



MEILENSTEINE, ERFOLGE UND KÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN DER BRANCHE

Besinnung auf die Stärken

Betrachtet man die anstehenden Aufgaben der Wohnungswirtschaft, könnte man mutlos werden. Doch ein Rückblick zeigt: die Branche ist innovativ, leistungsstark und kreativ. Sie schafft diese Aufgaben, jedoch nicht allein und nicht als Selbstläufer.

Von Prof. Dr. Norbert Raschper

Ich beginne mit einem herzlichen Glückwunsch und einem Weiter so! Die DW wird 75 Jahre – und sie war in all den Jahren, die ich sie kenne, eine Wissensvermittlerin: damit wir alle von den guten Lösungen anderer lernen können. Denn der größte Vorteil unserer Branche Wohnungswirtschaft ist der bereitwillige Wissensaustausch. Schließlich sind die Wohnungsunternehmen – anders als in anderen Branchen – nur sehr bedingt Konkurrenten. Das durfte ich, der die Wohnungswirtschaft in den letzten 30 Jahren mit einer Beratungsgesellschaft begleitet hat, immer wieder erleben – und habe es schätzen gelernt. Viele Lösungen konnten so gemeinsam entwickelt werden. So soll auch mein persönlicher Rückblick Mut machen bei der Bearbeitung der künftigen, sehr großen Aufgaben. Beispiele gibt es eigentlich zuhauf. Ein Blick zurück und nach vorn!

Die 1990er Jahre

Mit dem Beitritt der ostdeutschen Bundesländer zur Bundesrepublik am 3. Oktober 1990 musste sich die ostdeutsche Wohnungswirtschaft in kürzester Zeit neu erfinden und einen riesigen Investitionsstau abarbeiten. Diese Aufgabe schien kaum lösbar, aber der Kraftakt gelang. Bei der Neugestaltung der eigenen Unternehmen lernte man von den innovativsten westdeutschen Kolleginnen und Kollegen, hinterfragte aber auch kritisch die üblichen Prozesse.



Prof. Dr. Norbert Raschper

Geschäftsführer
iwb Immobilienwirtschaftliche Beratung
GmbH
BRAUNSCHWEIG

So umfangreich die Umwälzungen auch waren, so groß der Erneuerungsbedarf mancher Wohnungsbestände auch war, so wollten Wohnungsunternehmen aus Magdeburg und Dresden zum Beispiel die laufende Instandhaltung nicht mehr mit intransparenten Stundennachweisen bearbeiten. Es wurden speziell für die Wohnungswirtschaft definierte Einheitspreisabkommen erdacht. Heute ist das ein normaler Standard.

Die Einführung preiswerter und massentauglicher PCs ermöglichte den Unternehmen den Aufbau digitaler Bestandsdatenbanken, die das Kopfwissen einzelner Mitarbeiter für alle Beschäftigten und auch für Dritte verfügbar machten. Es begann eine Phase der technischen Bestandserfassungen, insbesondere von kostenrelevanten Bauteilen. Mittels Bestands- und Zustandsdaten konnte von mir eine IT-basierte Prognose der Investitionskosten entwickelt werden – und ist heute als lebenszyklusbasierte Investitionsprognose marktetabliert (siehe Abbildung 1).

Die 2000er Jahre

Ende der 1990er und Anfang der 2000er Jahre begann das Internet seinen Siegeszug. 1994 starteten die ersten Suchmaschinen Yahoo und Lycos. Anfang der 2000er Jahre entstanden soziale Netzwerke wie Facebook und Xing. Die Wohnungswirtschaft nutzte das neue Medium insbesondere für die effizientere und schnellere Online-Vermietung. Dieser neue Prozess erforderte Wohnungsdaten und Grundrisse zum Beispiel für Exposés. So kam es zu einer erneu-



Der Erneuerungsbedarf des ostdeutschen Wohnungsbestands war in den 1990er Jahren groß. Mit eigens definierten Einheitspreisabkommen schufen erste Wohnungsunternehmen eine Innovation, die heute zum Standard geworden ist

ten Phase der Bestandsdatenerfassung, jetzt speziell der Wohnungen. Zielgerichtet und möglichst praxisnah wurden neue digitale Möglichkeiten in unserer Branche genutzt und schon damals digitale Zwillinge erzeugt, ohne das Kosten-Nutzen-Verhältnis aus den Augen zu verlieren.

