderungen im Zeitablauf, mögliche Betrachtung von Entwicklungen über eine Zeitreihe, etc.).<sup>44</sup> Es sollten also keine Ja/Nein-Indikatoren verwendet werden.<sup>45</sup>
- Beeinflussbarkeit: Die Ergebnisse müssen durch das Unternehmen bzw. die Kommune beeinflussbar sein.<sup>46</sup>
- Relevanz und Aussagekraft: Die Indikatoren sollen für die Zielüberprüfung relevant sein. Sie sollten mit Bezug zum Leitbild- und Zielsystem gewählt werden. Die Realitätsnähe des Indikators bestimmt entscheidend über dessen Wert und Aussagekraft.<sup>47</sup>
- Planungs-, Entscheidungs- und Politikrelevanz: Ein Bezug zu lokalen bzw. regionalen Problemen und Handlungsmöglichkeiten, bestehenden Strukturen, Arbeitsabläufen oder Steuerungsinstrumenten soll hergestellt werden.<sup>48</sup>
- Neutralität: Sachverhalte sollen neutral und objektiv dargestellt werden.<sup>49</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. Fuhrich (2004), S. 10 und S. 13; Heiland et al. (2003), S. XXI

<sup>42</sup> Vgl. Fuhrich (2004), S. 13 und S. 16 f.; Hoffmann (2006), S. 18 f.

<sup>43</sup> Vgl. Fuhrich (2004), S. 13; Heiland et al. (2003), S. XXI

<sup>44</sup> Vgl. Fuhrich (2004), S. 13

<sup>45</sup> Vgl. Hoffmann (2006), S. 18 f.

<sup>46</sup> Vgl. Fuhrich (2004), S. 13 und S. 16

<sup>47</sup> Vgl. Fuhrich (2004), S. 13; Heiland et al. (2003), S. XXI

<sup>48</sup> Vgl. Hoffmann (2006), S. 18 f.

<sup>49</sup> Vgl. Krause (2004), S. 30 f.

**Anforderungen an Indikatorensysteme:**

- **Vollständigkeit und Selektivität:** Alle Bereiche nachhaltiger Entwicklung sollten mit den Indikatoren abgedeckt werden. Sie sollten möglichst überschneidungsfrei gewählt werden. Die Anzahl der Indikatoren sollte überschaubar sein. Es sollten gerade so viele Indikatoren ausgewählt werden, dass Vollständigkeit gewahrt bleiben kann.<sup>50</sup> Von kommunalen Akteuren wird eine Beschränkung auf etwa 20 Indikatoren befürwortet.<sup>51</sup> Für die BSC empfehlen Kaplan und Norton nicht mehr als 16 bis 25 Kennzahlen auf einer Scorecard.<sup>52</sup>
- **Übersichtlichkeit:** Ein hohes Maß an Übersichtlichkeit und Anschaulichkeit insbesondere eine einfache Strukturierung des Indikatorensatzes ist erforderlich.<sup>53</sup>
- **Bezug zur lokalen Situation:** Es sollten sowohl allgemein gültige Indikatoren als auch den örtlichen Besonderheiten angepasste Indikatoren integriert sein.<sup>54</sup>
- **Anpassungsfähigkeit:** Eine relativ hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an neue Entwicklungen – etwa durch das Austauschen von Indikatoren – sollte gegeben sein.<sup>55</sup>
- **Kausalzusammenhänge:** Ursache-Wirkungsketten und Wechselwirkungen zwischen den Dimensionen nachhaltiger Entwicklung sollten transparent sein.<sup>56</sup> Zudem sollten bereichsübergreifende Indikatoren, sog. Interlinkage-Indikatoren, die in sich Wechselwirkungen zwischen einzelnen Dimensionen abbilden können, vorhanden sein.<sup>57</sup>
- **Qualitative Aussagen:** Reine quantitative Erfolgskontrollen bilden die Wirklichkeit nur unzureichend ab und sind daher mit qualitativen Aussagen zu ergänzen.<sup>58</sup>
- **Funktionsspezifisch und aktorsgruppenspezifisch:** Die meisten Indikatorensysteme sollen viele Akteursgruppen ansprechen und viele Funktionen erfüllen. Nach Heiland et al. sollten Indikatorensysteme deshalb (1) funktionsspezifisch und (2) aktorsgruppenspezifisch konzipiert und differenziert sein. Um dies weitestgehend zu gewährleisten, gibt es zwei Möglichkeiten:
  - Konzentration des Indikatorensystems auf wenige Einsatzfelder, oder
  - ein modularer Aufbau, der das Indikatorensystem nach verschiedenen Einsatzfeldern differenziert.<sup>59</sup>

<sup>50</sup> Vgl. Hoffmann (2006), S. 18 f.; Fuhrich (2004), S. 10

<sup>51</sup> Vgl. Heiland et al. (2003), S. XXVI

<sup>52</sup> Vgl. Schaltegger, Dyllick (2002), S. 57

<sup>53</sup> Vgl. Hoffmann (2006), S. 18 f.

<sup>54</sup> Vgl. Fuhrich (2004), S. 10

<sup>55</sup> Vgl. Heiland et al. (2003), S. XXI; Fuhrich (2004), S. 16

<sup>56</sup> Vgl. Krause (2004), S. 30 f.; Hoffmann (2006), S. 18 f.

<sup>57</sup> Vgl. Heiland et al. (2003), S. XXVI

<sup>58</sup> Vgl. Fuhrich (2004), S. 16

<sup>59</sup> Vgl. Heiland et al. (2003), S. XXIX

## C. Empfehlungen für den Einsatz der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) wird für verschiedene Zielgruppen empfohlen. Nachfolgend sind die für den Kontext der Stadttrendite relevanten Zielgruppen aufgeführt.

