



FÜHRUNG IM WANDEL

## Theater statt Workshop

► 60

### STÄDTEBAU + STADTENTWICKLUNG

Hitzeresilienz: Wie lassen sich Stadtflächen und Gebäude anpassen?

► 12

### ENERGIE + TECHNIK

Digitalisierung: Welche Technologien und Prozesse bringen Mehrwert?

► 38

### MARKT + MANAGEMENT

Steuerliche Einordnung gemeinschaftlicher Bauherrentätigkeit

► 68



**Miele**

## Küchenlösungen! Miele Projektgeschäft für die Immobilienwirtschaft

Erfolgsfaktoren für die Planung von langfristigen Projekten sind Fachwissen, Kompetenz und Erfahrung. Hinter dem Begriff Miele Projektgeschäft steht ein spezialisiertes Miele Team, welches Sie während des gesamten Planungs- und Realisationsprozesses in Bezug auf Küchen in Ihrem Bauvorhaben begleitet. Dabei sind uns Kundennähe, Professionalität und Zuverlässigkeit sehr wichtig. Sprechen Sie mit uns über Ihre Pläne und wie wir Sie unterstützen können: [projekte@miele.de](mailto:projekte@miele.de)

**Miele. Immer Besser.**



Ulrike Trampe  
Chefredakteurin



## EDITORIAL

# Führungskultur im Wandel

Im November letzten Jahres lag der Fokus der DW-Ausgabe auf dem Personalmanagement und der Personalentwicklung - in dieser Ausgabe geht es um die Führung von Wohnungsunternehmen, die sich im Change-Prozess befinden.

Arbeitsabläufe verändern sich durch neue Aufgabenfelder, Arbeitszeitmodelle benötigen eine Flexibilisierung, die Zusammensetzung von Teams wird durch Quereinsteiger - im besten Fall - unkonventioneller. Nicht zuletzt braucht es eine neue Definition für Hierarchie. Das alles benötigt eine neue Führungskultur oder eine neues Leitbild (siehe S. 50).

Die Digitalisierung ist dabei ein Treiber, der dazu beiträgt, diese Geschäftsprozesse und damit die Unternehmensstrukturen zu verändern (siehe S. 48). Den Mitarbeitern dafür sichere Leitplanken zu geben, ist der strategische und dringliche Auftrag der Unternehmensführung. Dafür benötigen die Geschäftsführer und Vorstände nicht nur selbst digitales Know-how, sondern auch Weitsicht und ein Auge für das große Ganze, um sich nicht im Klein-Klein einzelner Anforderungen zu verheddern. Und im besten Fall hat das Unternehmen auch einen aufgeschlossenen, neugierigen, kompetenten und souveränen Aufsichtsrat, der sich als Sparringspartner den Aufgaben im Führungsumbau stellt.

Anhand von Beispielen aus Wohnungs- und Dienstleistungsunternehmen skizzieren wir den Wandel und thematisieren digitale Arbeitswelten, agile Arbeiten, Scrum, neue Führungskulturen und Talentmanagement.

Ihre



Ihr kompetenter Partner  
in der Wohnungs- und  
Immobilienwirtschaft



Leistungsprofile  
Einzel-/Generalplanung  
Bau-/Projektmanagement  
Consulting  
Gutachten/Studien



»Intelligente  
Neubaukonzepte!  
Als modulares und  
serielles Bauen z. B.?!  
So individuell wie  
Ihr Grundstück!«

Sie möchten weitere Informationen?!  
**Wir freuen uns auf Sie.**

**iwb Ingenieurgesellschaft mbH**

wowi@iwb-ingenieure.de  
www.iwb-ingenieure.de





▶ 60

Quelle: UGNHWS, Foto: Marc Stroinfeldt

### Theater statt Workshop

Führung muss sich verändern, wenn Wohnungsunternehmen multifunktional aufgestellte, agile Dienstleister werden. Aber wie? Ein Beispiel.



▶ 8

Quelle: BYE

### Quartier statt Krankenhaus

Wohnungen und viel Raum für soziale und kulturelle Initiativen - das ist das Ergebnis von Hamburgs erster Konzeptausschreibung.



▶ 22

Quelle: kwb

### Serielles und modulares Bauen

Im hessischen Idstein wurde jüngst das erste, serielle Wohnhaus fertiggestellt, das auf Basis der GdW-Rahmenvereinbarung entstand.

#### THEMA DES MONATS: FÜHRUNG IM WANDEL

**Wohnungsunternehmen müssen sich vielfältigen neuen Aufgaben stellen. Veränderte Kundenerwartungen und die Digitalisierung erfordern neue Strategien, innovative Arbeitsprozesse, veränderte Strukturen und Hierarchien. Doch wie kann eine neue Führungskultur, wie können moderne Leadership-Konzepte die Unternehmen anpassungsfähiger machen?**

#### STÄDTEBAU UND STADTENTWICKLUNG

- 4 **Meldungen**
- 8 **Quartiersentwicklung statt Krankenhaus**  
Nachbarschaftsorientiertes Bauprojekt
- 12 **Hitzeangepasste Stadtentwicklung**  
Resilienz

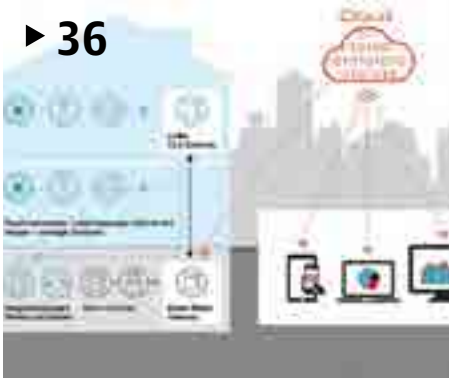


▶ 46

Quelle: Angelika Stehle Fotografie

## ENERGIE UND TECHNIK

► 36



### EU-Energieeffizienzrichtlinie

Welche Auswirkungen wird die Energieeffizienzrichtlinie auf die verbrauchsabhängige Abrechnung - also das sog. Submetering - haben?

## NEUBAU UND SANIERUNG

16 **Meldungen**

22 **Seriell und modular: die Lösung aller Probleme?**  
GdW-Rahmenvereinbarung

26 **In den „Hoffnungshäusern“ kann Integration gelingen**  
Holzmodulbau

## ENERGIE UND TECHNIK

30 **Meldungen**

32 **Betriebskosten aktuell**

36 **Auswirkungen auf die Heizkostenverordnung**  
EU-Richtlinie über Energieeffizienz

38 **Was haben Eiskunstlauf und Digitalisierung gemeinsam?**  
Point of no return

40 **Produkte und Dienstleistungen**

## MARKT UND MANAGEMENT

42 **Meldungen**

46 **Mut zum Experiment**  
Thema des Monats:  
Führungskultur im Wandel

48 **Führungskultur im Wandel**  
Thema des Monats:  
Digital Leadership

50 **Vom strukturierten Prozess zum agilen System**  
Thema des Monats:  
Strategieentwicklung 2.0

## MARKT UND MANAGEMENT

► 48



### Führungskultur im Wandel

So wie sich die Gesellschaft durch die Digitalisierung wandelt, so verändert sich auch die Arbeitswelt.

### 54 **Digitalisierung bedeutet Veränderung im Unternehmen**

Thema des Monats:  
Die andere Seite der Medaille

### 56 **Auf dem Weg zur agilen Organisation**

Thema des Monats:  
Projektmanagement

### 60 **Team, Theater, Strategie**

Thema des Monats:  
Führung im Wandel

### 64 **Ein agiler, innovativer und moderner IT-Dienstleister**

Thema des Monats:  
Weiterentwicklung der IT-Abteilung

### 66 **Die Miete, die an einen Handyvertrag erinnert**

Globalmiete

### 68 **Kooperatives Bauen - steuerliche Einordnung**

Bilanz- und Steuerwissen - Aktuelles aus den Prüfungsorganisationen des GdW

### 71 **Stellenmarkt**

## RECHT

77 **Mietrecht, 78 WEG-Recht**

## LETZTE SEITE

80 **Impressum**



Fördern Sie unseren wöchentlichen Newsletter an:  
[www.diewohnungswirtschaft.de](http://www.diewohnungswirtschaft.de)



# Partner der Wohnungswirtschaft

Blome GmbH & Co.KG



*...einfach gute Bäder!*

Modernisieren im Bestand  
– alles aus einer Hand!

Von der Einzelmodernisierung  
bis zur Quartiersentwicklung.

**Weitere Informationen:**  
[www.blome.org](http://www.blome.org)



„Den Besuch im Blome-Kompetenzcenter kann ich weiterempfehlen. Es war alles sehr anschaulich und ich habe den Eindruck gewonnen, dass Blome ein solides, ehrliches, mittelständisches Unternehmen ist, das alle Zusagen einhalten kann, auch bei größeren Projekten. Hier ist alles sehr gut organisiert und alles klappt im angegebenen Zeitraum und zum geplanten Zeitpunkt. Es kann gar nichts mehr schiefgehen, weil alles so gut vorbereitet und vorgefertigt ist im Werk!“



Stefan Ludwig,  
Geschäftsführer GSG  
Delmenhorst mbH

## Integrierte Verkehrslösungen

## Gewobag und BVG eröffnen ersten Mobilitätshub in Berlin

In Berlin-Kreuzberg haben die Gewobag Wohnungsbau-Aktiengesellschaft Berlin und die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) den ersten Mobilitätshub in der Hauptstadt eröffnet. Mit der App „Jelbi“ können ab Sommer 2019 verschiedene Sharing-Angebote gebucht werden. Die „Jelbi-Station“ befindet sich in der Gitschiner Straße 64 am U-Bahnhof Prinzenstraße und bietet Car-, Bike-, Roller- und Ridesharing sowie die Anbindung an Busse und Bahnen. Außerdem stehen Ladesäulen für Carsharing-Elektroautos bereit. Eine anbieteroffene Paketstation soll das Angebot ergänzen.

