



## „Wirtschaft macht Wohnen“

Mitarbeiterwohnen: Aktuelle Herangehensweisen und modellhafte Lösungen

Handreichung für die gewerbliche Wirtschaft, die Wohnungswirtschaft und lokale Akteure

Berlin, 22.04.2016



Bearbeitung

RegioKontext GmbH

Kantstr. 92

10627 Berlin

buero@regiokontext.de

www.regiokontext.de

Arnt von Bodelschwingh

Lena Abstiens

Simon Wieland

Astrid Gilewski

Untersuchung im Auftrag von:

Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V. – BDB

Bundesverband Deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. – GdW

Deutsche Gesellschaft für Mauerwerks- und Wohnungsbau e.V.- DGfM

Deutscher Mieterbund e.V. – DMB

Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt – IG BAU

Zentralverband Deutsches Baugewerbe e.V. – ZDB

## Inhalt

1	Mitarbeiterwohnen als neues Thema betrieblicher Personalpolitik.....	4
2	Historischer Rückblick.....	6
3	Aktuelle Herangehensweisen und zentrale Entscheidungsparameter.....	10
3.1	Grundlegende Fragestellungen für Mitarbeiterwohnen heute.....	10
3.2	Mietrechtliche Fragen .....	13
3.3	Steuerliche Aspekte.....	15
4	Modellhafte Organisationslösungen für die Praxis.....	16
4.1	Mitarbeiterwohnen im eigenen Unternehmen organisieren.....	18
4.2	Flächenreserven in Kooperation aktivieren .....	20
4.3	Geeignete Wohnangebote durch Partnerschaft realisieren .....	23
5	Modellhafte Kalkulation von Mitarbeiterwohnungen .....	25
6	Fazit.....	30
7	Ausgewählte Literatur .....	34

Das Projektteam dankt ausdrücklich den zahlreichen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern der Praxisbeispiele und den weiteren fachlichen Ratgeberinnen und Ratgebern für wichtige Hintergrundinformationen und kritisches Feedback.

## 1 Mitarbeiterwohnen als neues Thema betrieblicher Personalpolitik

Das Thema betrieblich vermittelter oder gestellter Wohnungen für die eigenen Mitarbeiter erlebt eine Renaissance – allerdings nicht als flächenhaftes Phänomen, sondern vor allem als ein Lösungsmodell in Regionen mit deutlich angespannten Wohnungsmärkten. Was lange als eine selbstverständliche Rahmenbedingung angesehen wurde, nämlich die Sicherheit des Wohnens für Beschäftigte, ist in einigen Regionen für die Unternehmen zu einem relevanten Standortfaktor geworden.

Die derzeitige Marktanspannung in etlichen urbanen Mietwohnungsmärkten in Deutschland ist in Teilen auch auf den Rückzug privater und öffentlicher Unternehmen aus dem Bau und Betrieb von Wohnungen zurückzuführen. Bundes- und landeseigene Unternehmen, Bahn und Post, aber auch große Unternehmen der privaten Wirtschaft bauen schon seit langem nicht mehr. Hier sind wichtige Wohnungsbauakteure teilweise vollständig weggebrochen, viele unternehmenseigene Wohnungen und ganze Wohnungsunternehmen sind im Zuge der allfälligen Konzentration auf das Kerngeschäft verkauft worden.

Währenddessen ist die freie Wirtschaft zunehmend mit einer Fachkräfteknappheit konfrontiert, und zwar – das zeigen auch die untersuchten Fallbeispiele – in völlig unterschiedlichen Gehalts- und Lohnsegmenten. Daher gewinnen ergänzende Leistungen zunehmend an Bedeutung bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber. Gleichzeitig hängen angespannte Wohnungsmärkte und wirtschaftliche Prosperität eng zusammen: Die Wanderungsbewegungen orientieren sich natürlicherweise dorthin, wo Arbeitsplätze angeboten werden – und damit oftmals genau in die Regionen, in denen derzeit die Wohnungen knapp werden. Es überrascht daher nicht, dass der Wohnungsmarkt zunehmend als wichtiger Standortfaktor benannt wird – etwa auch von Seiten der Wirtschaftsförderung.

Für Unternehmen geht es hierbei insbesondere um die Attraktivität als Arbeitgeber und die Sicherung von qualifiziertem Personal. Insbesondere dort, wo zu der spezifischen Anspannung auf dem Wohnungsmarkt auch eine (v.a. aus betrieblicher Sicht) spezifische Knappheit an Arbeitskräften kommt, entstehen zunehmend Überlegungen, wie Arbeitgeber beim elementaren Thema „Wohnen“ effektive Vorteile für ihre Beschäftigten herbeiführen können. Gerade in wachsenden und wirtschaftsstarken Regionen finden sich etliche Praxisbeispiele, die im Rahmen dieser Studie gezielt untersucht wurden.

Hier stellt sich auch die Frage, inwieweit ein konkretes Engagement von Unternehmen bei der Wohnraumversorgung betriebswirtschaftlich sinnvoller ist als etwa eine „Wohnkosten-Lohnzulage“. Diese reine Lohnkostenposition kann zwar dazu beitragen, den Mitarbeiter als Nachfrager auf einem angespannten lokalen Wohnungsmarkt zu

### Praxisbeispiel 1

Das kommunale Energieversorgungsunternehmen in einem süddeutschen Ballungszentrum mit einer heterogenen Belegschaft von 10.000 Personen verfügt derzeit über 550 eigene Wohneinheiten sowie Belegungsrechte für weitere 550 Wohnungen. Die Wohnungsvergabe erfolgt über ein Punktesystem (Einkommen, Familienstatus), die Mietpreise orientieren sich am Mietspiegel beim Einzug und liegen bis zu 20 Prozent unter dem aktuellen Marktdurchschnitt bei Neuvermietung. Die Wohnungen werden ausschließlich auf Betriebsgrundstücken errichtet, die Bausteuerung erfolgt dabei durch das Unternehmen selbst, da es über eigenes Knowhow auf diesem Gebiet verfügt. Bis 2021 ist der Bau von 500 weiteren Werkswohnungen geplant (Investitionsvolumen 100 Millionen Euro). Weitere betriebseigene Flächen werden von öffentlichen und privaten Bauträgern entwickelt, dadurch sollen in den nächsten zehn Jahren weitere 2.500 Wohnungen für alle Bevölkerungsgruppen entstehen.

stärken; im Umkehrschluss ist allerdings zu fragen, wie sich diejenigen Unternehmen verhalten können, die zu solchen übertariflichen Leistungen nicht in der Lage sind. Diese sehen den durch die Lohnzulagen anderer Arbeitgeber nachfrageseitig zusätzlich angeheizten Wohnungsmarkt (ohne dass es zu einer quantitativen Entlastung kommt) als weiteren Nachteil im Wettbewerb um qualifiziertes Personal. Daher stellt sich die Frage, ob nicht auch andere Maßnahmen, die möglicherweise gar nicht als dauerhafte Lohnkosten-Komponente wirken, zumindest ergänzend hilfreich sein können.

Lohnzulagen tragen dazu bei, die Folgen eines angespannten Wohnungsmarktes für den einzelnen Mitarbeiter abzumildern. Sie sind jedoch unter Umständen dauerhaft kostenwirksam für das Unternehmen – und sie ändern nichts an bestehenden Angebotsknappheiten. Zwar werden die jeweiligen Beschäftigten durch die Lohnzulagen im Wettbewerb um Wohnraum bessergestellt; nachhaltig preisdämpfend wirkt jedoch nur die Ausweitung des Wohnungsangebots durch den Bau neuer Wohnungen.

Allerdings steht nicht zu erwarten, dass Großunternehmen und Industrie wieder massiv in den Neubau betriebseigener Wohnungen einsteigen – auch aufgrund der Abschaffung der Regelung, nach der sogenannte Werkwohnungen an Mitarbeiter günstiger vermietet werden durften. Diese Abschaffung ist im Lichte der derzeitigen Wohnungsmarktentwicklung zumindest zu hinterfragen.

In gleicher Weise ist auch die Frage des geldwerten Vorteils für die Beschäftigten zu sehen. Bei diesem Thema scheint äußerste Vorsicht geboten, um nicht einen erwünschten Vorteil für den Beschäftigten durch eine nachträgliche Besteuerung in einen finanziellen Nachteil zu wandeln. Es kann an dieser Stelle vorweggenommen werden, dass die meisten untersuchten Praxisbeispiele diese Klippe zu umschiffen versuchen, indem sie ihre Mitarbeiterwohnungen ausschließlich mindestens auf dem Niveau der ortsüblichen Vergleichsmiete vermieten. Allerdings ist nicht abschließend geklärt, ob diese Maßnahme zur Absicherung gegen eine (nicht erwünschte) Besteuerung als geldwerter Vorteil ausreicht. So bleibt an dieser Stelle eine Restunsicherheit, und es ist zumindest zu hinterfragen, ob die geltenden Regelungen zum geldwerten Vorteil nicht mittelbar einen eigentlich erwünschten Entlastungseffekt für die angespannten Wohnungsmärkte verhindern.

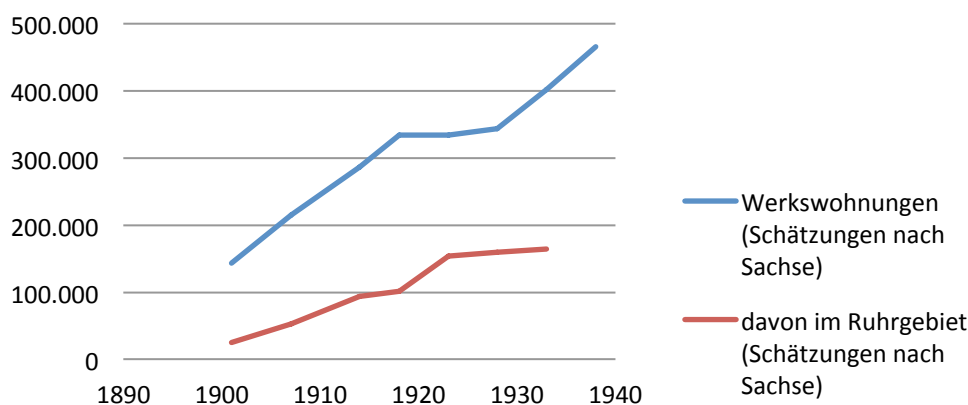
In diesem Sinne ist es Ziel dieser Handreichung, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie Unternehmen sich im Bereich Mitarbeiterwohnen engagieren können und welche Modelle hier attraktive Zugänge ermöglichen. Dabei geht es hier um vollwertige Wohnungsangebote. Die auch in rechtlicher Hinsicht völlig anders gestellte Unterkunft, die etwa nicht über ein eigenes Bad oder eine eigene Küche verfügt, bleibt bei dieser Betrachtung außen vor. In gleicher Weise bleibt das Modell der Bedienstetenwohnungen der öffentlichen Hand als Arbeitgeber, wie es der Freistaat Bayern seit einiger Zeit aktiv für die eigenen Angestellten betreibt, an dieser Stelle unberücksichtigt. Gleichwohl verdeutlicht auch dieses gute Beispiel eindrucksvoll die neue Relevanz des Mitarbeiterwohnens.

Darüber hinaus soll diese Publikation aufzeigen, in welchen Bereichen die öffentliche Hand das wohnungsbezogene Engagement von Arbeitgebern durch gesetzliche Anpassungen sinnvoll unterstützen könnte.

## 2 Historischer Rückblick

Der Werkswohnungsbau ist in seiner Entstehungsgeschichte der beginnenden Hochphase der Industrialisierung zuzuordnen und damit faktisch ein Lösungsmodell einer gänzlich anderen Epoche. Bevor deswegen aktuelle Lösungsansätze und Modelle herausgearbeitet werden, soll ein Blick zurück zeigen, aus welchen Gründen sich Unternehmen vor mehr als 100 Jahren zunehmend in der Pflicht sahen, Wohnraum für ihre Beschäftigten bereitzustellen, und was zum Rückgang von Werkswohnungen führte.