### **Staatliche und Non Profit Organisationen:**

Kaplan und Norton empfehlen den Einsatz der BSC für staatliche und Non-Profit Organisationen. Insbesondere für Organisationen, die soziale Dienste für Bedürftige anbieten, bestehe „eine besondere Notwendigkeit der Öffentlichkeit ihre Mission zu vermitteln und die Ziele und Kennzahlen zu artikulieren, an denen ihre Leistung gemessen werden sollte“<sup>60</sup>. Der Erfolg dieser Organisationen solle daran gemessen werden, wie effektiv und effizient sie die Aufgaben in ihrem Zuständigkeitsbereich erfüllen. Sie betonen, dass auch kommunale Behörden mit der BSC arbeiten. Als Beispiel nennen sie die Stadt Sunnyvale in Kalifornien. Seit Jahren veröffentlicht sie einen Jahresbericht, der die Hauptziele und die tatsächlichen Leistungen gegenüber den Budgetstandard der kommunalen Dienste aufzeigt. Für jedes Ressort wird ein Zielekatalog, Indikatoren für den Zustand der Kommune, Zielwerte und Leistungsindikatoren definiert. Diese Leistungsmessung ist mit einem leistungsorientierten Vergütungsmodell gekoppelt.<sup>61</sup> Auch Heiland et al. halten die Anwendung der BSC für Kommunalverwaltungen für sinnvoll, da diese „weit mehr als Unternehmen dazu aufgerufen sind, Management in einem umfassenden Sinne, nicht rein ökonomisch zu verstehen“<sup>62</sup>.

### **Unternehmen, die ihr Nachhaltigkeitsmanagement verbessern möchten:**

Schaltegger und Dyllick haben das Konzept zur Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) weiterentwickelt. Umwelt- und Sozialaspekte werden dabei in die BSC integriert, so dass die Parallelführung von Umwelt- und Sozialmanagementsystemen neben den konventionellen betriebswirtschaftlichen Managementsystemen entfällt. Die SBSC unterstützt das nachhaltige Wirtschaften, indem sie das gleichzeitige Erreichen ökonomischer, ökologischer und sozialer Unternehmensziele fördert. Dadurch wird die Kommunikation sozialer und ökologischer Aspekte erleichtert sowie eine bessere Verankerung und Akzeptanz des Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen erreicht.<sup>63</sup>

### **Kleinere und mittlere Unternehmen:**

In einem von der Europäischen Kommission geförderten Projekt für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)<sup>64</sup> wurde das sogenannte COSORE-Konzept entwickelt.<sup>65</sup> Das Ziel des

---

<sup>60</sup> Kaplan, Norton (1997), S. 175

<sup>61</sup> Kaplan, Norton (1997), S. 174 f.

<sup>62</sup> Vgl. Heiland et al. (2003), S. 297

<sup>63</sup> Schaltegger, Dyllick (2002), S. 37 f.

<sup>64</sup> Entsprechend der Definition der Europäischen Kommission handelt es sich bei KMU um Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeiter, deren Umsatz ≤ 50 Mio. € oder deren Bilanzsumme ≤ 43 Mio € ist. [Vgl. Europäische Kommission (2007)]

<sup>65</sup> Vgl. Stoll (2003), S. 6

Projektes ist die Entwicklung und Intensivierung der sozialen Verantwortung bei KMU. Für diese Zielgruppe wurden Konzepte, Methoden und Instrumente zur Einführung sozialer Maßnahmen in Unternehmen erarbeitet. Als einen zentralen Bestandteil enthält das Konzept eine an die soziale Verantwortung adaptierte BSC zur laufenden Evaluation, die die Effekte der eingeführten sozialverantwortlichen Maßnahmen nachweisen soll. Dabei wird eine fünfte Perspektive - die CSR-Perspektive - eingeführt. Das Konzept wurde bereits international in mehreren KMU erfolgreich eingeführt.<sup>66</sup>

**Wohnungsunternehmen:**

Von verschiedenen Experten wird die Auffassung vertreten, dass in der Wohnungswirtschaft eine größere Unternehmenstransparenz erforderlich sei. Der erzielte Mehrnutzen durch die Ausweitung der Dienstleistungen solle auch nachvollziehbar sein. Als Kontrollmöglichkeiten für Wohnungsunternehmen komme die BSC in Frage.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Stoll (2003), S. 6; COSORE (2003)

<sup>67</sup> Vgl. Pfeiff (2002), S. 6

## D. Ausgewählte Details zur Zusammensetzung der Stadtrendite in bisherigen Studien

### D.1. InWIS-Studie<sup>68</sup>

In der **Studie Mietersozialanalyse des Forschungsinstituts InWIS** setzt sich die Stadtrendite aus der Sozialrendite und weiteren Leistungen der Wohnungsunternehmen zusammen.

Die Bestandteile der Sozialrendite sind in nachfolgender Tabelle wiedergegeben.

Sozialrendite I	Kosten, die für die Vermietung an Wohnungsbewerber mit hohem Risiko für auffälliges Wohnverhalten getragen werden.
Sozialrendite II	Mieten unterhalb des Mietspiegels (abzüglich kommunaler Förderung)
Sozialrendite III	Kosten für Soziales Management (Soziale Arbeit, Integration, Beratung,...)
Sozialrendite	Sozialrendite I + Sozialrendite II + Sozialrendite III

**Tabelle D 1: Zusammensetzung der Sozialrendite**

**In Anlehnung an: Eichener (2006), S. 39**

Zu auffälligem Wohnverhalten, das in die Sozialrendite I einfließt, zählen Mietrückstände, Schäden an der Mietsache (Vandalismus), massive Störung der Nachbarschaft, aggressives Verhalten gegenüber dem Vermieter und erheblicher Betreuungsaufwand durch psychosoziale Probleme. Die Bewertung der Komponenten erfolgte mit den Kosten, die für das Management der auffälligen Mietergruppen anfallen.

Neben der Sozialrendite enthält die Stadtrendite folgende Komponenten:

- technische Infrastrukturleistungen (Grünanlagen, Plätze, Verkehrsflächen,...),
- soziale Infrastrukturleistungen (Sozialstationen, Nachbarschaftstreffs, Jugendhäuser, Spielplätze,...),
- Stadtentwicklungsleistungen (unrentierliche Modernisierung, Gebäudeaufwertung,...),
- Stabilisierung des Immobilienmarkts durch Abrisse,
- Immobilienmanagement (Bau und Betrieb öffentlicher Gebäude, Management problematischer Liegenschaften,...).

<sup>68</sup> Vgl. Eichener (2006), S. 39 f.

