Konzept für ein Berliner Sofortprogramm gegen Verdrängung durch Eigenbedarf

Sicherung bezahlbaren Wohnens in umgewandelten Häusern durch eine **Ankaufsagentur** für Beratung, Projektentwicklung und gemeinwohlorientierten Ankauf

Inhaltsverzeichnis

1. HANDLUNGSBEDARF – WARUM BERLIN JETZT HANDELN MUSS 2

1.1 Die Ausgangslage: Umgewandelte Häuser werden zur großen wohnungspolitischen Herausforderung 2

1.2 Die politische Schutzlücke: Umgewandelte Häuser fallen durch das Raster der Wohnungspolitik 5

1.3 Die Rahmenbedingungen: Es besteht ein günstiges Zeitfenster für gemeinwohlorientierte Ankäufe 5

1.4 Das Programm: Die Berliner Wohnungspolitik braucht ein nachhaltiges Instrument zur dauerhaften Sicherung bezahlbaren Wohnens durch gemeinwohlorientierte Eigentumsstrukturen. 7

2. SOFORTPROGRAMM – DAS INSTRUMENT „DIE ANKAUFSAGENTUR“ 7

2.1 Zielsetzung 7

2.2 Anwendungsbereich: Auf welche Häuser soll das Programm ausgerichtet sein? 8

2.3 Die Ankaufsagentur: professionelle Projektentwicklung im Auftrag des Landes 9

2.4 Produkte und Bearbeitungsstufen der Ankaufsagentur 11

2.5 Kooperation und institutionelle Aufhängung 14

2.6 Finanzierung der Projektentwicklung: Leistung statt institutioneller Förderung 16

2.7 Monitoring und Erfolgskriterien 18

3. FINANZIERUNG – SIND DIE ANKÄUFE FINANZIERBAR? 18

3.1 Grundprinzip der Ankauffinanzierung 18

3.2 Finanzierungsbausteine 19

3.3 Wirtschaftlichkeit der Immobilie 20

3.4 Finanzierungsfähigkeit des Erwerbsmodells 20

3.5 Finanzierungspakt für gemeinwohlorientierte Ankäufe 21

3.6 Akteure, Finanzierung und Risikoverteilung 23

3.7 Reale Modellfälle: Finanzierung an drei betroffenen Häusern 23

4. UMSETZUNG – WIE KOMMT DAS PROGRAMM IN DIE PRAXIS? 25

4.1 Politischer Start und Beauftragung 25

4.2 Pilotierung, Hochlauf und Evaluation 26

Dieses Konzept entstand in einem Workshop-Prozess der **AG Ankauf im Bündnis „Wohnungsnot durch Umwandlung und Eigenbedarfskündigungen stoppen!“**.
Im Auftrag des **Bezirksamts Friedrichshain-Kreuzberg**, das selbst Teil des Bündnisses ist, konzipierte und moderierte **studio adhoc** GmbH den Workshop-Prozess und führte die Ergebnisse der beteiligten Mieter*innen und Expert*innen in diesem Konzept zusammen.

1. HANDLUNGSBEDARF
– WARUM BERLIN JETZT HANDELN MUSS

1.1 Die Ausgangslage: Umgewandelte Häuser werden zur großen wohnungspolitischen Herausforderung

Die Umwandlung von Mietwohnungen in Eigentumswohnungen gehörte über mehr als drei Jahrzehnte zu den prägenden Entwicklungen auf dem Berliner Wohnungsmarkt. Aus den Wohnungsmarktberichten der IBB und den späteren Daten des Landes lässt sich für die Jahre 1991 bis 2024 eine durchgehende Reihe von **362.652 vollzogenen Umwandlungen** rekonstruieren.[1] Besonders starke Umwandlungsphasen gab es um das Jahr 2000 und erneut in den 2010er Jahren. 2021 erreichte das Umwandlungsgeschehen mit 28.783 Wohnungen noch einmal einen Höchststand. Die Berliner Umwandlungsverordnung nach § 250 BauGB hat diese Entwicklung inzwischen erheblich gebremst; 2024 wurden noch 1.552 Umwandlungen vollzogen.

Mehr als drei Jahrzehnte Umwandlung von Miet- in Eigentumswohnungen

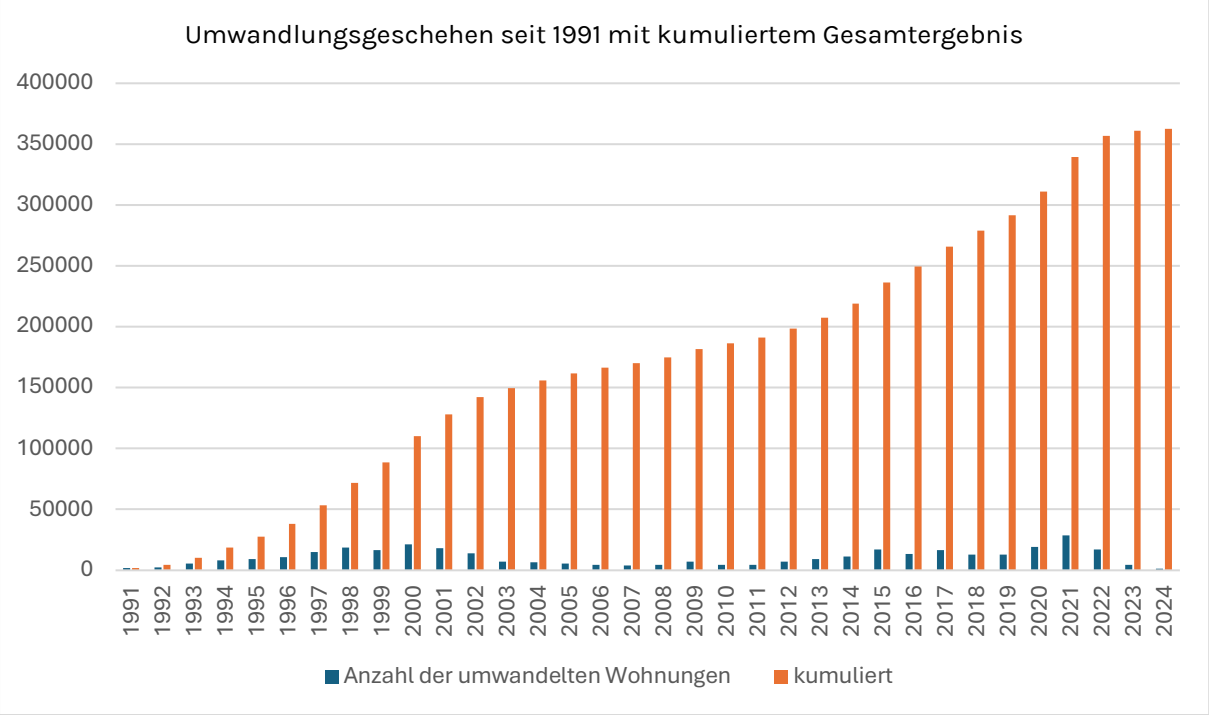

Abbildung 1: Von 1991 bis 2024 ist aus den Daten der IBB-Wohnungsberichte die Anzahl der umgewandelten Wohnungen in Berlin nachweisbar. Im Ergebnis bestehen allein aus dem Umwandlungsgeschehen, das um die Jahre 2000 und 2021 besonders ausgeprägt war, eine Anzahl von 362.652 umgewandelte Wohnungen in der Stadt.

Von 1991 bis 2024 wurden in Berlin 362.652 Mietwohnungen in Eigentumswohnungen umgewandelt. Mit der Umwandlungsverordnung nach § 250 BauGB ist die Zahl neuer Umwandlungen stark zurückgegangen. Der in den vergangenen Jahrzehnten entstandene Bestand an aufgeteilten Wohnungen bleibt jedoch bestehen.

---

[1] Die historische Reihe wurde aus den Tabellenbänden der IBB-Wohnungsmarktberichte rekonstruiert. Die dort ausgewiesenen Grundbuchschließungen bzw. Grundbuchumschreibungen beruhen auf Daten der Geschäftsstelle des Gutachterausschusses für Grundstückswerte in Berlin. Für die jüngeren Jahre wurden die veröffentlichten Angaben des Landes Berlin ergänzt. Die Senatsverwaltung weist für 2021 28.783 und für 2024 1.552 vollzogene Umwandlungen aus. Vgl. Investitionsbank Berlin, Wohnungsmarktberichte und Tabellenbände; Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen, Umwandlungsverordnung nach § 250 BauGB. Siehe: IBB – Downloadarchiv der Wohnungsmarktberichte und Land Berlin – Umwandlungsverordnung nach § 250 BauGB, Angaben 2021–2024

Die sozialen Folgen dieser Entwicklung treten mit erheblicher zeitlicher Verzögerung ein. Mit der Umwandlung wird zunächst die rechtliche Voraussetzung geschaffen, einzelne Wohnungen unabhängig voneinander zu veräußern. Für bereits vermietete Wohnungen beginnt die verlängerte Kündigungssperrfrist nach § 577a BGB erst mit der ersten Veräußerung nach der Umwandlung. In Berlin beträgt diese Schutzfrist zehn Jahre. Bei vielen Umwandlungen in sozialen Erhaltungsgebieten kamen weitere zeitliche Bindungen des Verkaufs hinzu.[2] Zwischen der Umwandlung einer Wohnung und einer später möglichen Eigenbedarfskündigung können deshalb viele Jahre liegen.

Die Umwandlungsstatistik zeigt deshalb zugleich einen großen Bestand an möglichen zukünftigen Eigenbedarfskonflikten. Wann aus einer umgewandelten und weiterhin vermieteten Wohnung tatsächlich ein gefährdetes Mietverhältnis wird, hängt vom Zeitpunkt des Verkaufs, der jeweiligen Schutzfrist, der weiteren Eigentumsentwicklung und schließlich davon ab, ob ein Eigentümer Eigenbedarf geltend macht. Eine jahresgenaue Prognose zukünftiger Eigenbedarfskündigungen lässt sich daraus nicht seriös berechnen. Die Größenordnung des betroffenen Wohnungsbestands lässt sich dagegen abschätzen.

Für Berlin wurden Ende 2019 rund 521.000 Eigentumswohnungen ermittelt. Christoph Trautvetter schätzte auf Grundlage der Gebäude- und Wohnungszählung und der weiteren Entwicklung des Eigentumswohnungsbestands, dass davon nur **29 % selbst genutzt wurden, während 68 % weiterhin vermietet waren**.[3] Der Umwandlungsboom hat damit in erheblichem Umfang Eigentumswohnungen hervorgebracht, die weiterhin als Mietwohnungen genutzt werden.

Überträgt man diesen geschätzten Vermietungsanteil als Modellannahme auf die seit 1991 umgewandelten Wohnungen, ergeben sich rechnerisch rund **247.000 weiterhin vermietete Eigentumswohnungen**. In einem durchschnittlichen Berliner Haushalt leben 1,9 Personen[4]. Damit entspricht dieser Bestand einer Größenordnung von **rund 470.000 Menschen**, die in Wohnungen aus den Umwandlungskohorten seit 1991 leben könnten.

Für die jüngeren Umwandlungsjahrgänge ist die Dimension ebenfalls erheblich: **Allein von 2011 bis 2024 wurden 176.347 Wohnungen umgewandelt.** Unter derselben Modellannahme entsprechen rund 120.000 davon weiterhin vermieteten Eigentumswohnungen mit rechnerisch **rund 228.000 Bewohner*innen**.

Diese Hochrechnung beschreibt die Größenordnung des **Risikobestands**. Die Zahl der Menschen, die tatsächlich eine Eigenbedarfskündigung erhalten werden, bleibt unbekannt. Ein Teil der Wohnungen wird dauerhaft vermietet bleiben, ein Teil wurde oder wird von Eigentümer*innen selbst genutzt, und bei vielen Wohnungen werden auch nach Ablauf der Schutzfristen keine Eigenbedarfskonflikte entstehen. Gleichzeitig zeigt die Rechnung, welche Bevölkerungsgruppe allein in den jüngeren Umwandlungskohorten potenziell von der weiteren Privatisierung und Verwertung dieser Wohnungen betroffen sein kann.

Rund 228.000 Menschen allein in den seit 2011 umgewandelten Wohnungen bilden damit eine plausible Größenordnung für den Personenkreis, in dem in den kommenden Jahren weitere

---

[2] Nach § 577a Abs. 1 BGB beginnt die Kündigungsbeschränkung nach Umwandlung mit der Veräußerung des Wohnungseigentums. § 577a Abs. 2 BGB ermöglicht in Gebieten mit besonders gefährdeter Wohnraumversorgung eine Verlängerung auf bis zu zehn Jahre. Berlin hat diese Frist durch die Kündigungsschutzklausel-Verordnung für das gesamte Stadtgebiet auf zehn Jahre festgelegt. Für Umwandlungen in sozialen Erhaltungsgebieten sah § 172 Abs. 4 Satz 3 Nr. 6 BauGB zudem die Möglichkeit einer Genehmigung unter der Verpflichtung vor, Wohnungen sieben Jahre lang nur an die jeweiligen Mieter*innen zu veräußern. Siehe: § 577a BGB Gesetze im Internet, Berliner Kündigungsschutzklausel-Verordnung und § 172 BauGB

[3] Christoph Trautvetter, *Die falschen Versprechen der Umwandler*, Rosa-Luxemburg-Stiftung, 2020. Für Ende 2019 werden insgesamt 521.269 Eigentumswohnungen in Berlin ausgewiesen. Auf Grundlage einer Fortschreibung der Gebäude- und Wohnungszählung 2011 schätzt Trautvetter deren Nutzung für 2019 auf 29 % selbstgenutzt, 68 % vermietet, 2 % leerstehend und 1 % Ferien- bzw. Freizeitwohnungen. Der Autor weist ausdrücklich darauf hin, dass die Nutzungsverteilung für 2019 nur näherungsweise bestimmt werden kann. Siehe: Christoph Trautvetter / Rosa-Luxemburg-Stiftung – Die falschen Versprechen der Umwandler

[4] Nach dem IBB Wohnungsmarktbericht 2025 lebten 2024 rund 1,971 Mio. Haushalte in Berlin; die durchschnittliche Haushaltsgröße betrug 1,9 Personen. Grundlage sind Ergebnisse des Mikrozensus 2024. Siehe: IBB Wohnungsmarktbericht 2025

Eigenbedarfskonflikte entstehen können. Die starken Umwandlungsjahrgänge der 2010er Jahre und um 2020 durchlaufen aufgrund späterer Verkäufe und langjähriger Schutzfristen erst nach und nach die verschiedenen Phasen, in denen Eigenbedarf überhaupt geltend gemacht werden kann.