Mit dem Mobilitätshub möchte die Gewobag insbesondere den eigenen Mietern einen Mobilitätsservice vor Ort anbieten, um flächeneffiziente Nutzungsalternativen aufzuzeigen und die eigenen Wohnquartiere nachhaltig weiterzuentwickeln. Mit einem ausreichenden, alternativen Mobilitätsangebot könne auf den privaten Pkw verzichtet werden. Dies soll die Verkehrsbelastung reduzieren und die Situation beim ruhenden Verkehr in den Quartieren entspannen.

Weitere Informationen:  
[www.gewobag.de](http://www.gewobag.de)



Quelle: City-Press

BVG-Vorstand Dr. Henrik Haenecke (r.), Gewobag-Vorstand Snezana Michaelis und Staatssekretär Ingmar Streese (Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz) eröffnen den ersten Berliner Mobilitätshub

Bisher sind 14 Partner beteiligt, weitere sollen dem Netzwerk beitreten. Nach und nach will die BVG zusätzliche U- und S-Bahnhöfe in der Hauptstadt zu Umsteigepunkten vom ÖPNV auf geteilte Mobilitätsangebote ausbauen. Die Testphase des Pilotprojekts läuft bis Ende 2021. Die Gewobag plant weitere Grundstücke für Hubs anzubieten, z. B. am U-Bahnhof Jakob-Kaiser-Platz sowie in der Landsberger Allee. Auf diese Weise will sie weitere Erfahrungen mit der Verknüpfung von Wohnen und Mobilität sammeln.

## Allianz für attraktive Städte

## Agenda zur Stärkung des ländlichen Raums

Schrumpfung und Wachstum in sächsischen Städten sind schon lange Gegenstand intensiver Diskussionen. Verschiedene Studien, so auch die im Jahr 2016 vom Verband Sächsischer Wohnungsgenossenschaften e. V. (VSWG) und dem vdW Sachsen Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft e. V. in Auftrag gegebene „Schwarmstadtstudie“, untersuchten

die Bevölkerungsentwicklungen insbesondere im ländlichen Raum. Sie zeigen: Die Stärkung der ländlichen Räume kann nur ressort-, sektor- und branchenübergreifend gelingen. Die 2017 vom VSWG initiierte „Allianz für attraktive Städte“ formulierte daher in Vorbereitung auf die sächsische Landtagswahl 2019 einen 7-Punkte-Plan, wie ländliche Räume in Sachsen attraktiver gestaltet werden können:

1. Stärkung der Attraktivität und Wahrnehmung von für die jeweiligen Regionen wichtigen Ankerstädten

In Wurzen wurde dank der Initiative der „Allianz für attraktive Städte“ eine sog. PlusBus-Haltestelle installiert

2. Berücksichtigung aller die Attraktivität beeinflussender Faktoren wie z. B. die gesundheitliche Versorgung, das Angebot an Freizeit- und Kultur- sowie Bildungseinrichtungen
3. Bessere Finanzausstattung von Kommunen mit mehr Flexibilität bei der Mittelverwendung
4. Ergänzung des bisherigen Finanzausgleichssystems um zusätzliche, auf Funktionen aufbauende Zuweisungen
5. Stärkung des ÖPNV in Ankerstädten und bessere Anbindung der umliegenden Gemeinden
6. Stärkere Vernetzung aller Verkehrsmittel (Bus, Straßenbahn, Car-sharing etc.) unter Einbezug der Wohnquartiere und der Wohnungswirtschaft als Partner
7. Ressortübergreifende Stärkung des ländlichen Raumes in allen Fachplanungen (z. B. Schulnetzausbau, Verkehrsplanung etc.)

Die Allianz, der u. a. der VSWG, Vorstände sächsischer Wohnungsgenossenschaften, Vertreter verschiedener sächsischer Staatsministerien, des Sächsischen Städte- und Gemeindetags und Bürgermeister sächsischer Städte angehören, setzt sich für die Attraktivitätssteigerung ländlicher Räume ein. In Wurzen gelang es der Initiative beispielsweise, eine Haltestelle der neu geschaffenen und die Schnellbahnverbindungen ergänzenden PlusBus-Linien im Quartier der Wohnungsgenossenschaft Wurzen eG zu installieren. Sie ermöglicht den Bewohnern nun nicht nur eine bessere, sondern vollständig vertaktete Nahverkehrsanbindung.



Quelle: Wohnungsgenossenschaft Wurzen eG

Weitere Informationen:  
[www.vswg.de](http://www.vswg.de)

A vibrant, painterly portrait of a man with short dark hair, smiling broadly. The background is a mix of green and yellow brushstrokes. A blue circular graphic is overlaid on the top right.

# Das Zünglein an der Waage

**Thomas Nebgen,**  
*Vorstand Genossenschaft für  
Bau- und Siedlungswesen eG  
Hückeswagen*

## Wiederherstellung

# Historischer Stadtplatz neu gestaltet

Im April 2018 hat die Sanierungsträger ProPotsdam GmbH - Tochter des städtischen Immobilienkonzerns ProPotsdam - die sog. Plantage wieder der Öffentlichkeit übergeben. Die Neugestaltung und die Wiederherstellung dieser historischen Platzanlage in ihrer ursprünglichen Ausdehnung ist neben den Entwicklungs- und Stadterneuerungsmaßnahmen rund um den historischen Alten Markt ein wichtiger Baustein zur Erfüllung der Sanierungsziele im Sanierungsgebiet Potsdamer Mitte, die u. a. die Annäherung an den alten Stadtgrundriss beinhalten.

Der neugestaltete Stadtplatz zeichne sich dadurch aus, dass er - mit Bezug zum historischen Entwurf von Peter Joseph Lenné - auf kluge Art den vielschichtigen Anforderungen gerecht werde, erklärte Bernd Rubelt, Beigeordneter für Stadtentwicklung, Bauen, Wirtschaft und Umwelt der Landeshauptstadt Potsdam. Erstmals seien in Potsdam die Anforderungen von Schulsport, Hortnutzung und öffentlicher Erholung auf einer nun multifunktionalen Fläche abgedeckt und miteinander in Einklang gebracht worden. Darüber hinaus sei die Plantage nun wesentlich grüner als in den vergangenen Jahrzehnten und damit wichtig für das Stadtklima. Der multifunktionale Ansatz sei ggf. interessant für den Umgang mit Grünflächen. Schon 2015 habe man mit der Kinder- und Jugendbeteiligung begonnen und nachfolgend Aktionsnachmittage, öffentliche Pflanzaktionen und Kinderbaustellen durchgeführt, erläuterten die Geschäftsführer der Sanierungsträger Potsdam GmbH, Sigrun Rabbe und Bert Nicke. Ab Herbst 2019 soll - nach dem Rückbau eines Gebäudes - ein zweiter Bauabschnitt der Wiederherstellung der Platzanlage beginnen.



Weitere Informationen:  
[www.ProPotsdam.de](http://www.ProPotsdam.de)



Quelle: GEWOBA

Mit dem Umbau des ehemaligen Bundeswehrhochhaus entstehen bezahlbare Wohnungen. Vorübergehend war ein Teil als Flüchtlingsunterkunft genutzt worden

## Revitalisierung

# GEWOBA erwirbt Bundeswehrhochhaus

Das sog. Bundeswehrhochhaus in der Bremer Falkenstraße wird umgebaut. Dort soll bezahlbarer Wohnraum geschaffen werden. Dazu hat die GEWOBA Aktiengesellschaft Wohnen und Bauen die 1968 gebaute Immobilie samt Grundstück von der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA) gekauft. Der Umbau des ehemaligen Kreiswehrratsamtes und die Entwicklung des Grundstücks in ein lebendiges Stadtquartier sei eine anspruchsvolle Aufgabe, sagte Peter Stubbe, Vorstandsvorsitzender der GEWOBA. Ausgehend von einer positiven Bauvoranfrage wird im zweiten Quartal 2019 ein Architektur- und städtebaulicher Wettbewerb ausgelobt, dessen Ergebnisse im zweiten Halbjahr präsentiert werden sollen.

Ziel ist es, 180 Wohnungen innerhalb von fünf Jahren in dem Hochhaus und einem geplanten Neubau auf dem Grundstück zu errichten, davon 112 öffentlich geförderte. Die Erdgeschosse der Gebäude werden Flächen für quartiersbezogenen Einzelhandel und Gewerbe beinhalten.



