



Handreichung zur Investitionsplanung

Schulungsmaterial für Mieterträge der landeseigenen
Wohnungsunternehmen 2023





**Wohnraumversorgung Berlin -
Anstalt öffentlichen Rechts**

Schillstraße 10
10785 Berlin

Vertreten durch den Vorstand
Dr. Sandra Obermeyer
Dieter Schippers

www.berlin.de/wohnraumversorgung

Verfasser

Dr. Sebastian Botzem

Layout

www.avitamin.de

Bildnachweise

Titelfoto: Mojo_cp - stock.adobe.com

Berlin, 10. August 2023

Inhalt

Glossar	4
Vorwort	6
1. Was ist Investitionsplanung?	8
2. Gesetzliche Grundlagen	10
3. Grundlagen der Investitionsplanung	16
3.1 Was sind Investitionen?	17
3.2 Entscheidungsgrundlagen: Planungsprämissen	18
3.3 Unternehmerische Rahmenbedingungen	19
3.4 Taktung der Investitionsplanung	20
4. <i>Berliner Wohnen</i>: Beispiele für Investitionsplanungen eines fiktiven Unternehmens	23
4.1 Hintergrund Unternehmensperspektive: wirtschaftliche Gesamtentwicklung	23
4.2 Gesamtinvestitionen: Erhalt und Erweiterung des Wohnungsbestands	26
4.3 Beispiele Instandsetzungsmaßnahmen	29
4.4 Beispiele Modernisierungsmaßnahmen	31
4.5 Beispiele Neubaumaßnahmen	33
5. Fazit	38

Glossar¹

■ Aktivierung

buchhalterisches Verfahren zur Erfassung von Vermögenswerten, Rechnungsabgrenzungsposten (Rechnungsabgrenzung) und Korrekturposten (z.B. Fehlbetrag) in der Bilanz.

■ Bilanz

im Grundsatz der Abschluss des Rechnungswesens einer Unternehmung für einen bestimmten Zeitpunkt (Bilanzstichtag) in Form einer Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital.

■ Investition

langfristige Bindung finanzieller Mittel in materiellen oder in immateriellen Vermögensgegenständen. Bei Investitionsentscheidungen steht die zielgerichtete Verwendung der durch die Finanzierung beschafften Finanzmittel im Mittelpunkt. In der Bilanz wird die Mittelverwendung auf der Aktivseite abgebildet, wobei Investitionsentscheidungen in der Regel direkte Auswirkungen auf die Höhe des Anlagevermögens haben und zusätzlich indirekte Auswirkungen auf die Höhe des Umlaufvermögens.

¹ Quellen: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/Erhaltungsmaßnahmen>; <https://www.bmgev.de/mietrecht/fragen-und-antworten/detailansicht/article/erhaltungsmassnahmen-instandhaltung-und-instandsetzung/>; <https://www.berliner-mieterverein.de/recht/infoblaetter/info-13-modernisierung-in-der-mietwohnung-und-am-wohngebaeude-ihre-rechte-als-mieter.htm>

■ Erhaltungsmaßnahmen

(Instandhaltung und Instandsetzung)

Instandhaltung und Instandsetzung sind Maßnahmen, die der Erhaltung der Wohnung bzw. des Gebäudes dienen. Das Gesetz spricht deshalb von Erhaltungsmaßnahmen. Unter einer Erhaltungsmaßnahme versteht man Maßnahmen, durch die bestehende Schäden beseitigt (Instandsetzung) und mögliche vorbeugend verhindert werden (Instandhaltung).

■ Modernisierung

Modernisierungsmaßnahmen sind bauliche Veränderungen; dazu gehören nach § 555 b BGB beispielweise Maßnahmen, durch die Energie nachhaltig eingespart oder das Klima nachhaltig geschützt wird, durch die der Wasserverbrauch nachhaltig reduziert wird, durch die der Gebrauchswert der Mietsache nachhaltig erhöht wird oder durch die die allgemeinen Wohnverhältnisse auf Dauer verbessert werden.

Vorwort

Sehr geehrte Mieterräte!

Die Mieterräte (MR) sind eingerichtet worden, damit sich die Mieter-schaft an Unternehmensentscheidungen beteiligen kann. Die ge-setzlichen Regelungen im Land Berlin sehen vor, dass Sie sich in die Investitionsplanung der sechs landeseigenen Wohnungsunter-nehmen (LWU) einbringen. Insbesondere gehören dazu die „Be-fassung mit und Stellungnahmen zu den Unternehmensplanungen bei den Neubau-, Modernisierungs- und Instandsetzungsprogram-men“ (vgl. Artikel 2 Berliner Wohnraumversorgungsgesetz (WoVG Berlin) § 8 Absatz 2).² Die Unternehmen sind verpflichtet, Ihnen alle erforderlichen Informationen rechtzeitig zur Verfügung zu stellen, so dass sie Ihnen frühzeitig vor der Befassung der Themen im Auf-sichtsrat zugehen.

Diese Broschüre soll dazu dienen, dass Sie sich mit einigen Grund-lagen der Unternehmens- und Investitionsplanungen vertraut ma-chen können. Diese Planungen betreffen wichtige strategische Unternehmensentscheidungen und dienen zugleich der Vorberei-tung der Aufsichtsratstermine, bei denen die entsprechenden Ent-scheidungen im vertraulichen Rahmen diskutiert und getroffen wer-den.

² Gesetz zur sozialen Ausrichtung und Stärkung der landeseigenen Wohnungsunternehmen für eine langfristig gesicherte Wohnraumversorgung vom 24. November 2015, aufgerufen unter <https://gesetze.berlin.de/bsbe/document/jlr-WUAusrSt%C3%A4rkGBErahmen>, 18.07.2023

Die Abläufe sowie Art und Umfang der Informationen, die Ihnen von Ihrem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, unterscheiden sich in der Praxis je nach LWU. Aber eins ist allen gemein: Die Berliner landeseigenen Wohnungsunternehmen beteiligen ihre Mieterinnen und Mieter an grundlegenden Unternehmensentscheidungen und benötigen dafür Ihr Engagement bei der Investitionsplanung.

Hinweis

Die vorliegende Handreichung dient der grundsätzlichen Einordnung der Planungsvorhaben bzw. zielt auf eine Vermittlung von Basiswissen. Es handelt sich um eine Informationsbroschüre; sie stellt weder verbindliche Regeln auf, noch dient sie der Beratung von Mieter*innengremien hinsichtlich konkreter miet- oder gesellschaftsrechtlicher Fragestellungen.

Die Broschüre fasst die im Rahmen der einer Schulungsveranstaltung für Mieterräte am 14. März 2023 präsentierten Inhalte zusammen und soll als Nachschlagewerk zum Thema dienen.

1. Was ist Investitionsplanung?

Die Investitionsplanungen der sechs landeseigenen Wohnungsunternehmen sind ein wichtiger Teil ihrer operativen und strategischen Unternehmensentscheidungen. Im Mittelpunkt steht dabei der Einsatz von Kapital, um wichtige Aufgaben der Bestandsbewirtschaftung und Bestandsexpansion zu verwirklichen. Entsprechend ist die Investitionsplanung ein zentraler Bestandteil der Unternehmensplanung. Investitionen bestimmen auch die zukünftige Kostenentwicklung der Unternehmen und beeinflussen damit die Wohnsituation und die Wohnkosten. Damit wirken sich Investitionen auch auf die langfristige wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmen aus. Sie verbessern die Wohnqualität für Mieterinnen und Mieter, können aber auch zu einer Steigerung der Mietkosten führen.

Die Investitionsplanung ist ein umfangreicher Prozess, der verschiedene Phasen umfasst. Dazu gehören die Analyse, Bewertung und Umsetzung von Investitionsprojekten. Die Ergebnisse der Investitionsplanung werden in ein Investitionsprogramm des LWU überführt.³ Die unmittelbare Beteiligung der Mieter*innen im Zuge dieser Planungen ergibt sich aus ihrer Vertretung im Aufsichtsrat des jeweiligen Unternehmens.