Eigenbedarf ist bereits heute ein relevantes Verdrängungsrisiko

Beratungsfälle wegen Eigenbedarf (beim Berliner Mieterverein)

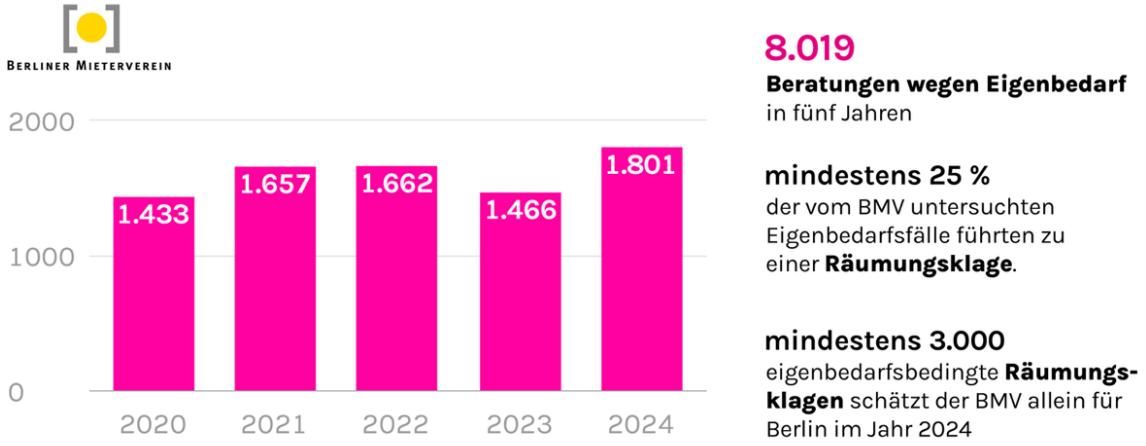

Abbildung 2: **Die Verdrängungswelle hat bereits begonnen.**
Quelle: Studie des Berliner Mietervereins (2026) und dazu Artikel des Berliner Mietervereins

Dass dieses strukturelle Risiko bereits reale Verdrängungskonflikte hervorbringt, zeigen die Daten des Berliner Mietervereins. Zwischen 2020 und 2024 registrierte der BMV mehr als 8.000 Beratungen wegen Eigenbedarfs. Für 2024 geht er konservativ von mindestens **3.000 eigenbedarfsbedingten Räumungsklagen** in Berlin aus. Zugleich verweist der Mieterverein auf eine erhebliche Dunkelziffer: Viele Betroffene ziehen bereits nach einer Kündigung aus und erreichen weder eine Beratungsstelle noch ein Gerichtsverfahren.

Die Beratungs- und Gerichtsfälle bilden nur einen Ausschnitt der tatsächlichen Eigenbedarfskonflikte ab. Viele Betroffene verlassen ihre Wohnung bereits nach der Kündigung und vor einem gerichtlichen Verfahren.[5]

Damit ergibt sich eine klare wohnungspolitische Ausgangslage: **Berlin hat über Jahrzehnte einen sehr großen Bestand einzeln verwertbarer Wohnungen geschaffen, in dem weiterhin mehrere hunderttausend Menschen zur Miete leben. Die Umwandlungsaktivität ist inzwischen weitgehend gestoppt, ihre sozialen Folgen wirken aufgrund von Verkaufs- und Schutzfristen über viele Jahre fort.** Die heute sichtbaren Eigenbedarfskonflikte zeigen bereits, wie diese Eigentumsstruktur zu Verdrängung führen kann. Die großen jüngeren Umwandlungskohorten vergrößern den Bestand, aus dem weitere Konflikte entstehen können.

Für die Wohnungspolitik eröffnet sich damit ein begrenztes Handlungsfenster. Ein Teil dieser Wohnungen und Häuser kann noch dauerhaft in gemeinwohlorientierte Eigentumsstrukturen überführt werden, bevor aus der individuellen Verwertbarkeit einer Wohnung ein konkreter Verdrängungskonflikt für die dort lebenden Menschen entsteht.

5 Quelle: Berliner Mieterverein, Eigenbedarf – Verteidigung zahlt sich aus, 2025. https://www.wohnungsnot-stoppen.de/wp-content/uploads/2026/02/bmv-auswertung-eigenbedarf-verteidigung-zahlt-sich-aus.pdf

1.2 Die politische Schutzlücke: Umgewandelte Häuser fallen durch das Raster der Wohnungspolitik.

Was bislang häufig als eine Vielzahl individueller Konflikte auf dem Wohnungsmarkt wahrgenommen wird, ist in Wirklichkeit Ausdruck einer **strukturellen Machtasymmetrie**. Die gegenwärtigen rechtlichen Rahmenbedingungen eröffnen **Eigentümer*innen vielfältige Handlungsoptionen**: Sie können Wohnungen verkaufen, Eigenbedarf anmelden oder andere Verwertungsentscheidungen treffen und diese langfristig vorbereiten. Die Menschen, die in den Wohnungen leben, erfahren von diesen Entscheidungen dagegen häufig erst durch die Eigenbedarfskündigung oder wenn ein Verkaufsprozess eingeleitet wird, weil immer noch keine gesetzliche Informationspflicht gegenüber den Mieter*innen besteht. **Mieter*innen bleiben dann meist nur noch Abwehrmöglichkeiten.** Unter hohem Zeitdruck müssen sie ihre Rechte prüfen, Beratung organisieren, finanzielle Risiken abwägen und gegebenenfalls langwierige Gerichtsverfahren führen. Gleichzeitig bleibt der **Missbrauch** der bestehenden Rechtslage für Eigentümer*innen häufig **ohne angemessene Konsequenzen**. Selbst wenn sich nachträglich Hinweise auf vorgeschobenen Eigenbedarf ergeben, müssen Betroffene ihre Ansprüche in einem weiteren Verfahren selbst durchsetzen.

Der mögliche Gewinn eines Missbrauchs steht damit häufig einem geringen Entdeckungs- und Sanktionsrisiko gegenüber. Der Deutsche Mieterbund geht deshalb davon aus, dass **bis zu 50 % aller Eigenbedarfskündigungen vorgeschoben** sein könnten. Wo ein möglicher Missbrauch mit hohen wirtschaftlichen Vorteilen, aber nur geringen rechtlichen Risiken verbunden ist, entsteht ein strukturelles Ungleichgewicht zulasten der Mieter*innen.

Die dauerhafte Sicherung umgewandelter Häuser **erfordert deshalb eine kollektive gemeinwohlorientierte Eigentumslösung**. Der individuelle Erwerb der eigenen Wohnung durch einzelne Mieter*innen kann zwar deren persönliche Wohnsituation absichern, überführt die Wohnung aber zugleich in privat verfügbares Eigentum. Wertsteigerung, Weiterverkauf und private Renditeerwartungen bleiben damit Bestandteil der Eigentumslogik und eine dauerhafte Bindung als bezahlbarer Mietwohnraum entsteht daraus nicht. Für viele Haushalte ist ein solcher Erwerb zudem finanziell kaum möglich und für die übrigen Bewohner*innen des Hauses schafft er keine Sicherheit. Genossenschaften und andere gemeinwohlorientierte Bestandshalter stehen bei aufgeteilten Häusern wiederum vor komplexen Ankaufsprojekten: Eigentumsverhältnisse, WEG-Strukturen, Kaufpreise, Finanzierung und Entwicklungsmöglichkeiten müssen zunächst geprüft und zu einem tragfähigen Erwerbsmodell zusammengeführt werden. **Ohne professionelle Projektentwicklung bleiben deshalb selbst grundsätzlich geeignete Ankaufschancen häufig ungenutzt.**

1.3 Die Rahmenbedingungen: Es besteht ein günstiges Zeitfenster für gemeinwohlorientierte Ankäufe

Die wirtschaftlichen **Rahmenbedingungen für den Ankauf von Wohnhäusern haben sich gegenüber der Hochpreisphase deutlich verbessert**. Der durchschnittliche Kaufpreisfaktor für Berliner Mehrfamilienhäuser lag 2021 noch bei rund dem 32-Fachen der Jahresnettokaltmiete; in einzelnen innerstädtischen Teilmärkten wurden Werte um 40 erreicht. 2025 lag der durchschnittliche Faktor wieder bei rund 23 bis 24. Bestandsobjekte werden aktuell teilweise zu Faktoren um 25 angeboten. Damit können sich Erwerb und langfristige Bewirtschaftung für Bestandshalter wieder aus den laufenden Erträgen darstellen, wo dies bei den extremen Faktoren der Hochpreisphase kaum möglich war.[6]

---

[6] Der durchschnittliche Kaufpreisfaktor für Berliner Mehrfamilienhäuser erreichte 2021 rund 32 Jahresnettokaltmieten und lag 2025 wieder bei etwa 23 bis 24. In einzelnen innerstädtischen Teilmärkten wurden in der Hochpreisphase Werte um 40 erreicht. Die

Gleichzeitig wurde die Förderung genossenschaftlicher Beteiligungen erheblich verbessert. Das KfW-Programm 134 finanziert den Erwerb von Genossenschaftsanteilen für selbstgenutzten Wohnraum mit einem Förderkredit von bis zu 150.000 Euro. 15 Prozent des Kreditbetrags werden als Tilgungszuschuss erlassen, maximal 22.500 Euro. Die Förderung gilt auch beim Anteilserwerb im Zuge der Neugründung einer Wohnungsgenossenschaft.[7] Damit können Bewohner*innen auch ohne entsprechendes Privatvermögen erhebliche Genossenschaftsanteile zeichnen. Die eingezahlten Anteile stärken die Eigenkapitalbasis der Genossenschaft. Mehrere geförderte Beteiligungen innerhalb eines Hauses können sich zu einem relevanten Kapitalbaustein für den Erwerb summieren. Die KfW beschreibt auch die Gründung einer Genossenschaft durch mehrere Mietparteien zum gemeinsamen Erwerb ihres Mehrfamilienhauses als Anwendungsfall des Programms.

Vorhandene Förderinstrumente entfalten bislang nur eine begrenzte wohnungspolitische Wirkung. Berlin verfügt ergänzend über eine eigene **Förderung für den Erwerb von Genossenschaftsanteilen durch WBS-berechtigte Haushalte**. Berlin ergänzt diese Bundesförderung für WBS-berechtigte Haushalte durch ein zinsloses IBB-Darlehen von bis zu 50.000 Euro je Haushalt. Auf das Darlehen wird zunächst ein Tilgungsverzicht von 15 % gewährt, weitere 10 % können bei fortbestehender Förderberechtigung am Ende der Laufzeit hinzukommen. Die bisher sehr übersichtliche Nutzung zeigt ein strukturelles Problem vorhandener Förderinstrumente. Seit Ende 2019 wurden von 76 Anträgen lediglich 21 bewilligt. Die IBB benennt als häufige Hürden fehlendes nachhaltiges Einkommen und eine rechnerische monatliche Unterdeckung. Damit treffen bei der Zielgruppe niedrige, WBS-gemäße Einkommen unmittelbar auf die Anforderungen der Kreditwürdigkeitsprüfung.[8] Die vorhandene Förderung erreicht deshalb bislang nur einen kleinen Teil der Haushalte, für die sie vorgesehen ist.

Für die Sicherung ganzer Häuser kommt eine weitere Aufgabe hinzu. Ein Ankaufsprojekt muss Kaufpreis und Gebäudeerträge, Eigenmittel des zukünftigen Bestandshalters, Bankfinanzierung, Fördermittel sowie die unterschiedlichen finanziellen Beteiligungsmöglichkeiten der Bewohner*innen zu einer tragfähigen Gesamtfinanzierung verbinden. **Diese Projektentwicklungsleistung ist bislang nicht systematisch organisiert.** Geeignete Häuser, Hausgemeinschaften, Genossenschaften oder andere gemeinwohlorientierte Bestandshalter, Banken und Förderinstitutionen werden nicht regelmäßig zu ankaufsfähigen Projekten zusammengeführt.

Das vorgeschlagene Sofortprogramm schließt diese Umsetzungslücke. Die Ankaufsagentur soll vorhandene Finanzierungs- und Förderinstrumente projektbezogen kombinieren, Bewohner*innenbeteiligungen erschließen, geeignete Bestandshalter einbinden und die Finanzierung bis zur Ankaufsfähigkeit entwickeln. Damit kann das Programm zusätzliche Bestandssicherungen ermöglichen und zugleich die wohnungspolitische Wirkung bereits bestehender Bundes- und Landesförderung erhöhen.

Die aktuelle Kombination aus deutlich niedrigeren Kaufpreisfaktoren, einer stark verbesserten KfW-Förderung für Genossenschaftsanteile, bestehenden Berliner Förderinstrumenten und verfügbaren gemeinwohlorientierten Bestandshaltern schafft dafür günstige Voraussetzungen. **Berlin kann mit begrenztem eigenem Mitteleinsatz bestehende Fördermittel und privates Bewohner*innenkapital für die dauerhafte Sicherung gefährdeter Häuser mobilisieren.** Diese Rahmenbedingungen begründen den kurzfristigen Aufbau einer professionellen Ankaufs- und Projektentwicklungsstruktur.