In den 1880er Jahren setzte in Deutschland der Werkswohnungsbau ein – insbesondere in Montan-/Bergbauregionen für die Arbeiter dieses stark expandierenden Wirtschaftszweiges. Im Ruhrgebiet wurden 1846 die ersten Werkswohnungen von Zechen errichtet.<sup>1</sup> Stahlunternehmen wie Krupp folgten ab 1861, der Fokus lag dabei in den Anfangsjahren auf der Unterbringung leitender Arbeiter und Angestellter, in späteren Jahren auch auf einfachen Beschäftigten. Nach Schätzungen gab es um 1900 etwa 143.000 Werkswohnungen im Deutschen Reich, bis 1914 verdoppelte sich diese Zahl. Trotz des Ersten Weltkriegs und des dadurch fast stagnierenden Werkswohnungsbaus wurden im Nachgang weitere Wohnungen angekauft. Bis 1937 entstanden so rund 466.000 Werkswohnungen (Abbildung 1).<sup>2</sup>



**Abbildung 1: Werkswohnungen in Deutschland 1890 bis 1937**

Quelle: Sachse 1994: 6

Am Beispiel des Unternehmens Krupp und dessen Führungspersonen Alfred sowie Friedrich Alfred Krupp lässt sich deutlich zeigen, aus welchen Motiven der klassische Werkswohnungsbau entstanden ist und welche Ziele damit erreicht werden sollten. Im Zuge der Industrialisierung kam es insbesondere im Ruhrgebiet mit der starken Kohle- und Stahlindustrie zur Expansion der Betriebe und hoher Nachfrage nach Arbeitskräften von Seiten der Unternehmen. Arbeiter und Familien drängten aus ländlichen Gegenden in die Städte Essen, Oberhausen etc. Diese sahen sich jedoch nicht in der Lage, die neu ankommenden Menschen mit adäquatem Wohnraum zu versorgen, also die „Wohnungsfrage“ zu lösen. Um ihre Arbeitsplätze mit leistungsstarken Beschäftigten zu besetzen und die Fluktuation im Sinne einer Stammebelegschaft gering zu halten, engagierten sich Unternehmen selbst zur Lösung der aufkommenden Wohnungsnot. Die Motive waren hierbei

<sup>1</sup> In diesem Jahr wurde die Siedlung Eisenheim zunächst von der Gutehoffnungshütte und in einer Erweiterung 1865 von der Zeche

<sup>2</sup> Sachse 1994: 6f.

durchaus vielschichtig: Vordergründig wurde den Mitarbeitern neben der Arbeit auch eine angemessene Unterkunft geboten, um sie von den Belastungen des angespannten Wohnungsmarktes zu befreien. Darüber hinaus sollte die Belegschaft zu einem soliden Lebenswandel und Loyalität angehalten werden, auch um der aufkommenden Arbeiterbewegung etwas entgegenzusetzen.

Das Beispiel Krupp ist in dieser Hinsicht gut dokumentiert und aussagekräftig: Hier war die grundlegende Motivation neben den äußeren Erfordernissen des Wohnungsbedarfs ein paternalistisches Selbstverständnis. Krupp bezahlte seine Arbeiter besser als Konkurrenten und ermöglichte zudem ein adäquates Wohnen. Dies geschah auch aus einer langfristigen Perspektive, um im Falle einer Veränderung der wirtschaftlichen Situation für eine Verknappung des Humankapitals gewappnet zu sein. Die betriebsnotwendige Stammarbeiterschaft sollte also möglichst fest an das Unternehmen gebunden werden. Überdies spielte räumliche Nähe eine Rolle: Siedlung und Fabrik lagen nah beieinander - aus Kollegen wurden auch Nachbarn. So entwickelte sich insbesondere innerhalb der Belegschaft ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl. Allerdings verstärkte diese Rollenüberschneidung die soziale Kontrolle auch im privaten Kontext. Problematisch daran war aus Perspektive der Arbeitnehmer die doppelte Abhängigkeit vom Fabrikbesitzer, da die Nutzung der Wohnung unmittelbar an die Beschäftigung im Betrieb gekoppelt war. Wohnungen mussten teilweise innerhalb von 24 Stunden nach Austreten aus dem Arbeitsvertrag geräumt werden.<sup>3</sup> Die Werkswohnungen waren demnach eindeutig den Beschäftigten des Betriebes vorbehalten, erst im vorangeschrittenen 20. Jahrhundert kam es zur Öffnung. Auch der monotone Charakter insbesondere der in den ersten Jahren des Werkswohnungsbaus errichteten Siedlungen war problematisch: die Quartiere hoben sich stark aus dem städtebaulichen und landschaftlichen Umfeld ab, nur der Bezug zur Fabrik war deutlich sichtbar. Die Siedlungen konnten teilweise nicht durchquert werden und wurden über Stichstraßen und Sackgassen erschlossen, was die Abgeschlossenheit noch verstärkte.<sup>4</sup> Mit Beginn der „industriellen Rationalisierung“ ab Mitte der 1920er Jahre, der Weltwirtschaftskrise und der einsetzenden Rüstungskonjunktur Mitte der 1930er Jahre rückte das Motiv, die Belegschaft an den Betrieb zu binden, in den Hintergrund, während Flexibilität eine größere Bedeutung gewann. Unternehmen begannen, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und die Unternehmensstruktur zu verschlanken.<sup>5</sup>

Nach dem zweiten Weltkrieg und der Teilung Deutschlands nahmen die Dynamiken zum Werkswohnungsbau in Ost und West unterschiedliche Verläufe: In der DDR gab es kaum konventionelle Werkswohnungen. Staat und Betrieb hatten jedoch großen Einfluss auf die Wohnraumvergabe, so dass Arbeitsplatz und Wohnungsversorgung häufig mehr oder weniger stark verknüpft waren. Einige Ministerien und staatliche Verwaltungen verfügten über eigene Wohnungen für ihre Bediensteten. Die volkseigenen Betriebe (VEB) hatten in der Regel keine eigenen Wohnungsbestände. Dafür verfügten sie über Kontingente im Bestand volkseigener Wohnungsunternehmen, die auf kommunaler Ebene agierten. Daneben gab es eine Vielzahl von Arbeiterwohnungsbau-Genossenschaften. Die staatlich unterstützten Genossenschaften waren in der Regel einem bestimmten VEB (Trägerbetrieb) zugeordnet. Mitarbeiter schlossen sich darin zusammen, erwarben Anteile und beteiligten

<sup>3</sup> Kil/Zwickert 2003: 7

<sup>4</sup> von Saldern 1995: 53

<sup>5</sup> Sachse 1994: 78

sich selbst am Bau ihrer Wohnungen. Unternehmen und Staat hatten in beiden Konstellationen großen Einfluss auf die Wohnungsvergabe. Nach der Wiedervereinigung blieben die Genossenschaften erhalten.

In Westdeutschland fand im Zuge des Wiederaufbaus zunächst erheblicher Werkswohnungsbau statt. Hier wurden nach dem Wiederaufbau insbesondere private Bauprojekte staatlich subventioniert, etwa 91% der Neubauprojekte wurden von privaten Investitionen finanziert. Dadurch verschob sich das Gewicht von der öffentlichen Versorgung mit Wohnraum hin zu einem privaten Marktgeschehen. Dazu kam das Ende der Wohnungszwangswirtschaft im Jahr 1960, das Wohnungen zu einem „normalen Wirtschaftsgut“ machte und letztendlich zur Deregulierung des Wohnungsmarktes führte. Gegen Ende der 1970er Jahre dürfte die Zahl der Werkswohnungen in der Bundesrepublik Deutschland ihren Höchststand erreicht haben. Nach heutigen Schätzungen des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. verfügten allein Bundespost und Bundesbahn über rund 100.000 Wohnungen, gewerbliche Unternehmen über rund 300.000 Wohnungen. Fast alle diese Wohnungen waren nach dem Krieg als geförderter Sozialwohnungsbau mit Bindung entstanden. Daher kann man von 300.000 bis 400.000 unternehmenseigenen Werkswohnungen ausgehen. Hinzu kam eine hohe Zahl von Sozialwohnungen bei kommunalen Unternehmen, die unter finanzieller Beteiligung von gewerblichen Großunternehmen errichtet wurden. Im Gegenzug erhielten die gewerblichen Unternehmen Benennungs- und Belegungsrechte. Hier kann man von weiteren 50.000 bis 80.000 Wohnungen ausgehen, die meist objektweise einzelnen Konzernen und Unternehmen zugeordnet waren. In Summe ist die Zahl der Werkswohnungen Ende der 1970er Jahre damit faktisch mit 350.000 bis 450.000 Einheiten zu beziffern. Diese hunderttausenden Wohnungen lagen natürlicherweise ganz überwiegend in den prosperierenden Wirtschaftsregionen und entlasteten dort effektiv die Wohnungsmärkte.

In der Folge verlor der Werkswohnungsbau in Westdeutschland jedoch stetig an Bedeutung. Bestehende Siedlungen und Objekte wurden meist im Zuge der Konzentration auf das Kerngeschäft sukzessive abgestoßen –als ein Prozess, der sich über mehrere Jahrzehnte erstreckte. Im Zeitverlauf zogen sich die meisten Unternehmen, zu denen auch große staatliche Betriebe wie die Deutsche Post oder die Deutsche Bahn gehörten, unter den Vorzeichen einer allgemeinen Wohnungsmarktenspannung zunehmend aus dem Baugeschehen und der Bewirtschaftung von Wohnungen für die eigenen Mitarbeiter zurück.



Vor allem ab den späten 1970er Jahren, als der Wiederaufbau weitgehend als abgeschlossen galt, wurde die Werkswohnung als nicht mehr zeitgemäß angesehen. Um auf das zu Beginn dargestellte Beispiel der Krupp'schen Werkssiedlungen zurückzukommen: Seit Mitte der 1960er Jahre begann sich das Industrieunternehmen in einer Phase finanzieller Schwierigkeiten von seinen Werkswohnungen zu trennen – allein 1967 von 3.900 Wohnungen.<sup>6</sup>

Seit Anfang des Jahrtausends bekam das Thema im Zuge von en-bloc-Privatisierungen größerer Bestände noch einmal kurzzeitig Aufmerksamkeit – allerdings eher unter dem Aspekt, dass damit der Eintritt privater Finanzinvestoren in den deutschen Wohnungsmarkt stark öffentlich wahrgenommen wurde. Beim Beispiel Krupp schlug sich dies im Jahr 2004 im Verkauf von 48.000 ehemaligen Werkswohnungen nieder. Dabei zahlten die US-Investmentbank Morgan Stanley sowie die Kölner Immobiliengruppe Corpus insgesamt über zwei Milliarden Euro an Thyssen-Krupp, welche insbesondere zum Abbau von Schulden verwendet werden sollten.<sup>7</sup>

### Praxisbeispiel 2

Seit etwa 1920 können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Haushaltsgeräteherstellers in Familienbesitz auf Mitarbeiterwohnungen zurückgreifen. Werkswohnungsbau wird traditionell als Teil der Unternehmenskultur im Rahmen der sozialen Verantwortung für die Beschäftigten verstanden und soll darüber hinaus die Arbeitgeberattraktivität erhöhen. Der Bestand liegt derzeit bei 60 Wohnungen (ehemals über 150), was sich angesichts von über 5.000 Beschäftigten recht gering ausnimmt. Allerdings ist der Wohnungsmarkt vor Ort nicht sonderlich angespannt.

Langfristig wird ein Wohnbestand von etwa 90 Einheiten angestrebt. Im Zuge von Modernisierungsmaßnahmen gab es in letzter Zeit Ersatzneubau. Darüber hinaus gibt es für die kurzfristige Unterbringung von neuen Mitarbeitern, Beschäftigten anderer Standorte oder Mitarbeitern im Praktikumsverhältnis ein Gästehaus am Unternehmensstandort.

<sup>6</sup> Der Spiegel 1967: 33; Bartholomäi 2004: 27f.

<sup>7</sup> Hennes 2004

### 3 Aktuelle Herangehensweisen und zentrale Entscheidungsparameter

Ausgehend von aktuellen Fallbeispielen für Mitarbeiterwohnen werden in diesem Kapitel zunächst zentrale Fragestellungen für den Praxisfall abgeleitet (Kap. 3.1). Grundlage hierfür ist vor allem die Auswertung der Beispielfälle und ergänzender Expertengespräche. Dies wird durch wichtige Hinweise auf rechtliche Fragestellungen ergänzt, insbesondere im Hinblick auf das Mietrecht (Kap. 3.2) und zentrale steuerliche Fragestellungen (Kap. 3.3). Damit wird die Grundlage gelegt für die im anschließenden Kapitel erfolgende Darstellung von drei prototypischen Modellen des Mitarbeiterwohnens.

#### 3.1 Grundlegende Fragestellungen für Mitarbeiterwohnen heute

Wie beschrieben, entstammt das Modell der Werkswohnung einer Zeit, deren Rahmenbedingungen verglichen mit heute viele grundsätzliche Unterschiede aufweisen. Es gibt allerdings einen wichtigen gemeinsamen Nenner: Auch heute sehen gewerbliche Unternehmen sich wieder mit dem Problem konfrontiert, qualifizierte Beschäftigte unter den Bedingungen eines angespannten Wohnungsmarkts zu rekrutieren und an das Unternehmen zu binden.

Gleichwohl kann und soll das Modell des Werkwohnungsbaus früherer Jahre nun selbstverständlich nicht einfach wiederbelebt werden. Es geht vielmehr um eine zeitgemäße Interpretation im Kontext moderner Personal- und Standortpolitik.