³ Siehe: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/investitionsplanung-39655>, 06.06.2023

Entsprechend dient die Vorstellung der Investitionsplanung für den Mieterrat im Vorfeld der jährlichen Aufsichtsratssitzung der Information aller Mieterratsmitglieder, insbesondere aber auch der Personen, die als Mitglied bzw. Gast im Aufsichtsrat vertreten sind.

Die Investitionsplanung ist elementarer Teil der Unternehmensstrategie und zielt sowohl auf die Erweiterung des Wohnungsbestands (Neubau, Bestandserwerb, Aufstockung, Ausbau) als auch auf den Erhalt und die Verbesserung der bereits vorhandenen Wohnungen (Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Modernisierungsinvestitionen). Aber auch die Aufwertung des Wohnumfelds (bspw. Grünflächenpflege oder Gemeinschaftseinrichtungen) ist Teil der Investitionsplanung.

Wie alle wirtschaftlich tätigen Organisationen unterliegen auch die LWU in ihrer Arbeit gesetzlichen, wirtschaftlichen und politischen Vorgaben. Diese Vorgaben haben vielfältige Auswirkungen und gehen in die jeweilige Planung ein. Aus diesem Grund sind die verschiedenen Planungsprämissen von besonderer Bedeutung im Zuge des Planungsprozesses. Neben bestehenden Finanzierungs- und Förderbedingungen sind die Prämissen von Bundes- und Landesgesetzen abhängig, aber auch von Vereinbarungen und Verträgen, die die LWU mit dem Land Berlin eingegangen sind.

2. Gesetzliche Grundlagen

Der Landesgesetzgeber hat seine Vorstellungen davon, welche Aufgaben die Mieterräte im Zuge der Unternehmensplanungen übernehmen sollen, im Wohnraumversorgungsgesetz (WoVG Berlin) festgehalten. Im Februar 2023 wurden Änderungen im Gesetz vorgenommen, die die Rolle der Mieterbeiräte (MBR) sowie die Zusammenarbeit der Mieterräte und Mieterbeiräte präzisieren. Der wesentliche Unterschied beider Gremien liegt in der räumlichen Zuständigkeit und der Art der Aufgaben. Während sich die Tätigkeit der Mieterbeiräte auf Quartiere bezieht, agieren die Mieterräte auf der Unternehmensebene. Die tatsächliche Praxis, wie die jeweiligen Gremien zusammenarbeiten, unterscheidet sich je nach LWU und ist zudem abhängig von quartiersbezogenen Besonderheiten.

Obwohl es zu den – im neuen § 7 festgehaltenen – Aufgaben der MBR gehört, die Mieterschaft in die aktive Gestaltung des Quartiers einzubeziehen, ergibt sich daraus zunächst kein direkter Bezug zur Planung von Investitionen. Für die MR ist hingegen eindeutig festgelegt, was zu ihren Aufgaben und Rechten im Zuge der Investitionsplanung gehört (§ 8 Mieterräte):

- Beteiligung der Mieterschaft an Unternehmensentscheidungen,
- Befassung mit und Stellungnahmen zu den Unternehmensplannungen bei den Neubau-, Modernisierungs- und Instandsetzungsprogrammen, bei der Quartiersentwicklung sowie bei Gemeinschaftseinrichtungen,
- Anrecht auf rechtzeitige Zurverfügungstellung aller erforderlichen Informationen, insbesondere für die jährliche Investitionsplanung im Vorfeld der Befassung mit dem Thema durch den Aufsichtsrat.

Die Gesetzesnovelle von 2023 enthält zudem eine Passage, die hervorhebt, dass die Mieterräte sich mit den Mieterbeiräten oder mit den Mieterinnen und Mietern insbesondere zu Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen sowie zu Fragen der Quartiersentwicklung austauschen können (WoVG, Art. 2, § 8, Abs. 3). Wann und wie dies geschehen kann, ist im Gesetz bisher nicht weiter festgelegt. Die praktische Umsetzung dieser Überlegungen steht noch aus.

Gesetz zur sozialen Ausrichtung und Stärkung der landeseigenen Wohnungsunternehmen für eine langfristig gesicherte Wohnraumversorgung (WUAusrStärkG BE bzw. Art. 2 WoVG)

Stand: letzte berücksichtigte Änderung: zuletzt geändert durch Gesetz vom 09.02.2023⁴

§ 6 Mitwirkung der Mieterschaft

(1) Für die Erfüllung des gesetzlichen Auftrags der landeseigenen Wohnungsunternehmen sind die Mitwirkungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten der Mieterinnen und Mieter zu stärken, soweit keine anderen gesetzlichen Regelungen dem entgegenstehen.

(2) Die Mieterinnen und Mieter der landeseigenen Wohnungsunternehmen wählen zu diesem Zweck Mieterbeiräte als Interessenvertretung auf Quartiersebene und Mieterräte als **Interessenvertretung** auf Unternehmensebene. Die Wahlperiode beträgt in der Regel fünf Jahre.

(3) Mieterbeiräte und Mieterräte haben im Rahmen ihrer Tätigkeit das **Recht auf Information** über die jeweilige Mieterschaft betreffende **Angelegenheiten** und die dafür erforderlichen **Daten**, zur **Stellungnahme** und zur Erarbeitung **eigener Vorschläge**.

(4) Mieterbeiräte beziehungsweise Mieterräte und vom Unternehmen benannte Vertreterinnen oder Vertreter treffen sich **zu regelmäßigen Beratungen**. Die Wohnraumversorgung Berlin koordiniert und unterstützt die Kommunikation der Mieterräte und Mieterbeiräte. Zu diesem Zweck richtet sie ein unternehmensübergreifendes **Koordinierungsgremium** ein und hält weitere Formate und eine entsprechende Organisation vor, um den übergreifenden Austausch von Mieterräten und Mieterbeiräten zu ermöglichen.

(5) Die **Unternehmen unterstützen** die Mieterbeiräte und Mieterräte bei der Erfüllung ihrer Aufgaben in angemessener Form.

⁴ Siehe: <https://gesetze.berlin.de/bsbe/document/jlr-WUAusrSt%C3%A4rkGBEV0P6>

(6) Auftretende **Probleme in der Mitwirkung** behandeln landeseigene Wohnungsunternehmen, Mieterbeiräte und Mieterräte mit dem ernststen Willen zur Verständigung. Sie erarbeiten entsprechende Vorschläge. Zur Unterstützung einer Verständigung kann die Wohnraumversorgung Berlin als Ombudsstelle herangezogen werden, die unter Beteiligung von Unternehmen, Mieterinnen und Mietern und bei Bedarf externem Sachverstand einen Vorschlag zur Verständigung unterbreitet.

§ 7 Mieterbeiräte

(1) Mieterbeiräte sind die Interessenvertretung der Mieterinnen und Mieter der landeseigenen Wohnungsunternehmen in den Quartieren. Die Mieterbeiräte und die Wohnungsunternehmen verfolgen das gemeinsame Ziel, die Wohnsituation und -qualität in den Quartieren in sozialen, kulturellen und nachbarschaftlichen Fragen zu gestalten und zu verbessern sowie die Mieterinnen und Mieter in die aktive Gestaltung ihres Quartiers einzubeziehen. Mieterbeiräte und Unternehmen arbeiten zur Erreichung dieses Ziels zusammen.

(2) Unternehmen, Mieterräte und Mieterbeiräte sind dem gemeinsamen Ziel verpflichtet, nach Inkrafttreten dieses Gesetzes spätestens innerhalb von fünf Jahren eine weitest gehende Flächendeckung mit Mieterbeiräten zu erreichen. Hierzu werden von den Unternehmen in allen Quartieren Wahlen zur Bildung von Mieterbeiräten eingeleitet und aktiv unterstützt. Ein Mieterbeirat soll in der Regel nicht mehr als 2.500 Mieteinheiten vertreten.