---

aktuellen Marktdaten beruhen auf Auswertungen der Kaufpreissammlung des Berliner Gutachterausschusses. Vgl. Gutachterausschuss für Grundstückswerte in Berlin, Immobilienmarktbericht Berlin; aktuelle Marktauswertungen 2025/2026.

[7] KfW, Programm 134 „Förderung genossenschaftlichen Wohnens“. Seit dem 3. Februar 2026 beträgt der maximale Förderkredit 150.000 Euro; 15 % des Kreditbetrags werden als Tilgungszuschuss gutgeschrieben, maximal 22.500 Euro. Gefördert wird der Erwerb von Genossenschaftsanteilen für selbstgenutzten Wohnraum.

[8] Antwort des Senats vom 23. Juli 2026 auf die Schriftliche Anfrage der Abgeordneten Katrin Schmidberger, Drs. 19/26655. Seit Ende 2019 wurden 76 Anträge auf Förderung des Erwerbs von Genossenschaftsanteilen gestellt und 21 bewilligt. Als häufige Ablehnungsgründe werden unter anderem fehlendes nachhaltiges Einkommen und eine rechnerische monatliche Unterdeckung genannt. Siehe: Drucksache 19 / 26 655

1.4 Das Programm: Die Berliner Wohnungspolitik braucht ein nachhaltiges Instrument zur dauerhaften Sicherung bezahlbaren Wohnens durch gemeinwohlorientierte Eigentumsstrukturen.

Die bisherigen wohnungspolitischen Antworten konzentrieren sich vor allem auf die Verbesserung des mietrechtlichen Schutzes. Sie sollen Mieter*innen helfen, sich gegen Eigenbedarfskündigungen und andere Verdrängungsmechanismen erfolgreich zu wehren. Diese Instrumente bleiben notwendig und sollten weiterentwickelt werden. Sie setzen jedoch erst ein, wenn der Konflikt bereits entstanden ist und sich einzelne Mieter*innen und Eigentümer*innen bereits in einem rechtlichen Verfahren gegenüberstehen.

Die eigentlichen Ursachen der Verdrängung – die schrittweise Privatisierung und Fragmentierung des Wohneigentums in aufgeteilten Häusern – bleiben davon unberührt. Ein Instrument, das bereits auf der Ebene der Eigentumsstruktur ansetzt und den dauerhaften Übergang in gemeinwohlorientierte Trägerschaften unterstützt, fehlt bislang.

Das vorliegende Konzept versteht sich deshalb ausdrücklich nicht als Alternative zu einem besseren Kündigungsschutz oder zu weiteren mietrechtlichen Reformen. Es ergänzt diese Instrumente um einen bislang fehlenden Baustein. Vorgeschlagen wird eine nachhaltige Lösung, mit der betroffene Mieter*innen nicht Adressaten staatlicher Schutzmaßnahmen bleiben, sondern gemeinsam mit gemeinwohlorientierten Trägern zu aktiven Akteuren der langfristigen Sicherung ihrer Häuser werden können.

Das Berliner Sofortprogramm erweitert die wohnungspolitischen Handlungsmöglichkeiten von Bewohner*innen. Es ergänzt den Schutz vor Verdrängung um eine neue Option: die aktive Sicherung von Wohnraum durch den Übergang in gemeinwohlorientierte Eigentumsstrukturen.

2. SOFORTPROGRAMM – DAS INSTRUMENT „DIE ANKAUFSAGENTUR“

2.1 Zielsetzung

Das Berliner Sofortprogramm soll für Mieter*innen in bereits aufgeteilten Häusern eine bislang fehlende Möglichkeit schaffen, **bezahlbare Wohnverhältnisse dauerhaft über die Eigentumsstruktur zu sichern**. Dafür sollen **geeignete Häuser oder Wohnungen** schrittweise **in gemeinwohlorientierte Eigentums- und Bewirtschaftungsstrukturen überführt** werden.

Das Programm verbindet drei Ebenen:

- die organisierte Hausgemeinschaft,
- eine professionelle Projektentwicklung und
- geeignete gemeinwohlorientierte Bestandshalter.

Das Land Berlin schafft die politischen und finanziellen Rahmenbedingungen und stellt die verbindliche Zusammenarbeit der beteiligten Akteure sicher, damit aus einer bedrohten Wohnsituation ein realisierbares Ankaufsprojekt entwickelt werden kann. Die operative Projektentwicklung übernimmt dabei nicht die öffentliche Verwaltung, sondern eine hierfür beauftragte fachkundige Stelle.

Das Land ermöglicht damit einen strukturierten, auf den Ankauf ausgerichteten Entwicklungsprozess, in dem Genossenschaften, landeseigene Wohnungsunternehmen und andere gemeinwohlorientierte Immobilienakteure als zukünftige Bestandshalter auftreten können. Ankäufe durch landeseigene Wohnungsunternehmen sind dabei ebenso möglich wie genossenschaftliche oder andere gemeinwohlorientierte Lösungen. Das Programm kann damit

unterschiedliche Formen der dauerhaften Sicherung ermöglichen – vom vollständigen Erwerb eines Hauses bis zur schrittweisen Sicherung einzelner Wohnungen innerhalb einer WEG.

Die Leitidee **„Vom Sorgehaus zum Hoffnungshaus“** fasst dieses Ziel zusammen: Aus einer Situation, in der Bewohner*innen auf Verkäufe und drohende Eigenbedarfskündigungen überwiegend reagieren können, soll durch gemeinsame Projektentwicklung eine konkrete Handlungsoption zur dauerhaften Sicherung ihres Wohnraums entstehen.

2.2 Anwendungsbereich: Auf welche Häuser soll das Programm ausgerichtet sein?

Das Sofortprogramm konzentriert sich bewusst auf bereits nach dem Wohnungseigentumsgesetz aufgeteilte Wohnhäuser. Es adressiert damit genau jene Eigentumskonstellationen, für die bislang kein systematisches wohnungspolitisches Ankaufsprogramm besteht.

Nicht Gegenstand des Programms sind klassische Asset Deals, bei denen ein gesamtes Mietshaus oder größere Wohnungsbestände als einheitliches Grundstück beziehungsweise als Unternehmensanteile veräußert werden. Für diese Fälle existieren bereits etablierte Ankaufsakteure und grundsätzlich bekannte Verfahren. Die besondere Herausforderung des Sofortprogramms liegt dagegen in Häusern, deren Eigentum bereits rechtlich in einzelne Wohnungen aufgeteilt wurde.

Innerhalb dieser Gruppe können sehr unterschiedliche Ausgangssituationen bestehen. Sie unterscheiden sich erheblich hinsichtlich ihrer Eignung für eine schnelle oder vollständige gemeinwohlorientierte Sicherung:

Ausgangssituation	Eignung fürs Programm	Grundsätzliche Perspektive
Das Haus ist mindestens aufgeteilt in der Regel umgewandelt, befindet sich aber noch weitgehend oder vollständig in einer Hand	**sehr hoch**	Vollständiger Erwerb und Überführung in eine einheitliche gemeinwohlorientierte Eigentumsstruktur
Das Haus ist umgewandelt und ein großer Anteil der Wohnungen kann gemeinsam erworben werden	**hoch**	Erwerb einer Mehrheit innerhalb der WEG und langfristige Konsolidierung
Nur eine Minderheit der Wohnungen kann zunächst erworben werden	**mittel**	Aufbau eines gemeinwohlorientierten Bestands innerhalb der WEG mit langfristiger Ankaufsperspektive
Einzelne Wohnungen werden zum Verkauf angeboten	**geringer, aber vorhanden**	Selektiver Erwerb besonders gefährdeter Wohnungen bzw. schrittweiser Aufbau eines gemeinwohlorientierten Bestands

Diese Einteilung ist keine starre Typologie und kein Ausschlusskatalog. Sie dient dazu, unterschiedliche Chancen und Entwicklungsaufwände früh einschätzen zu können. Grundsätzlich soll das Programm auch für schwierigere Konstellationen ein Angebot machen. **Die konkrete Strategie muss für jedes Haus projektbezogen entwickelt werden.**

Gerade bei noch weitgehend zusammenhängenden Eigentumsstrukturen können sich zeitlich begrenzte Gelegenheiten ergeben. Dazu gehören etwa Verkaufsabsichten privater Eigentümer*innen oder Erbengemeinschaften, die einen unkomplizierten Gesamtverkauf gegenüber einer langwierigen Einzelveräußerung bevorzugen. Die Ankaufsagentur soll deshalb

nicht nur auf Anfragen betroffener Hausgemeinschaften reagieren, sondern auch als sichtbare Anlaufstelle im Immobilienmarkt auftreten.

2.3 Die Ankaufsagentur: professionelle Projektentwicklung im Auftrag des Landes

Die **Ankaufsagentur** bildet die operative Einheit des Sofortprogramms. Der Begriff „Ankaufsagentur" beschreibt dabei vor allem ihre Funktion nach außen: Sie **soll im Markt als zentrale Stelle sichtbar sein**, über die gemeinwohlorientierte Ankäufe aufgeteilter Häuser und Wohnungen organisiert werden können.

Die Ankaufsagentur selbst ist jedoch weder ein neues landeseigenes Wohnungsunternehmen noch eine Ankaufsgesellschaft. **Sie erwirbt keine Immobilien und baut keinen eigenen Bestand auf. Ihre fachliche Leistung besteht in der Projektentwicklung:** Sie prüft Fälle, entwickelt tragfähige Ankaufsstrategien, bereitet Projekte gemeinsam mit den Hausgemeinschaften für geeignete Bestandshalter auf und koordiniert die notwendigen Akteure bis zur Umsetzungsreife.

Die Leistung soll im Auftrag des Landes Berlin durch einen fachkundigen externen Dienstleister erbracht werden.[9] Das Land finanziert damit keine neue Institution, sondern definiert die zu erbringenden Beratungs- und Projektentwicklungsleistungen und beauftragt einen Dienstleister mit deren Umsetzung.

Dabei soll das Land nicht sämtliche Arbeitsmethoden der Projektentwicklung vorab festlegen. Es definiert Ziele, Aufgaben, Leistungsstufen, erwartete Arbeitsergebnisse, Qualitätsanforderungen und Zielzahlen. Die konkreten Methoden und Standards kann der beauftragte Dienstleister insbesondere in der Startphase anhand realer Fälle entwickeln, erproben und fortschreiben.[10] So kann das Programm einerseits verbindliche und überprüfbare Leistungen vorgeben und andererseits die für komplexe Immobilienprojekte erforderliche fachliche Flexibilität erhalten.

---

[9] Ein entgeltlicher Vertrag zwischen einem öffentlichen Auftraggeber und einem Unternehmen über die Beschaffung von Leistungen ist ein öffentlicher Auftrag; Verträge über Leistungen, die weder Liefer- noch Bauleistungen sind, gelten als Dienstleistungsaufträge. Vgl. § 103 Abs. 1 und 4 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB). Für Berliner Auftraggeber richtet sich das konkrete Vergabeverfahren nach Auftragswert und Art der Leistung insbesondere nach GWB und Vergabeverordnung (VgV) beziehungsweise unterhalb der EU-Schwellenwerte nach den einschlägigen landesrechtlichen Vergabebestimmungen. Siehe: § 103 GWB und Berliner Vergabeservice – Rechtsquellen

[10] Das Vergaberecht ermöglicht ausdrücklich, einen Auftragsgegenstand über Leistungs- oder Funktionsanforderungen beziehungsweise durch eine Beschreibung der zu lösenden Aufgabe zu definieren. Die Anforderungen müssen dabei so bestimmt sein, dass der Auftragsgegenstand eindeutig erkennbar ist und vergleichbare Angebote erwartet werden können. Vgl. § 121 Abs. 1 GWB und § 31 Abs. 2 Nr. 1 VgV. Siehe: § 121 GWB und § 31 VgV – Leistungsbeschreibung

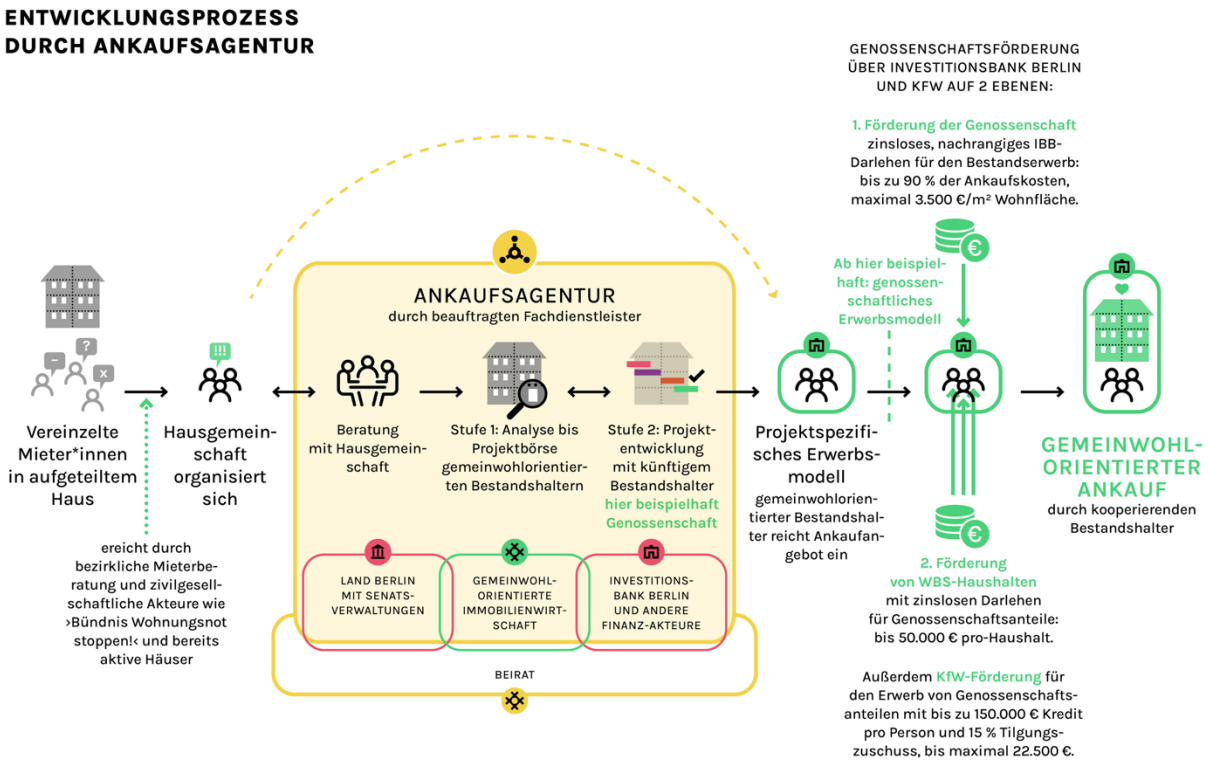

Abbildung 3: Vereinfachter Ablauf für eine Hausgemeinschaft bis zum gemeinschaftlichen Ankauf der umgewandelten Immobilie durch eine Genossenschaft.