Aus diesem Grund sollte für die vorliegende Handreichung anhand von aktuellen Praxisbeispielen untersucht werden, wie zeitgemäße Ansätze dazu aussehen können. Dabei wurde deutlich, dass regional differenzierte Rahmenbedingungen auch stark unterschiedlich ausgeprägte Modelle für das Mitarbeiterwohnen hervorbringen. Diese Beispielfälle wurden in einer umfangreichen Recherche ausfindig gemacht und Vertreter der gewerblichen Unternehmen – und zum Teil auch ihrer wohnungswirtschaftlichen Partner – intensiv befragt. Ziel war es dabei, verallgemeinerbare Befunde und Übertragbarkeiten herauszuarbeiten. Es gibt bei diesem Thema naturgemäß immer Varianten und Sonderfälle, denn nicht jedes Unternehmen und nicht jede örtliche Situation sind gleich. Schon deswegen braucht jeder Fall eine maßgeschneiderte Vorgehensweise.

#### Praxisbeispiel 3

Zusammen mit zwei Partnern erwarb der Geschäftsführer eines mittelständischen Handwerksbetriebs in Berlin im Jahr 2007 ein Wohnhaus mit insgesamt 33 eher kleinen Wohnungen. Diese werden im Falle eines Mieterwechsels bevorzugt den Beschäftigten des Unternehmens vergleichsweise preiswert angeboten. Der Firmenstandort befindet sich in einem innenstadtnahen Ortsteil, der sich in den letzten Jahren zum Trendkiez und begehrten Wohnstandort entwickelt hat. Damit gehen stark ansteigende Mieten einher, so dass unternehmensnahe und bezahlbare Wohnmöglichkeiten für die Beschäftigten im freien Markt schwierig zu finden sind. Dies ist jedoch elementar aufgrund von Schichtbetrieb und Arbeitszeiten, die zum Teil nachts beginnen. Deswegen wurde für das Projekt eine Immobilie in der Nähe zum Firmenstandort erworben. Das Wohnhaus soll so zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei Fachkräften führen.

Als besonders wichtig erwiesen sich bestimmte Parameter und Fragestellungen:

▶ **Stehen eigene Flächen für eine Bebauung zur Verfügung?**

Sind unternehmeneigene Flächen zur Wohnungsbebauung vorhanden und können diese langfristig für die wohnliche Nutzung eingesetzt werden?

▶ **Sollen die eigenen Baulandflächen im Vermögen des Betriebes oder des Unternehmers erhalten bleiben?**

Der mögliche Verkauf von Betriebsfläche spielt eine Rolle für die Unternehmensstrategie. Darüber hinaus beeinflusst die Frage aber auch die Verhandlungsposition gegenüber einem möglichen Kooperationspartner. Einzelne Wohnungen oder ganze Wohnkomplexe können nach der Fertigstellung angemietet werden. Das gewerbliche Unternehmen kann auch Belegungsrechte für ein Wohnungskontingent erwerben.

▶ **Sind die vorhandenen Flächen für die Bebauung geeignet? Welche kommunalen rechtlichen Rahmenbedingungen müssen beachtet werden?**

Das geplante Bauvorhaben muss in Einklang mit der kommunalen Bauleitplanung (Bebauungsplan, Flächennutzungsplan) sowie ggf. weiteren Auflagen im Zusammenhang mit der Baugenehmigung stehen. Auch die Bedürfnisse der Beschäftigten im Hinblick auf ihre Wohnlage spielen eine Rolle (Lage, Nähe zum Betrieb).

▶ **Soll die Bewirtschaftung der Mitarbeiterwohnungen innerhalb des eigenen Unternehmens erfolgen?**

Dabei kann eine Rolle spielen, ob die Vermietung einschließlich aller damit verbundenen Risiken (z.B. Leerstand) gezielt ausgelagert werden soll. Alternativ kann das Unternehmen eine Tochtergesellschaft gründen oder mit einem Partner aus der Wohnungswirtschaft zusammenarbeiten.

▶ **Wie kann der Bau der Wohnungen realisiert werden?**

Ist innerhalb des Betriebs Baukompetenz vorhanden, kann diese für den Neubau genutzt werden. Ansonsten bietet sich die Auftragsvergabe bspw. an einen Bauunternehmer an, der für den gesamten Bauprozess verantwortlich ist.

▶ **Soll der Wohnraum im Eigentum des Unternehmens verbleiben?**

Falls nicht, gibt es für den Betrieb verschiedene andere Konstellationen von einem Generalpachtvertrag, über die Anmietung einzelner Mietwohnungen für die eigenen Mitarbeiter bis hin zum Erwerb von Belegungsrechten über gewisse Wohnungskontingente.

▶ **Welches Volumen hat das Projekt voraussichtlich?**

Die Größe des geplanten Projekts entscheidet über die Art der Kooperation, den Aufwand sowie Risiken, die mit dem Bauvorhaben einhergehen. Dies hängt eng mit der Frage nach spezifischen Bedarfen zusammen, das heißt: Wie viele Wohnungen mit welcher Größe und Ausstattung sollen errichtet werden?

▶ **Wie hoch ist der zu erwartende Aufwand?**

Der Aufwand für das Unternehmen hängt stark davon ab, wer Planung, Bau, Betrieb und Verwaltung der Mitarbeiterwohnungen übernimmt. Durch die Vergabe einer oder mehrerer dieser Schritte an einen professionellen Partner lässt sich der interne Aufwand reduzieren. So kann sich das gewerbliche Unternehmen auf sein Kerngeschäft konzentrieren.

▶ **Welchen Einfluss kann der Betrieb auf Preis, Größe und Standard der Wohnungen nehmen?**

Der Einfluss hängt stark von den konkreten Rahmenbedingungen (Fläche, Wohnungen in Eigentum) und Kooperationsmodalitäten (Baupartnerschaft, externe/ interne Bewirtschaftung) ab. Grundsätzlich bestehen im Neubau jedoch sehr hohe Einflussmöglichkeiten. Die Preisgestaltung hängt außerdem von der örtlichen Vergleichsmiete, den Kosten des Grundstücks, dem Grad der geplanten Subvention der Wohnungen etc. ab. Auch ist zu klären, unter welchen Voraussetzungen das Projekt zu den Erwartungen der geplanten Bewohnerschaft passt (neben dem Mietpreis z.B. auch Wohnungsgrößen, Ausstattungsmerkmale etc.).

▶ **Welche Risiken ergeben sich?**

Zu den Risikodimensionen gehören Planung und Durchführung der Bautätigkeit, Umgang mit möglichem Leerstand nach der Fertigstellung, Veränderungen auf dem lokalen Mietmarkt, steuerliche und rechtliche Unsicherheiten, sowie ein hoher Aufwand für Bewirtschaftung und Verwaltung der Wohnungen. Der Grad der Risiken ist dabei vom Grad des Einbezugs externer Partner abhängig.

▶ **Welcher Nutzen ergibt sich für das Unternehmen?**

Den eigenen Mitarbeitern trotz angespanntem Wohnungsmarkt adäquaten Wohnraum zur Verfügung stellen zu können, steigert die Attraktivität des Unternehmens, stärkt die Arbeitgebermarke und hat Einfluss auf den (positiven) Ruf als sozialer Unternehmer. Mitarbeiter können langfristig an den Betrieb gebunden werden. Darüber hinaus ergeben sich mitunter Renditechancen aus der Wohnungsvermietung.

Fragen wie diese unterstützen den Findungsprozess hin zum geeigneten Umsetzungsmodell. In formaler Hinsicht spielen vor allem auch mietrechtliche und steuerliche Aspekte eine Rolle, auf die im Folgenden im Einzelnen eingegangen wird.

## 3.2 Mietrechtliche Fragen

Grundsätzlich ist im Zusammenhang mit Mitarbeiterwohnen zu beachten: Unabhängig von der gewählten Konstruktion gilt auch hier das Mietrecht vollumfänglich. Gerade wenn der Mietvertrag aus nachvollziehbaren Gründen an das Beschäftigungsverhältnis geknüpft werden soll, ist vor allem auch der § 576 BGB zu beachten. Dieser regelt, dass Wohnraum, der mit Rücksicht auf das Bestehen eines Dienstverhältnisses vermietet ist, vom Vermieter nach Beendigung des Dienstverhältnisses spätestens am dritten Werktag eines Kalendermonats zum Ablauf des übernächsten Monats gekündigt werden kann, wenn der Wohnraum für einen anderen zur Dienstleistung Verpflichteten benötigt wird. Dies muss in der Kündigung durch Nennung der Anzahl der Bewerber für den jeweiligen Wohnungstyp nachgewiesen werden. Diese Regelung greift nur bei Wohnraum, der dem Mieter weniger als zehn Jahre überlassen war. Bei mehr als zehnjähriger Gültigkeit des Mietverhältnisses ist somit eine Kündigung aufgrund der Beendigung des Dienstverhältnisses nicht mehr möglich.<sup>8</sup>

Jenseits dessen können sich Schwierigkeiten ergeben, wenn beispielsweise ein Familiengericht bei Scheidungen über die weitere Verwendung der Wohnung entscheidet oder ein sonstiger Härtefall vorliegt. In der Praxis wird in solchen Situationen meist eine Einigung gefunden, etwa indem eine längere Räumungsfrist vereinbart wird.

Zu unterscheiden sind folgende Modelle zur Befristung der Mietverträge:

- **Vermietung zum vorübergehenden Gebrauch (§ 549 Abs. 2 Nr. 1 BGB)**

Wohnungen können auch nur zum vorübergehenden Gebrauch vermietet werden. In diesem Fall bestimmt § 549 Abs. 2 Nr. 1 BGB, dass die normalerweise im Mietrecht geltenden Mieterhöhungsvorschriften oder Kündigungsschutzregelungen nicht gelten. Auch die normalerweise geltende Kündigungsfrist kann gemäß § 573c Abs. 2 BGB verkürzt werden.

Mit der Fallvariante "zum vorübergehenden Gebrauch vermietet" sind Mietverhältnisse gemeint, die aufgrund besonderer Umstände nach dem Willen beider Vertragsparteien nur von einer relativ kurzen Dauer sein sollen. Gedeckt werden soll nur ein kurzzeitiger Sonderbedarf, bei dem absehbar ist, dass er wieder wegfällt. Das Mietverhältnis ist ein Durchgangsstadium. Typisch sind beispielsweise Mietverhältnisse über eine Ferienwohnung, das Mietverhältnis von Monteuren am Ort der Montage oder

### Praxisbeispiel 4

Seit 2012 bietet ein Möbelhaus in Süddeutschland Apartments für seine Beschäftigten an.

Aufgrund einer faktischen Vollbeschäftigung in der Region muss zur Besetzung freier Stellen Personal überregional geworben werden. Um den Wechsel zum neuen Arbeitsplatz und die Regelung der eigenen Wohnsituation zu erleichtern, werden 17 Einzelapartments als Übergangslösung angeboten. Sie sollen die Unterkunft für die erste Zeit sichern, bis sich die Neuestellten in der Umgebung eingelebt und sie eine dauerhafte Bleibe gefunden haben. Dies hat sich als ein wichtiger personalpolitischer Vorteil erwiesen.

Die Mitarbeiterwohnungen wurden in einem ehemaligen Bauernhof errichtet. Die Verträge laufen befristet, in einem Rahmen von bis zu 9 Monaten bzw. gekoppelt an die Probezeit.

<sup>8</sup> Gänzlich gesondert hiervon sind die Regelungen für Unterkünfte, die hier nicht vertieft betrachtet werden.

Mietverhältnisse für die Dauer einer Messe, einer Kur usw. Es ist aber auch durchaus denkbar, dass für eine Orientierungsphase am neuen Wohnort/Arbeitsort vermietet wird, beispielsweise für die Dauer der Probezeit oder für die Dauer der endgültigen Wohnungssuche.

- **Qualifizierter Zeitmietvertrag (§ 575 Abs. 1 Nr. 3 BGB)**

Bei einem qualifizierten Zeitmietvertrag endet das Mietverhältnis mit Ablauf der vereinbarten Mietzeit. Auf Seiten des Vermieters ist aber ein Befristungsinteresse notwendig, z.B. Betriebsbedarf. Das ist der Fall, wenn der Vermieter nach Ablauf der Mietzeit die Wohnung an einen zur Dienstleistung Verpflichteten vermieten will. Ein Problem dieses Befristungsmodells ist darin zu sehen, dass die Mietzeit fest vereinbart werden muss. Sie kann daher allenfalls bei befristeten Arbeitsverhältnissen angewandt werden.

- **Werkmietwohnung / Dienstmietwohnung (§ 576 BGB)**

Unter Werkmietwohnung oder Dienstmietwohnung fallen Wohnungen, die mit Rücksicht auf das Bestehen eines Dienstverhältnisses (§ 611 BGB) vermietet werden. Unterschieden wird zwischen der funktionsgebundenen und der ungebundenen oder gewöhnlichen Werkmietwohnung.