(3) Die Mieterbeiräte vertreten die Interessen aller Mieterinnen und Mieter ihres jeweiligen Quartiers gegenüber dem Wohnungsunternehmen und anderen Akteuren im Quartier. Gemeinsam mit dem Unternehmen schaffen sie die Grundlage für die aktive Mitwirkung und Mitgestaltung durch die Mieterinnen und Mieter in ihrem Quartier. Sie haben gegenüber dem Unternehmen Anhörungs-, Vorschlags- und Erörterungsrechte in den die Mieterinnen und Mieter des Quartiers betreffenden Angelegenheiten.

(4) Die Mieterbeiräte streben mindestens quartalsweise mieteröffentliche Beratungen und Sprechstunden für die Mieter und Mieterinnen an. Die Mie-

terbeiräte wirken im Interesse der Mieterschaft aktiv auf eine **Zusammenarbeit mit dem Mieterrat** hin und setzen sich für einen regelmäßigen Meinungs- und Informationsaustausch ein.

(5) Die Wohnungsunternehmen informieren die Mieterbeiräte rechtzeitig vorab umfassend über Vorhaben des Wohnungsneubaus, der Modernisierungen und notwendiger Instandsetzungen im jeweiligen Quartier, über Vorhaben zur Gestaltung des Wohnumfeldes und über vorgesehene Veränderungen, die Auswirkungen auf die Wohnkosten und -qualität haben.

(6) Die Wohnungsunternehmen unterstützen die Tätigkeit der Mieterbeiräte vielseitig. Hierzu gehören die Bereitstellung von Räumlichkeiten für Beratungen und von erforderlichen finanziellen Ressourcen unter anderem zur Durchführung von Beratungen, zur Fortbildung und zum Versicherungsschutz.

(7) Die „Leitlinien für die Arbeit der ehrenamtlich tätigen Mieterbeiräte und deren Zusammenarbeit mit den landeseigenen Wohnungsunternehmen Berlins“ in der jeweils gültigen Fassung bilden die Grundlage für die

Arbeit der Mieterbeiräte, die diesbezüglichen Aufgaben der Wohnungsunternehmen und die Zusammenarbeit zwischen Mieterbeiräten und Unternehmen.

§ 8 Mieterräte

(1) Bei jedem landeseigenen Wohnungsunternehmen ist jeweils ein Mieterrat zur **Beteiligung der Mieterschaft an Unternehmensentscheidungen** eingerichtet.

(2) Aufgaben der Mieterräte sind neben den Regelungen in § 6 insbesondere die Befassung mit und Stellungnahmen zu den Unternehmensplanungen bei den Neubau-, Modernisierungs- und Instandsetzungsprogrammen, bei der Quartiersentwicklung sowie bei Gemeinschaftseinrichtungen.

(3) Zur Erfüllung dieser Aufgaben können sich die Mieterräte mit den Mieterbeiräten oder den Mieterinnen und Mietern insbesondere zu Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen sowie bei der Quartiersentwicklung austauschen.

(4) Die Unternehmen stellen alle erforderlichen Informationen rechtzeitig zur Verfügung. Dies gilt insbesondere für die jährliche Investitionsplanung, die dem Mieterat frühzeitig vor der Befassung im Aufsichtsrat vorgestellt wird.

(5) Die Mitglieder des Mieterats eines landeseigenen Wohnungsunternehmens werden durch Wahlen aus der jeweiligen Mieterschaft in ihre Funktionen berufen. Die Mieterräte sollen in ihrer Zusammensetzung die Vielfalt der Mieterinnen und Mieter repräsentieren. Der Aufsichtsrat legt die Anzahl der Mitglieder des Mieterats fest und erlässt die Wahlordnung basierend auf der Musterwahlordnung in der jeweils aktuellen Fassung.

(6) Die Tätigkeit im Mieterat ist ehrenamtlich. Eine Aufwandsentschädigung, Fortbildungsmaßnahmen sowie Versicherungsschutz können gewährt werden. Diese Aufwendungen werden an geeigneter Stelle veröffentlicht.

(7) Bewerberinnen und Bewerber für den Mieterat müssen gesellschaftliche Funktionen sowie wirtschaftliche, auch persönliche Interessenkonflikte offenlegen.

§ 9 Vertretung der Mieterschaft und Zahl der Mitglieder im Aufsichtsrat

(1) Der Mieterat schlägt ein Mitglied aus dem Mieterat für die Vertretung im Aufsichtsrat des landeseigenen Wohnungsunternehmens vor. Der Mieterat benennt eine weitere Person, die als Gast an den Aufsichtsratssitzungen teilnehmen darf, soweit der Aufsichtsrat zustimmt.

(2) Das in den Aufsichtsrat zu entsendende Mitglied des Mieterats wird mit einfacher Mehrheit der gewählten Mitglieder des Mieterats aus dessen Mitte gewählt. Es kann mit Zweidrittelmehrheit der gewählten Mitglieder des Mieterats aus dem Aufsichtsrat abberufen werden.

(3) Die Zahl der Mitglieder im Aufsichtsrat soll jeweils neun betragen, soweit andere Rechtsvorschriften nicht entgegenstehen.

Gelb markiert: grundsätzliche Aussagen zur Beteiligung

Grün markiert: Aussagen zur Investitionsplanung

3. Grundlagen der Investitionsplanung

Die Investitionsplanung liegt in der Verantwortung des Vorstands bzw. der Geschäftsführung eines jeden LWU. Diese Planungen werden einmal jährlich im vertraulich tagenden Aufsichtsrat der Aktiengesellschaften bzw. der Gesellschaften mit beschränkter Haftung diskutiert und abgestimmt. In den Aufsichtsräten ist jeweils ein stimmberechtigtes Mitglied des Mieterrats sowie ein weiteres Mitglied als ständiger Gast vertreten, die aus der Mitte des Mieterrats gewählt werden. Die Information des gesamten Mieterrats soll der Aufsichtsratssitzung vorausgehen. Dazu gehört die Vorstellung der Planungsdetails der unterschiedlichen Investitionsvorhaben sowie der zugrundeliegenden Details.

Eine wesentliche Rahmenbedingung für die Investitionsplanung ist die Verfügbarkeit von Finanzmitteln bzw. die mit den Investitionen verbundenen finanziellen Belastungen. Die unternehmerische Finanzplanung spielt daher eine wichtige Rolle, auch wenn sie nicht in allen Einzelprojekten ausgewiesen wird. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Spannungen zwischen unterschiedlichen Unternehmenszielen bestehen können: Investitionen in den Neubau sind in der Regel kostenträchtig, sollten aber nicht zulasten der Aufwendungen für den Erhalt von Wohnraum gehen. Die Kosten für Modernisierung können wiederum aufgrund von Regelungen im Mietrecht und den gesonderten Vereinbarungen, die die LWU mit dem Land Berlin geschlossen haben, anteilig auf die Mieten umgelegt werden.

Bei den Unternehmen machen die Mieteinnahmen den größten Teil der Umsatzerlöse aus und steuern damit einen gewichtigen Teil der

finanziellen Eigenmittel für die Bestandserweiterung bei. Aus Sicht der Mieterräte gilt es das Spannungsverhältnis zwischen günstigen Mieten und der Erweiterung des Bestands öffentlicher Wohnungen im Blick zu behalten, damit die Bereitstellung von leistbarem Wohnraum für breite Schichten der Bevölkerung erfolgen kann, ohne dass die Bestandmieterinnen und -mieter unverhältnismäßig an den Kosten für die Expansion beteiligt werden.