## D.2. Studie der HU Berlin

In der **Stadttrendite-Studie der HU Berlin** werden gesellschaftspolitisch relevante Maßnahmen, die bisher nicht in die finanzwirtschaftliche Rendite einfließen, in folgende fünf Leistungsblöcke eingeteilt:<sup>69</sup>

1. Bürgerprojekte und Fördermaßnahmen in den Bereichen Arbeit, Bildung, Soziales, Kultur und Sport,
2. Entlastungen der Mieter,
3. Belegungsrechte,
4. städtebauliche Aufgaben, Maßnahmen zur Marktberreinigung und unrentable Quartiere,
5. Folge-Erträge.

Während die vier ersten Leistungsblöcke den Zielen der Stadt entsprechen, werden unter den Folge-Erträgen Vorteile für die Stadt subsumiert, die durch mittel- und langfristige Effekte sowie durch Maßnahmen entstehen, welche von den Wohnungsunternehmen umgesetzt wurden, die Stadt aber sonst nicht durchgeführt hätte. Zu diesen Vorteilen zählen insbesondere erhöhte Steuereinnahmen und weitere Effekte durch zunehmende Beschäftigung. In der Studie wurden zwei verschiedene Stadttrendite-Begriffe gebildet, um eine klare Trennung aufgrund dieses Merkmals der Leistungsblöcke zu erreichen: Die Stadttrendite 1 enthält die ökonomische Komponente Konzernergebnis/ Dividendenzahlungen und die Leistungsblöcke 1 bis 4. Die Stadttrendite 2 wird durch die Folge-Erträge gebildet.<sup>70</sup>

Bei der Ermittlung der Stadttrendite 2 wurden die Effekte in sieben Kategorien eingeteilt.<sup>71</sup> Dabei wird zwischen Einnahmenerhöhungen und Kostenvermeidungen für die Stadt unterschieden.

Folgende Einnahmeneffekte wurden berücksichtigt:<sup>72</sup>

- Gesamteinnahmen, die der Stadt durch Steuern, Abgaben etc. aus zusätzlicher Bruttowertschöpfung (i. d. R. einem neuen Arbeitsplatz) entstehen (Effekte aus institutionellem Bereich),
- Betrag der Einnahmenerhöhung, die die Stadt aus steigender Bruttowertschöpfung erhält, wenn die Qualifikation und damit Qualität eines Arbeitnehmers durch verbesserte Bildung steigt,

---

<sup>69</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 43

<sup>70</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 37

<sup>71</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 53

<sup>72</sup> Vgl. Schwalbach, Schwerk, Smuda (2006a), S. 54-62.; Bielka (2006), S. 17

- 
- Gesamteinnahmen aus Steuern und Gebühren, die der Stadt durch einen Haushalt mit durchschnittlicher Personenzahl entstehen, der neu in die Stadt zieht (Effekte aus privatem Bereich),
  - Gesamteinnahmen, die der Stadt aus Sondereffekten der Wohnsitznahme von Studenten entstehen,
  - Gesamteinnahmen, die der Stadt aus vorübergehendem Aufenthalt Auswärtiger in der Stadt entstehen (Touristen).

Folgende Kostenvermeidungen wurden berücksichtigt:

- Vermeidung von Präventionskosten negativer Effekte (z.B. vermiedene Polizeieinsätze),<sup>73</sup>
- Vermeidung von Behebungskosten negativer Effekte (z.B. ALG bzw. Sozialhilfe je Arbeitslosem).

---

<sup>73</sup> Vgl. Bielka (2006), S. 17

## Literaturverzeichnis

- Antrecht, R. (2004): Öffentliche Wohnungsunternehmen sind ein Sanierungsfall, Online im Internet: <http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-29358.html> [Stand: 18.05.2007].
- Bachmann, A. U. (2006): Die öffentliche Wohnungswirtschaft im Spannungsfeld zwischen Stadttrendite und Börsengang, Vortrag beim Bernd Heuer Dialog am 11. Mai 2006 in Frankfurt am Main mit dem Thema Kommunales Immobilienvermögen: Wie wird es zum Garant der Stadttrendite?
- Basse, L. (2005): Wertorientierte Unternehmensführung in kommunalen Wohnungsunternehmen - von der Rendite zur Stadttrendite, Vortrag auf dem GdW Forum "UNVERZICHTBAR - Kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen sichern vitale Städte" am 22./23. November 2005 in Hannover, Online im Internet: <http://www.gdw.de> [Stand: 25.05.2007].
- Bauverein (2008): Corporate Social Responsibility – Bericht über die nachhaltige Entwicklung bei der bauverein AG, Online im Internet: [http://www.bauvereinag.de/download.cfm/download/1/pr\\_do\\_id/5901J64E40867C541](http://www.bauvereinag.de/download.cfm/download/1/pr_do_id/5901J64E40867C541) [Stand: 12.05.2010].
- BBR (2003): Strategien für die Soziale Stadt; Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“, Hrsg.: Deutsches Institut für Urbanistik, im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, Berlin, Juni 2003, Online im Internet: <http://www.sozialestadt.de/veroeffentlichungen/endbericht> [Stand: 25.10.2006].
- BBR (2006): Problem- und Aufgabendarstellung - Forschungsprojekt: Expertise „Stadttrendite‘ durch Kommunale Wohnungsunternehmen?“ Aktenzeichen: 10.06.03-06.112, Online im Internet: <http://www.bbr.bund.de> [Stand: 27.10.2006].
- Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (2006): Fakten und Legenden zum Zusammenhang zwischen Wohnungsmarkt und Marktanteil öffentlicher Wohnungsunternehmen, in: Zitelmann, R. (Hrsg.): Sonderausgabe Immobilien-News der Woche 42a/06 vom 26.10.2006, Online im Internet: <http://www.zitelmann.com> [Stand: 27.10.2006].
- Besecke, A.; Enbergs, C. (2008): Professionelle Wohnungsunternehmen und soziales Engagement: Duett oder Dissonanz – Das Beispiel Berlin, in: Forum Stadt- und Regionalplanung e.V. (Hrsg.), Graue Reihe des Instituts für Stadt- und Regionalplanung, TU Berlin, Heft 11.
- BGW (2003): BGW Geschäftsbericht 2003, Online im Internet: [http://www.bgw-bielefeld.de/downloads/bgw\\_gb\\_2003/BGW\\_image\\_2003.pdf](http://www.bgw-bielefeld.de/downloads/bgw_gb_2003/BGW_image_2003.pdf) [Stand: 27.05.2007].