Bei der ungebundenen oder gewöhnlichen Werkmietwohnung gilt eine Kündigungsfrist von grundsätzlich drei Monaten, wenn das Mietverhältnis bis zu zehn Jahre angedauert hat. Gekündigt werden kann, wenn das Dienstverhältnis beendet ist und Betriebsbedarf besteht. Kündigungsgrund ist somit der Betriebsbedarf gemäß § 573 BGB. Die Sozialklausel gilt gemäß § 576a BGB nicht, wenn der Mieter das Dienstverhältnis gelöst hat oder der Arbeitgeber Grund zur Beendigung des Dienstverhältnisses hatte. Ab einer Wohndauer von zehn Jahren oder wenn kein Betriebsbedarf besteht, gelten gestaffelte Kündigungsfristen und Kündigungsgründe wie bei jedem anderen Mietverhältnis auch.

Bei der funktionsgebundenen Werkmietwohnung – gemeint sind z.B. Hausmeister- oder Pfortnerwohnungen – gilt eine Kündigungsfrist von einem Monat. Die Sozialklausel gilt gemäß § 576a BGB nicht.

- **Werkdienstwohnung / Dienstwohnung (§ 576b BGB)**

Bei der Werkdienstwohnung ist die Überlassung der Wohnung Entgelt oder Teil des Entgeltes für die Dienstleistung. Es liegt kein Mietvertrag vor, eine Kündigung ist nicht notwendig. Endet das Dienstverhältnis, muss die Wohnung zurückgegeben werden. Voraussetzung ist aber, dass einem Alleinstehenden eine möblierte Werkdienstwohnung überlassen wurde. Typische Anwendungskontexte sind Ausbildungsverträge mit Lehrlingen, Praktikanten, Volontären usw. Wird die Wohnung vom Arbeitnehmer möbliert oder wohnt er hier mit eigenem Haushalt (Familie/Partner), gilt Mietrecht auch nach Beendigung des Dienstverhältnisses. Bei einem befristeten Dienstverhältnis ist eine Kombination mit einem Zeitmietvertrag gemäß § 542, 575 Abs. 1 Nr. 3 BGB (siehe oben) möglich.

### 3.3 Steuerliche Aspekte

In steuerlicher Hinsicht ergibt sich beim Thema „Mitarbeiterwohnen“ vor allem der Problem-  
bereich des geldwerten Vorteils. Die Vorteile aus der Überlassung einer Mitarbeiterwohnung  
können unter Umständen einen geldwerten Vorteil für den Arbeitnehmer darstellen, der steuer-  
und beitragspflichtig ist.

Nach der bislang geltenden Praxis ergibt sich ein möglicher geldwerter Vorteil, wenn eine  
Differenz zwischen der Miete der Mitarbeiterwohnung und der ortsüblichen Vergleichsmiete  
besteht. Laut Richtlinie 8.1 Abs. 6 Satz 7 LStR 2015 gilt die Vergleichsmiete unabhängig davon,  
ob die Wohnung z. B. als Werks- oder Dienstwohnung im Eigentum des Arbeitgebers oder  
dem Arbeitgeber auf Grund eines Belegungsrechts zur Verfügung steht oder von ihm  
angemietet worden ist.

Daher sollte eine Vermietung der Wohnung an Beschäftigte auf dem Niveau der ortsüblichen  
Vergleichsmiete in der Regel in dieser Hinsicht unschädlich sein. Für diesen Weg spricht:

- Die Beschäftigten profitieren von der Wohnungsüberlassung zu einem Mietpreis, der in  
angespannten Wohnungsmärkten dennoch niedriger ist als die aktuellen Wiederver-  
mietungsmieten (die dann in der Regel höher liegen als die ortsübliche Vergleichsmiete  
z.B. gemäß Mietspiegel).
- Die Überlassung der Mitarbeiterwohnung löst keine zusätzlichen Steuer- und Beitrags-  
pflichten aus.

Hiervon können allerdings Vorteile unberührt sein, die sich etwa durch die vergünstigte  
Überlassung eines betriebseigenen Baugrundstücks an einen externen Partner (z.B.  
kommunales Wohnungsunternehmen) ergeben. Wenn etwa im Rahmen eines entsprechenden  
Verhandlungspakets auf diesem Wege vergünstigte Mieten für die eigenen Mitarbeiter  
„erkauft“ werden, kann im Einzelfall wiederum ein geldwerter Vorteil vorliegen. Dies ist im  
Einzelfall genau zu prüfen.

Praxisbeispiele zeigen darüber hinaus, dass  
viele Arbeitgeber sich auch auf Modelle  
einlassen, bei denen der geldwerte Vorteil  
ebenso wie die damit verbundenen Steuer-  
und Beitragspflichten bewusst in Kauf ge-  
nommen werden.

Politisch anzuregen ist die Einführung eines  
speziellen Freibetrages (z.B. 100 Euro bis  
150 Euro im Monat), um das Modell des  
Mitarbeiterwohnens, das auch für den  
jeweiligen Gesamt-Wohnungsmarkt wichti-  
ge Entlastungseffekte zeitigt, stärker zu  
unterstützen und zu forcieren.

#### Praxisbeispiel 5

Das mittelständische Unternehmen (ca. 50 Beschäftigte)  
im Großraum München bemüht sich derzeit intensiv  
darum, Wohnraum für seine Mitarbeiterinnen und  
Mitarbeiter zu bauen. Die Ausbildung eigener Fachkräfte  
ist in dieser Sparte des Baunebengewerbes nicht üblich,  
weshalb man stark auf die Gewinnung externer  
Fachkräfte angewiesen ist, um weiteres  
Firmenwachstum zu ermöglichen. Angesichts eines stark  
angespannten Wohnungsmarkts würde ein  
unternehmenseigenes Wohnraumangebot aus Sicht der  
Geschäftsleitung einen entscheidenden Standortvorteil  
darstellen, da es den Angestellten Planungssicherheit  
und ein dauerhaft faires Mietniveau garantieren würde.  
Der Landkreis unterstützt das Vorhaben, für das derzeit  
noch ein geeigneter Standort gesucht wird. Als  
planungsrechtliche Schwierigkeit erweist sich allerdings  
die geplante gemischte Nutzung mit Wohnungen  
einerseits und als gewerblicher Zweitstandort  
andererseits (v.a. Lager).

Die Bereitstellung von Mitarbeiterwohnungen kann – als eine Variante, die im Kap. 4.1 beispielhaft vertieft wird – durch den Unternehmer als Privatperson erfolgen, der die Mitarbeiterwohnungen als Teil des Privatvermögens errichtet, bewirtschaftet und vermietet. In dieser Variante kann es unter Umständen zu einer gewerbesteuerlichen Behandlung der Vermietungstätigkeit kommen. Aspekte wie dieser können jedoch nur bezogen auf den konkreten Einzelfall und vor dem Hintergrund der individuell in Frage kommenden Organisations- und Umsetzungsmodelle beleuchtet werden.

#### **Praxisbeispiel 6**

Ein Unternehmen der Hotelbranche wollte in exponierter Lage expandieren. Die Kommune machte die Errichtung von Wohnungen zur Voraussetzung für ihre Zustimmung zu den Bauplänen. Das Unternehmen kooperierte daraufhin umfassend mit einer Genossenschaft, welche eine entsprechende Fläche erwarb, die Wohnungen baute und nun en bloc an das Unternehmen vermietet. Mietermanagement und Objektpflege leistet das Unternehmen selbst. Für einen Teil der Wohnungen, die mit Mitteln der sozialen Wohnraumförderung errichtet wurden, muss entsprechend die Wohnberechtigung nachgewiesen werden. Die rund 100 Wohneinheiten sind in Ausstattung und Größe stark differenziert. Sie werden sowohl von einfachen Angestellten und Auszubildenden, als auch von leitenden Angestellten bewohnt. Genossenschaft und Unternehmen sind beide sehr zufrieden mit der Kooperation. Für das Unternehmen stellen die Betriebswohnungen einen wichtigen Standortvorteil bei der Gewinnung von neuen Beschäftigten dar.



## 4 Modellhafte Organisationslösungen für die Praxis

Im diesem Kapitel werden drei prototypische Organisations- und Umsetzungsmodelle vorgestellt, die sich als Ausgangspunkt für eigene Überlegungen gewerblicher Unternehmen eignen. Dabei wird nach den zentralen Parametern wie Baulandverfügbarkeit, Flächeneigentum, Kapitaleinsatz, Umfang etc. differenziert. Die Modelle 1 und 2 gehen dabei davon aus, dass sich bereits eine geeignete Fläche im Besitz des Unternehmens befindet, Modell 3 funktioniert ohne diese Annahme im Rahmen eines Kooperationsansatzes. Die drei Modelle unterscheiden sich zudem vor allem anhand des Grades der betriebsinternen bzw. -externen Organisation und Umsetzung. Im Modell 1 wird überwiegend betriebsintern organisiert, während Modell 3 den internen Aufwand weitgehend reduziert.

Um eine klare Unterscheidung der Modelle zu unterstützen, wurden parallel zur textlichen Systematisierung Piktogramme entwickelt. Diese verdeutlichen die fünf zentralen Parameter der Prototypen entlang der Entscheidungs- und Prozesskette:



Dies ist zum ersten das **Grundstück**: Ist ein geeignetes Baugrundstück im Besitz des gewerblichen Unternehmens vorhanden und für eine Wohnbebauung verfügbar? Soll es im Besitz des gewerblichen Unternehmens verbleiben oder soll die Fläche als Verhandlungsmittel verwendet werden?



Dies ist zum zweiten der **Bau**: Wer ist Bauherr beim Bau der Wohnungen bzw. führt den Bau verantwortlich durch? Handelt es sich hierbei um das gewerbliche Unternehmen selbst, wird dafür ein anderes Unternehmen als Auftragnehmer eingebunden oder wird der Bau komplett an einen Partner abgegeben?



Dies ist zum dritten das **Gebäude**: Wem gehört das Mietshaus nach Baufertigstellung? Verbleibt es im Besitz des gewerblichen Unternehmens oder gelangt es als Teil eines Kooperationsvertrags in den Besitz eines professionellen Betreibers?



Dies ist viertens die **Vermietung und Verwaltung** der Wohnungen: Verbleibt dieser Aufgabenbereich im gewerblichen Unternehmen oder wird es an einen professionellen Partner ausgelagert?



Dies ist nun letztens die Art des möglichen **Zugriffs auf die Wohnungen**: Gehören dem gewerblichen Unternehmen die Wohnungen selbst, so gibt es einen direkten Zugriff - oder erhält das gewerbliche Unternehmen Belegungsrechte für die Mitarbeiterwohnungen?

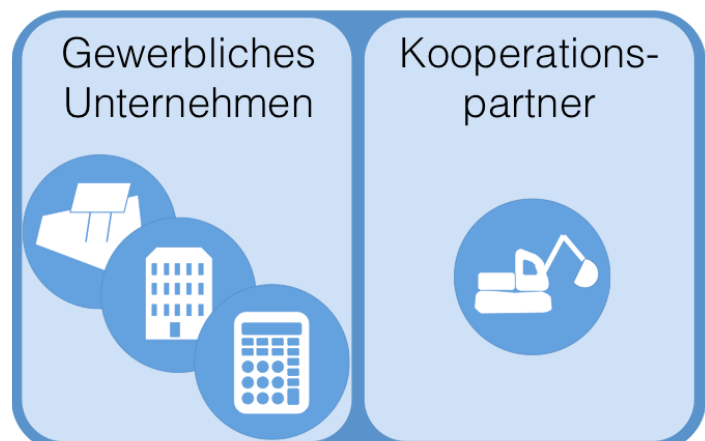
#### 4.1 Modell 1: Mitarbeiterwohnen im eigenen Unternehmen organisieren

- ▶ Sie verfügen über ein geeignetes Baugrundstück im Unternehmensbesitz?
- ▶ Sie möchten, dass Fläche und Wohnobjekt im Unternehmenskapital dauerhaft verbleiben und nicht verkauft werden sollen?
- ▶ In der Folge werden Sie sich als Arbeitgeber bevorzugt selbst um die Bewirtschaftung und Verwaltung des Objekts kümmern?

In diesem Modell wird davon ausgegangen, dass sich ein geeignetes **Baugrundstück** im Unternehmensbesitz befindet, das auch langfristig beim Unternehmen verbleiben und nicht verkauft werden soll. Diese Fläche ist entweder unbebaut oder wird nicht mehr gewerblich genutzt und sie kann für eine Wohnungsbebauung aktiviert werden. Es muss geprüft werden, inwieweit örtliche Bauvorschriften die Bebauung regulieren (Bebauungsplan) und ob auf der Fläche grundsätzlich (Geschoss-) Wohnungsbau möglich ist. Durch ein aktives Zugehen auf die Kommunalverwaltung lassen sich die Potenziale von Flächen, die bauleitplanerisch nicht unmittelbar für eine Wohnbebauung vorgesehen sind, klären. Auch wenn die Vorgaben der Bauleitplanung auf den ersten Blick nicht zu passen scheinen: Unter den Vorzeichen eines angespannten Wohnungsmarktes sollte ein solches Angebot des Neubaus bezahlbarer Wohnungen auf kommunaler Seite tendenziell auf offene Ohren stoßen.