3.1 Was sind Investitionen?

Investitionsplanung befasst sich mit der kurz-, mittel- und langfristigen Bindung finanzieller Mittel. Investiert wird Kapital – entweder Eigenkapital des Unternehmens (Kapital des Eigentümers, das dem Unternehmen unbefristet zur Verfügung steht) oder Fremdkapital, das bei Dritten (Banken oder anderen Kredit-, Darlehens- oder Anleihegebern) zur Finanzierung von Vorhaben aufgenommen wurde. Eine Investition bindet finanzielle Mittel in Vermögensgegenständen.⁵ Dabei lassen sich Real- oder Sachinvestition (z.B. Grund und Boden, Gebäude, Kraftfahrzeuge, Maschinen), immaterielle Investition (z.B. Software) und Finanzinvestition (z.B. Beteiligungen, Forderungen) unterscheiden. Ein weiterer Aspekt der Investitionsplanung sind die bilanziellen Auswirkungen von baulichen Maßnahmen. Wird durch die Maßnahmen Wohnraum neu geschaffen oder vorhandener Wohnraum aufgewertet, zeigt sich dies in der Unternehmensbilanz.

Eine Unterteilung lässt sich auch hinsichtlich der jeweiligen Investitionsanlässe treffen, wenngleich sich diese auch überschneiden können: Errichtungsinvestition in Gebäude bzw. als Erwerb von Bauvorhaben, die durch andere Unternehmen entwickelt worden sind,

⁵ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/investition-39454>

zählen ebenso dazu wie Erweiterungsinvestitionen, die den Bestand umbauen, ertüchtigen oder erweitern. Auch andere Investitionen sind für die Unternehmensplanung von Bedeutung, etwa der Erwerb von Tochtergesellschaften, mit denen ausgewählte Unternehmensziele verwirklicht werden sollen. Bei allen Investitionsentscheidungen sollte die zielgerichtete Verwendung der durch die Finanzierung beschafften Finanzmittel im Mittelpunkt stehen.

Es gibt aber auch Investitionen, die Sachverhalte betreffen, die nicht in der Unternehmensbilanz als ‚aktivierte Posten‘ geführt sind. In diesen Fällen zeigt sich keine Veränderung des Vermögens eines Unternehmens in der Bilanz; auch dann nicht, wenn größere Mengen an Kapital investiert werden. Dies ist beispielweise bei Instandhaltungsinvestitionen der Fall, die dazu dienen den Wohnwert der Immobilien auch weiterhin zu gewährleisten. Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass nur ein Teil der Investitionsplanung in der Unternehmensbilanz abgebildet wird.

3.2 Entscheidungsgrundlagen: Planungsprämissen

Planungsprämissen geben Auskunft darüber, von welchen Rahmenbedingungen die LWU bei der Vorbereitung der Investitionsvorhaben ausgehen. Dafür schätzen sie ab, von welchen wirtschaftlichen und politischen Voraussetzungen für ihre Projekte auszugehen ist. Zu den Planungsprämissen gehören allgemeine steuerliche und volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen (Steuern, Zinssätze, Förderprogramme, andere gesetzliche Regelungen) sowie konkrete Rahmenbedingungen für das jeweilige Unternehmen (Bewirtschaftungs- und Finanzierungsbedingungen). Für die Vermietung von neuem oder durch Investitionen aufgewertetem Wohnraum - und die diesen Planungen unterliegenden Kalkulationen - sind mietrechtliche und mietenpolitische Vorgaben von besonderer Bedeutung. Diese zeigt sich beispielsweise bei Modernisierungen und der Inanspruchnahme von Fördermitteln.

Das bedeutet, dass auch die nach der Modernisierung zu erwartenden Miethöhen in der Investitionsplanung kalkuliert werden und ggf. der Mieterschaft gegenüber kommuniziert werden können.

Zu den Planungsprämissen gehören zudem alle Arten von Kostenannahmen sowie die Risikobewertung der jeweils erwogenen Investitionsentscheidung. Ggf. liegen auch detaillierte Investitionsrechnungen auf Basis von Einzelmaßnahmen vor, um deren Erläuterungen die Mieterräte bitten können. Es ist ratsam möglichst frühzeitig mit den LWU ein gemeinsames Verständnis darüber herzustellen, welche Informationen unter welchen Bedingungen seitens der Geschäftsführungen bzw. Unternehmensvorstände offengelegt werden sollen.

3.3 Unternehmerische Rahmenbedingungen

Die Investitionsplanung eines jeden LWU vollzieht sich in einem größeren Zusammenhang und setzt sich aus einem Bündel von Einzelmaßnahmen zusammen. Letztere sind von verschiedenen Bedingungen und Vorgaben gekennzeichnet, die es zu berücksichtigen gilt. Zu den Rahmenbedingungen gehören bspw. die Zielvorgaben des Gesellschafters, Absprachen und Anweisungen durch den Gesellschafter und den Aufsichtsrat. Hinzu kommt, dass die Investitionsplanungen von anderen grundlegenden Überlegungen beeinflusst werden können, wie etwa der Finanzplanung oder grundlegenden strategischen Positionierungen eines Unternehmens, die über die Investitionsplanung hinausgehen. Dies betrifft etwa Fragen der Unternehmensstruktur (Tochtergesellschaften, unternehmensübergreifende Kooperationen) sowie die Beauftragung Dritter.

Um möglichst effektiv mit den bereitgestellten Informationen umgehen zu können, ist es für die Mieterräte wichtig, dass Klarheit

darüber herrscht, welche Informations- und Konsultationsvorgaben jeweils gelten, wie die Zeitabläufe und Fristen sind und welche Gremien sich im weiteren Verlauf mit der Investitionsplanung befassen. Außerdem ist ein sorgfältiger Umgang mit den bereitgestellten Informationen geboten, damit Vorgaben zur Vertraulichkeit gegenüber anderen Mietergremien bzw. den Mietenden eingehalten werden. Zu beachten ist außerdem, dass es sich bei der Investitionsplanung um einen jährlich wiederkehrenden Prozess handelt. Dies erlaubt es, in Folgejahren nochmals den Stand der Investitionsvorhaben zu erörtern, um daraus Schlüsse für später begonnene Planungsvorhaben zu ziehen.

Die Investitionsplanungen der LWU unterscheiden sich in Detailgrad und Umfang der bereitgestellten Informationen. Auch darüber kann der Austausch mit den Unternehmensleitungen gesucht werden. Hilfreich könnte es auch sein, in diesem Zusammenhang zu klären ob und zu welchem Zeitpunkt Informationen mit den Mieterbeiräten in den betroffenen Quartieren ausgetauscht werden, so wie es das Wohnraumversorgungsgesetz (WoVG) vorsieht. Zu diesem Zweck ist die Betrachtung konkreter Projektzusammenhänge hilfreich, wenn dort nach Baufeld, Quartier, Gebäude, Gebäudeteil und Umfeld bzw. nach Neubau und Sanierung/ Modernisierung unterschieden wird.