Zu den Kernaufgaben der Ankaufsagentur gehören:

- die Erstberatung und Aufnahme geeigneter Fälle,
- die fachliche und wirtschaftliche Analyse der jeweiligen Eigentumssituation,
- die Entwicklung grundsätzlich geeigneter Erwerbs- und Organisationsmodelle,
- die Aufbereitung der Projekte für gemeinwohlorientierte Bestandshalter,
- die Vermittlung zwischen Hausgemeinschaften und möglichen Bestandshaltern sowie
- die Koordination der vertieften Projektentwicklung bis zur Ankaufsfähigkeit.

Darüber hinaus übernimmt die Ankaufsagentur eine Markt- und Vermittlungsfunktion. Eigentümer*innen sollen wissen, dass es eine verlässliche Adresse für einen gemeinwohlorientierten Verkauf gibt. Hausgemeinschaften sollen zugleich wissen, dass eine Verkaufsabsicht oder beginnende Einzelveräußerung nicht ausschließlich Abwehrreaktionen auslösen muss, sondern auch Ausgangspunkt für einen strukturierten Ankauf sein kann.

Die einzelnen Leistungen der Ankaufsagentur bauen systematisch aufeinander auf. Sie reichen von der offenen Beratung und Qualifizierung möglicher Fälle bis zur konkreten Projektentwicklung für einen bereits gefundenen zukünftigen Bestandshalter. Die dafür vorgesehenen Bearbeitungsstufen und Arbeitsergebnisse werden im folgenden Abschnitt beschrieben.

Abgrenzung zu bestehenden Vermittlungsstrukturen

Mit der GIMA Berlin-Brandenburg besteht bereits eine gemeinwohlorientierte Maklerstruktur für sozialverträgliche Hausverkäufe. Ihr Ansatz unterscheidet sich jedoch grundlegend von dem hier vorgeschlagenen Instrument. Die GIMA ist nicht spezifisch auf bereits umgewandelte Häuser und die besondere Gefährdung der dort lebenden Mieter*innen ausgerichtet. Sie vermittelt bei vorhandener Verkaufsbereitschaft der Eigentümer*innen an die mit ihr verbundenen gemeinwohlorientierten Erwerber und finanziert ihre Tätigkeit über Maklerleistungen.

Die Ankaufsagentur wird dagegen gezielt als wohnungspolitisches Instrument für den gefährdeten Bestand umgewandelter Häuser aufgebaut. Sie entwickelt Projekte trägeroffen und kann sowohl Genossenschaften als auch landeseigene Wohnungsunternehmen und weitere gemeinwohlorientierte Bestandshalter als Erwerber einbeziehen. Ihre Finanzierung durch das Land folgt daraus, dass die dafür erforderliche Projektentwicklung mit erheblichen Vorleistungen und einem realen Risiko des Scheiterns verbunden ist.

Diese Risikolage war ein wesentlicher Ausgangspunkt der AG Ankauf im Bündnis „Wohnungsnot durch Umwandlung und Eigenbedarfskündigungen stoppen!". Genossenschaften können die aufwendige Entwicklung einer größeren Zahl zunächst unsicherer Ankaufsprojekte nicht aus eigener Kraft vorfinanzieren. Dass selbst bei der GIMA trotz bereits vorhandener Verkaufsbereitschaft von Eigentümer*innen nur wenige Vermittlungen zustande gekommen sind, unterstreicht den hohen Entwicklungsaufwand solcher Erwerbe. Die Ankaufsagentur setzt deshalb auf eine öffentliche Risikoabfederung, verbindliche Zielzahlen und einen geplanten Hochlauf, damit aus einzelnen erfolgreichen Ankäufen ein quantitativ relevantes Instrument zur Sicherung bestehender Mietverhältnisse werden kann

2.4 Produkte und Bearbeitungsstufen der Ankaufsagentur

Die Arbeit der Ankaufsagentur wird als gestufter Projektentwicklungsprozess organisiert. Jede Bearbeitungsstufe verfolgt eine klar abgegrenzte Aufgabe und endet mit einem definierten Arbeitsergebnis. Auf Grundlage des Ergebnisses der vorigen Stufe entscheidet sich, in welcher Form ein Projekt weiterentwickelt wird.

Die Stufen bilden den zunehmenden Reifegrad eines Ankaufsprojekts ab: Aus einer offenen Anfrage entsteht über Analyse und Qualifizierung eine belastbare Projektperspektive. Erst wenn sich ein konkreter gemeinwohlorientierter Bestandshalter für das Projekt entscheidet, beginnt die auf diesen Erwerber zugeschnittene vertiefte Projektentwicklung.

Die Festlegung solcher Arbeitsergebnisse ermöglicht es dem Land, Projektentwicklungs-leistungen als konkrete Produkte zu beauftragen, ihre Qualität zu überprüfen und die Entwicklung des gesamten Projektportfolios nachzuvollziehen.[11]

[11] Die Leistungsbeschreibung eines öffentlichen Auftrags kann die zu erbringende Leistung über konkrete Leistungs- oder Funktionsanforderungen und eine Beschreibung der zu lösenden Aufgabe bestimmen. Die hier vorgeschlagenen Produkte und Bearbeitungsstufen können deshalb zugleich die Grundlage für das spätere Leistungsbild der Ausschreibung bilden. Vgl. § 121 Abs. 1 GWB und § 31 Abs. 2 VgV. Siehe: § 121 GWB und § 31 VgV – Leistungsbeschreibung

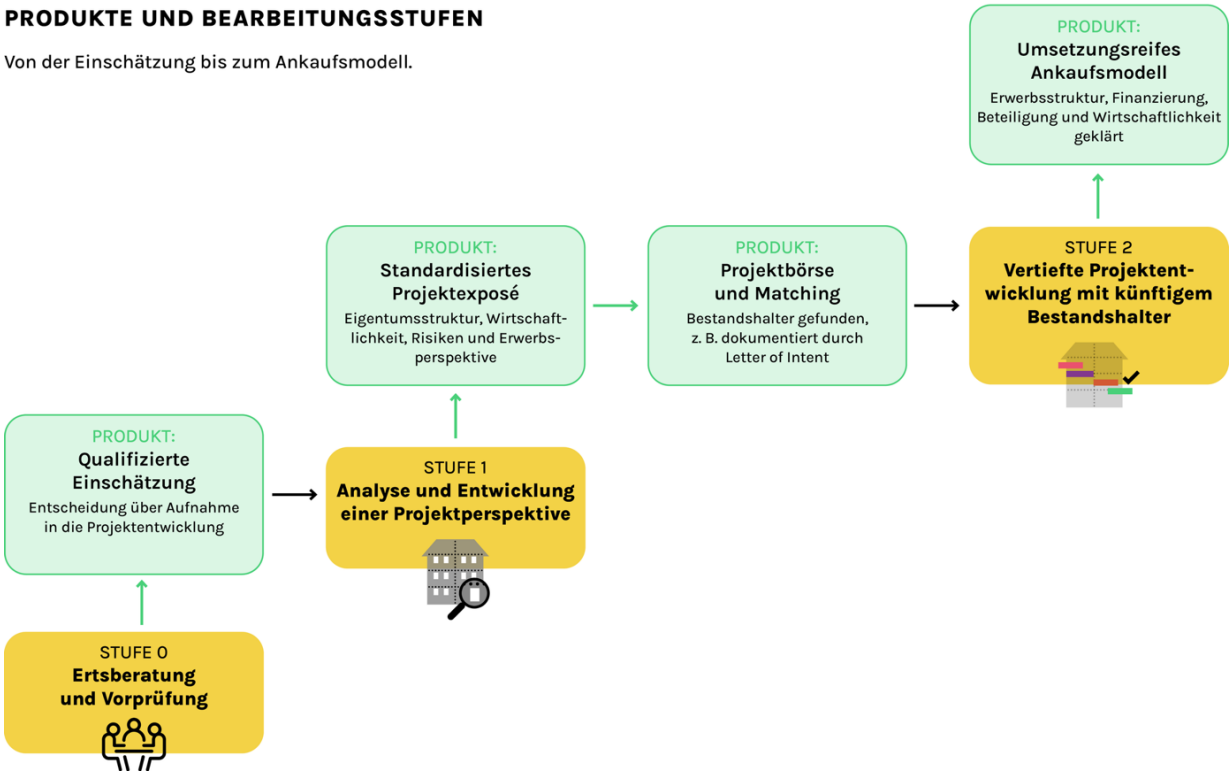

Abbildung 4: Die Ankaufsagentur erbringt auf jeder Stufe eigenständige Produkte, welche die Grundlage zur Abrechnung der Dienstleistung darstellen.

Stufe 0: Information, Erstberatung und Vorprüfung

Produkt: qualifizierte Ersteinschätzung

Die Stufe 0 beginnt bereits vor der Befassung mit einem konkreten Haus. Voraussetzung für die Wirksamkeit des Programms ist, dass betroffene Hausgemeinschaften die Möglichkeit eines gemeinwohlorientierten Ankaufs überhaupt als Handlungs- und Entwicklungsoption kennen. Die Ankaufsagentur stellt dafür verständliche Informations- und Kommunikationsangebote bereit, insbesondere eine eigene Website und Informationsmaterialien, die den möglichen Weg vom bedrohten Haus zum Ankaufsprojekt erläutern.

Gleichzeitig baut die Ankaufsagentur auf bereits vorhandenen Beratungs- und Netzwerkstrukturen auf. Eine besondere Rolle können dabei die bestehenden, vom Land finanzierten bezirklichen Mieterberatungen übernehmen. Sie erreichen Mieter*innen häufig bereits zu einem Zeitpunkt, an dem Umwandlung, Verkauf oder eine drohende Eigenbedarfskündigung zum Thema werden. Ergänzend sollen zivilgesellschaftliche Akteure und Netzwerke wie das Bündnis „Wohnungsnot durch Umwandlung und Eigenbedarfskündigung stoppen!“ und dessen Berliner Betroffene-Netzwerk der „Aktiven Häuser“ über das Programm informieren und geeignete Hausgemeinschaften an die Ankaufsagentur vermitteln.

Auf diese Weise entsteht ein niedrigschwelliger Zugang zum Programm, ohne dass die Ankaufsagentur selbst flächendeckend nach möglichen Fällen suchen muss. Ihre Aufgabe besteht darin, die notwendigen Informationen bereitzustellen, Kooperationspartner*innen einzubinden und für potenziell betroffene Hausgemeinschaften als sichtbare Anlaufstelle erreichbar zu sein.

Kommt ein konkreter Kontakt zustande, beginnt die fallbezogene Erstberatung und Vorprüfung. Dabei wird geklärt, ob der Fall grundsätzlich in den Anwendungsbereich des Programms fällt, welche Ausgangssituation vorliegt und welche Informationen für eine weitere Prüfung benötigt werden.

Die Vorprüfung soll insbesondere verhindern, dass bereits erkennbar ungeeignete Fälle in eine aufwendigere Projektentwicklung aufgenommen werden.

Das Ergebnis ist eine **qualifizierte Ersteinschätzung** mit einer Entscheidung darüber, ob der Fall in die erste Projektentwicklungsstufe aufgenommen wird.

Die Erstberatung mit dem Ergebnis einer Ersteinschätzung wird im Projektverlauf als Initialmoment für die Hausgemeinschaft verstanden. Soll der Fall weiterentwickelt werden, muss sie sich im nächsten Schritt selbst organisieren und eine verbindliche Arbeitsstruktur für den weiteren Prozess herstellen.

Stufe 1: Analyse und Entwicklung einer Projektperspektive

Produkt: standardisiertes Projektexposé

In der ersten Projektentwicklungsstufe untersucht die Ankaufsagentur die Eigentumsstruktur, Verkaufsbereitschaft, wirtschaftlichen Eckdaten, Interessen der Hausgemeinschaft und grundsätzlich mögliche Erwerbswege.

Ziel ist noch nicht die vollständige Entwicklung eines Ankaufskonzepts, sondern eine belastbare Grundlage für die Entscheidung potenzieller gemeinwohlorientierter Bestandshalter.

