

Bürger stiften Zukunft

Modell einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft zur Schaffung barrierereduzierten Wohnraums

GABRIELE MOOS UND
FERDINAND SCHÄFFLER

Prof. Dr. Gabriele Moos ist Leiterin des Studiengangs Gesundheits- und Sozialwirtschaft am RheinAhr-Campus in Remagen. Sie ist zudem 1. Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Management und Controlling in der Sozialwirtschaft. (DGCS) und Mitglied in verschiedenen Aufsichtsgremien von Sozialunternehmen.
moos@hs-koblenz.de

Ferdinand Schäffler ist Referent im Innovationszentrum der Evangelischen Heimstiftung sowie Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen und Akademien im Themenkomplex Finanzierung und Businessplanung.
info@winnovatio.de

In Deutschland fehlen 2,5 Millionen barrierefreie und bezahlbare Wohnungen. Mithilfe einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft könnte durch die Freie Wohlfahrtspflege entsprechender Wohnraum geschaffen werden.

Eine Gesellschaft des langen Lebens fordert und fördert im Zuge der Nachfrageentwicklung und Angebotssteuerung eine sozialpolitische Neuausrichtung. Ein personenzentriertes Leistungsrecht hebt Grenzen zwischen ambulanten und stationären Angeboten zu Gunsten einer quartiersnahen Versorgung auf. Gefragt sind adaptive Pflege- und Assistenzsettings, die sich variierenden Bedarfslagen der Betroffenen und ihres Hilfesystems anpassen.

Ein besonderer Engpass besteht dabei an der Schnittstelle von barrierereduzierten sowie bezahlbaren Wohnformaten für Singles, Paare oder Gruppen und einer teilhabeorientierten Versorgungssicherheit im Sozialraum. Rein statistisch fehlt es dabei bereits heute an über 2,5 Millionen barriere-reduzierten und vor allem bezahlbaren Wohnungen in Deutschland. Verschärft wird die Situation durch sinkende familiäre Entlastungspotentiale und den Fachkräftemangel in der Pflegebranche.

Der demografische Wandel in Deutschland ist umfassend und seine Auswirkungen werden in naher Zukunft viele Bereiche unserer Gesellschaft betreffen. Eine räumliche Ebene, auf der die demografischen Veränderungen bereits sehr konkret werden, ist das Wohnquartier, das vor allem für Kinder, ältere Menschen und Menschen mit Behinderungen den unmittelbar erfahrbaren Lebensraum bildet.

Aufgrund des demografischen Wandels werden sowohl das Wohnumfeld wie auch die Entwicklung der Siedlungsräume in Zukunft mehr als bisher zu den Schlüsselfaktoren für die Wohn- und Lebensqualität einer insgesamt äl-

ter werdenden Bevölkerung gehören. Es wird besonders darum gehen, möglichst allen Menschen die Teilhabe an den sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Angeboten, ein gesundes, sicheres Wohnen und eine umfassende Integration an ihrem Wohnort zu ermöglichen. Aus diesem Grund muss man Quartiere – überschaubare Nachbarschaften in den Städten ebenso wie gewachsene Gemeinden im Umland und im ländlichen Raum – als Handlungsebene neu verstehen, in die Planung einbinden und als wichtige Basis des Zusammenwirkens aller Beteiligten betrachten. Ein Instrument zur Umsetzung von Quartierskonzepten sind gemeinnützige Aktiengesellschaften (gemeinnützige AG), da sie unterschiedliche Bevölkerungsgruppen und Anbieter und ihre Bedürfnisse in den Blick nehmen.

Die skizzierte Entwicklung bietet durchaus Chancen – insbesondere für Träger der Freien Wohlfahrtspflege. Durch ihre Stärke bei der Mobilisierung bürgerschaftlichen Engagements sowie durch ihre dezentralen Strukturen sind sie wie geschaffen für die Entwicklung und Umsetzung kommunaler Demografie- und Inklusionsstrategien

Das im Folgenden diskutierte Geschäftsmodell einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft greift diese Hypothese auf, analysiert und veranschaulicht die daraus resultierenden Erfolgspotentiale. Als Kapitalgesellschaft hat die gemeinnützige Aktiengesellschaft besondere Vorteile bei der Beteiligung von Dritten bei umfangreichen Investitionsvorhaben. Durch den Status der Gemeinnützigkeit steht die Gemeinwohlorientierung der Geschäftstätigkeit im Vordergrund und