- BGW (2006): Balanced Scorecard - Frei übersetzt: "Ausgewogene Kennzahlentafel", Strategieworkshop des Aufsichtsrates, Schloss Waldeck, 20. und 21. März 2006; zugesandt per Email durch Herrn Karl-Heinz Plischke.
- Bielka, F. (2006): "Stadttrendite der öffentlichen Wohnungswirtschaft" - Bedeutung und Berechnung, Projekt der Humboldt-Universität zu Berlin in Zusammenarbeit mit der DEGEWO-Gruppe, Vortrag am 25.09.2006, Online im Internet: <http://www.gdw.de> [Stand: 27.05.2007].
- BMVBS; BBR (2006): Stadtumbau Ost - Stand und Perspektiven: Erster Statusbericht der Bundestransferstelle Stadtumbau Ost im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) und des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (BBR), Online im Internet: [http://www.irs-net.de/download/Erster\\_Statusbericht\\_Stadtumbau\\_Ost.pdf](http://www.irs-net.de/download/Erster_Statusbericht_Stadtumbau_Ost.pdf) [Stand: 27.05.2007].
- BMVBS; BBR (2008a): Expertise „Stadttrendite durch kommunale Wohnungsunternehmen“ – Abschlussbericht, BBR-Online-Publikation 01/2008.
- BMVBS; BBR (2008b): Expertise „Stadttrendite durch kommunale Wohnungsunternehmen“ – Handreichung, BBR-Online-Publikation 02/2008.
- Bundesregierung (2004): Nachhaltige Stadtentwicklung - ein Gemeinschaftswerk - Städtebaulicher Bericht der Bundesregierung 2004, Online im Internet: <http://www.bbr.bund.de> [Stand: 27.10.2006].
- Buttolo, A. (2005): Kommunale Wohnungsunternehmen - wichtigste Partner beim Stadtumbau, in: GdW (2006a), S. 31-33.
- BU Wuppertal (2006): Laufende Projekte – Fachgebiet Ökonomie des Planens und Bauens an der Bergischen Universität Wuppertal, Online im Internet: [http://www.bauoekonomie.uni-wuppertal.de/laufende\\_projekte.htm](http://www.bauoekonomie.uni-wuppertal.de/laufende_projekte.htm) [Stand: 18.12.2006].
- COSORE (2003): Projekt "COSORE" (Corporate Social Responsibility), Online im Internet: <http://www.cosore.com> [Stand: 26.04.2007].
- DEGEWO (2010a): degewo steigert ihren Nutzen für Berlin – Stadttrendite beträgt 2008 mehr als 48 Millionen Euro – Erstmals auch ökologische Effekte berücksichtigt, Presseinformation, Online im Internet: [http://www.degewo.de/dms/Downloads/Unternehmen/Pressemitteilungen/Presseinfos\\_2010/100224\\_Stadttrendite/100224\\_Stadttrendite.pdf](http://www.degewo.de/dms/Downloads/Unternehmen/Pressemitteilungen/Presseinfos_2010/100224_Stadttrendite/100224_Stadttrendite.pdf) [Stand: 12.05.2010].
- DEGEWO (2010b): Geschäftsbericht 2009, Online im Internet: [http://www.degewo.de/dms/Downloads/Unternehmen/Publikationen/Geschaeftsbericht/degewo\\_GB\\_2009/degewo\\_GB\\_2009.pdf](http://www.degewo.de/dms/Downloads/Unternehmen/Publikationen/Geschaeftsbericht/degewo_GB_2009/degewo_GB_2009.pdf) [Stand: 12.05.2010].

- Deutscher Städtetag (2006): Beschluss des Präsidiums des Deutschen Städtetags zur Bedeutung kommunaler Wohnungsunternehmen für die Wohnraumversorgung und Stadtentwicklung vom 01.06.2006, Online im Internet: <http://www.staedtetag.de> [Stand: 14.11.2006].
- Dierkes, M. (1974): Die Sozialbilanz: ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem, in: Herder & Herder GmbH, Frankfurt/Main, 1974.
- Dresewski, F. (2001): Soziale Verantwortung von Unternehmen bewerten - Ausgewählte Informationsquellen zu Richtlinien, Standards, Bewertungsinstrumenten, Berichterstattung und Ethischem Investment, Arbeitspapier der Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ)", im Selbstverlag hrsg. von UPJ, Hamburg, 2001.
- Eichener, V. (2005): Zukünftige Schwerpunkte der Wohnungspolitik ... aus Sicht der Wissenschaft, in: Wohnungspolitik vor der Neujustierung, 40. Königsteiner Gespräch, 7./8. April 2005, Schriftenreihe des Instituts für Städtebau, Wohnungswirtschaft und Bausparwesen, Bd. 67, Berlin: domus 2005, S. 59-69.
- Eichener, V. (2006): Visionen und Möglichkeiten einer Partnerschaft zwischen Kommunen und Wohnungswirtschaft, Vortrag auf der Fachtagung der Wohnungsmarktbeobachtung NRW "Die Zukunft der kommunalen Wohnungspolitik" am 01.06.06 in Münster, Online im Internet: <http://www.inwis.de/pdf/vortraege/WFA-Eichener.pdf> [Stand: 12.05.2010].
- Eichener, V.; Schauerte, M. (2006): Sozialarbeit von Wohnungsunternehmen als neue Managementaufgabe, Online im Internet: [http://www.inwis.de/html/aktuelles/aktu\\_u\\_management.html](http://www.inwis.de/html/aktuelles/aktu_u_management.html) [Stand 14.11.2006].
- Esser, I. (2005): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen kommunaler Unternehmen, Vortrag beim GdW-Kongress der kommunalen und öffentlichen Wohnungsunternehmen am 22. und 23. November 2005 in Hannover zum Thema „Unverzichtbar“ – Kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen sichern vitale Städte, Online im Internet: <http://www.gdw.de> [Stand: 30.05.2007].
- Europäische Kommission (2001): Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel, 2001.
- Europäische Kommission (2007): KMU-Definition, Online im Internet: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm), [Stand: 26.04.2007].
- Fiedler, J. (2005): Kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen - Erfahrungen eines Unternehmensberaters, Vortrag beim GdW-Kongress der kommunalen und öffentlichen Wohnungsunternehmen am 22. und 23. November 2005 in Hannover mit dem Thema „Unverzichtbar“ – Kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen sichern vitale Städte, Online im Internet: <http://www.gdw.de> [Stand: 27.10.2006].