3.4 Taktung der Investitionsplanung

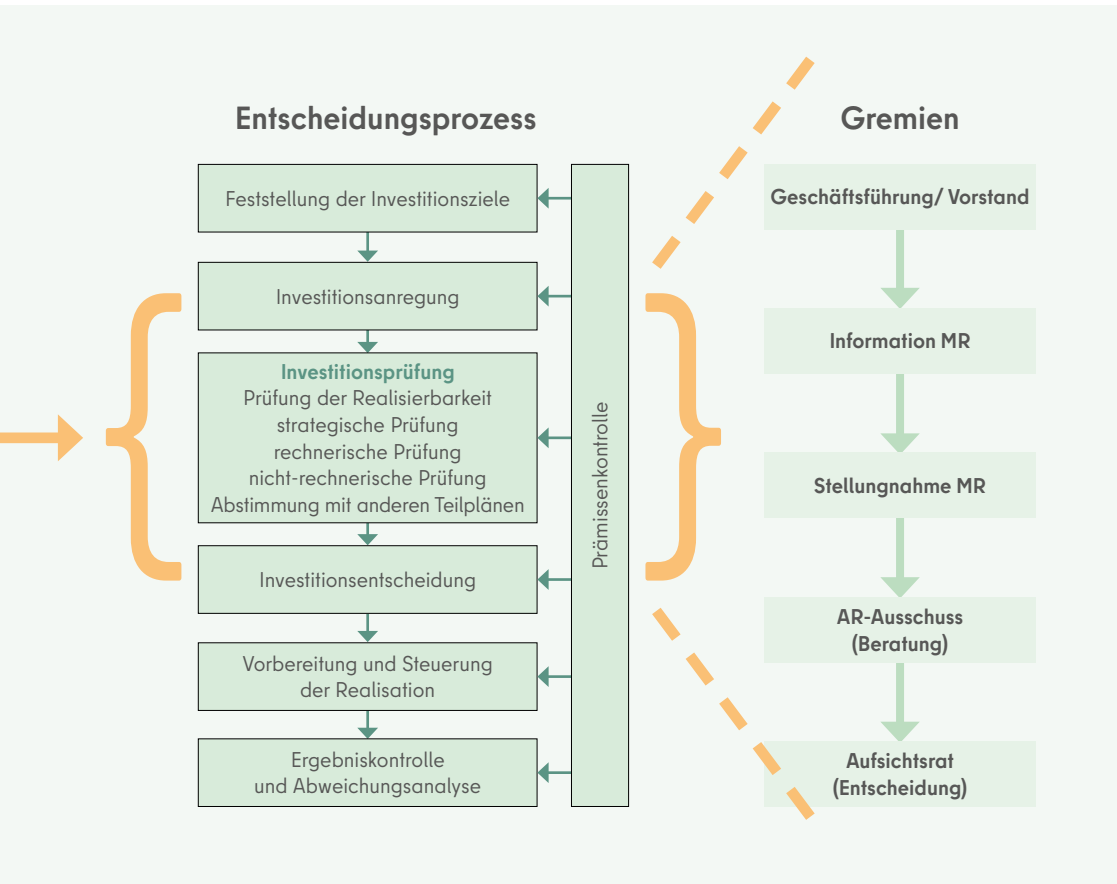
Die unternehmensinterne Planung der Investitionen wird jährlich vorgenommen. Sie ist in einen strategischen Entscheidungsprozess eingebettet, der sich über mehrere Stufen vollzieht. Die Federführung dieses Prozesses liegt beim Vorstand bzw. der Geschäftsführung des LWU. Die übergeordneten Ziele werden in Abstimmung mit dem Gesellschafter der LWU, dem Land Berlin, sowie den jeweiligen Aufsichtsräten der Unternehmen beschlossen. Nach der

Entwicklung von Vorschlägen für ausgewählte Investitionsvorhaben werden – vorbereitend für die Aufsichtsratssitzung, in der über die konkrete jährliche Investitionsplanung entschieden wird – die Mieterräte informiert. Dazu bekommen sie die relevanten Informationen vorab frühzeitig zur Kenntnis. Das WoVG hält zudem fest, dass zu den Aufgaben der Mieterräte insbesondere die Befassung mit und Stellungnahmen zu den Unternehmensplanungen bei den Neubau-, Modernisierungs- und Instandsetzungsprogrammen, bei der Quartiersentwicklung sowie bei Gemeinschaftseinrichtungen gehört. In welcher Weise solche Stellungnahmen in den Aufsichtsrat eingebracht werden, obliegt jedem Mieterat selbst.

Abbildung 1 illustriert stark vereinfacht, zu welchem Zeitpunkt – und auf welche Weise – Mieterräte im Entscheidungsprozess aktiv werden können: Nach der Information durch die Unternehmensleitung zu konkreten Investitionsvorhaben nimmt der Mieterat eine Position zu den Vorschlägen ein und erarbeitet eine oder ggf. mehrere Stellungnahmen im Vorfeld zur Beratung der Vorhaben im Aufsichtsrat. In den Fällen, in denen die Investitionsplanung vorab in Ausschüssen des Aufsichtsrats diskutiert wird (in der Regel dürfte dies im Bauausschuss stattfinden), ist es wichtig, die jeweilige Ausschusssitzung vorzubereiten und ggf. dort Stellungnahmen abzugeben.

Die Mieteratsbeschlüsse bzw. -stimmungen sind in die jährlichen Zyklen der Investitionsplanung eingebettet. Maßgeblich sind daher die Aufsichtsratssitzungen bzw. die im Vorfeld der Sitzung stattfindenden Ausschusssitzungen. Dort wird über die Investitionsprojekte beraten und die Entscheidungen werden beschlussreif vorbereitet bzw. getroffen. Über die jährliche Investitionsplanung und die Fokussierung auf einzelne Projekte hinaus, entwickeln alle Unternehmen mehrjährige Szenarien für ihre Investitionsvorhaben.

Abbildung 1: Einbeziehung in den Entscheidungsprozess



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf:
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/investitionswirtschaft/investitionswirtschaft.htm>

4. *Berliner Wohnen:* Beispiele für Investi- tionsplanungen eines fiktiven Unternehmens

Die Detailplanungen für Investitionsvorhaben der sechs LWU unterscheiden sich ebenso wie die eingespielten Praktiken der Information und Beteiligung der Mieter:innen. Sie sind Ausdruck verschiedener Organisationskulturen, hängen aber auch von Zustand und Lage der Wohnungsbestände ab. Im Folgenden werden beispielhafte Detailinformationen zu typischen Vorgängen bei der ‚Berliner Wohnen‘, einem ausgedachten Wohnungsunternehmen, genannt, die den Mieter:innen als Hilfestellung und zur Orientierung dienen sollen.

4.1 Hintergrund Unternehmensperspektive: wirtschaftliche Gesamtentwicklung

In rechtlicher Hinsicht und mit Blick auf Haftungs- und Finanzierungsfragen ist das Unternehmen die entscheidende Bezugsgröße. Das Gleiche gilt für die Bewirtschaftungspraxis und für die Darstellung der wirtschaftlichen Entwicklung. Bei den LWU stellt die Hausbewirtschaftung derzeit den weitaus größten Teil der wirtschaftlichen Aktivität dar. Dazu gehören insbesondere die Mieteinnahmen. Daraus ergeben sich die wesentlichen Umsatzerlöse; zugleich stellen die Aufwendungen der Hausbewirtschaftung – dazu gehören auch die Kosten von Instandhaltungsmaßnahmen – aber auch den Großteil der Ausgaben dar.

Abbildung 2:
Bsp. Wirtschaftliche Entwicklung, Erfolgsrechnung

		Ist	ursprüngl. Plan	Prognose	Plan	Planwerte					
		2022	2023		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Umsatzerlöse	Mio. €	598,8	601,65	604,05	623,4	674,4	755,85	835,65	907,8	932,85	950,4
Bestandsveränderungen	Mio. €	-1,35	7,8	2,7	7,35	7,8	9,9	7,35	5,55	3,75	3,75
Sonst. betriebliche Erträge	Mio. €	13,65	5,4	5,4	5,25	5,25	4,5	3,75	3,75	3,75	3
Aufwendungen der Hausbewirtschaftung	Mio. €	-280,2	-317,25	-317,25	-327,3	-337,05	-360	-380,25	-399,45	-404,7	-410,4
Rohergebnis	Mio. €	331,05	297,45	294,9	308,7	350,55	410,25	466,35	517,65	535,65	546,75
Personalkosten	Mio. €	-57,75	-60,45	-60,15	-65,55	-66,9	-68,1	-69,6	-69,45	-69,45	-69,3
Sonstige betriebliche Aufwendungen	Mio. €	-47,25	-41,55	-44,25	-41,1	-42	-43,2	-44,4	-44,55	-44,7	-44,7
Abschreibungen auf Sachanlagen	Mio. €	-85,05	-83,4	-84,15	-93	-105,9	-131,25	-152,55	-168,3	-171,9	-172,35
Erträge aus Beteiligungen	Mio. €	1,65	-	2,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	Mio. €	4,8	0,9	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	Mio. €	-73,8	-71,7	-68,55	-78,15	-87,75	-112,5	-135,3	-159,3	-159,6	-157,65
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	Mio. €	73,65	41,4	40,95	31,95	48,9	56,1	65,7	76,95	91,2	103,65
Steuern vom Einkommen und Ertrag	Mio. €	-6,75	-4,5	-3,6	-2,1	-6	-8,4	-11,25	-14,4	-17,4	-19,95
Jahresergebnis	Mio. €	66,9	36,9	37,2	9,85	42,9	47,7	54,45	62,55	73,8	83,7