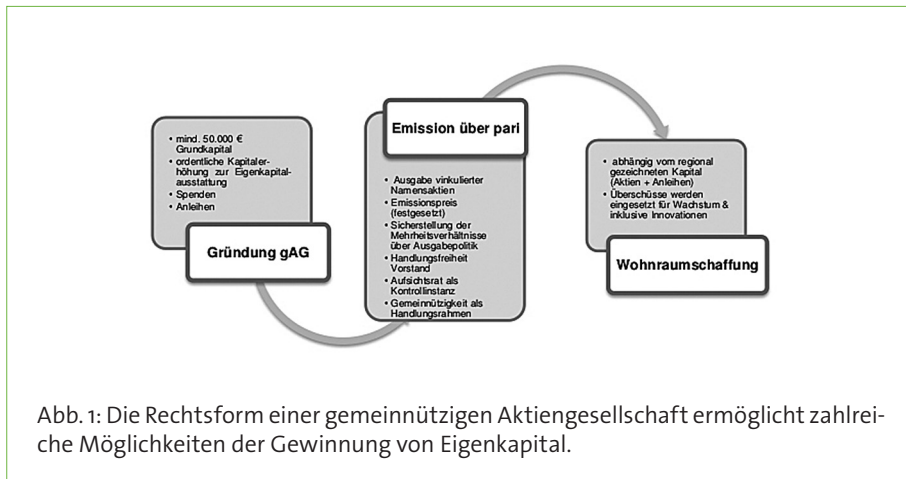


Abb. 1: Die Rechtsform einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft ermöglicht zahlreiche Möglichkeiten der Gewinnung von Eigenkapital.

es werden keine Spekulationsanreize für Investoren geschaffen. Der flankierende Aufbau von Bürgerstiftungen schafft einen lokalen Identifikationspunkt und ist Teil der quartiersnahen Empowerment-Strategie (Community-Organizing). Diese begünstigt die Verantwortungsbereitschaft von Bürgerinnen und Bürgern, stärkt deren Bestreben, eigene Belange in die Hand zu nehmen und formiert regionale Netzwerke mit kommunalpolitischem Gewicht.

In der Sozialwirtschaft findet die Rechtsform der Aktiengesellschaft bislang kaum Beachtung, obwohl diese Unternehmensform insbesondere bei der Kapitalbeschaffung, Kompetenzbündelung, Beteiligung und Unternehmenssteuerung zahlreiche Vorteile bietet.

Über die Ausgabe und den Handel von Aktien kann die Aktiengesellschaft natürliche und juristische Personen in beliebiger Zahl, mit unterschiedlichem Vermögen am Unternehmen beteiligen. Im Gegensatz zu Vereinen oder Genossenschaften werden Mitspracherechte nicht auf die Anzahl der Mitglieder, sondern prozentual, bezogen auf den Anteil am Grundkapital, verteilt. Stärker als in anderen Rechtsformen »lenkt und denkt« der vertretungsberechtigte Vorstand die Geschicke des Unternehmens. Gewählt wird dieser mehrheitlich von allen Miteigentümern (Aktionären) auf der Vollversammlung. Kontrolle findet unterjährig über den Aufsichtsrat statt. Details zum Verfahren regelt die Satzung. Diese ist auch Basis für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit.

Die gemeinnützige Aktiengesellschaft kombiniert die Vorteile einer beteiligungsorientierten Kapitalgesellschaft mit den Besonderheiten des Gemeinnützigkeitsrechts, insbesondere beim

Einwerben von Spenden und Fördermitteln, bei Anlagemöglichkeit für gemeinnützige Organisationen sowie bei steuerlichen Begünstigungen (vgl. Abb. 1). Fehlende Dividenden entkoppeln die gemeinnützige Aktiengesellschaft dabei vom häufig mit dieser Rechtsform assoziierten Spekulationsgeschäft.

Durch die Ausgabe junger Aktien und Anleihen als nachrangiges Fremdkapital wird der Kapitalbedarf schrittweise angepasst. Durch die Ausgabe von vinkulierten Namensaktien in einem Festpreisverfahren kann die Aktionärsstruktur quantitativ wie qualitativ von Vorstand und Aufsichtsrat oder den Gründern gesteuert werden. Der Status der Gemeinnützigkeit ermöglicht auch gemeinnützigen juristischen Personen, wie Bürgerstiftungen oder Fördervereinen eine Unternehmensbeteiligung über den Kauf von Aktien oder die Zeichnung von Anleihen als nachrangiges Fremdkapital (vgl. Abb. 2).