- Freitag, L. (2005a): Kommunale Privatisierung im Spannungsfeld zwischen Finanznot und Wohnungspolitik - 10 Thesen, Vortrag bei der 12. Handelsblatt Jahrestagung am 26. und 27. April 2005 in Berlin, Online im Internet: [http://www.gdw.de/download/12te\\_Handelsblatt\\_Jahrestagung08-04-05.pdf](http://www.gdw.de/download/12te_Handelsblatt_Jahrestagung08-04-05.pdf) [Stand: 27.10.2006].
- Freitag, L. (2005b): Kommunale Wohnungsunternehmen sind eine strategische Beteiligung, in: Immobilien & Finanzierung - Der Langfristige Kredit 21 vom 01.11.2005, S. 758.
- Fuchs, A. (2005): Deutscher Mieterbund: Wohnungen als kommunale Aufgabe, in: Immobilien & Finanzierung - Der Langfristige Kredit 21 vom 01.11.2005, S. 757.
- Fuhrich, M. (2004): Kompass für den Weg zur Stadt der Zukunft- Indikatorengestützte Erfolgskontrolle nachhaltiger Stadtentwicklung - Eine Orientierungshilfe für die kommunale Praxis, Hrsg.: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), Bonn 2004, Online im Internet: <http://www.bbr.bund.de> [Stand: 25.05.2007].
- GdW (2005): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2005/2006 - Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW, GdW 2005.
- GdW (2006a): GdW Forum 11 - UNVERZICHTBAR - Kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen sichern vitale Städte - Dokumentation zum GdW-Kongress der kommunalen und öffentlichen Wohnungsunternehmen am 22. und 23. November 2005 in Hannover, GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (Hrsg.).
- GdW (2006b): Moderiertes Streitgespräch "Kapitalrendite vs. Stadttrendite", in: GdW (2006a), S. 35-42.
- GRI (2002): Sustainability Reporting Guidelines 2002, ins Deutsche übersetzt von Prof. Dr. Schaltegger, Global Reporting Initiative 2002, Online im Internet: <http://www.globalreporting.org> [Stand: 30.05.2007].
- Grunow, A. (2006): (Beteiligungs-) controlling - Welche Anforderungen stellt das (Beteiligungs-) controlling an das kommunale Immobilien- /Beteiligungsmanagement, Vortrag beim Bernd Heuer Dialog am 11. Mai 2006 in Frankfurt am Main - Kommunales Immobilienvermögen: Wie wird es zum Garant der Stadttrendite?
- Hacke, U.; Mühlich-Klinger, I.; Schuler-Wallner, G. (2005): Kooperative Vorgehensweisen zur Versorgung von Haushalten mit besonderen Zugangsproblemen zum Wohnungsmarkt – Abschlussbericht, Teilabschlussbericht im Rahmen des vom BMBF geförderten Forschungsverbundes „Wohnungslosigkeit und Hilfen in Wohnungsnotfällen“, Online im Internet: <http://www.iwu.de/forschde/dateien/Endbericht%20AS%203%20IWU.pdf> [Stand: 25.05.2007].

- Hallenberg, B. (2006): Die Transformation der Anbieterlandschaft am deutschen Wohnungsmarkt - Folgen für Wohnungsversorgung und Stadtstrukturen, in: vhw-Forum Wohneigentum Nr. 2 / März - April 2006, S. 146-150.
- Handschuh, K. (2006): Ordentlicher Batzen - Aus Geldmangel trennen sich immer mehr Kommunen von ihren Mietwohnungen - und sorgen so für mehr Markt in der Wohnungswirtschaft, in: Wirtschaftswoche Nr. 024 vom 12.06.2006, S. 29.
- Häußermann, H. (2006): Marktplatz oder Gemeinwesen? Der politische Inhalt der Verkaufspolitik und die Folgen für die Stadtentwicklung, in: vhw Forum Wohneigentum 2, März - April 2006, S. 159-163.
- Hegel, T. (2006): Amerikanische Farmer, Dealer und Hunter auf deutschen Wohnungsmärkten, in: FAZ vom 10.11.2006 Nr. 262, S. 47.
- Heiland, S. et al. (2003): Indikatoren zur Zielkonkretisierung und Erfolgskontrolle im Rahmen der Lokalen Agenda 21 – Endbericht, Online im Internet: <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/2413.pdf> [Stand: 30.05.2007].
- Hettich, U. (1993): Möglichkeiten und Wirkungen der Privatisierung öffentlicher Wohnungsvermögensbestände in der Bundesrepublik Deutschland, zugl. Diss. Lüneburg 1993.
- Höbel et al. (2005): Empfehlungen zur stadträumliche Integrationspolitik, Hrsg.: Schader-Stiftung, Deutscher Städtetag, GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen, Deutsches Institut für Urbanistik, Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung GmbH an der Ruhr-Universität Bochum, Online im Internet: <http://www.schader-stiftung.de> [Stand: 27.10.2006].
- Hoffmann, J. (2006): Indikatoren für ein Integriertes Küstenzonenmanagement - Theoretische Grundlagen, Online im Internet: <http://www.ikzm-oder.de> [Stand: 30.10.2007].
- Jacke, U. (2006): Deutsche Wohnanlagen im Investorenfocus, Vortrag am 16.05.2006, Online im Internet: [www.dr-luebke.com](http://www.dr-luebke.com) [Stand: 25.05.2007].
- Just, T. (2006): Deutsche Wohnungen: Warum sie bei internationalen Investoren so begehrt sind, in: vhw-Forum Wohneigentum Nr. 2, März - April 2006, S. 126-133.
- Just, T.; Maennig, W. (2008): Die Stadttrendite: ein guter Anstoß für Diskussionen – mehr nicht!, in: Deutsche Bank Research, Stadttrendite: Wirklich von Nutzen? – Ein Streitgespräch, 23. April 2008, S. 12-14.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen, [im Orig. u.d.T.:] The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action, [übers. von Horváth, P.], Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 1997.