Schließlich ist zu klären, welche Finanzmittel zur Realisierung eines Bauvorhabens vorhanden oder zumindest akquirierbar sind (Darlehen, evtl. auch Förderungen von KfW oder Wohnraumförderung).

Je nach Größe und Kompetenz des gewerblichen Unternehmens können Planung und **Bau des Wohngebäudes** intern geleistet werden. Für kleinere Gewerbe kommt ansonsten auch die Zusammenarbeit mit einem Kooperationspartner, beispielsweise einem Generalunternehmer oder einem Projektentwickler in Frage, so dass alle Leistungen aus einer Hand kommen und damit klare Verantwortlichkeiten festgelegt sind. Einzelgewerkliche Vergaben sind auch möglich, sie bedeuten allerdings organisatorisch einen größeren Aufwand und setzen gute Fachkenntnis beim Bauherrn (hier: dem gewerblichen Unternehmen) voraus. Diesen Weg sollte ein Arbeitgeber allenfalls dann gehen, wenn er in diesem Bereich eigenes Knowhow mitbringt oder auch einzelne oder alle Bauleistungen selbst erbringt. In diesem Fall liegen allerdings auch größere Umsetzungsrisiken beim gewerblichen Unternehmen selbst.



Ein weiterer Aspekt für bedarfsgerechten Neubau: Gewerbliche Unternehmen haben ihre Kernkompetenz üblicherweise in anderen Bereichen und nicht primär in der Wohnungsbewirtschaftung. Praktische Erfahrungen aus der Planung oder aktiven Bewirtschaftung eines Mietwohnungsobjekts sind jedoch wichtig und hilfreich, wenn es um die sachgerechte Konzeption und Realisierung eines solchen Hauses geht.

Nach der Fertigstellung verbleiben die Wohnungen in diesem Modell im Eigentum des gewerblichen Unternehmens. Die **Bewirtschaftung** der Immobilie ist dann durch das gewerbliche Unternehmen selbst zu leisten, wobei die **Verwaltung** auch an einen externen Dienstleister abgegeben werden kann. Dazu gehören Mietermanagement und Abrechnungen, aber unter Umständen auch die Instandhaltung der Wohnungen. Wie schon beim Bau sind auch in der internen Bewirtschaftung und Verwaltung der Wohnungen besondere Herausforderungen dieses Modells zu sehen. Sind genügend Expertise und Kapazität für eine adäquate Lösung innerhalb des Unternehmens vorhanden? Wie hoch ist das Risiko, dass sich ein unwirtschaftlicher Betrieb auch auf das Ergebnis der Kerngeschäftstätigkeit auswirkt (z.B. aufgrund von unerwartetem Leerstand)? Werden die Wohnungen nur an eigene Beschäftigte oder auch an Externe vergeben? Darüber hinaus stellen sich steuerrechtliche Fragen (vgl. Kap. 3.3), etwa bei der gewerbesteuerlichen Behandlung des „Geschäftszweigs Vermietung und Verwaltung“. Je nach Umfang des Immobilienbestands und dem daraus entstehenden Aufwand der Verwaltung ist daher auch die Ausgliederung in eine entsprechende Tochtergesellschaft denkbar.

Demgegenüber ergeben sich gerade aus der internen Bewirtschaftung eigene **Renditechancen** für das gewerbliche Unternehmen. Da die Wohnungen im eigenen Besitz verbleiben, gibt es darüber hinaus große Freiheit bei der Verfügung über diese Wohnungen, sowohl in Fragen der Mieterauswahl als auch im Hinblick auf die weitere Entwicklung der Wohnimmobilien. Aus unternehmensstrategischer Sicht bietet dieses Modell außerdem den Vorteil, dass die Fläche beim Unternehmen und somit als Firmenkapital erhalten bleibt. So werden Spielräume für zukünftige Entwicklungen (Erweiterung/ Veränderung) des Unternehmens erhalten.

Modellhafte Berechnungen zu Kosten, Finanzierung und wirtschaftlich notwendiger Nettokaltmiete finden sich in Kapitel 5 („Modellhafte Kalkulation von Mitarbeiterwohnungen“).

## 4.2 Modell 2: Flächenreserven in Kooperation aktivieren

- ▶ Sie verfügen über ein geeignetes Baugrundstück im Unternehmensbesitz?
- ▶ Sie können sich vorstellen, die Fläche im Zuge eines Projekts zum Mitarbeiterwohnen an einen externen Partner zu veräußern?
- ▶ Sie würden die Bewirtschaftung selbst übernehmen, aber nicht gern selbst bauen?

Grundvoraussetzung auch für das zweite Modell ist, dass sich eine geeignete Fläche im Besitz des gewerblichen Unternehmens befindet. Im Gegensatz zum ersten Modell wird hier jedoch davon ausgegangen, dass diese **eigene Fläche dauerhaft verzichtbar** für das Unternehmen ist und daher verkauft werden kann. Dabei kann es sich entweder um eine ungenutzte Freifläche oder ehemaliges Betriebsgelände handeln, das nicht mehr benötigt wird (unbebaute oder bebaute Produktions- und Lagerflächen). Auch in diesem Modell sind die entsprechenden behördlichen Vorgaben wie Flächennutzungsplan oder Bebauungsplan auf ihre Kompatibilität mit dem geplanten Bauvorhaben hin zu prüfen (s.o.).

Für die Entwicklung des Areals ist darüber hinaus ein Kooperationspartner notwendig. In der Regel fungieren **private oder kommunale Wohnungsunternehmen** als Käufer der Fläche und Entwickler der Immobilie. Es gibt überdies auch Beispiele für eine Kooperation mit einer Genossenschaft. Entscheidend ist hierbei weniger die Rechtsform als vielmehr die vorhandene Neubau-Kompetenz des Kooperationspartners. Prinzipiell kommt auch eine Projektentwicklung durch einen anderen externen (kapitalmarktorientierten) Investor in Betracht – beispielsweise, wenn später eine interne Bewirtschaftung durch das gewerbliche Unternehmen im Rahmen einer Vollanmietung des gesamten Objekts vorgesehen ist.

Der Verkauf der Fläche an den wohnungswirtschaftlichen Partner bringt dem Unternehmen einen direkten Erlös. Über den Preis kann ggf. auch eine **Verhandlungsposition** gegenüber dem künftigen Wohnungsanbieter aufgebaut werden und Einfluss auf die Miete genommen werden. Gleichzeitig wird durch diese Konstellation das Baurisiko externalisiert und damit faktisch ausgelagert.

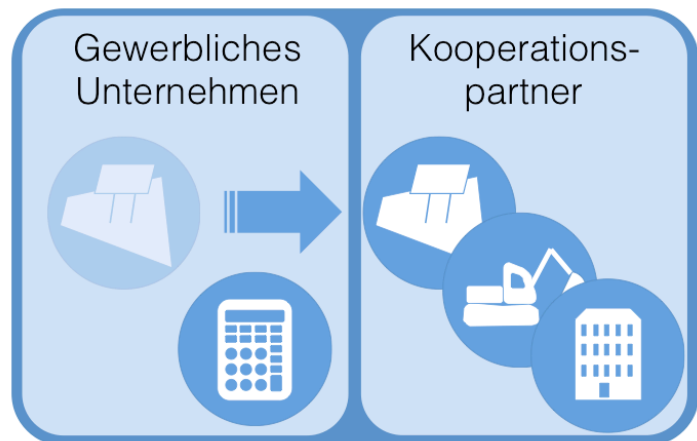
Im Bezug auf die Verwaltung und Bewirtschaftung der fertigen Immobilie ist grundsätzlich zwischen einer internen und einer externen Variante mit spezifischen Chancen und Herausforderungen zu unterscheiden.

### Variante A: Interne Bewirtschaftung

Die Verwaltung und Bewirtschaftung des neu geschaffenen Wohnraums liegen bei diesem Ansatz komplett in den Händen des gewerblichen Unternehmens. In diesem Fall schließen die Kooperationspartner einen entsprechenden Nutzungsvertrag über die zu errichtende Wohnimmobilie. Dieser kann auch zugleich (a) die Modalitäten des Grundstücksverkaufs und (b) der anschließenden Komplett-Anmietung umfassen. Die Wohnungen oder zumindest ein festgelegter Teil der Wohnungen werden durch das Unternehmen gemietet oder gepachtet und in Eigenregie an die Beschäftigten weitervermietet.

Um diese Variante wählen zu können, sollte unternehmensintern Kompetenz für Verwaltung und Bewirtschaftung von Immobilien vorhanden sein – oder zumindest die Bereitschaft, sich diese anzueignen. Darüber hinaus birgt die interne Bewirtschaftung ein **höheres Risiko** im Hinblick auf Auslastung und Wirtschaftlichkeit der Mitarbeiterwohnungen. Die Kosten etwaiger Leerstände fallen dann auf das gewerbliche Unternehmen zurück. Nicht zuletzt müssen steuerliche Regelungen berücksichtigt werden (vgl. Kap 3.3).

Im Gegenzug ermöglicht diese interne Variante die Erwirtschaftung zumindest einer gewissen Rendite. Auch sind die gestalterischen **Einflussmöglichkeiten größer**. So können die Auswahl der Mieterinnen und Mieter sowie die Festlegung der Mietpreise autonom durch das gewerbliche Unternehmen erfolgen.

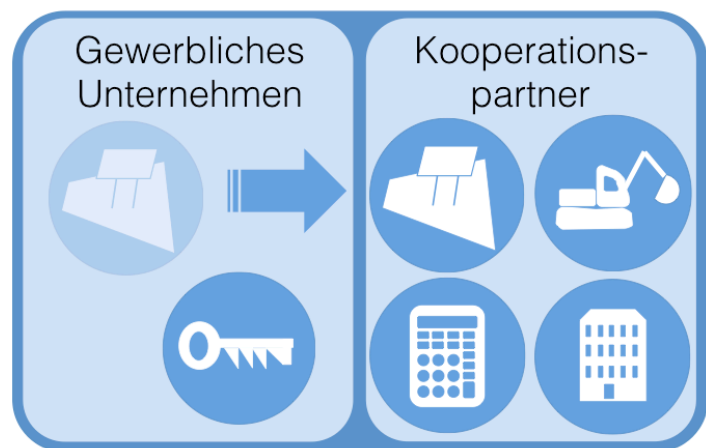


### Variante B: Externe Bewirtschaftung

Alternativ kann nicht nur der Bau, sondern auch die nachfolgende Verwaltung komplett an einen externen Partner ausgelagert werden. In diesem Fall einigen sich die Vertragspartner auf ein bestimmtes Kontingent an Wohnungen, für die das gewerbliche Unternehmen **Belegungsrechte** erwirbt. Freie Wohnungen werden demnach an das Unternehmen gemeldet, welches Mieter dafür bestimmen kann. Die restliche Verwaltungs- und Bewirtschaftungstätigkeit verbleibt beim Wohnungsunternehmen.

Folgt man diesem Modell, ergeben sich für das Unternehmen abseits vom Erlös durch den Flächenverkauf **keine weiteren Renditechancen**. Auch sind die Mitsprachemöglichkeiten bezüglich der sonstigen Konditionen jenseits der Wohnungsbelegung geringer als bei eigenständiger Bewirtschaftung.

Im Gegenzug wird neben dem Bau- auch das Betriebsrisiko und der Aufwand für das gewerbliche Unternehmen minimiert, das sich **somit** auf sein **Kerngeschäft konzentrieren** kann. Im Rahmen der vertraglichen Gestaltung lässt sich – unter Berücksichtigung des steuerlichen Rahmens – sicherstellen, dass die Mitarbeiter in den Genuss günstiger Mieten kommen, als auf dem freien Markt möglich wären. Im Gegenzug bekommt das kooperierende Wohnungsunternehmen zuverlässige, solvente Mieter ohne großen Akquisitionsaufwand und kann über die Wohnungen ohne Belegungsrecht frei verfügen.