Das Projektexposé soll insbesondere erkennen lassen:

- welche Eigentumsanteile grundsätzlich erworben werden könnten,
- welche Größenordnung ein möglicher Ankauf hat,
- welche wirtschaftlichen Eckdaten und Entwicklungspotenziale bestehen,
- welche besonderen Risiken oder Hindernisse erkennbar sind,
- welche Arten gemeinwohlorientierter Bestandshalter für die jeweilige Eigentums- und Projektsituation grundsätzlich in Betracht kommen.

Das standardisierte Projektexposé macht unterschiedliche Fälle vergleichbar und schafft eine belastbare Entscheidungsgrundlage für potenzielle Bestandshalter. Es bildet damit die Voraussetzung für die Vorstellung des Projekts in der Projektbörse.

Entscheidungspunkt vor Stufe 2: Projektbörse und Matching

Produkt: konkretes Übernahmeinteresse eines Bestandshalters

Geeignete Projekte werden anschließend potenziellen gemeinwohlorientierten Bestandshaltern vorgestellt. Dafür kann eine regelmäßig tagende Projektbörse oder ein vergleichbares Matching-Verfahren eingerichtet werden, an dem insbesondere Genossenschaften, landeseigene Wohnungsunternehmen und weitere gemeinwohlorientierte Immobilienakteure teilnehmen.

Die Bestandshalter können auf Grundlage des Projektexposés entscheiden, welche Projekte zu ihrem Bestand, ihren wirtschaftlichen Möglichkeiten und ihrer jeweiligen Entwicklungsstrategie passen.

Ziel ist es, einen geeigneten zukünftigen Bestandshalter für das Projekt zu gewinnen und dessen konkretes Interesse beispielsweise durch einen Letter of Intent oder eine vergleichbare Interessenbekundung festzuhalten.

Die Projektbörse bildet damit eine klare Zäsur im Projektentwicklungsprozess. **Bis zu diesem Punkt qualifiziert die Ankaufsagentur mögliche Ankaufsprojekte für den gemeinwohlorientierten Markt. Nach einem erfolgreichen Matching wird ein konkretes Ankaufsprojekt für einen bestimmten zukünftigen Bestandshalter entwickelt.**

Erst mit dieser Entscheidung beginnt die aufwendigere zweite Projektentwicklungsstufe.

Stufe 2: Vertiefte Projektentwicklung mit dem zukünftigen Bestandshalter

Produkt: umsetzungsreifes Ankaufsmodell

Die zweite Stufe wird gemeinsam mit dem zukünftigen Bestandshalter, der Hausgemeinschaft sowie den notwendigen Finanzierungs- und Förderpartnern durchgeführt. Aus der in Stufe 1 identifizierten Projektperspektive wird nun ein konkret umsetzbares Erwerbsmodell entwickelt.

Dazu gehören insbesondere:

- die genaue Prüfung von Kaufpreis und Erwerbskonditionen,
- die Entwicklung der Finanzierungs- und Förderstruktur,
- die rechtliche und organisatorische Ausgestaltung des Erwerbs,
- die Untersuchung von Instandhaltungs-, Sanierungs- und Investitionsbedarfen,
- die Prüfung zusätzlicher Entwicklungs- und Ertragspotenziale der Immobilie,
- die Klärung möglicher Beteiligungsformen der Bewohner*innen,
- die Abstimmung darüber, welche Haushalte sich finanziell beteiligen und welche weiterhin als Mieter*innen im Haus verbleiben.

Bei genossenschaftlichen Modellen wird beispielsweise untersucht, welche Bewohner*innen Mitglied der Genossenschaft werden wollen, welche Geschäftsanteile sie übernehmen können und welche Fördermöglichkeiten dafür zur Verfügung stehen. Eine genossenschaftliche Lösung setzt dabei weder die Beteiligung aller Haushalte noch zwingend eine Mehrheit voraus.

Auch die Immobilie selbst wird als entwickelbares Projekt betrachtet. Dachgeschossausbau oder Aufstockung, zusätzliche Wohnflächen, Gewerbeeinheiten oder gemeinschaftlich nutzbare Flächen können zusätzliche Erträge ermöglichen und die Wirtschaftlichkeit des Ankaufs verbessern. Den möglichen Erträgen werden die notwendigen Investitionen und langfristigen Bewirtschaftungskosten gegenübergestellt.

Nach dem Matching wird die zweite Projektentwicklungsstufe für einen konkreten zukünftigen Bestandshalter erbracht. Das Land finanziert diese Arbeit zunächst vor und übernimmt damit das Projektrisiko der Entwicklungsphase. Wird der Ankauf realisiert, übernimmt der Bestandshalter die Kosten der für ihn erbrachten Projektentwicklung. Scheitert das Projekt, verbleiben die Entwicklungskosten beim Land. Finanzierung und Abrechnung dieses Modells werden in Kapitel 2.6 dargestellt.

Ergebnis von Stufe 2 ist ein ankaufsfähiges Projekt: Eigentums- und Erwerbsstruktur, Finanzierung, Beteiligungsmodell und Wirtschaftlichkeit sind so weit geklärt, dass der zukünftige Bestandshalter gegenüber den bisherigen Eigentümer*innen ein konkretes Ankaufangebot abgeben kann.

2.5 Kooperation und institutionelle Aufhängung

Das Sofortprogramm kann nur funktionieren, wenn **das Land Berlin die für erfolgreiche Ankäufe erforderlichen Akteure in eine verlässliche gemeinsame Arbeitsstruktur einbindet**. Die zentrale staatliche Aufgabe besteht deshalb neben der Beauftragung der Ankaufsagentur darin, die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Finanzierung und gemeinwohlorientierter Immobilienwirtschaft verbindlich zu organisieren.

Dazu gehören insbesondere die federführende Senatsverwaltung, die Senatsfinanzverwaltung, die IBB, landeseigene Wohnungsunternehmen, Genossenschaften und weitere gemeinwohlorientierte Immobilienakteure sowie – projektbezogen – Banken und weitere Finanzierungspartner.

Die Ankaufsagentur übernimmt innerhalb dieser Struktur die operative Koordination. Sie bereitet Projekte so auf, dass die beteiligten Institutionen auf einer gemeinsamen fachlichen Grundlage arbeiten können, organisiert das Matching mit möglichen Bestandshaltern und koordiniert in der vertieften Projektentwicklung die notwendigen Abstimmungen mit Finanzierungspartnern, Förderinstitutionen und Verwaltung.

Eine solche Zusammenarbeit sollte nicht ausschließlich auf freiwilligen Einzelabsprachen in den jeweiligen Projekten beruhen. **Zu Beginn des Programms ist deshalb zu klären, mit welchen Kooperationsvereinbarungen, Richtlinien oder anderen geeigneten Instrumenten verlässliche Arbeitsabläufe und Schnittstellen geschaffen werden können.** Ziel ist insbesondere, dass geeignete Projekte zeitnah geprüft werden können und für Projektentwicklung, Förderung und Finanzierung feste Ansprechpartner*innen und Verfahren bestehen.

Ein besonderer Bestandteil dieser institutionellen Zusammenarbeit ist ein **Finanzierungspakt für gemeinwohlorientierte Ankäufe.** Die zuständigen Senatsverwaltungen sollen gemeinsam mit IBB und gemeinwohlorientierten Bestandshaltern einen verlässlichen Rahmen entwickeln, in dem wiederkehrende Finanzierungshindernisse grundsätzlich bearbeitet und geeignete öffentliche Finanzierungs- und Risikoübernahmeinstrumente weiterentwickelt werden können. Die konkrete finanzierungs- und förderpolitische Ausgestaltung dieses Pakts wird in Kapitel 3.5 beschrieben.

Für die gemeinwohlorientierten Bestandshalter bedeutet die Beteiligung am Programm keine Verpflichtung zum Ankauf bestimmter Häuser. Verbindlich organisiert werden sollen vielmehr ihre Beteiligung am Matching, die fachliche Prüfung von Konzepten der Ankaufsagentur zur Projektentwicklung von geeigneten Häusern und die anschließende Zusammenarbeit bei der Angebotsstellung gegenüber Eigentümer*innen.

Eine besondere Funktion übernimmt dabei die **Projektbörse**. Sie schafft einen regelmäßigen institutionellen Ort, an dem qualifizierte Ankaufsprojekte auf Genossenschaften, landeseigene Wohnungsunternehmen und andere gemeinwohlorientierte Bestandshalter treffen. Dadurch muss die Suche nach einem geeigneten Erwerber nicht für jedes Haus neu und informell organisiert werden, sondern wird zu einem festen Bestandteil des Programms.

Zur strategischen Begleitung und Qualitätssicherung wird ein hochrangig und **fachlich breit besetzter Beirat** vorgeschlagen. Neben Vertreter*innen des Landes Berlin und der unmittelbar beteiligten Institutionen sollen dort externe Fachleute aus der gemeinwohlorientierten Immobilienwirtschaft und der Finanzierungspraxis, Vertreter*innen der Mieter*innen sowie Mitglieder des Abgeordnetenhauses einbezogen werden. Für die parlamentarische Seite bietet sich insbesondere eine Beteiligung der wohnungspolitischen Sprecher*innen der Fraktionen an. Ergänzend sollte Expertise zu kreditwirtschaftlichen und gegebenenfalls bankaufsichtlichen Fragen vertreten sein.

Der Beirat begleitet die Entwicklung des Programms, überprüft Zielerreichung und Qualität der Projektentwicklung und identifiziert strukturelle Hindernisse, die nicht auf Ebene einzelner Projekte gelöst werden können. Er kann daraus Empfehlungen für politische, administrative oder förderrechtliche Anpassungen sowie für die Weiterentwicklung des Finanzierungspakts ableiten.

2.6 Finanzierung der Projektentwicklung: Leistung statt institutioneller Förderung

Die Finanzierung der Ankaufsagentur soll **konsequent projektbezogen erfolgen**. Die Ankaufsagentur soll nicht institutionell gefördert werden. **Das Land Berlin beauftragt einen externen Dienstleister mit klar definierten Beratungs- und Projektentwicklungsleistungen und vergütet die tatsächlich erbrachten Leistungen** entlang der in Kapitel 2.4 beschriebenen Bearbeitungsstufen. Die Finanzierung folgt den Funktionen der Entwicklungsstufen, wobei die öffentliche Hand das Projektrisiko trägt:

Stufe 0 und Stufe 1 sind öffentliche Programmkosten. Information, Erstberatung und Vorprüfung dienen dazu, betroffene Hausgemeinschaften zu erreichen und geeignete Fälle zu identifizieren. In Stufe 1 werden diese Fälle bis zu einem Punkt analysiert und qualifiziert, dass potenzielle gemeinwohlorientierte Bestandshalter eine fundierte Entscheidung über eine weitere Projektentwicklung treffen können. Diese Leistungen kommen dem Programm insgesamt zugute und werden deshalb vom Land finanziert.

Nach dem Matching verändert sich die Situation:

Stufe 2 wird für einen konkreten zukünftigen Bestandshalter erbracht. Das Land finanziert diese Projektentwicklung zunächst und übernimmt damit das Projektrisiko der Entwicklungsphase. So können auch gemeinwohlorientierte Bestandshalter Projekte vertieft entwickeln lassen, ohne das Risiko eines möglichen Scheiterns vollständig selbst tragen zu müssen.

Wird der Ankauf realisiert, übernimmt der Bestandshalter die Kosten der für ihn erbrachten zweiten Projektentwicklungsstufe. Scheitert das Projekt, verbleiben diese Kosten beim Land. Das Land finanziert damit gezielt das Entwicklungsrisiko, während erfolgreiche Projektentwicklung vom realisierten Ankaufsprojekt getragen wird.

Vor Beginn der zweiten Projektentwicklungsstufe wird mit dem zukünftigen Bestandshalter verbindlich festgelegt, welche Leistungen für sein Projekt erbracht werden, in welcher Größenordnung Projektentwicklungskosten entstehen und unter welchen Voraussetzungen diese bei erfolgreichem Ankauf zu übernehmen sind. Die Projektentwicklungskosten von Stufe 2 sind damit Teil der durch das Projekt zu finanzierenden Kosten.

Die Abrechnung erfolgt über den beauftragten Dienstleister. Kommt der Ankauf zustande, stellt dieser dem Bestandshalter die vereinbarten Kosten der zweiten Projektentwicklungsstufe in Rechnung. **Die daraus erzielten projektbezogenen Entgelte werden auf die Vergütung des Dienstleisters durch das Land angerechnet. Sie reduzieren damit den Finanzierungsbedarf des Landes für die weitere Projektentwicklung.**[12]

Der Rückfinanzierungsmechanismus wird damit innerhalb des Dienstleistungsauftrags organisiert. Es ist **kein eigener revolvierender Fonds** erforderlich, in den Einnahmen des Landes zurückgeführt und anschließend erneut verausgabt werden müssten.[13] Die vertragliche Konstruktion muss von Beginn an festlegen, wie projektbezogene Entgelte erfasst und mit der

---

[12] Die Vergabeunterlagen umfassen nach § 29 Abs. 1 VgV auch die Vertragsunterlagen, bestehend aus Leistungsbeschreibung und Vertragsbedingungen. Die vorgesehene Abrechnung erfolgreicher Projektentwicklungsleistungen gegenüber dem zukünftigen Bestandshalter und die Anrechnung der daraus erzielten Entgelte auf die Vergütung des Landes müssen deshalb bereits in der Ausschreibungs- und Vertragskonstruktion geregelt werden. Die konkrete rechtliche Ausgestaltung des vorgeschlagenen Abrechnungsmodells ist im Zuge der Vorbereitung des Vergabeverfahrens zu prüfen. Siehe: § 29 VgV – Vergabeunterlagen

[13] Nach § 8 Landeshaushaltsordnung Berlin (LHO) dienen grundsätzlich alle Einnahmen als Deckungsmittel für alle Ausgaben. Eine Beschränkung von Einnahmen auf bestimmte Zwecke ist nur zulässig, soweit sie gesetzlich vorgeschrieben, im Haushaltsplan zugelassen oder von anderer Seite zweckgebunden zur Verfügung gestellt werden. Das vorgeschlagene Modell vermeidet deshalb einen gesonderten Einnahmerückfluss an das Land und organisiert die Rückfinanzierung stattdessen über die vertragliche Anrechnung projektbezogener Entgelte innerhalb des Dienstleistungsauftrags. Siehe: § 8 LHO Berlin – Grundsatz der Gesamtdeckung

laufenden beziehungsweise abschließenden Vergütung des Dienstleisters verrechnet werden. Die konkrete vergabe-, haushalts- und steuerrechtliche Ausgestaltung ist im Zuge der Vorbereitung der Ausschreibung zu prüfen.