Weitere Informationen:  
[www.gewoba.de](http://www.gewoba.de)

## Was macht einen Schulhof attraktiver?

# Modellprojekt zum Schulumbau gestartet

Die Heinrich-Hoffmann-Schule in Darmstadt wird derzeit im Rahmen des interdisziplinären Projekts „Grüne und bewegte Schulhöfe“ der Stadt, der Bauverein AG und der TU Darmstadt umfassend umgestaltet. Das Projekt will exemplarisch die Fragen beantworten, wie sich



Quelle: bauverein AG/Andreas Keim

Vertreter der TU Darmstadt, Bauverein-Vorstand Armin Niedenthal (2. v. l.) und Sozialdezernentin Barbara Akdeniz (4. v. l.) zeigen ein Modell eines Rankgerüstes, das auf dem Schulgelände entstehen wird

der Grünanteil und die Aufenthaltsqualität auf schulischen Außenflächen erhöhen und mit welchen Konzepten sich diese Flächen kindgerechter und ökologischer gestalten lassen. Die innenstadtnahe Grundschule wurde ausgewählt, weil das im Besitz der Bauverein AG befindliche Gelände mit relativ vielen versiegelten, bislang ungenutzten Flächen über ein großes Potenzial verfügt. Nun soll das Schulgelände mit Hilfe von Sitzelementen, Begrünungsmaßnahmen sowie Gärtner-, Bewegungs- und mobilen Spielangeboten aufgewertet werden.

Bereits seit Oktober 2018 arbeiten Studenten der Fachbereiche Architektur und Biologie an der TU gemeinsam mit den Schülern der Schule an Gestaltungskonzepten zur Verbesserung der Biodiversität und des Grünanteils auf dem Gelände. Sowohl das kommunale Wohnungsunternehmen als auch die Stadt Darmstadt steuern jeweils 3.000 € zur Umsetzung des Projektes bei, das auch auf andere Schulen übertragen werden soll.



Weitere Informationen:  
[www.bauvereinag.de](http://www.bauvereinag.de)



## VDI-Expertenforum Stadtentwicklung und Klimawandel

Am 5. Juni 2019 findet in Frankfurt am Main das VDI-Expertenforum „Stadtentwicklung im Klimawandel – Neue Richtlinie VDI 3787 Blatt 8“ statt, das die VDI/DIN-Kommission Reinhaltung der Luft (KRdL) veranstaltet. Vorrangig geht es um Strategien und Maßnahmen zur Vermeidung und Minderung von Treibhausgasemissionen, die Städte und deren



Quelle: stockadobe.com/Mannuel Schönfeld

Das VDI-Expertenforum findet am 5. Juni in Frankfurt am Main statt

Bewohner zunehmend vor Herausforderungen stellen. Thematisiert werden nicht nur bereits entwickelte Konzepte, sondern auch finanzielle Engpässe in den Kommunen und die Unsicherheit der Klimaprojektionen einer konsequenten Anpassungsstrategie. Klimaschutz und Klimaanpassung werden in dabei in einer wechselseitigen Beziehung betrachtet, deren Synergien es zu nutzen gilt.

Die Richtlinie VDI 3787 Blatt 8 hat zum Ziel, attraktive Wohn- und Arbeitsstätten unter Berücksichtigung des Klimawandels zu schaffen. Der Zusammenhang zwischen stadtklimatischen Charakteristika und planungsrelevantem Handeln soll beim Expertenforum verdeutlicht, diskutiert und anhand von Best-Practice-Beispielen veranschaulicht werden. Interessierte können sich online anmelden.



Weitere Informationen:  
[www.vdi.de/stadtentwicklung2019](http://www.vdi.de/stadtentwicklung2019)

### LITERATURTIPP

## Gleichwertige Lebensverhältnisse



Gemeinsam mit dem Bundesinstitut für Bau-, Stadt und Raumforschung (BBSR) diskutierte der Arbeitskreis „Städte und Regionen“ der Deutschen Gesellschaft für Demographie (DGD) im Rahmen seiner jährlich stattfindenden Dezentertagung zu den regionalen Herausforderungen des demografischen Wandels. Zum Tagungsthema „Gleichwertige Lebensverhältnisse im Spiegel demografischer Indikatoren. Welche Indikatoren sind relevant und welche Ausprägungen/Schwellen zeigen die

Verletzung gleichwertiger Lebensverhältnisse an?“ entstand die gleichnamige Online-Publikation verschiedener Autoren, die sich den Indikatoren zur Abbildung gleichwertiger Lebensverhältnisse und den Unterschieden zwischen Ost und West sowie Stadt und Land nähern.

„Gleichwertige Lebensverhältnisse im Spiegel demografischer Indikatoren“, BBSR (Hrsg.), 76 S., Download unter:  
<https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2018/bbsr-online-11-2018-dl.pdf>



## Das Zünglein an der Waage

Die entscheidenden Mehrwerte von Dr. Klein sind für uns ganz klar die hervorragenden Branchenkenntnisse der Mitarbeiter gepaart mit den ausgezeichneten Kontakten zu den Kreditinstituten. Darauf aufbauend erhalten wir immer ein auf uns maßgeschneidertes Angebotsportfolio. Die Entscheidungsfindung ist für uns dann ein Leichtes.

Dr. Klein schafft es immer wieder gut, die Waage zwischen den oft komplexen Anforderungen der Kreditinstitute und unseren Erwartungen auszutariieren. Individuelle und kompetente Unterstützung erleben wir jederzeit: von der Anfrage bis zur Abwicklung der Vertragsangelegenheiten. Es menscht einfach auch gut.“

**Thomas Nebgen,**  
Vorstand Genossenschaft für Bau- und Siedlungswesen eG  
Hückeswagen

**DR. KLEIN**



Das neue Quartier Martini44 wurde unter Einbezug der künftigen Bewohner und Nachbarn konzipiert. Grünflächen und Sitzgelegenheiten laden zum Verweilen ein

## Nachbarschaftsorientiertes Bauprojekt

# Quartiersentwicklung statt Krankenhaus

Im Hamburger Stadtteil Eppendorf hat der Bauverein der Elbgemeinden eG (BVE) ein ehemaliges Krankenhausgelände in ein Quartierszentrum mit Wohnungen und viel Raum für soziale und kulturelle Initiativen und Angebote für die Nachbarschaft umgewandelt. Nach zwölf Jahren Projektierungs- und Bauphase ist das Projekt Martini44 nun fertiggestellt - ein echter Glücksfall für das Quartier.



**Peter Finke**  
Abteilungsleiter Mitglieder-  
förderung und Projekte  
Bauverein der Elbgemeinden eG  
Hamburg

Zwölf Jahre sind eine lange Zeit. Aber gut Ding will vermutlich wirklich seine viel zitierte Weile haben. Die erste echte Konzeptausschreibung in Hamburg für das Gelände des ehemaligen Krankenhauses Bethanien (siehe DW 8/2015,

S. 26) hat nicht nur die Gestaltung des Areals vor Ort, sondern die Ausschreibungsverfahren in Hamburg grundsätzlich geprägt. Natürlich gehört bei einer Angebotsabgabe immer auch ein solider Kaufpreis dazu, aber deutlicher wiegt die Idee: 70% Gewichtung liegen auf dem Inhalt, den Konzeptideen des Interessenten. Und hier hat sich der BVE gegen einige namhafte Bewerber durchgesetzt. Zusammen mit seinen Partnern, u. a. dem Kulturhaus Eppendorf und der Stiftung Hamburgische Brücke, bildet das neu geschaffene Wohn- und Quartiersprojekt Martini44 das

Zentrum eines neuen Miteinanders in Eppendorf - einen echten Quartiersschwerpunkt. Zwölf Jahre sind auch für Menschen und Institutionen eine lange Zeit. Man muss an seinen Ideen festhalten und sich regelmäßig hieran erinnern. Man muss Rückschläge einstecken können, persönliche wie auch berufliche. Streitfälle, Schwierigkeiten mit den genehmigenden Behörden, technische Überraschungen, unschöne Kostensteigerungen, Bauverzögerungen - Martini44 und die an dem Projekt Beteiligten haben nahezu alles gesehen. Der BVE ist mit seinen 120 Jahren



Quelle aller Fotos: BVE



Die großzügigen Wohnungen für Familien an der Martinistraße in Hamburg-Eppendorf fügen sich architektonisch in den schicken Stadtteil ein

erfahren genug, diese Veränderungen zu meistern und Lösungen zu finden. Die Projektpartner sind geduldig genug, dabei zu bleiben, alle haben immer an den Erfolg geglaubt.

#### Was lange währt, wird gut

Das neu entstandene Quartier ist mittlerweile bezogen und in Betrieb gegangen. Feierlich wurden nicht nur die Schlüssel für 90 Wohnungen überreicht, sondern vor allem das Kulturhaus als zentraler Ankerpunkt am 29. April 2019 eröffnet. Politik und Verwaltung gaben dem Quartierszen-

trum am Tag der Eröffnung die Ehre; Hamburgs Erster Bürgermeister, Dr. Peter Tschentscher, hielt die Eröffnungsrede.