Die Abbildung 2 zeigt, dass das fiktive Unternehmen ‚Berliner Wohnen‘ neben den Ist-Zahlen für das Berichtsjahr 2022 für die folgenden acht Jahre über Planwerte berichtet. Für das kommende Jahr werden den ursprünglichen Planwerten die korrigierten Prognosewerte gegenübergestellt. Daran zeigt sich, dass die Unternehmen ihre Berechnungen und Planungen kontinuierlich anpassen und verändern. Der rückwirkende Vergleich über mehrere Jahre kann damit auch Hinweise über die Genauigkeit vorhergehender Planungen geben und den Mieterrat in die Lage versetzen, Fragen über die Annahmen und Planungsprämissen der Vergangenheit zu formulieren, die auch für die zukünftige Investitionsplanung Erkenntnisse ergeben.

4.2 Gesamtinvestitionen: Erhalt und Erweiterung des Wohnungsbestands

Während Instandhaltung, Instandsetzung und Modernisierung schwerpunktmäßig auf den Erhalt, die Wiederherstellung bzw. die Aufwertung des vorhandenen Wohnraums ausgerichtet sind, zielen Aufstockungs- und Erweiterungsmaßnahmen sowie Neubau vor allem auf die Schaffung von zusätzlichem Wohnraum. In diesem Sinne lassen sich Investitionen in den Bestand (Instandhaltung/Instandsetzung und Modernisierung) von Investitionen zur Bestandserweiterung unterscheiden.

Die Schaffung von Wohnraum kann sich auf unterschiedliche Weise vollziehen: Neubaumaßnahmen können unternehmensintern erbracht werden, indem Bauplanung, -beauftragung und -kontrolle vom LWU gesteuert und verantwortet werden. Dies schließt die teilweise Vergabe an Projektplanungsgesellschaften, Generalunter- oder Generalübernehmer mit ein, da kein LWU über ausreichende Planungs- und Baukapazitäten verfügt, um Neubauten vollständig aus eigener Kraft zu verwirklichen. Entsprechend enthält die Investitionsplanung auch Projektankäufe, die von Projektentwicklern,

oftmals in Abstimmung mit den LWU umgesetzt werden. Vereinzelt kommt es aber auch zum Ankauf schlüsselfertiger Projekte. Der Aufkauf von Bestandsimmobilien, die bereits bewohnt sind, hat in der Vergangenheit einen erheblichen Anteil des Bestandswachstums ausgemacht. In der folgenden Übersicht über die fünfjährige Investitionsplanung sind solche Bestandsankäufe allerdings nicht aufgeführt.

Abbildung 3: Fünfjährige Gesamtinvestitionsplanung

		2024	2025	2026	2027	2028	Gesamt
Instandhaltung/ Instandsetzung	Mio. €	69,0	90,2	101,7	95,9	99,6	456,3
Modernisierung nicht aktiviert	Mio. €	42,0	19,2	17,0	9,5	2,0	89,6
Modernisierung aktiviert	Mio. €	80,1	31,5	42,8	26,9	5,0	186,2
Neubau	Mio. €	226,7	192,9	210,8	185,3	157,7	973,2
Projektankäufe	Mio. €	66,0	24,0	15,0	3,9	0,0	108,9
Summe	Mio. €	483,8	357,8	387,2	321,3	264,2	1.814,1

Die Übersicht aller Investitionen enthält eine Aufschlüsselung nach Vorhabentypen, aus der sich die Gesamtinvestitionssumme ergibt. Im vorliegenden Beispiel wird angenommen, dass in jedem Jahr die Bestandserweiterung (Neubau + Projektankäufe) größere Summen erfordert als die Bestandspflege und -entwicklung. Projektankäufe gehen im Planungszeitraum bis auf null schrittweise zurück, aber auch die Neubauaktivitäten nehmen ab.

Instandhaltung und Instandsetzung nehmen dagegen zu und stabilisieren sich bei einem Wert von ca. 100 Mio. € jährlich. Die für Modernisierungsmaßnahmen veranschlagten Beträge schwanken stark – sie variieren zwischen 122 Mio. € (2024) und 7 Mio. € (2028). Dieser Effekt stellt sich beispielsweise ein, wenn als Ergebnis umfangreicher Modernisierungen ein guter Gebäudezustand erreicht wurde.

Zusätzlich zeigt sich, dass bei den Modernisierungen zwischen aktivierten und nicht aktivierten Investitionen unterschieden wird. Bei dieser Unterteilung stehen weniger die konkreten Maßnahmen im Mittelpunkt als vielmehr die bilanzielle Einordnung der jeweiligen Investition. Wird die Investition ‚aktiviert‘, wird auf der Aktiva-Seite der Unternehmensbilanz eine Erhöhung des Sachwerts des Unternehmens ausgewiesen.

In wieweit sich aus Modernisierungsmaßnahmen Konsequenzen für die Mietzahlungen der Mieter*innen ergeben, lässt sich erst nach eingehender Prüfung einschätzen. Für die Investitionsplanungen ist allerdings von Bedeutung, ob Kosten für Modernisierungsmaßnahmen im Sinne von § 559 BGB auf die Mieterschaft umgelegt werden können.

Mietrechtsrelevante Auswirkungen von Investitionen

Betriebswirtschaftliche Entscheidungen über den Kapitaleinsatz können – müssen sich aber nicht – auf die Miethöhen auswirken. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie Investitionen sich mittel- oder unmittelbar auf Mieten auswirken, ein Teil davon ist im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) festgelegt. Für die LWU kommen zusätzliche Regelungen hinzu etwa wenn Mittel der Wohnungsbauförderung in Anspruch genommen wurden, gesetzlich festgeschriebene Standards der sozialen Ausrichtung der LWU sowie Vereinbarungen wie

bspw. der Kooperationsvereinbarung zwischen den LWU und dem Land Berlin oder andere Vorgaben des Gesellschafters, mit denen das Land Berlin seine Beteiligungen steuert, zur Anwendung kommen. Entsprechend ist die Investitionsplanung auch immer ein Abbild, in dem sich unterschiedliche Zielvorstellungen ausdrücken: günstige Bestandsmieten, zusätzlicher Wohnraum, klimaverträgliche Sanierungen und stadträumliche Entwicklungsvorstellungen finden sich in der Investitionsplanung wieder. Dazu gehört auch die Verteilung von Kosten zwischen Mieterschaft, den Unternehmen und dem Land Berlin.

4.3 Beispiele Instandsetzungsmaßnahmen

Maßnahmen der Instandhaltung und Instandsetzung umfassen unterschiedliche Vorhaben, die dem Erhalt und der Wiederherstellung des Gebrauchswerts des Wohnraums dienen. Dazu können beispielsweise Instandsetzungen an den Außenanlagen, wie z.B. Fassaden-, Dach- oder Balkonarbeiten, aber auch Maßnahmen innerhalb von Gebäuden, wie z.B. Strangsanierung oder Austausch defekter Gebäudeteile von Heizungs-, Gas- oder Elektroanlagen, zählen. Da mit Instandsetzungen in der Regel keine Wohn- und Gebrauchswertsteigerungen einhergehen, werden die Mieterinnen und Mieter an den entstehenden Kosten nicht beteiligt, da ein Teil der Mietzahlungen aus der bilanziell ausgewiesenen Rücklage für Instandsetzungsmaßnahmen veranschlagt wird.