Um die Kommunikation zwischen Wohnungsunternehmen und Handwerkern/Dienstleistern zu verschlanken, entstanden Anfang 2000 die ersten elektronischen Handwerkerkopplungen für die damals marktführenden ERP-Systeme. Sie optimierten die Prozesse weitreichend, ohne Medienbrüche und entlasteten die Mitarbeiter von monotonen Tätigkeiten.

Die lebenszyklusbasierten Investitionskostenprognosen wurden in der Branche zunehmend genutzt. Angespannte Vermietungsmärkte mit regional großen Leerständen erforderten aber zusätzlich eine kaufmännische Bewertung zukünftiger Investitionsrisiken. So wurde die technische Sicht um die IT-gestützte Wirtschaftlichkeitsberechnung in Verbindung mit einer Standortbewertung erweitert. 2003 entwickelten unter anderem Heiner Kook und Manfred Sydow bei der Halleschen Wohnungsgesellschaft mbH in Halle/Saale den noch heute etablierten drei-dimensionalen Portfoliowürfel zur strategischen Bestandsentwicklung. Die IT-gestützte Portfolio-

Die Wohnungswirtschaft hat in den letzten 30 Jahren viele schwere Aufgaben erfolgreich gemeistert. Ihr Mut und Veränderungswillen schafft die nötigen Optimierungspotenziale.

analyse mit den drei Dimensionen wurde zeitgleich durch die iwB mit IGIS realisiert (siehe Abbildung 2) und in Bremen, Wuppertal und Braunschweig in den Praxisbetrieb von Wohnungsunternehmen überführt.

Anfang der 2000er Jahre durchlebte die Wohnungswirtschaft eine sehr brisante Zeit. So kauften insbesondere angloamerikanische (oft als „Heuschrecken“ bezeichnete) Investoren große Wohnungsunternehmen auf. Es entspann sich eine sehr kontroverse Diskussion über die Existenzbe-

rechtigung kommunaler und industrieverbundener Wohnungsunternehmen. Diese Diskussion und der steigende Renditedruck durch Forderungen zur Gewinnausschüttung führten unter anderem dazu, sich auf den Shareholder-Nutzen zu fokussieren, um einen Verkauf zu vermeiden. Kommunale Wohnungsunternehmen übernahmen vermehrt auch das Facilitymanagement kommunaler Immobilien, wie zum Beispiel der Schulen. Strategische Bestandsentwicklung, Risikomanagement, „Stadttrendite“ (siehe auch den Beitrag auf Seite 86 dieser Ausgabe) und lukrative Geschäftsfelderweiterungen wurden wichtige Aspekte der Unternehmensführung und trieben die Branche.

In einzelnen Regionen Deutschlands stiegen die Leerstände deutlich an. Damit der mit dem Mie- >

terwechsel einhergehende Instandsetzungs- und Modernisierungsbedarf besser geplant und der Arbeitsprozess vereinfacht werden konnten, wurde zunehmend mobile IT bei der Wohnungsabnahme eingesetzt. Um die Mieter stärker an sich zu binden, erlaubte als eines der ersten Wohnungsunternehmen eine Genossenschaft aus Essen ihren Mietern, Handwerksleistungen der laufenden Instandhaltung direkt beim Handwerker zu bestellen – die Mieter-selbstbestellung war geboren.

Spätestens mit der EnEV 2007 erhielt das Energiesparen im Gebäudesektor eine große Bedeutung. Die Energieausweise für Bestandsgebäude wurden Pflicht. Innovative Vermieter nutzten die darin ver-

arbeiteten Energiedaten für eigene Energiebenchmarksysteme und begannen schon damals, das Verbrauchsverhalten der Mieter zu beeinflussen.