Alle neuen Wohnungen sind ausschließlich öffentlich gefördert, denn in Hamburg gibt es mehrere Förderwege, die dafür sorgen, dass breite Bevölkerungsschichten eine Chance auf eine schöne und bezahlbare Wohnung haben. Nicht immer ist die Lage bei solchen Wohnungen perfekt - in Hamburg aber eigentlich immer recht gut. In Eppendorf entstehen bei Bauprojekten zudem üblicherweise entweder recht teure Miet-

wohnungen oder gar exklusive Eigentumswohnungen. Denn der gründerzeitliche Stadtteil ist seit Jahrzehnten attraktiv. Das Bauland ist rar und die Renditeerwartungen sind häufig sehr hoch.

Nun konnte der BVE bezahlbaren Wohnraum erstellen, über die Hälfte davon für Familien mit Kindern. Darüber hinaus finden sich in Martini44 erstmals Appartements für Menschen mit demenzieller Erkrankung, von denen der BVE zehn Stück mit jeweils eigenem Bad und einem gemeinschaftlichen Wohn- und Küchenbereich realisierte. ▶

### QUARTIER MARTINI44

#### 90 Wohnungen, davon:

- 24 Wohnungen im 1. Förderweg für die Baugemeinschaft Martinis
- 10 Wohnungen für Wohn-Pflegegemeinschaften
- 36 Wohnungen für Familien im 2. Förderweg
- 20 Wohnungen für Singles und Paare im 2. Förderweg

**Nutzfläche für gewerbliche Mieter:** 1.300 m<sup>2</sup>

**Tiefgaragen-Stellplätze:** 45

**Gesamtbruttofläche:** 9.675 m<sup>2</sup>

**Baukosten:** 28 Mio. €

### KULTURHAUS EPPENDORF

Das Kulturhaus Eppendorf ist seit 1989 ein soziokulturelles Zentrum, generationsübergreifend und mit dem Schwerpunkt „Kultur-selber-machen“. Träger des Hauses ist ein unabhängiger, als gemeinnützig anerkannter Verein. Anlässlich des Umzugs in die neuen Räume im Projekt Martini44 hat es sich in Anlehnung an den ehemaligen Krankenhausbetrieb in Kulturklinik umbenannt, wo ein monatliches Kulturprogramm mit professionellen Künstlern angeboten wird: Musik verschiedener Stilrichtungen, Literaturinszenierungen, Kabarett, Comedy und Theater, sowie Theaterstücke und Lesenächte für Kinder. Regelmäßig treffen sich dort mehr als 40 Gruppen, Vereine und Initiativen, um gemeinsam ihre Freizeit zu verbringen, sich auszutauschen, kreativ und aktiv zu sein. Übungs- und Auftrittsmöglichkeiten für Laiengruppen und Semiprofessionelle aus allen Kultursparten werden geboten; kontinuierlich gibt es Ausstellungen von Malerei über Grafik bis Fotografie. Oberstes Ziel ist es, der Vereinzelung und Sprachlosigkeit unter den Menschen entgegenzuwirken und das Zusammentreffen unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen zu fördern.



Insgesamt 90 öffentlich geförderte Wohnungen hat der BVE in dem Projekt Martini44 realisiert, um im stark nachgefragten Stadtteil Eppendorf bezahlbaren Wohnraum zu schaffen

## INKLUSIVES QUARTIER

In einem inklusiven Stadtteil oder Quartier gehören alle Menschen selbstverständlich dazu, niemand wird ausgeschlossen. Die Bedingungen sind so gestaltet, dass jeder am Leben teilnehmen kann, unabhängig von den individuellen Fähigkeiten, der körperlichen Verfassung, der sozialen oder kulturellen Herkunft, von Geschlecht, sexueller Orientierung oder Alter. Alle öffentlichen Angebote sind uneingeschränkt nutzbar, wenn nötig mit entsprechender Unterstützung. Hamburgs offiziell erstes inklusives Quartier ist die sog. Neue Mitte Altona.

## Stadtteilentwicklung durch Engagement

Letztendlich hat „martini.erleben“ eine Marke gesetzt für Eppendorf und der BVE die bauliche Mitte erstellt – den Anlaufpunkt für viele. In den Räumen des Kulturhauses finden sich kleine Gemeinschaftsflächen, die auch von anderen Initiativen genutzt werden können. Das kurze, schnelle Miteinander soll gepflegt werden. Ein wichtiger Schritt wird sein, die direkten Nachbarn, die vielen Stifte und ihre Bewohner mit ins Boot zu holen, denn Quartiersentwicklung funktioniert nur, wenn viele mitmachen. Einladungen dazu sind bereits explizit ausgesprochen. Der Wert des neuen Miteinanders soll deutlich gemacht, sozusagen „Perlen poliert“ werden. Das ist zwar kein Begriff des BVE, sondern ein Slogan der Patriotischen Gesellschaft, der Homann-Stiftung und von Stattbau für Hamburger Wohnstiftungen, dennoch macht er sehr deutlich, welche Werte und Qualitäten im Miteinander versteckt vorhanden sind und für Hamburg und seine Bürger gehoben werden können.

Würde der BVE als Traditionsgenossenschaft noch einmal einen solchen Schritt wagen und ein solch komplexes Projekt wie Martini44 angehen? Diese Frage haben sich die Genossen zwischendurch manches Mal gestellt, und dann doch nicht wirklich. Sie ahnten die baulichen Schwierigkeiten, wussten aber – nach eigener Aussage glücklicher-

## Inklusive Quartiersentwicklung

Das ehemalige Krankenhaus Bethanien, auf dessen Gelände Martini44 entstand, war immer schon eingebettet zwischen Stiftsgebäuden, dem bekannten Universitätsklinikum Eppendorf, der evangelischen Kirchengemeinde St. Martinus, der methodistischen Diakonie (heute der Seniorenresidenz Bethanienhöfe) sowie wichtigen Verkehrsachsen. So lag es nahe, schon recht früh im Planungsprozess eine Interessensgemeinschaft zu gründen und echtes Miteinander und Partnerschaft zu leben. Deshalb wurde „martini.erleben“ als eingetragener Verein gegründet, um ein nachbarschaftliches Miteinander zu fördern. Der Verein verbindet Menschen durch Kultur- und Freizeitaktivitäten sowie gemeinsame Planungen für das Quartier, um so für ein lebenswertes und barrierefreies Wohnumfeld zu sorgen. Nicht jeder für sich sollte Ideen entwickeln, sondern die gemeinsame Gestaltung des Quartiers sollte ihre Chance bekommen.

Gemeinsam schaut man daher auch über den Tellerrand, schaut in die Nachbarstraßen und versucht, Dinge für das Gemeinwohl zu fassen und zu

verändern. Denn auch im schicken Eppendorf gibt es genug zu tun: Warum nicht für blinde Mitbürger die Ampelphase auf Knopfdruck verlängerbar machen, warum nicht Unfälle beim Linksabbiegen durch eine veränderte Straßenführung vermeiden, Fahrradwege optimieren, Parkplätze neu arrangieren oder Tempo 30 zum Schutz der Bewohner der benachbarten Seniorenresidenz Bethanienhöfe und von Martini44 einführen?

Obwohl Martini44 nicht Hamburgs erstes inklusives Quartier ist, haben sich die Projektbeteiligten schon manches Mal als Vorreiter in der Umsetzung inklusiver Ansätze gesehen. Das war zwar nicht von Anfang an so vorgesehen, aber im Planungs- und Bauprozess sollte niemand ausgegrenzt werden, jeder überall erreichbar sein und jederzeit seine Nachbarn besuchen können. Das neue Ensemble ist daher absolut schwellenfrei und auch für Dritte zu durchqueren. Zaunanlagen, hohe Hecken und Hinweisschilder auf das Privateigentum gibt es hier nicht. Alle Nachbarn sind herzlich eingeladen, einander zu besuchen. Die aufgestellte Kunst im öffentlichen Bereich und auch am Bau ist für jedermann zu genießen.

## MARTINI.ERLEBEN

Vor dem Hintergrund des demografischen und sozialen Wandels setzt sich der Verein martini.erleben für eine Stadt für alle Lebensalter und Lebenslagen ein. Der Verein fungiert als ein Quartiersnetzwerk, das generationsübergreifende Kultur- und Freizeitangebote sowie Projekte durchführt und die gesellschaftliche Integration und Teilhabe insbesondere von älteren Menschen unterstützt. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt im Stifte-Quartier rund um die Martinistraße in Hamburg-Eppendorf. Die Tätigkeit strahlt von hier aus in den Stadtteil und in die ganze Stadt Hamburg. Im Laufe der Jahre ist martini.erleben zu einem festen Netzwerk geworden. Es bietet vielfältige Plattformen, um aktiv zu werden. Das Ziel ist die Partizipation möglichst vieler Bürger, d. h., dass alle Menschen jederzeit willkommen sind, ob sie nun Mitglied im Verein sind oder nicht.



Weitere Informationen:  
[www.martinierleben.de](http://www.martinierleben.de)



Das gesamte Wohnquartier wurde barrierefrei gestaltet, sodass auch Bewohner mit eingeschränkter Mobilität alle Angebote in ihrem Wohnumfeld nutzen und die Nachbarn jederzeit besuchen können

weise - nicht im Detail um die vielen Jahre, die benötigt würden. Das Miteinander, die Menschen, die das Projekt begleiteten, die intensiven Gespräche, die Begeisterung, die Ideen und Erfahrungswerte möchten die Projektverantwortlichen jedenfalls nicht missen.