In den Investitionsplanungen werden die Gesamtkosten projiziert, die sich - wie bei anderen Vorhabenplanungen auch - im Detail noch verändern können. Da es sich bei den Vorhaben aufgrund spezifischer Rahmenbedingungen oftmals um die Ausschreibung kleinerer Lose handelt, stellt der Vergleich der Maßnahmen unter-

einander eine Herausforderung dar. Eine Möglichkeit, zu einer ersten Einschätzung der Vorhaben zu kommen, ist eine flächenbezogene Vergleichsbetrachtung. Werden die Maßnahmekosten auf die Mießfläche bezogen, ermöglicht dies eine erste Beurteilung der geplanten Maßnahme.

Abbildung 4:
Übersicht über geplante Instandsetzungsmaßnahmen

Straße	Bezirk	WE	Baubeginn	Bauende	Maßnahmen	Gesamtkosten in T €	Investition in €/m ²
Seestraße 13	Steglitz-Zehlendorf	53	März 23	Nov 23	Instandsetzung Fassade, Balkon, Dach	3.450	296,68
Hafenstraße 79	Friedrichshain-Kreuzberg	26	April 23	Jan 24	Instandsetzung Laubengänge, Strangsanierung	1.178	711,60
Goethestraße 134	Charlottenburg-Wilmersdorf	42	März 23	Aug 22	Einbau Zentralheizung mit Zentral-WW, Elektro, Trinkwasser	927	847,79
Badstraße 56	Spandau	15	Mai 23	Dez. 23	Instandsetzung Fassaden, Balkone	750	678,32
Schlossallee 138	Mitte	24	Aug 23	Nov 23	Instandsetzung Kellerdecken, Tiefgarage	717	714,54

4.4 Beispiele Modernisierungsmaßnahmen

Modernisierungsmaßnahmen werden getätigt, um eine Aufwertung bzw. Verbesserung der Wohnqualität zu erreichen. Die gesetzliche Bestimmung, was unter Modernisierungsmaßnahmen verstanden wird, ist im Bürgerlichen Gesetzbuch festgehalten. In § 555 BGB werden unter anderem Maßnahmen zur energetischen Modernisierung genannt, die Wasserverbräuche mindern oder den Gebrauchswert der Wohnung erhöhen. Auch eine allgemeine und dauerhafte Verbesserung der Wohnverhältnisse zählt dazu sowie die Schaffung von neuem Wohnraum etwa durch Aufstockungen oder Dachausbauten.

In den jährlichen Investitionsplanungen des jeweiligen Unternehmens werden unter der Überschrift der Modernisierung verschiedene Maßnahmen gebündelt. Ob und in welcher Form diese mietrechtsrelevant werden, lässt sich aus der Investitionsplanung zunächst nicht ableiten. Sofern aber Überlegungen zur Finanzierung bei den Planungen eine Rolle spielen, sind mietrechtliche Erwägungen, insbesondere die Umlage von Modernisierungskosten auf die Mietzahlungen von Bedeutung.

Ähnlich wie bei den Instandsetzungsmaßnahmen bündeln Modernisierungsvorhaben in der Regel verschiedene Maßnahmen, die durch bauliche Erfordernisse des Gebäudes, energetische Anforderungen

aber auch durch den Lebenszyklus bestimmter technischer Gegebenheiten bestimmt sein können. In der Regel werden Modernisierungen mit notwendigen Instandhaltungen verknüpft. Inwiefern sich die Kosten auf die Miethöhe niederschlagen, hängt von der Relation von Erhaltungs- zu Modernisierungsmaßnahmen ab.

Abbildung 5:
Übersicht über geplante Modernisierungsmaßnahmen

Straße	Bezirk	Grundstücksinformationen	WE	Maßnahmen	Baubeginn	Bauende	Gesamtkosten (Mio. €)
Musterstraße 154	Spandau	Eigentgrundstück	410	Instandsetzung Dach inkl. Dämmung	Feb 19	Dez 21	19
Bergallee 18	Treptow-Köpenick	Eigentgrundstück	972	Erneuerung Hauseingangstüren, Fenstererneuerung	Jan 20	Apr 21	17
Marktplatz 2	Treptow-Köpenick	Eigentgrundstück	149	Instandsetzung Fassade inkl. Wärmedämmung Balkone	Jan 21	Mrz 22	28
Amselweg 1	Pankow	Eigentgrundstück	53	Strangsanierung inkl. Lüftung	Feb 19	Jan 20	6
Waldstraße 187	Mitte	Eigentgrundstück	156	Elektro (FI-Schalter, Revision), Teilweise Badsanierung	Dez 22	Mrz 23	2
Brauereistraße 231	Tempelhof-Schöneberg	Eigentgrundstück	60	Optimierung Heizungsanlage, Kellerdeckendämmung	Dez 21	Mrz 22	15
Gesamt			1.799	Gesamtinvestition: 87 Mio. EUR			

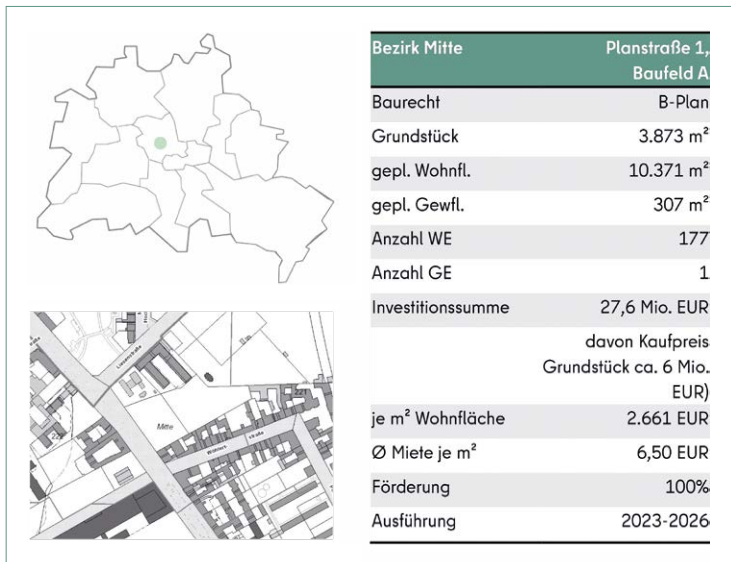
Aus einer Investitionsperspektive gilt es zu beachten, dass Maßnahmen aufeinander abzustimmen sind, da sie in der Regel in zeitlicher, finanzieller und baulicher Hinsicht zusammenhängen. Daher kann die Bündelung von verschiedenen Einzelentscheidungen hilfreich sein. Im Umkehrschluss kann sich für den Mieterrat daraus aber auch die Frage ergeben, ob alle im Maßnahmebündel angeführten Einzelvorschläge notwendig bzw. zweckmäßig sind. Dazu kann es wichtig sein, neben der Umlagefähigkeit gem. § 559 BGB auch zu hinterfragen, ob, welche und in welcher Höhe zur Verfügung stehende Fördermittel beantragt wurden, da diese sich nicht nur kostenmindernd auswirken, sondern auch dämpfend auf die umlagebedingten Mieterhöhungen wirken.

4.5 Beispiele Neubaumaßnahmen

In der stadtpolitischen Debatte und auch in den Vorgaben des Gesellschafters an die LWU genießt die Schaffung neuen Wohnraums eine herausgehobene Aufmerksamkeit. Auch in finanzieller Hinsicht ist Neubau bzw. der Erwerb von neu gebauten Wohneinheiten von besonderer Bedeutung. In den zurückliegenden Jahren hat jedes LWU im Durchschnitt mehrere Hundert Wohneinheiten pro Jahr fertiggestellt. Die dafür notwendigen Planungen sind umfangreich. Zwischen der Investitionsplanung und dem Erstbezug der Wohnungen liegen mehrere Jahre, in Ausnahmefällen, etwa wenn Planungs-, Finanzierungs- oder Baukomplikationen hinzukommen, kann der Zeitraum vom Beginn der Planungen bis zum Abschluss noch länger ausfallen. Für die Investitionsplanung ergibt sich in diesen Fällen oftmals Nachsteuerungsbedarf, der von den Mieterräten in den Bauausschüssen bzw. im Aufsichtsrat abgefragt werden kann.