Musterrechnung

Die Vergütung der einzelnen Bearbeitungsstufen soll sich am tatsächlichen Aufwand orientieren. Für die **Erstberatung und Vorprüfung** wird in der Musterrechnung zunächst mit durchschnittlich **2.000 Euro** je Fall kalkuliert. Für Stufe 1 – **Analyse, Prüfung und Erstellung eines standardisierten Projektexposés – wird von etwa 5.000 bis 10.000 Euro** je Fall ausgegangen. Für die **vertiefte Projektentwicklung** der Stufe 2 können je nach Größe und Komplexität des Projekts **etwa 20.000 bis 40.000 Euro** erforderlich sein.

Für das **erste vollständige Programmjahr wird vorgeschlagen, mindestens 40 Fälle bis zur ersten Projektentwicklungsstufe** zu bringen. Dafür ist mit einer größeren Zahl vorgeschalteter Beratungs- und Vorprüfungsfälle zu rechnen. Für eine erste Modellrechnung werden folgende **Annahmen für einen Projekttrichter** zugrunde gelegt:

Musterrechnung für das erste Programmjahr

Bearbeitungsstand	Anzahl Fälle	Übergang zur nächsten Stufe	Ansatz je Fall	Bruttokosten
Erstberatung / Vorprüfung	60	ca. 67 % –> 40 Fälle	Ø 2.000 €	**120.000 €**
Stufe 1: Analyse und Projektexposé	40	50 % –> 20 Fälle	Ø 7.500 €	**300.000 €**
Stufe 2: vertiefte Projektentwicklung	20	50 % –> 10 Fälle	Ø 30.000 €	**600.000 €**
Erfolgreicher Ankauf	10	= 25 % der Fälle aus Stufe 1		
Projektentwicklung gesamt				**1.020.000 €**
Mögliche Kostenübernahme durch erfolgreiche Ankaufsobjekte	10		Ø 30.000 €	**-300.000 €**
Finanzierungsaufwand für öffentliche Hand im ersten Jahr				**720.000 €**

Die Fallzahlen, Übergangsquoten und Kostenansätze sind zunächst Modellannahmen. Sie sollen im ersten Programmjahr anhand der tatsächlichen Projektverläufe überprüft und fortgeschrieben werden.

In der Musterrechnung entstehen für Beratung und Projektentwicklung Leistungen im Umfang von rund 1,02 Mio. Euro. Von 20 vertieft entwickelten Projekten führen modellhaft zehn zu einem Ankauf. Bei durchschnittlichen Projektentwicklungskosten von 30.000 Euro übernehmen die erfolgreichen Bestandshalter insgesamt 300.000 Euro. Der durch das Land zu tragende Programmaufwand reduziert sich dadurch auf rund 720.000 Euro.

Diese 720.000 Euro haben eine klare Funktion: Rund 420.000 Euro finanzieren Information, Beratung und die Qualifizierung des gesamten Projektportfolios. Weitere rund 300.000 Euro trägt das Land für die vertiefte Entwicklung jener Projekte, die trotz ernsthafter Ankaufsperspektive nicht realisiert werden können. **Der öffentliche Mitteleinsatz finanziert damit vor allem den Zugang zum Programm, die Qualifizierung möglicher Ankäufe und das Projektrisiko.**

Die Finanzierung des eigentlichen Immobilienerwerbs ist davon zu unterscheiden. Kaufpreis, Erwerbsnebenkosten, notwendige Investitionen und die langfristige Finanzierung werden vom

jeweiligen gemeinwohlorientierten Bestandshalter getragen und projektbezogen aus Eigenmitteln, Fremdkapital und verfügbaren Förderinstrumenten aufgebaut. Dazu gehören bei einem erfolgreichen Ankauf künftig auch die Kosten der zweiten Projektentwicklungsstufe. Die Finanzierung der Ankäufe wird in Kapitel 3 vertieft.

2.7 Monitoring und Erfolgskriterien

Das Programm soll von Beginn an mit quantifizierbaren Zielzahlen arbeiten. Maßstab für die Vergütung und Bewertung der Ankaufsagentur ist damit nicht ihr institutionelles Bestehen, sondern die Zahl und Qualität der bearbeiteten Projekte.

Das Monitoring muss den gesamten Projekttrichter abbilden. Zu erfassen sind insbesondere die Zahl der aufgenommenen Beratungsfälle, der in Stufe 1 geprüften Häuser, der für eine weitere Projektentwicklung qualifizierten Projekte, der an Bestandshalter vermittelten Fälle, der begonnenen Projekte der zweiten Stufe sowie der tatsächlich realisierten Ankäufe und dauerhaft gesicherten Wohnungen.

Dabei wäre es falsch, ausschließlich den erfolgreichen Ankauf als Ergebnis anzuerkennen. Zu einer professionellen Projektentwicklung gehört auch, ungeeignete Projekte frühzeitig zu identifizieren und Entwicklungsressourcen auf realistische Fälle zu konzentrieren. **Entscheidend ist daher das Verhältnis der verschiedenen Prozessstufen zueinander und die Frage, welche Ursachen zum Ausscheiden von Projekten führen.**

Das Monitoring erfüllt damit drei Funktionen:

- Es ermöglicht dem Land die Kontrolle der vereinbarten Leistungen,
- liefert eine Grundlage für die Weiterentwicklung der Arbeitsmethoden und
- schafft erstmals eine belastbare Datengrundlage darüber, welche Eigentumskonstellationen in aufgeteilten Häusern tatsächlich in gemeinwohlorientierte Strukturen überführt werden können.

Das Monitoring soll die wirtschaftliche Funktionsweise des Programms abbilden. Zu erfassen sind deshalb auch die tatsächlichen Kosten der einzelnen Bearbeitungsstufen, die von erfolgreichen Bestandshaltern übernommenen Projektentwicklungskosten der Stufe 2 sowie der daraus resultierende benötigte Mittelaufwand.

3. FINANZIERUNG – SIND DIE ANKÄUFE FINANZIERBAR?

3.1 Grundprinzip der Ankauffinanzierung

Das Berliner Sofortprogramm setzt nicht auf einen zentralen öffentlichen Ankauffonds, aus dem das Land Berlin selbst den Erwerb der Häuser finanziert. **Die Finanzierung jedes Ankaufs wird vielmehr projektbezogen durch den zukünftigen gemeinwohlorientierten Bestandshalter aufgebaut.** Je nach Ausgangslage können Genossenschaften, landeseigene Wohnungsunternehmen oder andere gemeinwohlorientierte Immobilienakteure unterschiedliche Finanzierungsinstrumente und Fördermöglichkeiten einsetzen.

Aufgabe der Projektentwicklung ist es, für jedes Haus eine tragfähige Kombination aus Kaufpreis, vorhandenen Erträgen und Entwicklungspotenzialen, Eigenmitteln, Fremdkapital, öffentlichen Fördermitteln und gegebenenfalls finanzieller Beteiligung von Bewohner*innen zu entwickeln.
Die Finanzierung der Ankäufe folgt damit keinem einheitlichen Standardmodell. Entscheidend ist, dass der Erwerb und die anschließende Bewirtschaftung unter dauerhaft bezahlbaren Wohnbedingungen wirtschaftlich tragfähig sind.

Das Land Berlin übernimmt nicht grundsätzlich den Kaufpreis oder das langfristige wirtschaftliche Risiko des Bestandshalters. Es schafft jedoch die Rahmenbedingungen, unter denen vorhandene öffentliche Förderinstrumente, Finanzierungsmöglichkeiten und die Kompetenzen der beteiligten Akteure systematisch für die Sicherung aufgeteilter Häuser eingesetzt werden können. Im Rahmen der Projektentwicklung übernimmt das Land zugleich einen begrenzten Teil des frühen Entwicklungsrisikos. Die wirtschaftliche Verantwortung für den realisierten Ankauf und die langfristige Bewirtschaftung liegt beim zukünftigen Bestandshalter.

3.2 Finanzierungsbausteine

Für die Finanzierung eines Ankaufs können unterschiedliche Bausteine miteinander kombiniert werden. Welche davon eingesetzt werden können und in welchem Umfang, ergibt sich aus dem jeweiligen Haus, dem zukünftigen Bestandshalter und dem entwickelten Beteiligungsmodell.

Finanzierungsbaustein	Funktion im Ankaufsprojekt
Eigenmittel des Bestandshalters	Eigenkapitalbasis des Erwerbs; Umfang abhängig vom jeweiligen Träger
Bankdarlehen	langfristige Fremdfinanzierung auf Grundlage von Kaufpreis, Beleihungswert, Erträgen und Kapitaldienstfähigkeit
IBB-Förderung des Erwerbs	fördert den genossenschaftlichen Bestandserwerb mit zinslosen und nachrangig besicherten Darlehen, bis zu 90 % der auf den Wohnanteil entfallenden Kosten, maximal 3.500 €/m² Wohnfläche. Laufzeit 40 Jahre, Mindesttilgung 1 % p. a. In sozialen Erhaltungsgebieten zusätzlich Zuschuss bis 10 % des ursprünglich vereinbarten Kaufpreises möglich.
Genossenschaftsanteile der Bewohner*innen	können bei genossenschaftlichen Modellen einen Teil des notwendigen Eigenkapitals bereitstellen
IBB-Darlehen für Genossenschaftsanteile	zinslose Finanzierung von bis zu 50.000 Euro je förderberechtigtem Haushalt, Tilgungsverzicht von 15 % und unter weiteren Voraussetzungen zusätzlich 10 %.
KfW-Finanzierungen	ermöglicht die Finanzierung von Genossenschaftsanteilen mit bis zu 150.000 Euro Kredit und einem Tilgungszuschuss von 15 %; kann damit erhebliche Genossenschaftsanteile der Bewohner*innen finanzieren, die nach Einzahlung die Eigenkapitalbasis der Genossenschaft stärken.
Weitere projektbezogene Fördermittel	können beispielsweise für Modernisierung, energetische Maßnahmen oder die Entwicklung zusätzlicher Wohnflächen eingesetzt werden

Eine besondere Bedeutung hat dabei die bestehende Berliner Genossenschaftsförderung für den Bestandserwerb. Sie ermöglicht ein grundsätzlich zinsloses, nachrangig besichertes Förderdarlehen von bis zu 90 Prozent der auf den Wohnanteil entfallenden Kosten, begrenzt auf maximal 3.500 Euro je Quadratmeter Wohnfläche. Die Darlehenslaufzeit beträgt bis zu 40 Jahre. In sozialen Erhaltungsgebieten kann zusätzlich ein Zuschuss von bis zu 10 Prozent des ursprünglich vereinbarten Kaufpreises gewährt werden. Damit kann die öffentliche Förderung bei geeigneten Objekten den größten Baustein der Ankauffinanzierung bilden.

Mit der Bestandserwerbsförderung sind langfristige Nutzungsentgelt- und Belegungsbindungen für einen Zeitraum von 40 Jahren verbunden.

Die einzelnen Bausteine sind nicht kumulativ erforderlich. Insbesondere hängt ein Ankauf nicht davon ab, dass alle Bewohner*innen selbst Eigenkapital einbringen oder Mitglied einer Genossenschaft werden. Welche Kombination wirtschaftlich sinnvoll und sozial tragfähig ist, wird im Rahmen der Projektentwicklung für jedes Haus neu bestimmt.

3.3 Wirtschaftlichkeit der Immobilie

Ob ein Ankauf wirtschaftlich tragfähig ist, entscheidet sich aus dem Zusammenspiel zweier Ebenen:

- den wirtschaftlichen Eigenschaften und Entwicklungsmöglichkeiten der Immobilie einerseits und
- der Finanzierungsfähigkeit des konkreten Erwerbs- und Beteiligungsmodells andererseits.

Beide Ebenen werden deshalb im Rahmen der Projektentwicklung gemeinsam untersucht.

Die erste Betrachtung richtet sich auf das Gebäude selbst. Ausgangspunkt sind Kaufpreis, bestehende Wohn- und Gewerbemieten sowie die laufenden Bewirtschaftungskosten. Gleichzeitig müssen zukünftige Belastungen berücksichtigt werden. Dazu gehören insbesondere Instandhaltungs- und Sanierungsstau, energetischer Erneuerungsbedarf sowie absehbare größere Investitionen.

Ein gemeinwohlorientierter Ankauf darf dabei nicht ausschließlich als statische Übernahme des vorhandenen Gebäudes betrachtet werden. Zur Projektentwicklung gehört auch die Prüfung von Entwicklungs- und Ertragspotenzialen. Dachgeschosse können ausgebaut oder Gebäude gegebenenfalls aufgestockt werden. Leerstände oder zusätzliche Wohnflächen können neue Mieterträge ermöglichen. Vorhandene Gewerbeeinheiten können wirtschaftlich entwickelt und vermietet werden. Auch gemeinschaftlich oder gewerblich nutzbare Flächen und Shared Spaces können – abhängig vom konkreten Haus – zusätzliche Einnahmen generieren oder andere wirtschaftliche Funktionen innerhalb des Projekts übernehmen.