#### Stadtweites Engagement und aktives Handeln

Wagt man den Blick nur 2 bis 3 km über Martini44 hinaus, sieht man die ganze Vielfalt des BVE und seines Immobilienportfolios: Vom Alsenplatz bis Alsterdorf, vom Grandweg bis Winterhude finden sich sehr unterschiedliche Quartiere mit insgesamt über 1.250 Wohnungen.

Herausragend ist z. B. die ca. 15 Jahre alte Siedlung Maienweg/Suhrenkamp im Stadtteil Alsterdorf. Sie ist heute ein beliebter Standort für Familien. Seinerzeit im Niemandsland zwischen zwei

wichtigen Ausfallstraßen geplant, zeigt sie, wie bedeutsam es ist, vorausschauend zu planen sowie beteiligend und aktiv zu handeln. Genauso nennenswert ist der aktuelle Neubau von 109 Wohnungen in Hamburg-Winterhude, ein Ersatzneubau für ein Haus aus den 1920er Jahren, welches instabil geworden war. In mehreren Abschnitten wurden alle Mietparteien umgesetzt, mit Ersatzwohnraum versorgt, der Neubau begonnen und erste Wohnungen schon wieder neu bezogen. Chancen wurden ergriffen, eine Tiefgarage gebaut und freiwillig 30 geförderte Wohnungen erstellt. Ein direkt benachbartes Haus mit vielen kleinen Wohnungen, die den familiengerechten Neubau ergänzen, konnte dazugekauft werden.

Der BVE zeigt: Wohnungsgenossenschaften sind aktive, gemeinwesenorientierte Gestalter von Quartieren und Nachbarschaften. ■

#### ÜBER DEN BVE

- **Gegründet:** 1899
- **Wohnungen:** 14.017
- **Mitglieder:** 21.718
- **Wohnstandorte:** Hamburg, Norderstedt, Pinneberg, Seevetal
- **Bilanzsumme 2017:** 630,2 Mio. €
- **Investitionsvolumen in Neubau und Instandhaltung 2017:** 53,0 Mio. €
- **Nettokaltmiete:** durchschnittl. 6,35 €/m<sup>2</sup>
- **Kindergenossenschaft BVE Kids:** gegründet 2014
- **Kurt Denker-Stiftung:** gegründet 1973
- **Mitarbeiter:** 119 (davon 8 Azubis)



Weitere Informationen:  
[www.bve.de](http://www.bve.de)



Die im Quartier installierte Kunst ist für jeden frei zugänglich



Im Wohn- und Quartiersprojekt Martini44 finden nicht nur Familien, sondern auch Senioren mit demenzieller Erkrankung ein Zuhause

## Resilienz

# Hitzeangepasste Stadtentwicklung

Rekordsommer wie der von 2018 geben einen Vorgeschmack auf das, was in wenigen Jahrzehnten in Deutschland normal sein könnte. Wie steht es unter solchen Bedingungen mit der Lebensqualität in Städten - vor allem in dicht bebauten Quartieren? Ein Forschungsprojekt untersucht, wie sich Wohngebäude und die Freiflächen dazwischen so gestalten lassen, dass das Leben in Städten auch bei längeren Hitzeperioden angenehm bleibt.

Quelle: R. Ygby/IÖR-Media



**Heike Hensel**  
Pressesprecherin  
Leibniz-Institut für ökologische  
Raumentwicklung  
Dresden

Der Sommer 2018 hat in weiten Teilen Deutschlands alle Rekorde gebrochen. Vielerorts war es so warm und trocken wie noch nie seit Beginn der Wetteraufzeichnungen. Beste Voraussetzungen für die Untersuchungen im Forschungsprojekt

HeatResilientCity (deutsch: Hitzeangepasste Stadt). Noch bis September 2020 dreht sich in dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt alles um die Fragen: Wie lassen sich Wohngebäude baukonstruktiv oder gebäudetechnisch so anpassen, dass sie besseren Schutz vor Sommerhitze bieten? Was muss sich an der Gestaltung großer Plätze und anderer Freiflächen in Wohnquartieren ändern? Welche Anpassungsmaßnahmen empfinden Bewohner dicht bebauter Viertel als geeignet und akzeptabel?

### Beispielquartier Dresden-Gorbitz

Im Fokus der Untersuchungen stehen die Erfurter Oststadt, geprägt durch gründerzeitliche Bebauung, und Dresden-Gorbitz, ein typisches DDR-Plattenbau-Gebiet der 1980er Jahre. „Mit seiner Bebauung in Plattenbauweise steht Dresden-Gorbitz stellvertretend für viele Großwohnsiedlungen in Deutschland, in Ost wie in West“, erläutert Verbundleiterin Dr. Regine Ortlepp vom Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung (IÖR) in Dresden. Die Erkenntnisse, die das Projektteam aus Wissenschaft, Wohnungswirtschaft



Quelle: H. Hensel/IÖR-Media

Lebensqualität trotz Sommerhitze? Der Sonnenschutz an Gebäuden hat viele Gesichter. Was hilft am besten an heißen Tagen?

und Stadtverwaltung in Dresden-Gorbitz erlangt, könnten deshalb später auch auf viele ähnliche Wohnquartiere übertragen werden.

In Dresden-Gorbitz konzentrieren sich die Untersuchungen auf zwei unterschiedliche Plattenbautypen, ein Punkthochhaus und einen Zeilenbau. Die Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft Dresden eG (EWG) als Eigentümerin plant, die beiden 6-Geschosser zu sanieren. Sie gehören zu den letzten unsanierten Gebäuden entlang der „Höhenpromenade“, einer Fußgängerzone, die in Grün- und Freiflächen eingebettet ist.

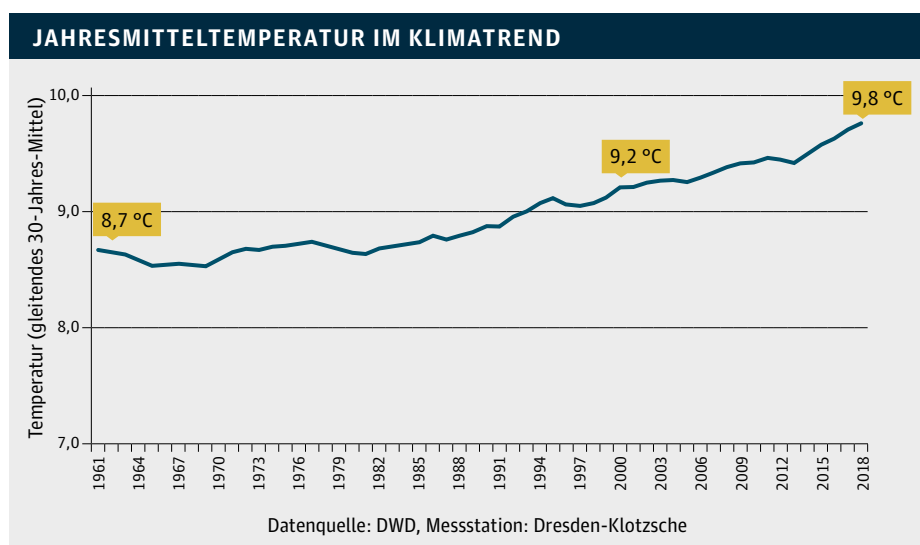


Quelle: R. Ortlepp / IÖR-Media

Wie lässt sich Sommerhitze in Großstädten gut ertragen? Das Projekt HeatResilientCity (Hitzeangepasste Stadt) untersucht, wie die Umgestaltung von Gebäuden und Freiflächen dabei helfen kann

### Testlauf für den Schutz vor Sommerhitze

Bei der Sanierung der Gebäude ab Januar 2019 setzt die EWG erste Maßnahmen zum Schutz vor Sommerhitze bereits um. Wissenschaftler vom IÖR und von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden untersuchen, welche Maßnahmen besonders gut geeignet sind, um das Leben in den Wohnungen auch während langer Hitzeperioden so erträglich wie möglich zu machen. Dazu messen sie in den Wohnungen u. a. die Temperatur und Luftfeuchte. Hinzu kommen Klimadaten und Messungen im Freiraum, die die Landeshauptstadt Dresden und die Technische Universität Dresden beisteuern. „Das Herzstück unserer Untersuchungen sind dynamisch-thermische Gebäudesimulationen. Mit diesem Verfahren lässt sich der sommerliche Wärmeschutz momentan am genauesten bewerten“, erläutert David Schiela, wissenschaftlicher Mitarbeiter im IÖR. „Die vor Ort gemessenen Werte nutzen wir, um unsere Berechnungen so zu kalibrieren, dass sie mit den realen Gegebenheiten möglichst präzise übereinstimmen.“ Ist die Feinjustierung erfolgt, können die Forscher anhand der Simulationen jede einzelne Maßnahme konkret auf ihre Wirksamkeit testen. Noch wichtiger ist aller-



Quelle: Umweltamt der Landeshauptstadt Dresden

dings, dass sie auch prüfen, welche Maßnahmen sich sinnvoll kombinieren lassen. „Es gibt nicht die eine Maßnahme, die die Wohnungen vor Überhitzung schützt“, so Schiela. Denn bei der Anpassung der Gebäude spiele auch das Winterhalbjahr eine Rolle. „Wirtschaftlich betrachtet ist es dann natür-

lich wichtig, den Heizwärmebedarf zu minimieren. Auch Vorgaben der Energieeinsparverordnung sind einzuhalten. Das geht nicht immer konform mit geeigneten Maßnahmen gegen Sommerhitze“, erläutert der Bauingenieur.