Die 2010er Jahre bis heute

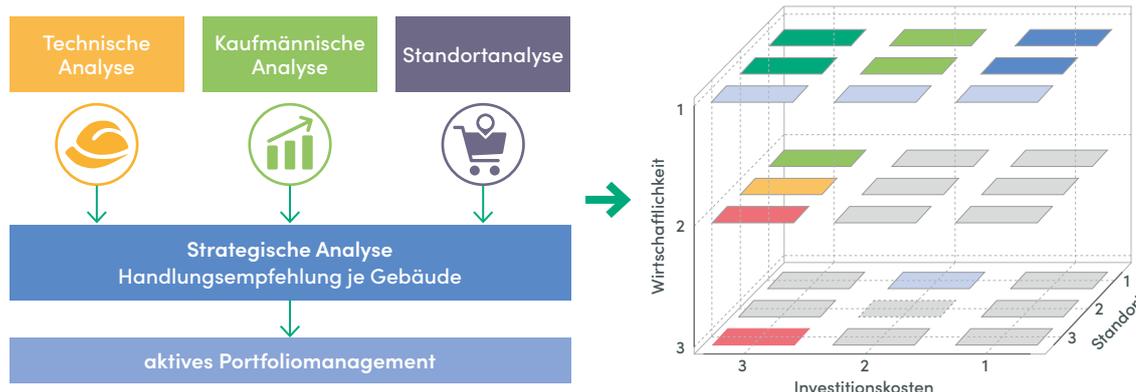
Ab 2010 gefährdete der Handwerker-mangel in vielen Regionen die Versorgung mit Bauleistungen besonders im laufenden Tagesgeschäft und bei Neuvermietung. Viele Wohnungsunternehmen reagierten darauf, indem eigene Regiebetriebe aufgebaut und als Profitcenter wirtschaftlich betrieben wurden.

Die Sensibilisierung für energetische Themen und die Suche nach kostengünstigen Energieeinsparmaßnahmen nahm weiter zu. In einem Projekt bewertete

Abb. 1: **Lebenszyklusbasierte Investitionsplanung für Instandsetzung oder Modernisierung**



Abb. 2: **Portfoliowürfel**



2015 erstmalig ein großes Wohnungsunternehmen aus NRW die Anlageneffizienz von circa 4.100 Heizungsanlagen ihres Bestands. Ohne aufwendige Sensorik, nur mittels vorhandener Daten, wurden viele Optimierungspotenziale gefunden. Die Erkenntnis in der Branche reifte, dass das zyklische Monitoring vorhandener Heizungen eine hohe Anlageneffizienz sichert und den Energieverbrauch ohne Komforteinschränkungen für die Mieter reduziert.

Die Migrationswelle ab dem Jahr 2015 mit dem Zuzug hunderttausender Menschen in sehr kurzer Zeit verknappte das Wohnungsangebot in Deutschland massiv. Und wieder suchte die Wohnungswirtschaft erfolgreich nach Lösungen, um das Wohnraumangebot auszuweiten – zuerst mit Behelfsbauten, später bei schon massiv steigenden Neubaukosten durch eigene modulare oder serielle Baukonzepte. Auch den politischen Forderungen nach Neubau nahm sich die Wohnungswirtschaft an. Die GdW-Rahmenvereinbarung zum seriellen und modularen Bauen schuf 2018 erstmalig den Rahmen, dass Wohnungsunternehmen angesichts stark steigender Neubaukosten und hoher Auslastungen der Bauunternehmen Kosten- und Zeitvorteile realisieren können.

Spätestens im Vorfeld der Diskussion über das Klimaschutzgesetz wurden ab 2020 die Forderungen an die Immobilienbranche immer drängender. In einer Entwicklungskooperation mit den kommunalen Wohnungsunternehmen aus Bremen, Schweinfurt und Stuttgart konnte die iwB erstmalig die vorhandenen Konzepte der gebäudespezifischen Portfolio-Analyse um den Klimaschutz erweitern und praxisnah in ihrem Tool „IGIS^{six}“ abbilden.

Zurückblicken macht Mut

Dieser persönliche Rückblick kann auch für die Zukunft Perspektiven aufzeigen. Insbesondere macht er Mut. Denn er macht deutlich: Die Wohnungswirtschaft fand immer wieder erfolgreich Antworten auf große Herausforderungen. Sei es die Portfolioanalyse in den 1990er Jahren zum wirtschaftlichen Abbau des Investitionsstaus, die Verlängerung der Wertschöpfungsketten durch neue Geschäftsfelder als Reaktion auf den Privatisierungsdruck der 2000er Jahre oder die Entwicklung serieller oder modularer Bauweisen zur Eindämmung der Neubaukosten bei extrem steigenden Baupreisen ab den 2010er Jahren.

Gleichzeitig nutzte die Branche immer wieder sich auftuende Chancen zur Prozessoptimierung, wie zum Beispiel die ersten Digitalisierungsschritte durch die Online-Vermarktung von Wohnungen, die elektronische Handwerkerkopplung, den Einsatz mobiler IT im Vermietungsprozess oder der Aufbau eigenen Kundenplattformen zur Steigerung der Kundenbindung in Leerstandszeiten.