Diesen Potenzialen stehen die dafür erforderlichen Investitionen gegenüber. Die Projektentwicklung muss deshalb nicht lediglich zusätzliche Erträge identifizieren, sondern prüfen, ob deren Realisierung unter Berücksichtigung von Baukosten, Baurecht, Finanzierung und zeitlichem Aufwand tatsächlich zur Verbesserung der Gesamtwirtschaftlichkeit beiträgt.

Aus dieser Betrachtung ergibt sich die objektbezogene Wirtschaftlichkeit des Hauses: Welche laufenden Erträge sind vorhanden, welche zusätzlichen Einnahmen können realistisch entwickelt werden und welche Investitionen müssen während der Finanzierung berücksichtigt werden?

3.4 Finanzierungsfähigkeit des Erwerbsmodells

Die wirtschaftlichen Eigenschaften des Gebäudes allein entscheiden noch nicht darüber, ob ein Ankauf realisiert werden kann. Ebenso wichtig ist die **konkrete Zusammensetzung der Hausgemeinschaft** und die Frage, welche finanziellen Beiträge innerhalb des jeweiligen Erwerbsmodells tatsächlich mobilisiert werden können.

Die Projektentwicklung prüft verschiedene gemeinwohlorientierte Erwerbsmodelle. Neben genossenschaftlichen Lösungen kann auch der Ankauf durch ein landeseigenes Wohnungsunternehmen eine geeignete Sicherungsstrategie darstellen. In jedem Fall wird die zweite Projektentwicklungsstufe gemeinsam mit dem potenziellen Bestandshalter entwickelt und auf dessen Anforderungen an Wirtschaftlichkeit, Finanzierung und Bewirtschaftung ausgerichtet.

Kommunaler Erwerb durch landeseigene Wohnungsunternehmen

Die Projektentwicklung prüft auch den Ankauf durch ein landeseigenes Wohnungsunternehmen als mögliches Erwerbsmodell. Bei kommunalen Ankäufen erfolgt die Finanzierung grundsätzlich aus den Mitteln und Finanzierungsmöglichkeiten des Wohnungsunternehmens. Diese umfassen insbesondere Fremdfinanzierung und eigene Finanzierungsspielräume. Soweit zur wirtschaftlichen Realisierung eines strategisch bedeutsamen Erwerbs eine projektbezogene Eigenkapitalstärkung durch das Land Berlin erforderlich ist, erfolgt diese auf Grundlage einer gesonderten politischen

und haushalterischen Entscheidung. Je nach Umfang und Ausgestaltung kann hierfür eine Befassung der zuständigen parlamentarischen Gremien erforderlich sein.

Ein solches Modell wurde insbesondere bei der Ausübung des kommunalen Vorkaufsrechts in sozialen Erhaltungsgebieten angewendet. Das Land unterstützte landeseigene Wohnungsunternehmen bei einzelnen Erwerbsvorgängen durch zusätzliche Eigenkapitalzuführungen beziehungsweise Zuschüsse, um die wirtschaftliche Realisierung strategisch wichtiger Ankäufe zu ermöglichen. Die Entscheidung erfolgte jeweils objektbezogen unter Berücksichtigung von Kaufpreis, Wirtschaftlichkeit und wohnungspolitischer Bedeutung des Vorhabens.

Im Rahmen der zweiten Projektentwicklungsstufe kann die Ankaufsagentur gemeinsam mit einem interessierten landeseigenen Wohnungsunternehmen die wirtschaftlichen Voraussetzungen des Erwerbs prüfen, die erforderliche Finanzierung strukturieren und die Grundlage für eine politische Entscheidung über eine mögliche Eigenkapitalstärkung des Landes vorbereiten.

Ankauf durch genossenschaftliche Akteure

Bei genossenschaftlichen Lösungen wird deshalb untersucht, welche Bewohner*innen Mitglied der Genossenschaft werden wollen, welche Geschäftsanteile sie selbst finanzieren können und welche Haushalte hierfür öffentliche Finanzierungshilfen benötigen. Für WBS-berechtigte Haushalte können zinslose IBB-Darlehen von bis zu 50.000 Euro zur Finanzierung der erforderlichen Genossenschaftsanteile eingesetzt werden.

Für Haushalte, die Genossenschaftsanteile zur Nutzung ihrer Wohnung erwerben, steht mit dem KfW-Programm 134 ein stark gefördertes bundesweites Finanzierungsinstrument zur Verfügung. Privatpersonen können damit bis zu 150.000 Euro für den Erwerb von Genossenschaftsanteilen für selbstgenutzten Wohnraum finanzieren. 15 Prozent des Kreditbetrags – maximal 22.500 Euro – werden als Tilgungszuschuss erlassen.

Eine genossenschaftliche Lösung setzt jedoch weder voraus, dass sämtliche Haushalte der Genossenschaft beitreten, noch dass eine bestimmte Mehrheit der Bewohner*innen Eigenkapital einbringt. Ein Teil der Haushalte kann weiterhin ausschließlich als Mieter*innen im Haus verbleiben. Entscheidend ist, **welcher Eigenkapitalbeitrag aus der Hausgemeinschaft insgesamt realistisch und sozial vertretbar mobilisiert werden kann** und wie dieser mit den Eigenmitteln und Finanzierungsmöglichkeiten des zukünftigen Bestandshalters zusammenspielt.

Gerade darin liegt eine zentrale Aufgabe der individuellen Projektentwicklung. Unterschiedliche Einkommen, Haushaltsgrößen und Beteiligungsbereitschaften müssen in ein Modell übersetzt werden, das niemanden zur finanziellen Beteiligung zwingt und zugleich die Finanzierung des Erwerbs unterstützt.

Ziel der Prüfung ist ein tragfähiges Gesamtmodell, das die realistisch und sozial vertretbar mögliche Beteiligung der Bewohner*innen mit den Eigenmitteln und Finanzierungsmöglichkeiten des zukünftigen Bestandshalters sowie den Förder- und Finanzierungsbausteinen verbindet und sämtliche mit dem Erwerb verbundenen Projekt- und Finanzierungskosten berücksichtigt.

3.5 Finanzierungspakt für gemeinwohlorientierte Ankäufe

Die in Kapitel 2.5 beschriebene institutionelle Zusammenarbeit muss auch die strukturellen Voraussetzungen für die Finanzierung der entwickelten Ankaufsprojekte schaffen. Die Projektentwicklung kann die wirtschaftliche Tragfähigkeit eines Ankaufs herausarbeiten und den Spielraum für ein marktgängiges Angebot ausloten. Strukturelle Finanzierungshindernisse der potenziellen Bestandshalter können durch die hausspezifische Projektentwicklung jedoch nicht vollständig beseitigt werden. Besonders junge oder kleinere Genossenschaften verfügen häufig über eine geringe Eigenkapitalbasis und kurze Bilanzhistorien. **Auch ein wirtschaftlich**

tragfähiges Projekt kann deshalb an den Anforderungen der Kreditwürdigkeits- und Risikoprüfung scheitern.

Für das Sofortprogramm entsteht daraus eine zusätzliche staatliche Aufgabe. **Die zuständigen Senatsverwaltungen müssen einen Finanzierungspakt für gemeinwohlorientierte Ankäufe initiieren, koordinieren und gemeinsam mit IBB und gemeinwohlorientierten Bestandshaltern ausgestalten.** Der Pakt soll für grundsätzlich tragfähige Projekte klären, welche Risiken beim zukünftigen Bestandshalter verbleiben und mit welchen öffentlichen Finanzierungs- oder Risikoübernahmeinstrumenten sie so reduziert werden können, dass eine Finanzierung möglich wird.

Die bestehende Berliner Genossenschaftsförderung arbeitet mit langfristigen, zinslosen und nachrangig besicherten Darlehen. Für den genossenschaftlichen Neubau besteht darüber hinaus bereits die Möglichkeit eines Eigenkapitalergänzungsdarlehens. Beim Bestandserwerb kann das zinslose, nachrangige Förderdarlehen bereits bis zu 90 Prozent der auf den Wohnanteil entfallenden Kosten und maximal 3.500 Euro je Quadratmeter Wohnfläche abdecken. Ein eigener Kapitalanteil der Genossenschaft bleibt dennoch erforderlich.[14] Daran kann der Finanzierungspakt anknüpfen. Zu prüfen ist insbesondere, ob weiterentwickelte Nachrangdarlehen, Garantien, Bürgschaften oder andere Formen projektbezogener Risikoübernahme durch das Land die Finanzierung auch für junge und kapitalarme gemeinwohlorientierte Bestandshalter ermöglichen können.

Die Rollenverteilung ist dabei grundsätzlich klar: Die politische Ebene definiert Förderzweck, Risikobereitschaft und Bindungen, die IBB prüft die Projekte bank- und förderfachlich und wickelt die Finanzierung im Rahmen der festgelegten Bedingungen ab. Diese Arbeitsteilung entspricht bereits der Systematik der Berliner Wohnraumförderung.[15] Ein Finanzierungspakt würde also keine neue Förderinstitution schaffen, sondern die bestehenden Zuständigkeiten für das Ziel der dauerhaften Bestandssicherung neu justieren.

Die Landeshaushaltsordnung eröffnet hierfür mit Kreditzusagen, Bürgschaften, Garantien und sonstigen Gewährleistungen mehrere Instrumente. Bürgschaften, Garantien und vergleichbare Risikoübernahmen müssen gesetzlich ermächtigt und gemeinsam mit der Senatsfinanzverwaltung ausgestaltet werden.[16] Auch beihilferechtlich kann eine Förderung dauerhaft gebundenen bezahlbaren Wohnraums innerhalb der bestehenden DAWI-Systematik ausgestaltet werden.[17]

Der Finanzierungspakt ergänzt damit die Risikoübernahme bei der Projektentwicklung um eine zweite Ebene. Die Ankaufsagentur reduziert das Risiko, dass ein geeignetes Haus wegen fehlender professioneller Entwicklung nicht ankaufsfähig wird. Der Finanzierungspakt soll verhindern, dass ein wirtschaftlich tragfähiges Projekt anschließend allein an der Kapitalausstattung eines geeigneten gemeinwohlorientierten Bestandshalters scheitert.

Mit dem Start des Sofortprogramms übernehmen die zuständigen Senatsverwaltungen die Koordination dieses Arbeitsprozesses. Gemeinsam mit der IBB und Vertreter*innen der gemeinwohlorientierten Wohnungswirtschaft werden zunächst die wiederkehrenden Ablehnungsgründe und Gründe für das Scheitern bestehender Finanzierungen ausgewertet. Daraus

---

[14] Siehe: Wohnungsbauförderungsbestimmungen 2023 – Genossenschaftsförderung zu IBB Genossenschaftsförderung für Neubau und Bestand. Beim Bestandserwerb sind nachrangige Förderdarlehen vorgesehen, aber zugleich ist ein Eigenkapitalanteil der Genossenschaft nachzuweisen.

[15] Siehe Wohnungsbauförderungsbestimmungen 2023, Verfahrensregelungen zur Programmaufnahme, Prüfung und Bewilligung durch Senatsverwaltung und IBB.

[16] Siehe § 39 LHO Berlin zu Kreditzusagen, Bürgschaften, Garantien und sonstigen Gewährleistungen: https://www.berlin.de/sen/justiz/service/gesetze-und-verordnungen/2009/mdb-senatsverwaltungen-justiz-gesetz-undverordnungsblatt2009-heft_03_vom_17_2_2009_seite_21____56.pdf und https://www.berlin.de/sen/finanzen/haushalt/downloads/haushaltsrecht/260101_lho_und_av.pdf?ts=1767685945

[17] Siehe: Beschluss (EU) 2025/2630 der Europäischen Kommission zu Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse, insbesondere sozialem und erschwinglichem Wohnraum. Siehe: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202502630

sind der erforderliche Risikobaustein und notwendige Anpassungen der Förderbedingungen zu entwickeln. Die ersten Projekte der Ankaufsagentur liefern anschließend die praktische Grundlage für die weitere Anpassung des Finanzierungsrahmens.

3.6 Akteure, Finanzierung und Risikoverteilung

Die Finanzierung eines Ankaufs verteilt sich auf mehrere Akteure mit unterschiedlichen Aufgaben und Risiken. Die Ankaufsagentur entwickelt und koordiniert die Finanzierung, übernimmt jedoch weder den Immobilienerwerb noch den dauerhaften Kapitaldienst.

Der zukünftige gemeinwohlorientierte Bestandshalter trägt die wirtschaftliche Verantwortung für den Erwerb und die langfristige Bewirtschaftung. Er bringt eigene Mittel ein, schließt Darlehensverträge ab, nimmt gegebenenfalls Fördermittel in Anspruch und übernimmt nach dem Ankauf die Eigentümerfunktion.

Banken prüfen die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Projekts und stellen einen wesentlichen Teil des notwendigen Fremdkapitals bereit. Ihre Finanzierungsentscheidung hängt insbesondere von Kaufpreis, Beleihungswert, bestehenden und zukünftigen Erträgen, Eigenkapitalausstattung sowie den langfristig erwartbaren Bewirtschaftungs- und Investitionskosten ab.

Die IBB und weitere Förderinstitutionen ergänzen diese klassische Finanzierung dort, wo das Land für gemeinwohlorientierte Erwerbsmodelle besondere Fördermöglichkeiten geschaffen hat. Dabei können sowohl der Bestandshalter als auch – bei entsprechenden Beteiligungsmodellen – einzelne Haushalte unterstützt werden.