### Altbewährtes in neuer Kombination

In Dresden-Gorbitz wird das Rad nicht neu erfunden, sondern bekannte Maßnahmen kombiniert und ihre Wirksamkeit überprüft. Besonders viel versprechen sich die Wissenschaftler von einer Kombination: mehr Wärmespeicherung im Dachbereich, Außenjalousien und optimierte Lüftung. „Der erste und wichtigste Schritt ist, die Wärme erst gar nicht in die Gebäude hineinzulassen. Das ist insbesondere für die Wohnungen in den obersten Etagen eine Herausforderung“, erklärt Schiela. Hier sollen die Wärmespeicherung im Bereich des Daches und die Außenverschattung helfen. Haben sich die Räume nach langer Hitzeperiode dennoch aufgeheizt, könnte die Umsetzung eines Lüftungskonzepts helfen, das Zuviel an Wärme wieder nach draußen zu befördern. In Dresden-Gorbitz wird deshalb getestet, wie sich Abluftanlagen mit größeren Abluftvolumina in den innenliegenden ▶

## HITZERESILIENZ: AN KLIMAVÄNDERUNGEN ANGEPASSTE STADT- UND QUARTIERSENTWICKLUNG IN GROSSSTÄDTEN

Das Projekt HeatResilientCity wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung als Vorhaben der „Leitinitiative Zukunftsstadt“ im Themenbereich „Klimaresilienz durch Handeln in Stadt und Region“.

**Laufzeit:** Oktober 2017 bis September 2020

#### Projektpartner:

- Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung (IÖR) (Verbundleitung)
- Institut für Stadtforschung, Planung und Kommunikation der Fachhochschule Erfurt (ISP)
- Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Dresden, Professur für Bauphysik/Bauklimatik und Raumlufttechnik sowie Professur für Baukonstruktion
- Technische Universität Dresden (TUD), Institut für Hydrologie und Meteorologie
- Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft Dresden eG (EWG)
- Umweltamt der Landeshauptstadt Dresden
- Umwelt- und Naturschutzamt der Landeshauptstadt Erfurt

Bädern sowie Fenster mit Durchlasselementen für Außenluft auf das Innenraumklima auswirken.

### Was sagen die Mieter?

Im Projekt HeatResilientCity kommt hinzu, dass die Perspektive der Bewohner bei der Auswahl geeigneter Anpassungsmaßnahmen eine entscheidende Rolle spielt. Nur Maßnahmen, die sie als sinnvoll erachten und akzeptieren, sollen auch umgesetzt werden. So wurden die Gorbitzer im Sommer 2018 durch das Institut für Stadtforschung, Planung und Kommunikation der Fachhochschule Erfurt (ISP) und das Dresdner Umweltamt befragt. Die ersten vorläufigen Ergebnisse zeigen, dass gut drei

Viertel der Befragten außenliegenden Sonnenschutz wie Jalousien oder Rollläden für besonders sinnvoll halten, um ihre Wohnung vor Sommerhitze zu schützen. Ebenfalls als sinnvoll eingeschätzt wurden innenliegende Schutzvorrichtungen sowie das Pflanzen von Bäumen zur Verschattung. In Karten ihres Wohngebietes konnten die Befragten außerdem markieren, wo sie sich an heißen Tagen gern, wo ungern aufhalten. So wird deutlich, wo im Quartier weitere Anpassungsmaßnahmen erforderlich sind. Denn nicht nur die Gebäude werden gegen Sommerhitze ertüchtigt. Auch die Freiflächen im Wohnumfeld kommen unter die Lupe und werden, wo es nötig und möglich ist,

durch die EWG oder die Landeshauptstadt Dresden umgestaltet. Noch bis September 2020 werden in Dresden-Gorbitz Maßnahmen umgesetzt und getestet.

Am Ende der Projektlaufzeit wird Bilanz gezogen: Was hat sich bewährt? Was kommt bei der Bevölkerung gut an? Welche Maßnahmen könnten auch für andere Städte und Stadtteile sinnvoll sein, um die Lebensqualität in Rekordsommern wie dem von 2018 zu sichern? ■



Weitere Informationen:  
[www.heatresilientcity.de](http://www.heatresilientcity.de)



## Interview mit Antje Neelmeijer

### „Klimaanpassung wird die Wohnungswirtschaft künftig stärker beschäftigen“

Die Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft Dresden eG (EWG) zählt knapp 9.000 Wohnungen im Dresdner Westen zu ihrem Bestand. Der größte Teil – ca. 6.000 Wohnungen – konzentriert sich am Plattenbau-Standort Gorbitz, mit dem sich die EWG an einem Forschungsprojekt zur Hitze-Resilienz beteiligt. EWG-Vorstand Antje Neelmeijer erklärt, wieso.

**Das Projekt HeatResilientCity untersucht, wie die Anpassung von Gebäuden und Freiflächen helfen kann, Sommerhitze besser zu ertragen. Wieso ist das ein Thema für die EWG und die Sanierungen im Stadtteil Gorbitz?**

Von seiner baustrukturellen Anlage her, wäre Gorbitz eigentlich nicht so stark von Sommerhitze betroffen: Der Stadtteil liegt am Hang, nicht im Talkessel, es gibt viel Grün im Quartier. Aber gerade Plattenbauten wie die in Gorbitz sind für Sommerhitze grundsätzlich sehr anfällig. Hinzu kommt, dass wir die Häuser, die im Projekt betrachtet werden, altersgerecht sanieren. Gerade ältere Menschen leiden beträchtlich unter Sommerhitze. Da lag es für uns nahe, bei der Sanierung das Thema Klimawandel und geeignete Anpassungsmaßnahmen mit in den Blick zu nehmen. Das wird die Wohnungswirtschaft in Zukunft ohnehin stärker beschäftigen. Das Projekt dient ja auch als Modellfall. Die Erkenntnisse, die wir zusammentragen, lassen sich später in anderen Großwohnsiedlungen nutzen.

**Auch die Gestaltung von Grün- und Freiflächen spielt im Projekt eine Rolle. Inwiefern setzen Sie hier im Quartier schon Maßnahmen zur Anpassung an Sommerhitze um?**

Teilweise sind die Bepflanzungen entlang der „Höhenpromenade“ schon recht mediterran gestaltet. Bisher spielte eine Anpassung an Sommerhitze dabei jedoch keine Rolle. Im Projekt werden wir uns nun zu geeigneten Pflanzenarten beraten lassen.

**Wie wichtig ist bei der Umgestaltung der Gebäude und Freiflächen die Perspektive der Mieter?**

Die Perspektive unserer Mitglieder ist immer wichtig. Auch im Projekt fragen wir, welche Maßnahmen sie als angemessen und akzeptabel erachten. Zugleich müssen wir aber auch prüfen, welche Maßnahmen aus wissenschaftlicher Sicht sinnvoll sind, wo die Schnittmenge liegt und welche Maßnahmen wir betriebswirtschaftlich gesehen dann auch wirklich umsetzen können.

**Stichwort betriebswirtschaftlich sinnvoll – was muss sich an den Rahmenbedingungen ändern, damit die Wohnungswirtschaft Anpassungsmaßnahmen angehen kann?**

Deutschlandweit wäre es dringend erforderlich, dass man die vielen technischen Anforderungen an das Bauen überprüft und zurückschraubt. Anforderungen an Energieeffizienz, Barrierefreiheit, Brandschutz, Standsicherheit und anderes haben ein Ausmaß angenommen, das das Bauen unheimlich verteuert. Als Wohnungsunternehmen müssen wir die Vorgaben umsetzen, selbst wenn uns nicht alles angemessen erscheint. Andere Dinge, die man vielleicht lieber realisieren würde, wie etwa die Anpassung an Sommerhitze, müssen dann aus Kostengründen wegfallen.

**Vielen Dank für das Gespräch.**

Die Fragen stellte Heike Hensel.



**HAUFE.**

# FÜR EIN LÄCHELN IHRER MIETER



Top-Services für Mieter sind nur ein Aspekt der neuen digitalen Arbeitsweise in der Wohnungswirtschaft. Als weiteren erleben Sie und Ihre Mitarbeiter einen deutlich entspannteren Arbeitsalltag.

## MIT HAUFE STEHEN IHNEN ALLE MÖGLICHKEITEN OFFEN

Heben Sie mit uns das Potenzial Ihres Unternehmens! Als etablierter Branchenpartner und digitaler Vorreiter verbinden wir moderne Softwarelösungen – wie Haufe-FIO axera oder Haufe wowinex – mit Beratung, Weiterbildung, Know-how sowie Prozess- und Fachwissen.

So sind Sie bestens gerüstet, um auch in Zukunft das zu erreichen, was Ihren Erfolg ausmacht: zufriedenerer Mieter.