Zusammengefasst bündeln sich in der gemeinnützigen Aktiengesellschaft bezogen auf die Schaffung von bezahlbarem barrieregeduzierten Wohnraum folgende Vorteile gegenüber anderer Rechtsformen im Segment der neuen Wohnformen:

- **Kommunikation:** Entscheidungsprozesse sind zwar weniger demokratisch angelegt als in einer Genossenschaft oder im Verein, dafür sind die Entscheidungswege schneller. Für Transparenz und Mitbestimmung sorgen die Satzung sowie die Bestimmungen des Aktiengesetzes.
- **Kompetenz:** Die (bundesweite) Skalierbarkeit des Geschäftsmodells ermöglicht die Bündelung von Kompetenzen (inkl. Lerneffekte) sowie Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten bei der Schaffung barrierefreien Wohnraums (Versorgungssicherheit & Technik/AAL).
- **Kapital:** Neben der Ausgabe junger Aktien kann die gemeinnützige Aktiengesellschaft weitere Eigenkapital-surrogate für ihre Zwecke erschließen. Hierzu zählen u. a. nachrangige Darlehen und Anleihen sowie Spenden und Fördermittel.
- **Konditionen:** Gegenüber Fremdkapitalgebern (Banken) und Generalunternehmen für den schlüsselfertigen Bau barrierefreien Wohnraums generiert die gemeinnützige Aktiengesellschaft als kapitalstarkes und investitionsfreudiges Unternehmen eindeutige Verhandlungsvorteile. Seniorengerechter Wohnraum zählt beim aktuellen Zinstief mit zu den attraktivsten Assets am Kapitalmarkt.
- **Kompensation:** Träger der Freien Wohlfahrtspflege können über das Modell neue Wohnformen umsetzen und dabei heimrechtliche und investive Risiken senken und verteilen (Großaktionär mit Minderheitsbeteiligung). Durch das Investitionsmodell der gemeinnützigen Aktiengesellschaft gewinnen die beteiligten Träger an Attraktivität als Partner von Kommunen für die demografiefeste Entwicklung von Sozialräumen.

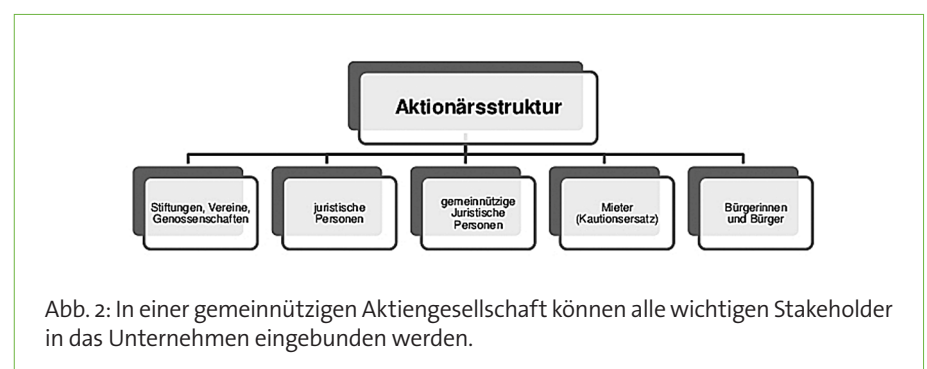


Abb. 2: In einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft können alle wichtigen Stakeholder in das Unternehmen eingebunden werden.

Isolierte investive Aktivitäten im Bereich des barrierefreien Wohnraums begründen noch keine Nischenstrategie. Damit echte Alternativen zur Aufnahme in ein institutionelles Setting angeboten werden können, muss Kunden eine quartiersbezogene 24-stündige-Versorgungssicherheit bereitgestellt werden. Diese umfasst neben pflegerischen Leistungen auch ein Angebot an haushaltsnahen Dienstleistungen, Notrufsysteme sowie individuelle Assistenzangebote aus den Bereichen Bildung, Freizeit und Kultur.

Inklusion als Strategie von Trägern der Freien Wohlfahrtspflege mittels Einsatz und Beteiligung von bürgerschaftlich Engagierten ermöglicht neben verbesserten Versorgungs- und Assistenzkonzepten auch Bürgerbeteiligung bei der Finanzierung der erforderlichen Infrastruktur. Eine bundesweit agierende Aktiengesellschaft wird nicht zum Identifikationspunkt für ein Quartier oder Gemeinwesen. Hierzu müssen regionale Strukturen in ihrem Aufbau unterstützt und einbezogen werden, denen es gelingt sowohl helfende als auch finanzielle Kräfte in der Region zu mobilisieren.