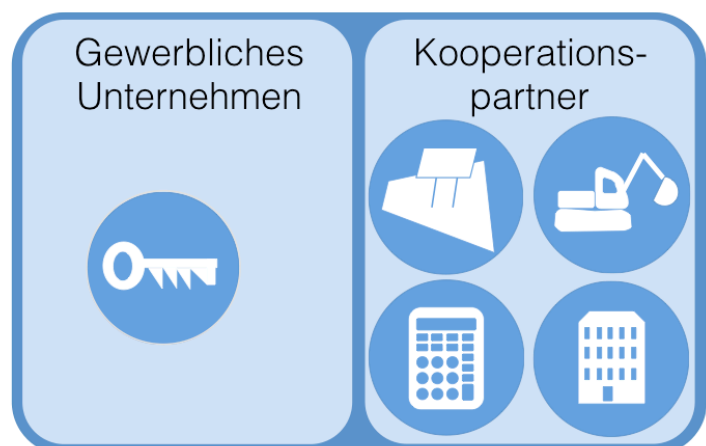
### 4.3 Modell 3: Geeignete Wohnangebote durch Partnerschaft realisieren

- ▶ Ein geeignetes Baugrundstück befindet sich nicht im Unternehmensbesitz?
- ▶ Sie möchten Ihr Unternehmen und das Kerngeschäft nicht mit den Risiken eines Wohnungsneubaus belasten?
- ▶ Die Erzielung einer Rendite aus der Bewirtschaftung von Mitarbeiterwohnungen ist für Sie kein Nebenaspekt?
- ▶ Sie suchen eine pragmatische Lösung mit möglichst wenig dauerhaftem Aufwand für Sie als Arbeitgeber?

In diesem Modell verfügt das gewerbliche Unternehmen über **kein eigenes Baugrundstück** für den Wohnungsbau (und es soll auch keines erworben werden). Das gewünschte Wohnangebot für Beschäftigte ist daher bei einem externen Partner zu realisieren. Entsprechend ist zunächst intern der grobe Rahmen des Projekts zu klären, insbesondere Fragen wie: Welchen Umfang sollte das Wohnangebot für Beschäftigte haben? In welchem räumlichen Radius sollte sich das Angebot befinden? An welche Arbeitnehmergruppen soll sich das entsprechende Angebot richten – und welche konkreten Wohnbedarfe lassen sich daraus ableiten?

Mit diesen konzeptionellen Vorüberlegungen kann dann an einen potenziellen Kooperationspartner herangetreten werden. Hier bieten sich private oder kommunale Wohnungsunternehmen oder Wohnungsgenossenschaften an. Diese Kooperationen können je nach Fall unterschiedlich gelagert sein und somit verschiedene Aspekte umfassen. Dazu gehören zum einen die Rahmenbedingungen, innerhalb derer das Projekt realisiert werden soll. Da hinein fließen die konzeptionellen Vorüberlegungen und gestalten Faktoren wie Anzahl, Größe und Mietpreis der entstehenden Wohnungen, Zeitraum der Realisierung, sowie den genauen Standort. Dazu gehört zum anderen die Art der Kooperation, etwa unter der Fragestellung: Wie bringt sich das gewerbliche Unternehmen in finanzieller, rechtlicher oder organisatorischer Hinsicht in das Bauprojekt ein? Das Ziel ist hierbei – wie bei den anderen Modellen auch – die Möglichkeit, Beschäftigten des eigenen Unternehmens bezahlbaren Wohnraum zur Verfügung zu stellen.

Eine typische Möglichkeit der Kooperation zwischen dem gewerblichen Unternehmen und dem Partnerunternehmen ist der Erwerb von Belegungsrechten für die neu entstehenden Wohnungen. So können nach der Fertigstellung Mieter direkt aus der eigenen Arbeitnehmerschaft heraus benannt werden. Das Wohnungsunternehmen lässt sich die Bereitstellung



der Belegungsrechte vergüten und kann Wohnungen, die nicht durch das gewerbliche Unternehmen abgerufen werden, frei am Markt vermieten. Die Wohnungen bleiben im Besitz des kooperierenden Wohnungsunternehmens, das sich um die Verwaltung und Instandhaltung der Immobilie kümmert.

Da das gewerbliche Unternehmen im Normalfall lediglich Belegungsrechte erwirbt, kann es in diesem Szenario **keine Rendite aus der Vermietung** erwirtschaften. Auch ist der Einfluss auf das Mietgeschäft und die weitere Entwicklung der Mietsache minimal.

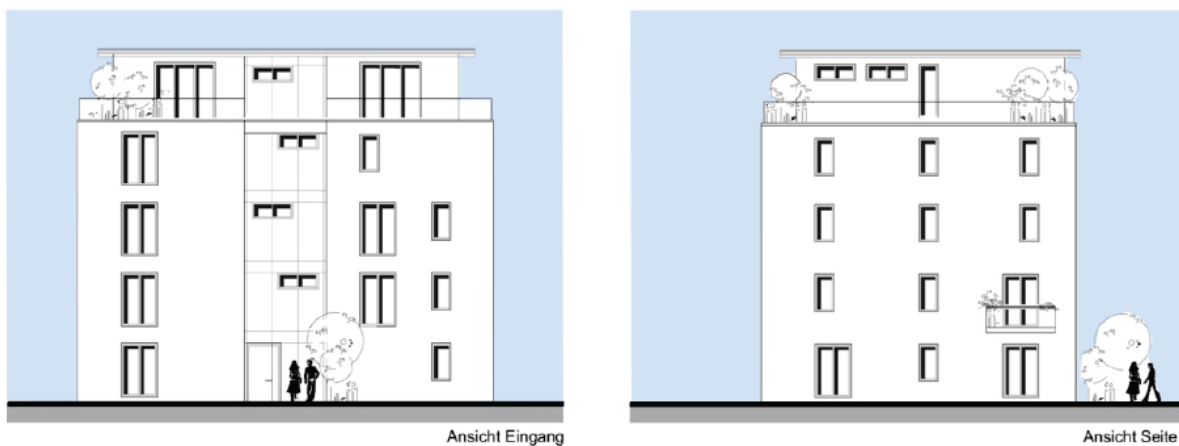
Der größte Vorteil dieses Modells ist, dass **Risiken**, die sich aus dem Bau und dem Betrieb der Wohnungen ergeben, weitgehend **minimiert** werden können. Lediglich falls eine Mitfinanzierung des Bauvorhabens vereinbart wurde, entsteht ggf. ein gewisses Teilrisiko beim Bau auf Seiten des gewerblichen Unternehmens. Das gewerbliche Unternehmen kann Energien für das Kerngeschäft bündeln, der Aufwand für die Realisierung des Mitarbeiterwohnens ist – verglichen mit anderen Modellen – am geringsten.



## 5 Modellhafte Kalkulation von Mitarbeiterwohnungen

Die im Kapitel 4 vorgestellten Modelle unterscheiden sich nicht zuletzt dadurch, dass sie sich jeweils für sehr unterschiedlich groß dimensionierte Wohnangebote eignen. Während die Ansätze der Modelle 2 und 3 (Abschnitte 4.2 und 4.3) jeweils auf eine dauerhafte Kooperation mit einem professionellen Partner aus der Wohnungswirtschaft abzielen, ist das Modell 1 („Mitarbeiterwohnen im eigenen Unternehmen organisieren“) eher als ein Ansatz für den kleineren Maßstab zu sehen. Hier erfolgen wesentliche Schritte in der Eigenregie des gewerblichen Unternehmens bzw. des Unternehmers. Dieser Ansatz soll hier noch einmal vertieft werden mit dem Fokus: Unter welchen Voraussetzungen könnte die Bereitstellung von Mitarbeiterwohnungen durch den Arbeitgeber selbst attraktiv sein?

Betrachtet wird ein typisches Mehrfamilienhaus mit 12 Wohnungen und durchschnittlich 73 m<sup>2</sup> Wohnfläche je Wohneinheit. Dieses Typengebäude<sup>MFH</sup> wurde von der Arbeitsgemeinschaft für zeitgemäßes Bauen e.V. in Kiel, aus den konkreten Abrechnungen einer Vielzahl bundesweit errichteter Mehrfamilienhäuser abgeleitet (Arbeitsgemeinschaft für zeitgemäßes Bauen e.V. 2014) und anschließend vom Pestel Institut konkreten Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen unterzogen<sup>9</sup>. Das freistehende Modellgebäude liegt im mittleren Qualitätssegment und weist überwiegend Wohnungen mit drei bis vier Wohnräumen auf. Die gesamte Wohnfläche beträgt ca. 880 m<sup>2</sup>. Damit wird eine Grundvariante zum bautechnisch und kostenoptimierten Mietwohnungsbau in Deutschland abgesteckt, die je nach Bedarf z.B. um einen Keller, eine Tiefgarage, eine Aufzugsanlage oder andere bauliche Aspekte erweitert werden kann. Der Standard des betrachteten Gebäudes entspricht der EnEV 2016.



**Abbildung 2: Beispielhafte Gestaltung des Typengebäudes<sup>MFH</sup>**  
Quelle: Arbeitsgemeinschaft für zeitgemäßes Bauen e.V. 2014: 12

<sup>9</sup> Pestel 2014

Unter dieser Ausgangskonfiguration ergeben sich gemäß Tabelle 1 folgende Kostenpositionen im Rahmen der **Investitionsrechnung**: Die Errichtungskosten der Kostengruppen KG 300 und 400 betragen 1.432 Euro pro m<sup>2</sup> Wohnfläche (alle Angaben brutto einschl. MwSt.). Das Kellergeschoss schlägt mit 94 Euro pro m<sup>2</sup> Wohnfläche zu Buche (2), gegebenenfalls eine Tiefgarage mit 249 Euro (3). Hinzu kommen der Aufwand für einen Aufzug (68 Euro pro m<sup>2</sup> Wohnfläche; (4)) und Außenanlagen mit 40 Euro (5). Eine aufwändige Baustellenlogistik (5) ergibt sich im Falle innerstädtischer Bauprojekte (137 Euro). Auf die Summe aller dieser Positionen (KG 300 bis 600) werden einheitliche Baunebenkosten von 19,9% veranschlagt. Hinzu kommt schließlich, sofern kein eigenes Baugrundstück zur Verfügung steht, der Durchschnittswert von 576 Euro pro m<sup>2</sup> Wohnfläche für den Grundstücksanteil (7).

<b>Nr.</b>	<b>Kostenbereich</b>	<b>Euro pro m<sup>2</sup> Wohnfläche</b>
<b>Nr.</b>	<b>Kostenbereich</b>	<b>Euro pro m<sup>2</sup> Wohnfläche</b>
1	Errichtungskosten (KG 300 und 400)	1.432
	<u>Zusatzkosten durch</u>	
2	Kellergeschoss	94
3	Tiefgarage	249
4	Aufzug	68
5	Anspruchsvolle Baustellenlogistik	137
6	Außenanlagen	40
7	Baunebenkosten (19,9% der KG 300 bis 600)	285 - 402
8	Grundstücksanteil (0,8 m <sup>2</sup> Grundstück á 720 €/m <sup>2</sup> je m <sup>2</sup> WF)	576

**Tabelle 1: Einheitliche Kostenansätze des Typengebäudes<sup>MFH</sup> in Ballungsräumen/Wachstumsregionen**

Quelle: Arbeitsgemeinschaft für zeitgemäßes Bauen e.V. 2014: 12; Berechnungen RegioKontext

Ausgehend von diesem Zahlenmaterial und den Grundannahmen des Typengebäudes<sup>MFH</sup> werden im Folgenden beispielhafte Modellrechnungen für ein Wohnungsangebot des Arbeitgebers durchgeführt. Unterstellt wird, dass sich das Vorhaben in einem Ballungsraum bzw. in einer Wachstumsregion befindet (jedoch nicht an einem der Top-Standorte) und damit das dortige durchschnittliche Preisniveau zur Anwendung kommt. Die Rechenmodelle basieren auf einem Projektstandort, der zwar nicht in der Innenstadt, aber möglicherweise durchaus innenstadtnah liegt. Damit fällt die Position einer anspruchsvollen Baustellenlogistik nicht an, allerdings kann, je nach örtlichen Maßgaben, eine Tiefgarage im Rahmen des Stellplatznachweises notwendig sein. Ein weiterer veränderlicher Eingangsparameter ist die Frage, ob das Unternehmen bereits über ein geeignetes Baugrundstück verfügt oder ob dieses erst erworben werden muss. Die folgende Tabelle veranschaulicht die drei Betrachtungsvarianten und die sich daraus ergebenden Investitionskosten pro m<sup>2</sup> Wohnfläche.