Haufe-FIO  
**axera**

 **HAUFE**  
wowinex

[www.haufe.de/realestate](http://www.haufe.de/realestate)

## Nachhaltiger Wohnungsbau

### Startschuss für das Waldviertel

In Wiesbaden nimmt das Waldviertel im Stadtteil Dotzheim langsam Gestalt an: Im Mai hat die GWW Wiesbadener Wohnbaugesellschaft mbH mit den Bauarbeiten für die ersten Wohnhäuser begonnen. Insgesamt sieben Mehrfamilienhäuser mit 82 barrierefrei erschlossenen Mietwohnungen werden im ersten Bauabschnitt entstehen.

Bei den Planungen des Waldviertels habe man auf Nachhaltigkeitsaspekte geachtet, berichtet GWW-Geschäftsführer Thomas Keller. „Die Dächer der Wohnhäuser und Tiefgaragen sind begrünt, in den Tiefgaragen sind Elektro-Ladestationen vorgesehen und die Energieversorgung erfolgt zentral über ein Blockheizkraftwerk“, zählt Architekt Thomas Keller auf. Darüber hinaus wird die GWW mehr als 60 neue Bäume pflanzen. Für die Realisierung des ersten Bauabschnitts mit 82 Mietwohnungen investiert die GWW rund 17 Mio. €. Der Startschuss für den zweiten Bauabschnitt, in dem knapp 40 Eigentumswohnungen entstehen, soll noch in diesem Jahr erfolgen.



Visualisierung der geplanten neuen GWW-Wohnungen

Weitere Informationen:  
[www.gww-wiesbaden.de](http://www.gww-wiesbaden.de)

## Bezahlbarer Neubau

### GEWOFAG realisiert 99 Wohnungen



Quelle: Roland Weiggen

Bei dem Neubau hat die GEWOFAG das Konzept „Animal Aided Design“ umgesetzt

An der Brantstraße und an der Siglstraße im Münchner Stadtteil Laim hat die kommunale GEWOFAG Holding GmbH insgesamt 99 bezahlbare Wohnungen, zwei Kitas sowie eine Tiefgarage mit rund 70 Pkw-Stellplätzen erstellt. Die neuen Wohnungen verteilen sich auf drei 5-geschossige Gebäude. Alle verfügen über einen Balkon oder eine Loggia und sind barrierefrei. In den zwei Kitas können insgesamt bis zu 190 Kinder betreut werden.

Eine Besonderheit der neuen Gebäude erläutert Dr. Klaus-Michael Dengler, Sprecher der Geschäftsführung der GEWOFAG: „In Zusammenarbeit mit der TU München, der Universität Kassel und dem Landesbund für Vogelschutz haben wir das Projekt gemäß dem Konzept ‚Animal Aided Design‘ umgesetzt. Dabei werden die Bedürfnisse von in der Stadt lebenden Wildtieren von Anfang an in die Planung integriert. Mit vielen verschiedenen Maßnahmen wird dafür gesorgt, dass der Lebensraum für diese Arten trotz Bebauung erhalten bleibt.“ Dies umfasst z. B. in die Fassade integrierte Bruthöhlen oder Niststeine.

Quelle: GWW

Weitere Informationen:  
[www.gewofag.de](http://www.gewofag.de)

## Geförderter Wohnungsbau

### Wohnungsgenossenschaft „Carl Zeiss“ eG baut Erlenhöfe

Das Konzept „Erlenhöfe“ der Wohnungsgenossenschaft „Carl Zeiss“ eG ist die Grundlage für die Bebauung eines etwa 15.000 m<sup>2</sup> großen Grundstücks in der Jenaer Karl-Liebnecht-Straße, das die Kommunale Immobilien Jena, ein Eigenbetrieb der Stadt Jena, im vergangenen Jahr ausgeschrieben hatte. Das Konzept der Wohnungsgenossenschaft sieht den Neubau von 139 Wohnungen vor, davon 126 öffentlich gefördert für Inhaber eines Wohnberechtigungsscheins. Die Wohnungen haben ein bis

sieben Zimmer und sind größtenteils barrierefrei erreichbar. Die Häuser sind unterkellert, für die Dächer ist eine Begrünung geplant. Fahrradabstellflächen mit Ladevorrichtungen für E-Bikes sowie Pkw-Stellplätze in einer Tiefgarage – ebenfalls mit Ladevorrichtungen für E-Autos – runden das Angebot ab. Die Nettokaltmiete liegt bei 5,90 €/m<sup>2</sup>.

Insgesamt investiert die „Carl Zeiss“ 40 Mio. € in das Bauprojekt. Die Fertigstellung ist für 2024 geplant.

Weitere Informationen:  
[www.wgcarlzeiss.de](http://www.wgcarlzeiss.de)

## „Mitte Altona“

# altoba und BVE bauen Genossenschaftswohnungen

145 Genossenschaftswohnungen, davon 120 öffentlich gefördert, realisieren der Altonaer Spar- und Bauverein eG (altoba) und der Bauverein der Elbgemeinden eG (BVE) derzeit im Hamburger Stadtteil Altona-Nord. Die Neubauwohnungen entstehen im Block Ia.04 des neuen Quartiers „Mitte Altona“ an der Harkortstraße zwischen Eduard-Duckesz-Straße und Susanne-von-Paczensky-Straße. Nach dem Baubeginn Ende 2017 konnten die beiden Wohnungsunternehmen im Mai 2019 Richtfest feiern, die Fertigstellung ist für Januar 2020 geplant. „Das inklusive Wohnprojekt von altoba und BVE ist ein wichtiger Baustein für die Mitte Altona, die sich zu einem lebendigen, vielseitigen und familienfreundlichen Quartier entwickelt“, sagte Hamburgs Erster

Bürgermeister Dr. Peter Tschentscher in seinem Grußwort anlässlich des Richtfestes.

Für die altoba entstehen in dem o. g. Bauabschnitt 69 Wohnungen in 5- bis 7-Geschossern, davon 54 öffentlich gefördert. Die 2- bis 4-Zimmer-Wohnungen werden zwischen 49 und 90 m<sup>2</sup> groß sein und über einen hofseitigen Balkon oder eine Dachterrasse und/oder eine straßenseitige Loggia verfügen.

Der BVE realisiert 76 Wohnungen, von denen 66 öffentlich gefördert sind. Die 2- bis 4-Zimmer-Wohnungen haben eine Größe von 44 bis 90 m<sup>2</sup>. Insgesamt bauen die altoba 140 und der BVE 89 Wohnungen in dem neuen Wohnviertel.



Quelle: LRW Architekten

Im Bauabschnitt Ia.04 baut die altoba 69 Wohnungen, davon 54 öffentlich gefördert

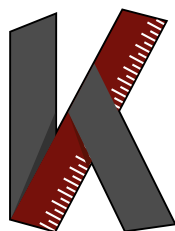


Quelle: BOF Architekten

Der BVE realisiert im neuen Wohnquartier „Mitte Altona“ insgesamt 89 Wohnungen



Weitere Informationen:  
[www.altoba.de](http://www.altoba.de) und [www.bve.de](http://www.bve.de)



**KÜCHENTHAL**  
IMMOBILIENCONSULTING  
PROJEKTMANAGEMENT GMBH

Bauleitung/Projektleitung Ihrer Projekte –  
gesamter Wirtschaftseinheiten, Quartiere

Angebots-/Rechnungsprüfung & Freigabe  
auf Ihren internen (SAP) Systemen

Wir integrieren uns, als temporärer Teil  
Ihrer Bauabteilung, in Ihr internes System

Rahmenvertragspartner  
großer Wohnungsbaugesellschaften

Küenthal Immobilienconsulting . Projektmanagement GmbH  
Geschwister-Scholl-Str. 9, 04808 Wurzen

Telefon: +49 3425/ 82 39 100  
E-Mail: [wohnungswirtschaft@kueenthalconsult.de](mailto:wohnungswirtschaft@kueenthalconsult.de)  
[www.kueenthalconsult.de](http://www.kueenthalconsult.de)

## Bremer Neubauoffensive

### Bauen, bauen, bauen



Quelle: GEWOBA

Auf einem 16 ha großen Areal entstehen in der Bremer Gartenstadt Werdersee 230 vorwiegend preisgebundene Wohnungen

Die Bremer GEWOBA Aktiengesellschaft Wohnen und Bauen treibt ihre Neubauaktivitäten auch in diesem Jahr voran: 2019 will das Wohnungsunternehmen seine 1.100ste Wohnung seit dem Start der Neubauoffensive im Jahr 2012 fertigstellen. Schwerpunktmäßig sollen bezahlbare Wohnungen für Haushalte mit mittlerem und geringem Einkommen sowie barrierefreie Wohnungen für Alleinstehende, Rentner und Familien geschaffen werden. In sieben Stadtteilen realisiert die GEWOBA insgesamt zehn Neubauprojekte.