- Katschke, D. (2006): Dresden: Stadtrat stimmt Verkauf der Woba an Fortress zu, Thomas Daily vom 15.03.2006, Online im Internet: <http://www.thomas-daily.de> [Stand: 27.10.2006].
- Kiepe, F. (2005): Ist Wohnraumversorgung noch eine kommunale Aufgabe? In: Immobilien & Finanzierung - Der Langfristige Kredit 21 vom 01.11.2006, S. 740.
- Knödler, G. (2006): Mieterschutz oder Haushaltssanierung?, in: TAZ vom 14.11.2006, S. 4.
- Kofner, S. (2006): Stadttrendite, in: Wohnungswirtschaft und Mietrecht, 59. Jg., 2006, H.12, S. 659-665.
- Kraemer, D. (2005): Was ist noch zu leisten? Stadtumbau zwischen Markt und Staat, Vortrag bei der Sitzung der Arbeitsgruppen „Wohnungswesen“ und "Städtebau/Raumordnung" des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. in Berlin am 30.11.2005, Online im Internet: [http://www.deutscher-verband.org/seiten/dv-ev-aktivitaeten/\\_downloads/20051130-praesentation-kraemer.pdf](http://www.deutscher-verband.org/seiten/dv-ev-aktivitaeten/_downloads/20051130-praesentation-kraemer.pdf) [Stand: 27.10. 2006].
- Krämer, M. (2006): Verkauf kommunaler Wohnungsbestände - Erfahrungen der Stadt Bonn, in: Informationsdienst für Sachverständige - Der Immobilienbewerter; 05/2006, S.17-19.
- Krätke, S. (1995): Stadt - Raum - Ökonomie : Einführung in aktuelle Problemfelder der Stadtökonomie und Wirtschaftsgeographie, Basel: Birkhäuser, 1995.
- Krause, O. (2004): Performance Management - Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode, zugl. Diss. Berlin 2004, Online im Internet: <http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2005/1049> [Stand: 27.05.2007].
- Kuhlen, B. (2005): Corporate Social Responsibility (CSR) - Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales, Deutscher Wissenschafts-Verlag (DWV) Baden-Baden, 2005.
- Kühne-Büning, L., Nordalm, V., Steveling, L. (2005): Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main, Fritz Knapp Verlag 2005.
- Loew, T. et al. (2004a): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung – Endbericht, Münster und Berlin, 2004, Online im Internet: <http://www.inwent.org> [Stand: 30.05.2007].
- Loew, T. et al. (2004b): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung – Kurzfassung, Münster und Berlin, 2004, Online im Internet: <http://www.inwent.org> [Stand: 30.05.2007].

- Lohse, M. (2006): Die wirtschaftliche Situation deutscher Wohnungsunternehmen– eine empirische Untersuchung, in: Pfnür, A. (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 7.
- Mueller, N. (2006a): Kultur- und Strukturwandel der Wohnungswirtschaft: Folgen für die Partnerschaft mit den Kommunen, Vortrag am 1. Juni 2006 in Münster zum Thema „Die Zukunft der kommunalen Wohnungswirtschaft“, Online im Internet: [http://www.nrwbank.de/pdf/dt/pdf\\_Wfa\\_Beitrug\\_Mueller\\_xBGWx.pdf](http://www.nrwbank.de/pdf/dt/pdf_Wfa_Beitrug_Mueller_xBGWx.pdf) [Stand: 27.10.2006].
- Mueller, N. (2006b): Zukunftsmodelle in Kommunen - Wohnungswirtschaft und Stadtentwicklung, Vortrag beim 5. Wohnungspolitischen Kongress in Niedersachsen am 5.10.2006 in Hannover, Online im Internet: [http://www.lts-nds.de/download/Kongresse\\_und\\_Veranstaltungen/5.\\_Wohnungspolitischer\\_Kongress\\_Niedersachsen\\_2006/Praesentation\\_Norbert\\_Mueller.pdf](http://www.lts-nds.de/download/Kongresse_und_Veranstaltungen/5._Wohnungspolitischer_Kongress_Niedersachsen_2006/Praesentation_Norbert_Mueller.pdf) [Stand: 29.05.2007].
- Nolte, R.; Voß, O. (1997): Nachfrage- und Angebotswirkungen des Wohngeldes - Theoretische Analyse und empirische Überprüfung, in: Ernst, W.; Hoppe, W.; Suntum, U. van (Hrsg.): Beiträge zum Siedlungs- und Wohnungswesen und zur Raumplanung; Bd. 178.
- Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (2001): Intakte Stadtquartiere - Maßnahmenkatalog zur Beseitigung und Vermeidung sozialer Fehlentwicklungen - Überblick mit Beispielen aus der Praxis, Online im Internet: <http://www.bayerisches-innenministerium.de> [Stand: 25.05.2007].
- o.V. (2006): Vier von zehn Kommunen wollen sich von Wohnungen trennen, in: DIE WELT vom 26.10.2006, S. 23.
- Paul, U. (2006): Stadttrendite statt Rendite - ULRICH PAUL hält viel von einer Würdigung kommunaler Wohnungsunternehmen, in: Berliner Zeitung vom 29.09.2006, S. 19.
- Pfeiff, C. (2002): Diskussionsbericht der Expertenrunde „Die Versorgung mit Wohnraum als Aufgabe der Daseinsvorsorge – über die Existenzberechtigung von Wohnungsunternehmen in öffentlicher Hand“, Online im Internet: [http://www.schaderstiftung.de/docs/wohnraumversorg\\_aktuell051102.pdf](http://www.schaderstiftung.de/docs/wohnraumversorg_aktuell051102.pdf) [Stand: 22.03.2007].
- Rebhan, C. (2006): Stadttrendite - Gute Taten - erstmals auf den Cent berechnet, in: Immobilien Zeitung vom 10.10.2006, Nr. 22, S. 21.
- Riebel, V. (2006): Stabilisierung von Wohnsiedlungen durch Eigentumsbildung, in: Immobilien & Finanzierung - Der langfristige Kredit, Ausgabe 06/07 2006, S. 197-199.
- Rips, F.-G. (2006a): Unternehmens- und Wohnungsverkäufe – rechtliche und wirtschaftliche Folgen, Festvortrag aus Anlass des Deutschen Mietgerichtstages am 31. 3. 2006 in Dortmund, Online im Internet: [Stand: 30.05.2007].