Die »Spende auf Zeit« ist ein weiteres Gestaltungsmerkmal der gemeinnützigen Aktiengesellschaft. Aus deren Sicht erfüllt die Beteiligung von Aktionären über vinkulierte Namensaktien insbesondere den Zweck, dass sich Bürgerinnen und Bürger ohne Anspruch auf eine Dividenden-Zahlung an der inklusiven Zukunft ihrer Kommune beteiligen. Sie zeichnen Kapital, das als Eigenkapital für die Baufinanzierung eingesetzt wird. Je höher die Beteiligung, desto günstiger der Kapitaldienst und desto geringer die Miete des barrierefreien Wohnraums. Mit zunehmendem Wachstum kann die regionale Bürgerstiftung die vorhandenen Aktionäre entweder ablösen oder neue Aktien und damit neuen Wohnraum für die Region erwerben.

Eine Beteiligung der Kommunen ist gewünscht und ist nicht nur rein monetär möglich. Durch die Einbringung eines erschlossenen Baugrundstücks kann beispielsweise eine Bürgerstiftung mit Kapital ausgestattet werden, dessen Zinsen unmittelbar und auf Dauer an den Stiftungszweck gebunden bleiben. Über ein Erbbaurecht wird das Grundstück zur Bebauung an die Aktiengesellschaft verpachtet. Der Erlös kann dann beispielsweise für die Quartiersarbeit eingesetzt werden.

Fazit

Das dargestellte Modell einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft verbindet ein komplexes Investitions- und Finanzierungsmodell für bezahlbaren barrieregeduzierten Wohnraum mit der Idee des Community Organizing. Wohnen mit Versorgungssicherheit und einem flankierenden Teilhabeangebot begründet dabei eine Nischenstrategie für Träger der Freien Wohlfahrtspflege. Zahlreiche Alleinstellungsmerkmale verdeutlichen das Erfolgspotential:

1. Das Modell bedient einen Engpass. Aktuell gibt es in der Bundesrepublik Deutschland einen Fehlbedarf an 2,5 Millionen barrieregeduzierten Wohnungen – Tendenz steigend.

2. Die gemeinnützige Aktiengesellschaft senkt Innovationskosten durch die Bündelung von Kompetenzen für eine quartiersnahe Versorgung. Übergreifende Komplementärleistungen (Hausnotruf, Telemedizin, etc.) können bundesweit angeboten werden und stärken die Marktposition der operativen Einheiten vor Ort.

3. Die gemeinnützige Aktiengesellschaft ermöglicht den beteiligten Großaktionären über Anleihen, vorhandene Bauabteilungen und ambulante Dienste auf allen Leistungsebenen (Planung, Finanzierung, Bau, Betrieb, Vermietung) eine Rendite.

4. Das Geschäftsmodell ist so ausgerichtet, dass nicht zwingend eine Verortung ins Heimrecht erfolgt. Gleichzeitig »steuern« die Großaktionäre (als Minderheitseigner) die Geschicke des Unternehmens. Alternativ kann auch eine Stiftung zwischengeschaltet werden.

5. Das Modell ist auf allen Ebenen beteiligungsorientiert. Bürger, Betroffene und deren Hilfesysteme werden von Beginn an eingebunden und stärken die lokale Verhandlungsposition.

Für das hier vorgestellte Modell einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft zur Schaffung barrieregeduzierten Wohnraums wurden die Autoren im Frühjahr 2014 mit dem 1. Platz beim Ideenpreis »Immobilien für eine alternde Gesellschaft« der IREBS Immobilienakademie ausgezeichnet. ■

Neuer Kurs für künftige Familienmanager in Kommunen!

Das Informations- und Qualifizierungszentrum für Kommunen (IQZ) bietet ab September 2014 zum neunten Mal die berufsbegleitende Weiterbildung **"Kommunales Management für Familien"** an.

In vier jeweils zweitägigen Modulen werden bis Juni 2015 Grundlagen des kommunalen Managements vermittelt. Die Teilnehmer führen zudem ein eigenes, fachlich begleitetes Praxisprojekt durch und vertiefen ihr Wissen in Regionalgruppentreffen.

Adressaten des Kurses sind Beschäftigte in Kommunalverwaltungen oder bei freien Trägern, Funktionsträger in der Politik sowie Akteure der Lokalen Bündnisse für Familie. Der Kurs wird nach erfolgreicher Teilnahme mit einem Zertifikat abgeschlossen.

Weitere Informationen bietet das IQZ unter www.familien-nrw.de/zertifikatskurs.html.