Der Ausblick zeigt Veränderungsbedarf

Die Fähigkeit, erfolgreich auf externe Anforderungen zu reagieren oder bietende Chancen zu nutzen,

Abb. 3:

Zukünftige Investitionserfordernisse an Bestandsimmobilien



wie zum Beispiel die Geschäftsfeldausweitung oder Prozess-/Strukturoptimierung, ist eine Stärke, die wir in der Zukunft sehr deutlich benötigen. Gleichzeitig müssen wir aber auch unseren Innovationsmut steigern und gute Lösungen schneller in die Breite ausrollen. Gerade bei technischen Lösungen sind Partnerschaften mit der Industrie viel stärker zu nutzen. Wir sollten bisherige Handlungsmuster in den Unternehmen viel kritischer hinterfragen, Optimierungen konsequenter angehen und auch gute Ideen anderer Akteure – zum Beispiel von Start-ups – zügig adaptieren.

Der Blick in die Zukunft zeigt zahlreiche große Herausforderungen für die Wohnungswirtschaft, die wir nur mit Mut, Veränderungswillen und Tatkraft sowie der ausdrücklichen Unterstützung Dritter bewältigen können. Ich erlaube mir, dazu einige Vorschläge und Hinweise zu unterbreiten:

NEUBAU ODER BESTANDSMODERNISIERUNG

Sozialverträgliche Mieten waren im Neubau bei den stark gestiegenen Baukosten der letzten Jahre kaum noch zu erreichen. Auch die stark ansteigenden Kreditzinsen machen den Neubau noch unattraktiver. Nur mit einer deutlich besseren Förderkulisse bei gleichzeitiger Vereinfachung der Bauanträge und insbesondere der Reduzierung baulicher Standards kann der Neubau reaktiviert werden. Aber auch dann scheint das angestrebte Ziel der 400.000 Neubauwohnungen pro Jahr unerreichbar.

Angesicht der sehr großen Investitionen in den Bestand sollten sich die Wohnungsunternehmen auf die Bestandsentwicklung konzentrieren. Hier können deutlich größere Effekte für Mieter, Klimaschutz und die Ertragskraft der Unternehmen generiert werden. Statt knappe Finanzen in den Neubau mit deut- >

Abb. 4:

Strategiestufen zur Klimaneutralität



lich über 4.000 €/m² Wohnfläche zu stecken, kann dafür mehr als die doppelte Wohnfläche im Bestand komplett modernisiert werden. Zur Erleichterung der Bestandsmodernisierung ist aber die Reduzierung baulicher Standards zum Beispiel in einer Umbauordnung als Modifizierung der Landesbauordnungen wichtig.

DER INVESTITIONSBEDARF DER ZUKUNFT

Der Gebäudebestand fordert zukünftig deutlich höhere Investitionen als in der Vergangenheit. Der Alterungsprozess unserer Immobilien erzwingt besonders bei den Nachkriegsbauten beziehungsweise den Baujahren 1970 bis 1990 einen neuen Investitionszyklus (siehe Abbildung 3).

Um die älter werdenden Mieter länger in ihren Wohnungen halten zu können, sind bauliche Barrieren in unseren Gebäuden zu beseitigen. Hier besteht großer Nachholbedarf, da altengerechte Mietwohnungen bisher noch Mangelware sind (siehe auch Seite 36 in dieser DW). Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten ist zumindest die (nicht genormte) Barrierefreiheit anzustreben. Instandsetzung, Vollmodernisierung und einfache Maßnahmen der Barrierefreiheit kosten im Unternehmensmittel brutto etwa 700 bis 1.500 €/m² Wohnfläche in den nächsten 20 Jahren.

Mit dem Klimaschutz kommt jetzt eine weitere kostenintensive Aufgabe hinzu (siehe Abbildung 4). Die energetische Aufwertung der Gebäudehülle bis zum wirtschaftlichen Niveau EH 70 sowie die Dekarbonisierung der Energieversorgung erfordert nach meinen Erfahrungen aus mehr als 80 Klimaschutzkonzepten weitere Bruttobaukosten von etwa 250 bis 750 €/m² Wohnfläche bis 2045. Schwerpunkt der Klimaschutzstrategie darf aber nicht die unwirtschaftliche Erhöhung energetischer Standards, sondern muss die Dekarbonisierung der Energieversorgung sein, da nur so die CO₂-Emissionen bis 2045 auf „netto null“ sinken können.