Nr.	Kostenbereich	Modell 1	Modell 2	Modell 3
		EUR / m <sup>2</sup> WF	EUR / m <sup>2</sup> WF	EUR / m <sup>2</sup> WF
	<i>Grundstück:</i>	<i>ohne</i>	<i>ohne</i>	<i>vorhanden</i>
1	Errichtungskosten	1.432	1.432	1.432
	<u>Zusatzkosten durch</u>			
2	Kellergeschoss	94	94	94
3	Tiefgarage	249	0	0
4	Aufzug	68	68	68
5	Anspruchsvolle Baustellenlogistik	0	0	0
6	Außenanlagen	40	40	40
7	Baunebenkosten	375	325	325
8	Grundstücksanteil	576	576	0
<b>9</b>	<b>Gesamtkosten</b>	<b>2.834</b>	<b>2.535</b>	<b>1.959</b>

**Tabelle 2: Unterschiedlich konfigurierte Kostenansätze des Typengebäudes<sup>MFH</sup> in EUR / m<sup>2</sup> Wohnfläche**  
 Quelle: Arbeitsgemeinschaft für zeitgemäßes Bauen e.V. 2014: 12; Berechnungen RegioKontext

Tabelle 2 variiert die Investitionsrechnung an einigen der zentralen (und in der Praxis auch durchaus veränderbaren) Variablen für drei Modelltypen. Damit sind folgende **Zwischenergebnisse** festzuhalten:

- Modell 1 geht davon aus, dass das gewerbliche Unternehmen nicht über ein eigenes geeignetes Baugrundstück verfügt. Damit ergeben sich für dieses Modell Gesamtkosten von 2.834 Euro pro m<sup>2</sup> Wohnfläche (alle Angaben einschl. MwSt.). Das Gesamtinvestment für das zugrunde liegende Objekt mit 12 Wohneinheiten und 880 m<sup>2</sup> Wohnfläche würde demnach rund 2,49 Mio. Euro betragen.
- Modell 2 unterscheidet sich davon insofern, dass auf eine Tiefgarage verzichtet wird. Unter diesen Voraussetzungen sind für das Typengebäude<sup>MFH</sup> Investitionskosten von 2.535 Euro pro m<sup>2</sup> Wohnfläche anzusetzen. In diesem Fall ergäbe sich eine Gesamtinvestition von rund 2,23 Mio. Euro.
- In Modell 3 wird ebenfalls auf die Tiefgarage verzichtet, allerdings kann bei dieser Variante ein geeignetes Baugrundstück seitens des Unternehmers oder des Unternehmens eingebracht werden. Damit schlagen 1.959 Euro pro m<sup>2</sup> Wohnfläche zu Buche. Dies bedeutet eine Gesamtinvestitionssumme von rund 1,72 Mio. Euro.

Für die **Finanzierungsseite** werden im Rahmen einer vereinfachten Überschlagsrechnung folgende Annahmen getroffen:

- Der Eigenkapitalanteil beträgt 20%, der Fremdkapitalanteil 80%.
- Die jährliche Annuität (Zins und Tilgung) auf das Fremdkapital wird mit realistischen 4,8% festgelegt. (z.B. Zinssatz 2%, Tilgung mit 2,8% oberhalb der Fristenkongruenz mit der steuerlichen Abschreibung von 2%). Damit wäre das Objekt nach rund 36 Jahren abbezahlt.
- Die jährliche Verzinsung des Eigenkapitals wird mit 1% angesetzt. Bei diesem niedrigen Ansatz wird unterstellt, dass sich das Rendite-Interesse des Unternehmers hier dem personalpolitischen Ziel eines Wohnungsangebots für Mitarbeiter unterordnet. Als Maßgabe wird hierdurch unterstellt, dass ein solches Vorhaben primär kostendeckend ausgestaltet werden soll.

Hierbei ist auch zu berücksichtigen, dass jenseits der reinen vermietungsbezogenen Rendite durch die Bereitstellung von Mitarbeiterwohnungen renditerelevante Vorteile für die gewerbliche Tätigkeit des Unternehmens entstehen. Es spielt unter Umständen auch eine Rolle, dass ein solches Mitarbeiter-Mietwohnobjekt als privates Vorhaben des Unternehmers außerhalb des gewerblichen Unternehmens als Beitrag zur privaten Altersvorsorge entstehen kann. Die Praxisbeispiele zeigen, dass daher die Renditebetrachtung in der ersten Vermietungsphase eher auf die Belange des gewerblichen Unternehmens fokussiert und in der eigentlichen Vermietung allenfalls eine „schwarze Null“ angestrebt wird.

Auf dieser Grundlage lässt sich der jährliche Kapitaldienst in Euro pro m<sup>2</sup> Wohnfläche (14) und damit diejenige nettokalte Monatsmiete (15) berechnen, die wirtschaftlich zur Erfüllung des Kapitaldienstes notwendig ist – zuzüglich der notwendigen Kosten der Bewirtschaftung (hier pauschal 25% der Monatsmiete).

Nr.			Modell 1	Modell 2	Modell 3
			EUR / m <sup>2</sup> WF	EUR / m <sup>2</sup> WF	EUR / m <sup>2</sup> WF
<b>9</b>	<b>Gesamtkosten</b>		<b>2.834</b>	<b>2.535</b>	<b>1.959</b>
10	Eigenkapital	20,0%	567	507	392
11	Fremdkapital	80,0%	2.267	2.028	1.567
12	jährliche EK-Verzinsung	1,0% auf (10)	5,67	5,07	3,92
13	jährliche Annuität	4,8% auf (11)	108,81	97,35	75,23
<b>14</b>	<b>jährlicher Kapitaldienst</b>		<b>114,48</b>	<b>102,42</b>	<b>79,15</b>
<b>15</b>	<b>Monatsmiete je m<sup>2</sup></b> inkl. 25% Bewirtschaftungspauschale		<b>12,72</b>	<b>11,38</b>	<b>8,79</b>

**Tabelle 3: Finanzierung des Typengebäudes<sup>MFH</sup> bei unterschiedlichen Kostenmodellen in EUR / m<sup>2</sup> WF**  
Quelle: eigene Berechnungen RegioKontext

Die modellhafte Kalkulation von Unternehmerwohnungen führt unter verschiedenen kalkulatorischen Prämissen (v.a. unter den aktuellen Rahmenbedingungen des Bauens in Ballungsgebieten) zu beispielhaften Nettokaltmieten von 8,79 bis 12,72 Euro pro m<sup>2</sup> Wohnfläche – ohne dass eine Vergünstigung einfließt, die eine steuerliche Behandlung als geldwerten Vorteil rechtfertigen würde. Im Einzelfall wäre überdies zu prüfen, ob dieses Mietpreisniveau der ortsüblichen Vergleichsmiete entspricht. Solange die Nettokaltmiete der Mitarbeiterwohnung nicht darunter liegt, ist nach aktueller steuerrechtlicher Praxis ein geldwerter Vorteil nicht gegeben. Dies verdeutlicht: Dort wo es besonders benötigt wird, in Ballungsräumen und unter angespannten Wohnungsmarktbedingungen, kann das Mitarbeiterwohnen zu vertretbaren Mieten realisiert werden – insbesondere dann, wenn unternehmensseitig eigener Baugrund eingebracht wird.

Es zeigt sich aber auch, dass das Mitarbeiterwohnen unter den aktuellen Rahmenbedingungen keine Wunder vollbringen kann. Das hier ermittelte Mietniveau liegt allenfalls etwas unter dem aktuell aufgerufenen Preisniveau in Ballungsgebieten mit angespanntem Wohnungsmarkt. Das entsprechende Wohnungsangebot wäre damit nicht im engeren Sinne preiswert, bringt aber alle Voraussetzungen für eine bezahlbare Lösung mit – je nach Ausgestaltung und Struktur der einzelnen Wohnung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die genannten kalkulatorischen Nettokaltmieten für nicht geförderte, qualitativ hochwertige Wohnungen mit aktuellen energetischen und sonstigen Standards genannt werden. Damit wird ein Wohnungsangebot geschaffen, das auch mittelfristig vermietbar und marktfähig sein dürfte – ggf. auch am freien Wohnungsmarkt jenseits des Mitarbeiterwohnens. Mit diesem Modell kann ein Unternehmer zudem einen perspektivischen Beitrag zur eigenen Altersvorsorge schaffen und gleichzeitig die Wettbewerbsposition seines Unternehmens verbessern – ein nicht untypisches Vorgehen gerade bei eher mittelständisch geprägten Fallbeispielen.

Die untersuchten Praxisbeispiele verdeutlichen, dass vielfach für die Beschäftigten allein durch die Verfügbarkeit einer geeigneten Wohnung zu maßvollen Konditionen ein entscheidender Vorteil erreicht wird, weil auf dem freien Wohnungsmarkt schlicht keinerlei solche Angebote verfügbar sind. Die oben berechneten Mietpreise zeigen, dass aktuell an vielen Standorten mit angespannten Wohnungsmärkten ein solches Angebot durch ein gewerbliches Unternehmen geschaffen werden kann.

#### **Praxisbeispiel 7**

Das Logistikunternehmen aus Süddeutschland hat seine Zentrale im Raum München, so dass die Wohnungsmarktsituation vor Ort zum echten Standortnachteil wird. Seit etwa zehn Jahren hat das Unternehmen keine eigenen Wohnungen mehr und verfügt als Ausgleich über Belegungsrechte bei einem großen privaten Wohnungsanbieter. Diese reichen allerdings nicht zur Deckung des Bedarfs, so dass jetzt ein Projekt zur Strategieentwicklung angestoßen wurde. Dabei geht es im ersten Schritt darum, kurzfristige Potenziale zu ermitteln, wie beispielsweise die Anschaffung von weiteren Wohnheimen, um so neuen Beschäftigten die Orientierung zu erleichtern. Im nächsten Schritt geht es darum, langfristig Flächen zu ermitteln, die sich im Unternehmensbesitz befinden und sich hinsichtlich Lage und Baurecht für eine Wohnbebauung anbieten würden. Dazu wird die ausgewählte Fläche an einen Investor verkauft und über einen Generalmietvertrag auf zehn Jahre gepachtet.

## 6 Fazit

In etlichen Regionen Deutschlands verengen sich seit einigen Jahren die Wohnungsmärkte. Gerade in Ballungsräumen und wirtschaftlich prosperierenden Wachstumsregionen werden vielfach bezahlbare Wohnungen zur Mangelware. Auch wenn das Problem inzwischen von Öffentlichkeit und Politik wahrgenommen wird, lassen sich die bestehenden quantitativen Defizite nicht ohne Weiteres beseitigen. Um so gefragter sind auch neue, innovative Lösungsansätze.

Die derzeitige Marktanspannung in etlichen urbanen Mietwohnungsmärkten in Deutschland ist in Teilen auch auf den Rückzug privater und öffentlicher Unternehmen aus dem Bau und Betrieb von Wohnungen zurückzuführen. Bundes- und landeseigene Unternehmen, Bahn und Post, aber auch große Unternehmen der privaten Wirtschaft bauen schon seit langem nicht mehr. Hier sind wichtige Wohnungsbauakteure teilweise vollständig weggebrochen, viele unternehmenseigene Wohnungen und ganze Wohnungsunternehmen sind im Zuge der Konzentration auf das Kerngeschäft verkauft worden.

Dieser Trend scheint sich aktuell zu drehen: Das Thema betrieblich vermittelter oder gestellter Wohnungen für die eigenen Mitarbeiter erlebt derzeit eine gewisse Renaissance – allerdings nicht als flächenhaftes Phänomen, sondern unter vielfältigen und oft sehr unterschiedlichen Konstellationen und Rahmenbedingungen. Denn was lange als Selbstverständlichkeit angesehen wurde, nämlich die Sicherheit des Wohnens für Beschäftigte, ist in einigen Regionen für die Unternehmen zu einem relevanten Standortfaktor geworden.

Diese Entwicklung ist auch vor dem Hintergrund einer wachsenden Fachkräfteknappheit in der freien Wirtschaft zu sehen, und zwar – das zeigen auch die untersuchten Praxisbeispiele – in völlig unterschiedlichen Gehalts- und Lohnsegmenten. Nicht-monetäre Leistungen gewinnen unter solchen Vorzeichen zunehmend an Bedeutung bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber. Gleichzeitig hängen angespannte Wohnungsmärkte und wirtschaftliche Prosperität eng zusammen: Die Wanderungsbewegungen orientieren sich natürlicherweise dorthin, wo Arbeitsplätze angeboten werden – und damit genau in die Regionen, in denen derzeit die Wohnungen knapp werden. Es überrascht daher nicht, dass der Wohnungsmarkt zunehmend als wichtiger Standortfaktor benannt wird – etwa auch von Seiten der Wirtschaftsförderung.

### Mitarbeiterwohnen gewinnt unter bestimmten strukturellen Voraussetzungen neue Relevanz.

Die vorliegende Untersuchung zeigt deutlich: Mitarbeiterwohnen ist ein Thema, das aktuell an Relevanz gewinnt und insbesondere in Gebieten mit angespanntem Wohnungsmarkt zu einem Wandel in der Personal- und Standortpolitik gewerblicher Unternehmen führen kann. Ein Blick in die Vergangenheit des Werkwohnungsbaus in Deutschland zeigt auf, welche Relevanz und Reichweite das Thema phasenweise hatte. Daran wird aber auch deutlich, dass es einer zeitgemäßen Herangehensweise bedarf, um die aktuellen Herausforderungen, die sich weniger flächendeckend und mehr branchenspezifisch und regional darstellen, zu bearbeiten. Das belegen auch die mehr als 20 bundesweit ausgewerteten Praxisbeispiele.