Im Zuge der Investitionsplanung für Neubau bietet es sich an, die vorgelegten Informationen auf Projektebene mit der Gesamtplanung zu verbinden. Die Überblicksdarstellung eines konkreten Neubaufvorhabens kann beispielsweise wie folgt aussehen:

**Abbildung 6:
Beispiel Bauplanung**



Alle Einzelmaßnahmen sind in eine größere Bestandserweiterungsstrategie eingebettet, die auf mehrere Jahre ausgerichtet ist. Hinzu kommt, dass der Gesellschafter der LWU, das Land Berlin, durch gesonderte Vorgaben, etwa in der Roadmap zur Schaffung von Neubau von 2016 oder in der geltenden Kooperationsvereinbarung, dezidierte Bestandszielzahlen vorgibt, auf die die Investitionsplanung ausgerichtet wird. Die Einzelmaßnahmenplanung bezieht sich daher auf die Strategie der Gesamtbestandentwicklung.

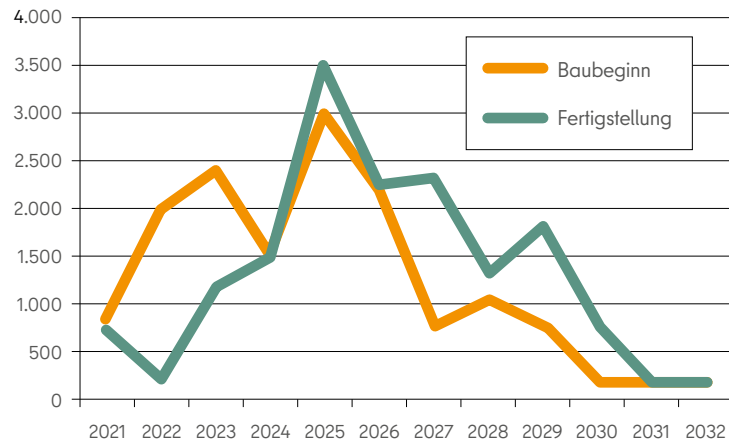
Abbildung 7 zeigt, dass sich die Bestandserweiterung der ‚Berliner Wohnen‘ aus Neubau sowie dem Ankauf bewohnten Wohnraums zusammensetzt. Die visuelle Gesamtdarstellung von Baubeginnen und Baufertigstellungen lässt zudem erkennen, dass die Investitionsplanungen unterschiedliche Bauprojekte umfassen, die sich in ihrer Dauer unterscheiden. Wäre dies nicht der Fall, würde die Fertigstellungskurve parallel zur Baubeginnkurve verlaufen (siehe Abbildung 8). Dies ist zugleich ein Hinweis darauf, dass sich Projekte in ihrer Komplexität aber auch in den Kosten unterscheiden. Aus Sicht des Mieterrats bietet dies die Möglichkeit, die Perspektive der Mietenden schon frühzeitig in den Planungsprozess einzubringen und damit auch Fragen der baulichen Qualität, der Ausstattung von Wohneinheiten sowie der Wohnkonzepte zu diskutieren, da diese Parameter bereits in der Planungsphase festgelegt werden.

Der oben angesprochene Ankauf von bereits bewohntem Wohnraum ist in der Investitionsplanung sehr viel schwerer zu berücksichtigen. Auch wenn der Bestandsankauf – insbesondere von Häusern, deren Wohnungen einer sozialen Bindung unterliegen, die in absehbarer Zeit auslaufen – hohe Priorität bei den politischen Verantwortlichen in Berlin genießt, gilt doch auch hier das Gebot des wirtschaftlichen Umgangs mit Investitionskapital. Zugleich besteht die Schwierigkeit, solche Investitionen langfristig zu planen, da sie einerseits vom Angebot derartiger Wohnungen abhängen, andererseits eine offensiv kommunizierte Kaufbereitschaft aber die Verhandlungsspielräume der Unternehmensleitungen einschränken kann. Hier gilt es eine Balance zwischen den Wünschen des Gesellschafters, den wirtschaftlichen Vorstellungen der Geschäftsführungen und den Interessen der Mieterschaft zu wahren.

Abbildung 7: Bestandserweiterung der Berliner Wohnen

		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Neubau	Baubeginn	866	2.001	2.403	1.506	2.973	2.160	752	1.052	752	201	195	188
	Fertigstellung	723	231	1.181	1.466	3.465	2.258	2.315	1.319	1.802	752	201	195
	Fertigstellung kum.	723	954	2.135	3.601	7.066	9.324	11.639	12.958	14.760	15.512	15.713	15.908
Ankauf	Nutzen-/Lastenwechsel kum.	813	1.524	2.006	2.489	2.970	3.452	3.933	4.416	4.898	5.259	5.438	5.435
Entwicklung Wohnungsbestand		89.666	91.421	94.608	98.563	104.998	110.708	116.956	122.691	129.391	135.402	141.041	146.671

Abbildung 8: Baubeginn- und Fertigstellungskurve



5. Fazit

Die Investitionsplanung ist eine verantwortungsvolle, aber auch anspruchsvolle Aufgabe. Damit Mieterräte und die von ihnen in den Aufsichtsrat entsandten Mitglieder sich wirkungsvoll einbringen können, sind die Unternehmen gefordert, alle Beteiligten möglichst konstruktiv einzubinden. Dazu gehört die frühzeitige und regelmäßige Bereitstellung aller notwendigen Informationen sowie die Bereitschaft, Nachfragen zu beantworten und zusätzliche Informationen bereitzustellen. Die Aufgabe des Mieterrates ist es dabei zu überprüfen, ob alle Informationen vollständig und nachvollziehbar sind, um informierte Entscheidungen treffen zu können.

Das Wohnraumversorgungsgesetz ermächtigt die Mieterräte dazu, Stellungnahmen abzugeben. In welcher Form dies am zweckmäßigsten geschehen kann, sollte der Mieterrat untereinander klären und dann mit dem Unternehmen ab sprechen. Der Prozess der Investitionsplanung ist eingebettet in andere, weitergehende strategische Erwägungen der LWU. Der Mieterrat kann davon profitieren, wenn er sich Klarheit über die Prämissen und Rahmenbedingungen verschafft und sich auf diejenigen Aspekte fokussiert, bei denen seine Stellungnahmen sachgerecht sind. Dies kann auch das Einbringen eigener Positionen umfassen bzw. von Wünschen und Erkenntnissen, die sich aus der Zusammenarbeit mit den Mieterbeiräten ergeben.

Das Land Berlin räumt den Mieterräten einen hohen Stellenwert bei der Begleitung der Unternehmensplanung ein und sichert diese Rechte gesetzlich ab. Damit sind Informations- und Beteiligungsrechte für die Mieterräte verbunden, die zugleich im Sinne des gesamten Unternehmens handeln sollen. Dadurch erklären sich auch Vorgaben zur Vertraulichkeit gegenüber anderen Mietergremien bzw. Mietenden. Nichts desto trotz ist es erwünscht, dass sich Mieterräte bei der Planung der Investitionen engagieren, um das einzelne Unternehmen, die jeweiligen Quartiere sowie Entwicklung der Gesamtstadt mitzugestalten.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einbeziehung in den Entscheidungsprozess

Abbildung 2: Bsp. Wirtschaftliche Entwicklung, Erfolgsrechnung

Abbildung 3: Fünfjährige Gesamtinvestitionsplanung

Abbildung 4: Übersicht über geplante Instandsetzungsmaßnahmen

Abbildung 5: Übersicht über geplante Modernisierungsmaßnahmen

Abbildung 6: Beispiel Bauplanung

Abbildung 7: Bestandserweiterung der Berliner Wohnen

Abbildung 8: Baubeginn- und Fertigstellungskurve