Diese Investitionen sind aus eigener Kraft nicht (re)finanzierbar. Es bedarf einer großen gesamtgesellschaftlichen Anstrengung, unsere Woh-

nungsbestände bei sozialverträglichen Mieten an die Zukunftsanforderungen anzupassen. Hier sind langjährige, große Fördermittelprogramme aufzulegen mit der entsprechenden Planungssicherheit für alle Beteiligten.

Große Hoffnungen liegen auch in der kommunalen Wärmeplanung bis spätestens 2028, denn die Dekarbonisierung der Energieversorgung ist nicht nur eine Geldfrage. Sie erfordert auch das effiziente Zusammenspiel mit der kommunalen Fernwärme, mit den lokalen Energieversorgern zum Beispiel beim Aufbau von Nahwärmeinseln oder mit Contractoren, die mit Fachwissen und eigenem Kapital Heizungsanlagen dekarbonisieren. Hier drängt die Zeit sehr, da nach den Konzepten bis 2028 ja erst die Umsetzung zum Beispiel neuer Fernwärmetrassen erfolgen muss.

AUFBAU VON BESTANDSDATENBANKEN

Sowohl die strategische Investitionsplanung als auch das Optimieren der Bestandsbewirtschaftung beispielsweise bei Wartung und Grünpflege oder die mietspiegelkonforme Mietenkalkulation benötigen Bestandswissen. Neben investitionskosten- oder miethöherelevanten Bauteilen sind auch ein Heizungsanlagenkataster, Energieverbrauchsdaten oder ein Außenflächenkataster erforderlich. Im Gebäudebestand ist ein digitaler Zwilling mit BIM flächendeckend und wirtschaftlich nicht erstellbar. Der Aufbau von digitalen Bestandsdatenbanken mit einer dauerhaft pflegbaren Datentiefe erzeugt dagegen aber wirtschaftlich tragbar eine sehr valide, notwendige Basis vieler zukünftiger Unternehmensentscheidungen.

DIE (RE)FINANZIERUNG DER ZUKÜNFTIGEN INVESTITIONEN

Der starke Anstieg der Kreditzinsen von unter 1 % auf deutlich mehr als 3 % verteuert die erforderlichen Investitionen sehr deutlich. Umso wichtiger wird es, dass jedes Wohnungsunternehmen sich zukünftig auf die Einwerbung von Fördermitteln im Windhundrennen konzentriert. Gut aufgestellte Wohnungsunternehmen besitzen aktuelle, gebäudespezifische Investitionspläne und entsprechendes Personal, um daraus schnell zielgerichtete Förderanträge je nach Ausgestaltung eines Förderprogrammes stellen zu können.

Die hohen Investitionen der Zukunft sind langfristige finanziell, bilanziell und kapazitiv zu planen. Die bisherigen fünfjährigen Investitionspläne sind dazu nicht geeignet. Diese sind für die kurzfristige Finanzdisposition wichtig, sollten jedoch um eine 20-jährige Investitionsplanung bis zum Ende der Klimaschutzphase 2045 ergänzt werden. Natürlich wird eine Prognose bei so einem langen Zeitraum ungenauer – sie ist daher jährlich fortzuschreiben.

Mit dem Einsatz großer Investitionssummen erhält das Aktivieren von Baumaßnahmen eine noch größere Bedeutung. Für eine ausgewogene Bilanz ist



Immer mehr Wohnungsunternehmen führen ein laufendes Monitoring der Heizungsanlagen durch, um die Anlageneffizienz zu erhöhen und den Energieverbrauch zu reduzieren

diese Aktivierung essenziell. Werden insbesondere die Klimaschutzinvestitionen als Aufwand betrachtet, kippt jede Bilanz. In enger Abstimmung mit dem GdW und den Prüfern der Regionalverbände sind daher analog zu den Investitionsplänen auch Planbilanzen über 20 Jahre aufzustellen. Besonderes Augenmerk verlangt es dabei, die Investitionen auf die mindestens drei der fünf erforderlichen Kriterien zur Aktivierbarkeit zu verteilen.

DIE ANFORDERUNGEN AN DAS BERICHTSWESEN GEGENÜBER DRITTEN

An Wohnungsunternehmen werden zukünftig immer mehr Informationsanforderungen gestellt. Jedes Wohnungsunternehmen ist gehalten, eine CO₂-Bilanz zur Standortbestimmung zu erarbeiten und jährlich zur Erfolgskontrolle fortzuschreiben. Spätestens im Lagebericht der Bilanz 2025 wird dies auch für kleine Unternehmen sehr wichtig.