- Rips, F.-G. (2006b): Sozialstaat ade? Wohnungsverkäufe = Ausverkauf des Sozialstaats, Vortrag zur Veranstaltung des DMB NRW am 6. September 2006 in Düsseldorf, Online im Internet: <http://www.deutscher-mieterbund-nrw.de/pdf/Vortrag-in-NRW-6.9..pdf> [Stand: 30.05.2007].
- SAGA GWG (2005): SAGA GWG Geschäftsbericht 2005, Online im Internet: <http://www.saga-gwg.de/konzern/geschaeftsbericht.html> [Stand: 27.10.2006].
- Sautter, H. (2005): Auswirkungen des Wegfalls von Sozialbindungen und des Verkaufs öffentlicher Wohnungsbestände auf die Wohnungsversorgung unterstützungsbedürftiger Haushalte – Abschlussbericht, Teilabschlussbericht im Rahmen des vom BMBF geförderten Forschungsverbundes „Wohnungslosigkeit und Hilfen in Wohnungsnotfällen“, Online im Internet: [http://www.iwu.de/forschde/dateien/FV\\_AS2\\_Bericht.pdf](http://www.iwu.de/forschde/dateien/FV_AS2_Bericht.pdf) [Stand: 25.05.2007].
- Sautter, H. (2006): Die Privatisierung öffentlicher Wohnungsunternehmen und ihre Folgen für die Wohnungsversorgung einkommensschwacher Haushalte, in: vhw-Forum Wohneigentum 2 / März - April 2006, S. 116-124.
- Schäfer, H. (2005): CSR-Rating: Ökonomisches Bindeglied zwischen Investoren und Unternehmen, in: RATINGaktuell, 4. Jg., H. 3, 2005, S. 52-57.
- Schaltegger, S.; Dyllick, T. (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard: Konzept und Fallstudien, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002.
- Scharp, M. et al. (2002): Nachhaltigkeit des „Bauens und Wohnens“ - Handlungsfelder und Perspektiven für die Wohnungswirtschaft – Kurzfassung, Online im Internet: [www.izt.de/pdfs/IZT\\_kurzfassung%20Bauen%20und\\_Wohnen.pdf](http://www.izt.de/pdfs/IZT_kurzfassung%20Bauen%20und_Wohnen.pdf) [Stand: 25.05.2007].
- Schmalstieg, H. (2005): Grußwort von Oberbürgermeisters Herbert Schmalstieg zur Eröffnung am 22. November, 13 Uhr, in: GdW (2006a), S. 18-22.
- Schmidt, J. (2002): Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung: Grundsatz der Wirtschaftlichkeit - Zielsetzung, Planung, Vollzug, Kontrolle – Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen - Kosten- und Leistungsrechnung, 6., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2002.
- Schwalbach, J.; Schwerk, A.; Smuda, D. (2006a): Stadttrendite der öffentlichen Wohnungswirtschaft – Formalisierung und Operationalisierung des Begriffes „Stadttrendite“ und Anwendung am Fallbeispiel DEGEWO, Endbericht.
- Schwalbach, J.; Schwerk, A.; Smuda, D. (2006b): Projekt: Stadttrendite der kommunalen Wohnungswirtschaft - Vorstellung der Ergebnisse. Vortrag vom 28.09.2006 als Handout zum Pressegespräch.

- Schwalbach, J.; Schwerk, A.; Smuda, D. (2006c): Stadttrendite – der Wert eines Unternehmens für die Stadt, in: vhw FW 6 / Dezember 2006, S. 381-386.
- Schweyen, R. (2006): Zukunftstrends und Unternehmensstrategien für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft: Stadttrendite - inhaltliche und quantitative Bestimmungsmöglichkeiten, Vortrag auf dem GdW Forum 14, 25./26. September 2006, Online im Internet: <http://www.gdw.de> [Stand: 25.05.2007].
- Spars, G.; Heinze, M. (2006): Stadttrendite statt Rendite? - Ansätze zur Erfassung stadtwirtschaftlicher Vorteile durch kommunale Wohnungsunternehmen, in: vhw FW 6 / Dezember 2006, S. 387-390.
- Spars, G.; Heinze, M. (2009): Stadttrendite durch kommunale Wohnungsunternehmen – Chancen und Potenziale für die Stadtentwicklung, in: vhw FWS 2 / März-April 2009, S. 69-74.
- Stoll, B. (2003): Soziale Verantwortung in kleinen und mittleren Unternehmen - Das COSORE-Konzept, Online im Internet: <http://www.cosore.com/img/konzept.pdf> [Stand: 23.04.2007].
- Stumpf, T. (2000): Fit für Markt und Wettbewerb: Anmerkungen zur Verwaltungsreform, Friedrich-Ebert-Stiftung [Electronic ed.]. – Bonn, Online im Internet: <http://library.fes.de/fulltext/stabsabteilung/00911.htm> [Stand: 26.05.2007].
- Sydow, M. (2005): Kommunale Wohnungsunternehmen als Dienstleister für ihre Städte - das Beispiel Bremen, Vortrag auf dem GdW Forum "UNVERZICHTBAR - Kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen sichern vitale Städte" am 22./23. November 2005 in Hannover, Online im Internet: <http://www.gdw.de> [Stand: 27.10. 2006].
- Syre, R. (2007): Alternative Stadt-Rendite?, Artikel vom 05.07.2007 auf [manager-magazin.de](http://manager-magazin.de), Online im Internet: <http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/0,2828,492490,00.html> [Stand: 10.05. 2010].
- Ude, C. (2005): Städte und Kommunale Wohnungsunternehmen - eine Win-Win-Situation, in: GdW (2006a), S. 25-30.
- Ulbrich, R. et al. (2006): Beitrag der Wohnraumförderung (inkl. Wohngeld) zur Sicherung bezahlbarer Mieten für einkommensschwache Haushalte, Online im Internet: [http://www.iwu.de/datei/wohnraumfoerderung\\_hamburg.pdf](http://www.iwu.de/datei/wohnraumfoerderung_hamburg.pdf) [Stand: 04.12.2006].
- Veser, J. (2006): Veränderung der Anbieterstruktur im deutschen Wohnungsmarkt - Erste Ergebnisse, Vortrag im Rahmen des Round-Table-Gesprächs der Kommission „Ökonomisierung der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft“ am 31. Mai 2006, Online im Internet: <http://www.bbr.bund.de> [Stand: 25.05.2007].