Auf die verschiedenen Ausgangssituationen kann mit differenzierten Organisationsmodellen reagiert werden.

Die im Zuge dieser Studie erhobenen und analysierten Praxisbeispiele zeigen eine weite Bandbreite von Unternehmen und Ansätzen, die deutlich machen, dass Mitarbeiterwohnen kein Nischenthema (mehr) ist. Diese Bandbreite an Praxisbeispielen wurde systematisiert und modellhaft dargestellt, um Lösungsansätze zu den zentralen Fragen und Diskussionspunkten zu erarbeiten. Zwei der drei skizzierten Organisationsmodelle basieren auf einer mehr oder weniger starken Kooperation mit einem externen Partner. Die Art der Kooperation beeinflusst dabei vor allem Risiko und Aufwand, aber auch mögliche Renditepotentiale und Gestaltungsmöglichkeiten, die beim Bau von Mitarbeiterwohnungen entstehen. Gibt es unternehmensinterne Flächen, die für eine Bebauung in Frage kommen, hat auch das großen Einfluss auf die Ausgestaltung des Bauvorhabens und kann sich stark auf die spätere Miethöhe auswirken, wie die kalkulatorischen Beispielrechnungen zeigen.

Beispielhafte Organisationsmodelle zeigen: Die Kooperation mit einem wohnungswirtschaftlichen Partner kann ein effektiver Weg zur Realisierung eines Mitarbeiterwohnangebots sein.

Drei idealtypische Organisationsmodelle zeigen die Bandbreite an Lösungswegen in der Frage des Mitarbeiterwohnens auf. Im ersten Modell wird lediglich die reine Bautätigkeit und damit die Erstellung des Wohngebäudes nach außen vergeben. Die anschließende Verwaltung und Bewirtschaftung der Objekte verbleibt in der Hand des Unternehmens oder alternativ in der Hand des Unternehmers als Privatperson. Das zweite Modell geht davon aus, dass eine unternehmenseigene Fläche für den Bau genutzt und verkauft wird. Die entstehenden Wohnungen können entweder durch das Unternehmen selbst verwaltet werden, oder in der Hand des immobilienwirtschaftlichen Kooperationspartners verbleiben. In diesem Falle erhält das gewerbliche Unternehmen ein Kontingent an Belegungsrechten über eine bestimmte Zahl von Wohnungen, die an seine Mitarbeiter vergeben werden können. Auf dieser Idee basiert auch das dritte Modell, bei dem jedoch im Unterschied zum vorherigen unternehmensseitig keine geeigneten Flächen eingebracht werden können. Auch in diesem Fall zeigt sich ein praktikables Realisierungsmodell, das auch bei verschiedenen Praxisbeispielen Anwendung findet.

Mitarbeiterwohnen ist zu verträglichen Mieten realisierbar.

Dort, wo es besonders benötigt wird, nämlich vor allem in Ballungsräumen und unter angespannten Wohnungsmarktbedingungen, kann das Mitarbeiterwohnen zu vertretbaren Mieten realisiert werden – insbesondere dann, wenn unternehmensseitig eigener Baugrund eingebracht werden kann. Die modellhafte Kalkulation von Mitarbeiterwohnungen führt unter verschiedenen kalkulatorischen Prämissen zu beispielhaften Nettokaltmieten von 8,79 bis 12,72 Euro pro m<sup>2</sup> Wohnfläche – ohne dass eine Vergünstigung einfließt, die eine Behandlung als geldwerten Vorteil bedeuten würde. Das entsprechende Wohnungsangebot wäre damit nicht im engeren Sinne preiswert, bringt aber alle Voraussetzungen für eine bezahlbare Lösung. Dabei ist zu berücksichtigen: Die genannten kalkulatorischen Nettokaltmieten wurden für qualitativ hochwertige Wohnungen nach aktuellen energetischen und sonstigen Standards berechnet. Wohnraumförderung floss dabei nicht ein. Damit wird ein Wohnungsangebot geschaffen, das auch mittelfristig vermietbar und marktfähig ist – ggf.

auch jenseits des Mitarbeiterwohnens am freien Wohnungsmarkt. Mit diesem Modell kann ein Unternehmer beispielsweise einen perspektivischen Beitrag zur eigenen Altersvorsorge schaffen und gleichzeitig die Wettbewerbsposition des Unternehmens verbessern – ein nicht untypisches Vorgehen gerade bei eher mittelständisch geprägten Praxisbeispielen.

Die untersuchten Praxisbeispiele verdeutlichen, dass vielfach für die Beschäftigten allein durch die Verfügbarkeit einer geeigneten Wohnung zu maßvollen Konditionen ein entscheidender Vorteil erreicht wird, weil auf dem freien Wohnungsmarkt schlicht keinerlei solche Angebote verfügbar sind. Die oben berechneten Mietpreise zeigen, dass aktuell an vielen Standorten mit angespannten Wohnungsmärkten ein solches Angebot durch ein gewerbliches Unternehmen geschaffen werden könnte.

### Neue Ansätze für Mitarbeiterwohnen stoßen bei den gewerblichen Unternehmen zunehmend auf Interesse – und auf Informationsbedarf.

Der intensive Kontakt zu Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft im Rahmen der Auswertung von Praxisbeispielen zeigt, dass es einen hohen Informationsbedarf zu den Ansatzpunkten für Mitarbeiterwohnen im jeweiligen konkreten Kontext gibt. Insbesondere die Möglichkeiten einer Kooperation mit der Wohnungswirtschaft werfen viele Detailfragen auf, die sich im Rahmen dieser Handreichung nur anreißen lassen. Vor diesem Hintergrund ist der in der Recherche vielfach artikulierte Bedarf an einem praxisorientierten Veranstaltungsformat zu sehen, in dem die wesentlichen Informationen vermittelt und ggf. auch gute Beispiele vorgestellt werden.

Überdies ist ein modellhafter kommunaler Dialog vorstellbar, bei dem lokale Akteure aus Kommunen, gewerblicher Wirtschaft und Wohnungswirtschaft gemeinsam die Möglichkeiten des Mitarbeiterwohnens als Win-Win-Win-Variante ausloten. Dialoge zwischen Wirtschaft und Kommune finden durchaus bereits heute statt, sind aber in der Regel auf einzelbetriebliche Fragen beschränkt. Fragen des Wohnungsmarkts stehen hierbei in der Regel nicht im Vordergrund. Dennoch scheint das Thema vielerorts unterschwellig an Bedeutung zu gewinnen. Ein entsprechender Dialog, der die gemeinsamen Möglichkeiten und Potenziale auslotet, müsste daher systematisch implementiert werden.

### Mitarbeiterwohnen trägt insgesamt zur Entlastung angespannter Wohnungsmärkte bei. Dies sollte die öffentliche Hand unterstützen.

Auch über das direkte Verhältnis von Arbeitgeber und Beschäftigten hinaus können Aktivitäten zum Mitarbeiterwohnen einen wichtigen Beitrag zur Entlastung angespannter Wohnungsmärkte leisten – anders als reine Lohnzulagen, die zwar dazu beitragen, die Folgen eines angespannten Wohnungsmarktes für den einzelnen Mitarbeiter abzumildern. Sie sind jedoch unter Umständen dauerhaft kostenwirksam für das Unternehmen – und sie ändern nichts an bestehenden Angebotsknappheiten. Die jeweiligen Beschäftigten werden durch die Lohnzulagen im Wettbewerb um Wohnraum individuell durchaus bessergestellt, nachhaltig preisdämpfend wirkt jedoch nur die Ausweitung des Wohnungsangebots durch den Bau neuer Wohnungen.



Die öffentliche Hand kann und sollte daher solches – grundsätzlich wünschenswertes – Engagement der gewerblichen Wirtschaft unterstützen.

- **Forderung: Steuerliche Besserstellung der verbilligten Überlassung einer Wohnung an den Arbeitnehmer**

Im Fall einer unentgeltlichen oder verbilligten Überlassung einer Wohnung durch den Arbeitgeber an den Arbeitnehmer entsteht letzterem nach aktuellem Stand ein geldwerter Vorteil, der lohnsteuer- und sozialversicherungspflichtig ist. Der Wert der unentgeltlichen oder verbilligten Überlassung einer Wohnung ist nach dem ortsüblichen Mietpreis zu bemessen. Um das Modell des Mitarbeiterwohnens, das auch für den jeweiligen Gesamt-Wohnungsmarkt wichtige Entlastungseffekte zeitigt, zu unterstützen und zu forcieren, könnte die Einführung eines speziellen Freibetrages erwogen werden (z.B. 100 bis 150 Euro im Monat).

- **Forderung: Wiedereinführung des § 7k EStG und Ausdehnung auf das Mitarbeiterwohnen**

Im Kontext der Thematik des Mitarbeiterwohnens kann auch der Vorschlag nach Sonderabschreibungen für sozialen Wohnungsbau relevant werden. Durch die Wiedereinführung des früheren Paragraphen 7k Einkommensteuergesetz (EStG) über „erhöhte Absetzungen für Wohnungen mit Sozialbindung“ könnten die wohnungsrechtlichen Voraussetzungen für eine Vermietung an Personen mit Wohnberechtigung auch auf das Mitarbeiterwohnen ausgedehnt werden. Dabei sollten die Vorgaben des öffentlich geförderten sozialen Wohnungsbaus etwa im Hinblick auf Einkommensgrenzen und Wohnungsgrößen gleichermaßen zur Anwendung kommen. Auf diese Weise entstünde ein zusätzlicher Anreiz für Arbeitgeber, die Wohnsituation der Beschäftigten aktiv zu unterstützen. Neben der Einhaltung der landesrechtlich festgelegten Höchstmiete wäre hierbei zu gewährleisten, dass die Vermietung an berechnigte Arbeitnehmer erfolgt, die – zumindest im Jahr der Fertigstellung – in einem Dienstverhältnis zum Vermieter stehen.

## 7 Ausgewählte Literatur

Arbeitsgemeinschaft für zeitgemäßes Bauen 2014: Optimierter Wohnungsbau. Untersuchung und Umsetzungsbetrachtung zum bautechnisch und kostenoptimierten Mietwohnungsbau in Deutschland. Studie im Auftrag von Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V. – BDB, Bundesverband Deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. – GdW, Bundesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen e.V. – BFW, Deutsche Gesellschaft für Mauerwerks- und Wohnungsbau e.V.- DGfM, Deutscher Mieterbund e.V. – DMB, Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt – IG BAU, Zentralverband Deutsches Baugewerbe e.V. – ZDB.

Bartholomäi, Reinhart 2004: Wohnungspolitik in Deutschland – eine begriffliche und historische Annäherung. In: Egner, Georgakis, Heinelt, Bartholomäi (Hg.): Wohnungspolitik in Deutschland: Positionen. Akteure. Instrumente. Darmstadt: Schrader Stiftung.

Der Spiegel 1967: Krupp: Wandlung im Herbst. Der Spiegel 32/1967. Online verfügbar.

Friedrich-Ebert-Stiftung 2015 (Hrsg.): Neubauwohnungen – bezahlbar und hochwertig. Dokumentation eines Fachdialogs im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung in der Reihe „WISO Diskurs“

Hennes, Markus 2004: Thyssen-Krupp macht Kasse. Der Tagesspiegel, 16.12.2004. Online verfügbar.

Kil, Wolfgang; Zwickert, Gerhard 2003: Zeitmaschine Lausitz: Werksiedlungen: Wohnform des Industriezeitalters. Internationale Bauausstellung Fürst-Pückler-Land.

Pestel Institut 2014: Mietwohnungsbau 2.0: Bezahlbarer Wohnraum durch Neubau. Untersuchung im Auftrag von Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V. – BDB, Bundesverband Deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. – GdW, Bundesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen e.V. – BFW, Deutsche Gesellschaft für Mauerwerks- und Wohnungsbau e.V.- DGfM, Deutscher Mieterbund e.V. – DMB, Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt – IG BAU, Zentralverband Deutsches Baugewerbe e.V. – ZDB.

RegioKontext GmbH 2013: Strategien für bezahlbares Wohnen in der Stadt. Welchen Beitrag kann der Neubau angesichts neuer Wohnungsknappheit leisten? Studie im Auftrag des Verbändebündnisses Wohnungsbau.

Sachse, Carola 1994: Werkswohnungsbau und betriebsinterne Arbeitsmarktpolitik in Deutschland von 1880 - 1945. Arbeitspapiere aus den Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung. Gelsenkirchen: Druckerei der Stadt Gelsenkirchen.

von Saldern, Adelheid 1995: Häuserleben: Zur Geschichte städtischen Arbeiterwohnens vom Kaiserreich bis heute. Bonn: Dietz. 52-54.