Das Land Berlin finanziert damit nicht selbst die Ankäufe, allenfalls mit einem anteiligen Eigenkapitalzuschuss bei Ankäufen durch ein landeseigenes Wohnungsunternehmen. Die Aufgabe des Landes besteht darin, die vorhandenen Akteure und Finanzierungsinstrumente so miteinander zu verbinden und weiterzuentwickeln, dass gemeinwohlorientierte Ankäufe tatsächlich zustande kommen können. Die zuständigen Senatsverwaltungen übernehmen dabei die programmatische Steuerung und Koordination der beteiligten Akteure. Wo sich in der praktischen Umsetzung wiederkehrende Finanzierungshindernisse zeigen, muss das Programm diese systematisch erfassen. Der in Kapitel 2 beschriebene Beirat kann daraus Empfehlungen für Anpassungen von Förderung, Richtlinien oder anderen Rahmenbedingungen entwickeln.

Das wirtschaftliche Risiko bleibt damit grundsätzlich dort, wo auch die langfristige Eigentumsverantwortung liegt. Das Land übernimmt über die Finanzierung der Projektentwicklung das Risiko der frühen Entwicklungsphase und verbessert über Förderinstrumente die Voraussetzungen für den Ankauf. Der Bestandshalter übernimmt anschließend das langfristige Finanzierungs- und Bewirtschaftungsrisiko.

3.7 Reale Modellfälle: Finanzierung an drei betroffenen Häusern

Die Finanzierungslogik des Sofortprogramms wird im Folgenden anhand von drei realen Häusern überprüft, die im Bündnis „Wohnungsnot durch Umwandlung und Eigenbedarfskündigungen stoppen!“ organisiert sind. Für diese Häuser entwickeln Projektentwickler*innen der UTB gemeinsam mit den betroffenen Hausgemeinschaften im Rahmen der AG-Ankauf im Bündnis bereits mögliche Sicherungs- und Ankaufsmodelle. **Die Fälle bilden damit keine theoretischen Musterrechnungen, sondern konkrete Ausgangssituationen, an denen sich die wirtschaftliche Tragfähigkeit unterschiedlicher Erwerbsmodelle untersuchen lässt.**

Die drei Fälle unterscheiden sich hinsichtlich Eigentumsstruktur, Kaufpreissituation, baulicher Potenziale, Mieter*innenstruktur und Beteiligungsmöglichkeiten. Für jeden Fall werden deshalb

sowohl die objektbezogene Wirtschaftlichkeit als auch die Finanzierungsfähigkeit des jeweiligen Erwerbsmodells betrachtet.

Haus	Urbanstr.	Graefestr.	Fürbringer Str.
	Modellhaus A	**Modellhaus B**	**Modellhaus C**
Eigentumssituation	privater Eigentümer	privater Eigentümer	privater Eigentümer
Anzahl Wohnungen	20	22	15
Anzahl Gewerbeeinheiten	3	0	3
Kaufpreis inkl. Erwerbsnebenkosten	3.575 €/m²	3.240 €/m²	1.566 €/m²
Bestandsmieten	9,30 €/m²	8,75 €/m²	4,83 €/m²
Sanierungsbedarf	382 €/m²	559 €/m²	439 €/m²
Entwicklungspotenziale (Mietenentwicklung)	Mieten stabil halten	Mieten stabil halten	Mieten stabil halten
mögliche Beteiligung der Bewohner*innen	Genossenschafts-anteile (KfW-Programm Nr. 134)	Genossenschafts-anteile (KfW-Programm Nr. 134)	Genossenschafts-anteile (KfW-Programm Nr. 134)
Höhe der Beteiligung der Bewohner*innen	670 €/m²	1.000 €/m²	300 €/m²
geeigneter Bestandshalter	neugegründete Bewohner*innen-Genossenschaft	neugegründete Bewohner*innen-Genossenschaft	neugegründete Bewohner*innen-Genossenschaft
Förder- und Finanzierungsbausteine:			
Eigenkapital	670 €/m²	1.000 €/m²	300 €/m²
Bankdarlehen	752 €/m²	978 €/m²	183 €/m²
IBB-Genossenschafts-förderung Bestandserwerb	2.535 €/m²	1.821 €/m²	1.522 €/m²
Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsprüfung (DSCR)	1,05	1,02	1,04

Der abschließende Wert „**Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsprüfung (DSCR)**“ zeigt die Finanzierbarkeit des Projekts. Ist dieser Wert größer als 1, ist die Finanzierbarkeit gegeben. Deutlich wird, dass die Kosten zum Erwerb von Genossenschaftsanteilen bzw. zum Aufbau des Eigenanteils für die Bewohner*innen je nach Haus stark differieren. Die Art der Berechnung ist gegenüber Banken verifiziert.

Die Fallbeispiele zeigen, dass die vorgeschlagene Projektentwicklung nicht erst mit Einführung des Programms erfunden werden muss. An einzelnen betroffenen Häusern wird sie bereits heute praktisch erprobt. Das Sofortprogramm schafft die Voraussetzungen, solche Prozesse systematisch zu finanzieren, zu standardisieren und auf eine größere Zahl von Häusern zu übertragen.

Die projektbezogenen Betrachtungen sollen keine allgemeingültigen Finanzierungsmodelle vorgeben. Sie sollen nachvollziehbar zeigen, unter welchen Voraussetzungen ein Ankauf wirtschaftlich funktioniert, welche Faktoren besonders großen Einfluss auf die Finanzierbarkeit haben und an welchen Stellen öffentliche Förderung einen entscheidenden Unterschied machen kann.

Gerade weil sich die Häuser hinsichtlich Kaufpreises, Eigentumsstruktur, baulichem Zustand, Mieter*innenstruktur und Entwicklungspotenzial stark unterscheiden, ist die individuelle Projektentwicklung keine zusätzliche Komplexität des Programms, sondern Voraussetzung für seine wirtschaftliche Funktionsfähigkeit.

4. UMSETZUNG – WIE KOMMT DAS PROGRAMM IN DIE PRAXIS?

Die Umsetzung des Sofortprogramms erfordert keinen Aufbau einer neuen landeseigenen Institution. Entscheidend ist, dass das Land Berlin die politischen, finanziellen und organisatorischen Voraussetzungen schafft, die operative Leistung vergibt und den anschließenden Hochlauf verbindlich steuert.

4.1 Politischer Start und Beauftragung

Für den Start des Programms sind folgende Schritte erforderlich:

- politischer Grundsatzbeschluss zur Einführung des Berliner Sofortprogramms,
- Festlegung einer federführenden Senatsverwaltung,
- Bereitstellung der Haushaltsmittel für die Beratungs- und Projektentwicklungsleistungen einschließlich der Vorfinanzierung des Projektrisikos in Stufe 2,
- verbindliche Einbindung von SenFin, IBB, landeseigenen Wohnungsunternehmen, Genossenschaften und weiteren gemeinwohlorientierten Immobilienakteuren,
- Klärung, mit welchen Kooperationsvereinbarungen, Richtlinien oder anderen geeigneten Instrumenten die Zusammenarbeit und die erforderlichen Schnittstellen dauerhaft abgesichert werden,
- Einrichtung des fachlich und politisch breit besetzten Beirats,
- Ausarbeitung eines Leistungsbilds mit Bearbeitungsstufen, Arbeitsergebnissen, Zielzahlen sowie dem in Kapitel 2.6 beschriebenen Vergütungs- und Abrechnungsmodell,
- Ausschreibung und Vergabe der operativen Leistung der Ankaufsagentur an einen fachkundigen Dienstleister.

Das Land definiert dabei Zielsetzung, Leistungsumfang, Qualitätsanforderungen und Kontrollmechanismen. Die konkreten Methoden und Standards der Projektentwicklung werden nicht vorab durch die Verwaltung festgelegt, sondern vom beauftragten Dienstleister anhand realer Projekte entwickelt und fortgeschrieben.

Die Ausschreibung muss zugleich die wirtschaftliche Struktur des Programms abbilden. Dazu gehört insbesondere die Regelung, dass das Land die Projektentwicklung der Stufe 2 zunächst finanziert, erfolgreiche Bestandshalter die für sie erbrachten Projektentwicklungskosten übernehmen und die daraus erzielten Entgelte auf die Vergütung des Dienstleisters angerechnet

werden. Die konkrete vergabe-, haushalts- und steuerrechtliche Ausgestaltung wird im Zuge der Vorbereitung des Vergabeverfahrens geprüft.

Die Ausschreibung muss außerdem die für die Leistung erforderlichen fachlichen Kompetenzen festlegen. Dazu gehören Immobilien- und Bestandsentwicklung, Wirtschaftlichkeits- und Finanzierungsberechnung, Fördermittelkenntnis, Wohnungseigentumsrecht, gemeinwohlorientierte Eigentums- und Trägermodelle sowie Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Hausgemeinschaften. Eine bestimmte Personalstruktur wird nicht vorgegeben. Entscheidend ist die nachgewiesene Fähigkeit, die vereinbarten Leistungen in ausreichender Qualität und Kapazität zu erbringen.

4.2 Pilotierung, Hochlauf und Evaluation

Das erste Jahr der Legislatur dient der politischen Vorbereitung, Ausschreibung und Vergabe sowie dem Beginn der Pilotierung. Die Ankaufsagentur soll möglichst früh mit realen Fällen arbeiten und daraus die in Kapitel 2 beschriebenen Verfahren, Leistungsstufen, Projektexposés, Matchingprozesse und Schnittstellen zu Bestandshaltern und Finanzierungspartnern entwickeln.

Mit dem ersten vollständigen Betriebsjahr beginnt der quantitative Hochlauf. Ausgangspunkt sind 40 Projekte in Stufe 1. In den folgenden Jahren soll die Bearbeitungskapazität jeweils ungefähr um den Faktor 1,5 steigen.

Jahr der Legislatur	Umsetzung	Stufe 1	Stufe 2*	Ankäufe*	Öffentlicher Finanzierungsaufwand*
Jahr 1	Vorbereitung, Ausschreibung, Vergabe, Pilotierung	Pilotfälle	–	–	Pilotbudget noch festzulegen
Jahr 2	1. volles Betriebsjahr	40	20	10	**ca. 720.000 €**
Jahr 3	Skalierung	60	30	15	**ca. 1.080.000 €**
Jahr 4	Skalierung	90	45	ca. 23	**ca. 1.620.000 €**
Jahr 5	Skalierung	135	ca. 68	ca. 34	**ca. 2.430.000 €**
Legislatur gesamt		**325**	**ca. 163**	**rund 80**	**ca. 5.850.000 € + Pilotierung**

* Modellannahmen entsprechend Kapitel 2.6. Der Finanzierungsaufwand bezeichnet den durch das Land zu tragenden Programmaufwand nach Übernahme der Projektentwicklungskosten von Stufe 2 durch die erfolgreichen Ankaufsprojekte. Die tatsächlichen Übergangsquoten und Kosten werden anhand der Projektverläufe überprüft.

Damit könnten innerhalb einer Legislatur rund 325 Häuser die erste Projektentwicklungsstufe und etwa 160 die vertiefte zweite Stufe durchlaufen. Unter den zugrunde gelegten Modellannahmen ergibt sich eine Größenordnung von rund 80 erfolgreichen Ankäufen.

Bei einer angenommenen Anzahl von durchschnittlich 15 Wohnungen pro umgewandeltes Haus ergeben sich daraus ca. 1.200 Wohnungen, deren dauerhafte Absicherung der bezahlbaren Mietverhältnisse mit weniger als 6 Mio. € vom Land unterstützt werden können. Das ist ein Zuschuss von ca. 5.000 € pro Wohnung.

Der Hochlauf wird jährlich anhand des Monitorings überprüft. Maßgeblich sind insbesondere:

- Übergangsquoten zwischen Beratung, Stufe 1, Stufe 2 und Ankauf,

- tatsächlicher Aufwand und Kosten der einzelnen Bearbeitungsstufen,
- Gründe für das Ausscheiden oder Scheitern von Projekten,
- Nutzung und Ausschöpfung bestehender Förderinstrumente,
- Höhe der von erfolgreichen Bestandshaltern übernommenen Projektentwicklungskosten sowie des verbleibenden Finanzierungsaufwands des Landes,
- wiederkehrende Finanzierungs-, Rechts- oder Verwaltungshemmnisse,
- Leistungsfähigkeit der Zusammenarbeit zwischen Ankaufsagentur, Bestandshaltern, IBB, Banken und Land Berlin.

Auf Grundlage dieser Ergebnisse werden Zielzahlen, Leistungsbilder und Arbeitsverfahren fortgeschrieben. Wiederkehrende strukturelle Hindernisse werden über den Beirat an die zuständigen politischen und administrativen Akteure zurückgespielt. Wo erforderlich, können daraus Anpassungen von Förderinstrumenten, Kooperationsvereinbarungen oder anderen Rahmenbedingungen folgen.

Das Programm verbindet damit eine klare politische Zielsetzung mit einem lernenden Umsetzungsmodell: Die ersten realen Projekte dienen der Entwicklung belastbarer Verfahren, die anschließend schrittweise auf eine größere Zahl von Häusern übertragen werden.

Kontakt für inhaltliche Nachfragen:

Magnus Hengge, Organisationsentwicklung und Öffentlichkeitsarbeit im Bereich der Kooperativen Stadtentwicklung
Kontakt: m.hengge@studioadhoc.de

Die studio adhoc GmbH (Eichenstraße 4, 12435 Berlin) ist vom Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg, Abteilung Bauen, Planen, Kooperative Stadtentwicklung im Rahmen der Umsetzung der bezirklichen LokalBau-Strategie mit der Projektentwicklung beauftragt für das Bündnisprojekt „Wohnungsnot durch Umwandlung und Eigenbedarfs-kündigungen stoppen!“ sowie mit der Redaktion und Content-Erstellung für die Website wohnungsnot-stoppen.de
Kontakt: info@wohnungsnot-stoppen.de