Die durch die EU beschlossene Taxonomie verpflichtet den Finanzsektor, die Nachhaltigkeit ihrer Finanzaktivitäten zu kontrollieren und zu dokumentieren. Kredite für beispielsweise nicht nachhaltige Immobilienfinanzierungen müssen mit einer höheren Eigenkapitalquote durch die Bank unterlegt werden und sind damit teurer oder für die Bank sogar unattraktiv. Die Wohnungsunternehmen sollten sich daher darauf einstellen, dass Kreditanträge zukünftig durch die Banken mit den ESG-Kriterien abgeglichen werden. Je besser Sie die ESG-Konformität Ihrer Investition zum Beispiel über einen Klimapfad 2030/2045 belegen können, desto attraktiver ist die Kreditvergabe auch für Ihre Bank.

DER FACHKRÄFTEMANGEL IN DEN WOHNUNGSUNTERNEHMEN

Der Fachkräftemangel ist allgegenwärtig und wird auch die Wohnungsunternehmen massiv treffen. Sobald die Babyboomer in Rente gehen, fehlen auch hier Arbeitskräfte. Der „war for talents“ fordert auch in der Wohnungswirtschaft attraktive Arbeitsbedingungen, die unter anderem Homeoffice beinhalten. Das Konzept „New Work“ ist keine neomodische Phrase, sondern beschreibt die Änderung der Arbeitswelt. Jedes Unternehmen tut gut daran, sich bald mit den Arbeitsbedingungen sowie der Aufbau- und Ablauf-

organisation zu beschäftigen und diese an heutige Ansprüche anzupassen. Dies erfordert eine Interaktion mit den Beschäftigten und nicht nur die Einführung eines IT-Tools – und ist in jedem Fall „Chefsache“.

Besonders wichtig ist diese Prozessverschlan-
kung beim Umsetzen von Modernisierungsmaßnah-
men. Wenn wir zukünftig mehr investieren müssen, bedeutet dies mehr Bauprojekte, die in gleicher Zeit realisiert werden sollen.

Fazit

Das Abschneiden alter Zöpfe fordert Mut und Veränderungswillen, schafft aber auch Optimierungspotenziale, die wir dringend brauchen. Die Wohnungswirtschaft hat in den letzten 30 Jahren jedoch viele schwere Aufgaben erfolgreich gemeistert. Die Wohnungsunternehmen haben sich zusammen mit ihren Partnern immer wieder auch neuer Chancen nutzbringend bedient. Viele zukünftige Aufgaben können wir alleine lösen, müssen uns dazu aber stark verändern. Der Wille zur schnellen Veränderung ist Grundlage für das zukünftig erfolgreiche Agieren.

Die Wohnungsunternehmen wollen und werden ihren Beitrag auch in Zukunft leisten. Aber sie sind auch auf andere angewiesen – sei es bei der Förderung, der ESG-konformen Finanzierung, den Bilanzierungsregelungen, dem rechtlichen Rahmen für Mietrecht oder Klimaschutz, den Baustandards, der Baumsetzung oder den Innovationen. Wir schaffen auch die zukünftigen Aufgaben – aber nicht alleine! Die Politik muss die Belange der sozialen Wohnungswirtschaft ernst nehmen und in ihren Entscheidungen berücksichtigen. —

Über den Autor

Prof. Dr. Raschper (Jahrgang 1959), studierte und promovierte an der TU Braunschweig in Bauingenieurwesen. Er war von 1989 bis 1993 in einem Braunschweiger Ingenieurbüro als Prokurist für den Bereich Hochbau und Immobilienwirtschaft zuständig. 1992 gründete er die iwB Immobilienwirtschaftliche Beratung GmbH, deren geschäftsführender Gesellschafter er bis heute ist und die zu den großen Beratern der Immobilienwirtschaft und Ideengebern der Branche zählt. 2009 folgte Prof. Dr. Raschper dem Ruf an die EBZ Business School in Bochum für die Professur Technisches Immobilienmanagement, wo er bis 2021 vor allem Lebenszyklusbetrachtungen, Optimierung Bewirtschaftungskosten, energetische Quartiersentwicklung und Nachhaltigkeitsaspekte lehrt. Von 2016 bis 2021 war er Hochschulratsvorsitzender.