- Voigtländer, M. (2007): Der öffentliche Wohnungsmarkt in Deutschland – Eine Untersuchung aus ordnungspolitischer Sicht, in: Beiträge zur Ordnungspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- vtw. (2006): Mitteldeutscher Kongress "Kommunale Wohnungsunternehmen - Garanten für eine dauerhafte Stadttrendite", Online im Internet: <http://www.vtw.de/vtw/meldung.htm> [Stand: 10.11.2006].
- Warda, G. (2006): Kooperationsvertrag ist modellhaft für das ganze Bundesgebiet - Lübecker gemeinnütziger Bauverein eG, in: Die Wohnungswirtschaft, Ausgabe 09/2006, S. 46-47.
- Wiechers, R. (2006): Stadtentwicklung: Das Ende Der Einbahnstraße - Gastkommentar von Rüdiger Wiechers, in: Immobilien & Finanzierung - Der langfristige Kredit, Ausgabe 06/07 2006, S. 205.
- Worch, B. (1996): Die Anwendung der Kosten-Nutzen-Analyse im Umweltbereich, in: Ökologische Reihe, Bd.1, zugl. Diss. Bremen 1996.
- Zinnöcker, T. (2006): Kommunale Vermieter sind nicht sozialer als private, in: FAZ vom 27.10.2006 Nr. 250, S. 48.
- Zitelmann, R. (2006): Nonsense-Rendite - Kommentar von Dr. Rainer Zitelmann, in: Immobilien-News der Woche, 40.KW - 09.10.2006, Online im Internet: <http://www.zitelmann.com> [Stand: 27.10.2006].
- Zitelmann, R. (2007): Fallstudie zu Auswirkungen der Wohnungsprivatisierung, in: Immobilien-News der Woche, 1. KW - 02.01.2007, Online im Internet: <http://www.zitelmann.com> [Stand: 05.01.2007].

## **Bisher in dieser Reihe erschienen**

**Alexander Herrmann (2005):** Analyse der Anfangsrenditen in Frankfurt, Paris, London & New York. Ein Beitrag zur Vergleichbarkeit von Immobilienrenditen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 1.

**Alexander Bräscher (2005):** Real Estate Private Equity (REPE) im Spannungsfeld von Entwickler, Kreditinstitut und Private-Equity-Gesellschaft. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 2.

**Nadine Hainbuch (2006):** Status Quo und Perspektiven immobilienwirtschaftlicher PPPs. PPP im öffentlichen Hochbau in Deutschland aus Sicht des privaten Investors. Ergebnisse einer empirischen Analyse. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 3.

**Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2006):** Risiken immobilienwirtschaftlicher PPPs aus Sicht der beteiligten Akteure. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 4.

**Sebastian Kühlmann (2006):** Systematik und Abgrenzung von PPP-Modellen und Begriffen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 5.

**Dirk Krupper (2006):** Target Costing für die Projektentwicklung von Immobilien als Instrument im Building Performance Evaluation Framework. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 6.

**Moritz Lohse (2006):** Die wirtschaftliche Situation deutscher Wohnungsunternehmen – eine empirische Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 7.

**Andreas Pfnür, Patricia Egges, Klaus Hirt (2007):** Ganzheitliche Wirtschaftlichkeitsanalyse bei PPP Projekten dargestellt am Beispiel des Schulprojekts im Kreis Offenbach. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 8.

**Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2007):** Optimierung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in immobilienwirtschaftlichen PPPs. Ein Thesenpapier. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 9.

**Steffen Hartmann, Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2007):** 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10.

**Henning Schöbener, Christoph Schetter, Andreas Pfnür (2007):** Reliability of Public Private Partnership Projects under Assumptions of Cash Flow Volatility. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 11.

**Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2008):** EWOWI zwanzig zehn – Erfolgspotenziale der Wohnungswirtschaft 2010. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 12.

**Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2009):** Optimierung von Transaktionskosten öffentlicher Immobilieninvestitionen. Ein Thesenpapier. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 13.

**Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2009):** Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 14.

**Annette Kämpf-Dern (2009):** Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15.

**Sonja Weiland, Andreas Pfnür (2009):** Empirische Untersuchung der Nutzenwirkungen von PPP Projekten auf den Schulbetrieb am Beispiel der Schulen im Kreis Offenbach. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 16.

**Sigrun Wonneberger (2009):** Die Auswahl von Propertymanagement Dienstleistern – Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 17.

**Andreas Pfnür, Nikolas Müller, Sonja Weiland (2009):** Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Klimaschutzinvestitionen in der Wohnungswirtschaft – Clusteranalyse und 25 Szenariofälle. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 18.

**Andreas Pfnür, Wulf Reclam, Fabian Heyden, Friedemann Kuppler, Julian Thiel (2010):** Status quo der Kernkompetenzen und Outsourcing-Aktivitäten in der deutschen Wohnungswirtschaft. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 19.

**Michael G. Müller (2010):** Komparative Untersuchung der EU-REIT-Regime. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 20.

**Andreas Pfnür, Sonja Weiland (2010):** CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 21.

**Stephanie Heitel (2010):** Stadttrendite durch Wohnungsunternehmen – Analyse der Komponenten und Quantifizierungsmethoden. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 22.