Im April 2019 startete der erste Neubau in der Gartenstadt Werdersee. Das 3- bis 5-geschossige Staffelgebäude an der Habenhauser Landstraße wird 31 preisgebundene 2- bis 4-Zimmer-Wohnungen mit 45 bis 85 m<sup>2</sup> Wohnfläche beinhalten und ist das erste Gebäude von insgesamt neun barrierefreien Mehrparteienhäusern, die die GEWOBA in der Gartenstadt bauen wird. Alle Wohnungen sind über Aufzüge erreichbar und haben bodengleiche Duschen sowie Loggien oder Balkone. Weitere 111 preisgebundene Wohnungen, ein Supermarkt und ein Café sowie eine Kita für bis zu 120 Kinder und eine betreute Wohngemeinschaft des SOS-Kinderdorfzentrums sind in Planung. Die Fertigstellung des Neubaugebiets ist für Anfang 2021 geplant, das Investitionsvolumen liegt bei ca. 8,5 Mio. €.

Bereits im Februar 2019 konnte das erste Gebäude des Neubauprojektes Lesum-Park im Bremer Stadtteil Burglesum fertiggestellt werden. Auf dem über 7 ha großen Areal entstanden 44 Wohnungen und eine Pflegewohnung der Stiftung Friedehorst für 12 Menschen mit Demenz. Bis Herbst 2019 baut die GEWOBA weitere 116 preisgebundene Wohnungen für insgesamt rund 260 Menschen im Lesum-Park.

Mit der „Hafenpassage“, den „Überseegärten“, dem „BlauHaus“ (siehe DW 8/2018, S. 6) und dem sog. „Kaffee-Quartier“ entstehen derzeit weitere 457 Wohnungen in der Bremer Überseestadt, dem jüngsten Stadtteil Bremens. Und auch im Stadtteil Osterholz-Tenever entstehen mit dem „Atrium-Haus“ und den „Pezzettino-Häusern“ insgesamt 70 preisgebundene Wohnungen für Singles, Senioren und große Familien sowie eine Kita mit Betreuungsplätzen für bis zu 90 Kleinkinder.

Das Gesamtinvestitionsvolumen der GEWOBA im Neubau lag 2018 bei 59,8 Mio. €.

 Weitere Informationen:  
[www.gewoba.de](http://www.gewoba.de)

## Konversion

### Neubau auf den Campbell Barracks

Die Evangelische Stiftung Pflege Schönau (ESPS), eine kirchliche Stiftung öffentlichen Rechts, realisiert im Rahmen eines Neubauprojektes auf den Konversionsflächen der Campbell Barracks in Heidelberg bis 2020 38 neue Wohnungen, davon 32 im preisgedämpften Segment. Das geplante 3-geschossige Gebäude wird eine Gesamtfläche von 3.560 m<sup>2</sup> haben, die für Wohn- und Geschäftsräume zur Verfügung steht. „Geplant ist, dass wir mit der Mehrzahl der Wohnungen auf den Campbell Barracks sozialen Wohnraum für Interessenten schaffen, die einen Wohnberechtigungsschein haben“, sagt Ingo Struggalla, Geschäftsführender Vorstand der ESPS. Bisher hat die Stiftung 800 Wohnungen im Gebiet der Badischen Landeskirche in ihrem Bestand, den sie bis 2025 verdoppeln will. Realisiert wird das Bauvorhaben gemeinsam mit der BPD Immobilienentwicklung GmbH. Der Baustart soll noch in diesem Jahr erfolgen, die Fertigstellung der Wohnungen ist für 2022 geplant.



Weitere Informationen:  
[www.esp-schoenau.de](http://www.esp-schoenau.de)

## Ergänzendes Bauen

### wbg baut 17 neue Mietwohnungen

Die WBG Nürnberg Beteiligungs GmbH hat mit dem Bau von 17 neuen Mietwohnungen auf einer Gesamtwohnfläche von 720 m<sup>2</sup> in Massivbauweise im Nürnberger Stadtteil Galgenhof begonnen. Dank Schiebetüren können die Wohnungen als 1- oder 2-Zimmer-Wohnungen genutzt werden. Im Außenbereich stehen den künftigen Mietern Vorzonen sowie ein Gemeinschaftsgarten zur Verfügung. Alle Wohnungen werden nach den Vorgaben der Einkommenorientierten Förderung des Freistaates Bayern finanziert. Das ehemals städtische Grundstück in der Straße Hinterm Bahnhof 28 wurde von der Stadt Nürnberg im Rahmen des „Sonderprogramms Wohnen“ an den wbg-Konzern übertragen.

Die wbg Nürnberg, Geschäftsbereich Architektur & Städtebau, realisiert gemeinsam mit dem Büro für Tragwerksplanung Ramstötter + Partner, Beratender Ingenieur und Architektin GmbH die Planung und Umsetzung des Neubaus. Der Generalunternehmer B&O Wohnungswirtschaft wurde mit der Ausführungsplanung und mit den schlüsselfertigen Bauarbeiten betraut. Die Fertigstellung der Wohnungen ist für Juni 2020 geplant.

Insgesamt investiert die wbg Unternehmensgruppe rund 3 Mio. € in das Bauvorhaben.



Quelle: wbg

17 neue Mietwohnungen entstehen als Lückenschließung im Stadtteil Galgenhof



Weitere Informationen:  
[www.wbg.nuernberg.de](http://www.wbg.nuernberg.de)

Umfangreiche Sanierungsmaßnahmen waren nötig, um die sog. Problemimmobilie (L.) in schöne Wohnungen mit Bad und Zentralheizung zu verwandeln

## Sanierung Problembau wird zum Schmuckstück



Die GBG-Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH hat eine sog. Problemimmobilie in der Beilstraße 19 im Mannheimer Stadtteil Jungbusch umfassend saniert. Das Gebäude hatte das kommunale Unternehmen im Jahr 2014 aus einer Insolvenzmasse erworben, um Wohnraum für Familien zu schaffen. Das Gebäude hatte vor der Sanierung drei Wohnungen ohne Bad und Zentralheizung sowie eine Gewerbefläche von 80 m<sup>2</sup>. Die Wohnungen hatten davor rund 100 Armutsflüchtlingen im Rahmen sog. Matratzenvermietungen als Schlafstatt gedient. Bei der Sanierung wurden die Grundrisse angepasst, das Dach ausgebaut, die Dacheindeckung er-

neuert, eine Wärmedämmung der Außenwände geschaffen, neue Fenster, Türen und eine Zentralheizung eingebaut, neue Estriche und Bodenbeläge verbaut sowie die gesamte Haustechnik erneuert. Auch die Klinker-/Natursteinfassade wurde restauriert. Das denkmalgeschützte Gebäude verfügt nach den umfassenden Arbeiten über vier 3- bis 4-Zimmer-Wohnungen mit einer Grundfläche von 88 bis 92 m<sup>2</sup> sowie eine Dachgeschosswohnung. Die Miete liegt bei 7,50 €/m<sup>2</sup> und soll Familien bezahlbaren Wohnraum bieten. Die Gesamtbaukosten beliefen sich auf 1,3 Mio. €, gefördert wurde das Projekt im Rahmen des Bund-Länder-Programms Soziale Stadt.

Weitere Informationen:  
[www.gbg-mannheim.de](http://www.gbg-mannheim.de)

Anzeige

## sanierungsprofi24. Handwerk zum Bestpreis.

Als Partner der Wohnungswirtschaft bietet sanierungsprofi24 gewerkeübergreifende Sanierungsleistungen zum Bestpreis und setzt durch den Einsatz modernster Technologien zukunftsweisende Standards in der Branche.



sanierungsprofi24 bietet gewerkeübergreifende Sanierungsleistungen aus einer Hand.

### Alles aus einer Hand

Als gewerkeübergreifender Spezialist für Komplettmaßnahmen im Bestand liefert sanierungsprofi24 umfassende Sanierungsleistungen. Diese reichen von der Sanierung einzelner Bäder über Strangsanierungen bis hin zur Modernisierung von gesamten Wohneinheiten. Kernsanierungen und energetische Komplettmodernisierungen gehören ebenso zum Leistungsportfolio wie Dachaufstockungen und Sanierungen von Gewerbeimmobilien. Im Innenausbau werden alle Gewerke wie Heizung, Lüftung, Sanitär, Elektro, Fliesen, Bodenbeläge sowie Maler- und Schreinerarbeiten abgedeckt. Das Geschäftsmodell garantiert den Kunden eine Komplettbetreuung. Denn im 360°-Modell wird von der Konzeption über die Planung und Sanierung bis hin zur Übergabe alles aus einer Hand angeboten. Die Belegschaft setzt sich unter anderem aus Ingenieuren und Meistern ganz unterschiedlicher Gewerke zusammen. Zudem setzt das Unternehmen auf gewerbliche Monteure, die zuvor ein spezielles Schulungskonzept durchlaufen. In der firmeneigenen Teststrecke mit zahlreichen Rohbauwohnungen und Bädern werden die Monteure speziell auf das effektive Sanieren geschult, Materialien vorproduziert und Arbeitsabläufe perfektioniert.

### Digitalisierung des Handwerks

Durch den Einsatz von eigens entwickelten Apps und Softwarelösungen kann der Bauablauf digital abgebildet und den Mitarbeitern auf der Baustelle die richtigen Informationen zur richtigen Zeit bereitgestellt werden. Für den Kunden werden somit die Prozessabläufe zwischen den verschiedenen Gewerken optimiert. Das spart am Ende nicht nur Zeit, sondern bares Geld.

sanierungsprofi24 GmbH

Werkstraße 11

76437 Rastatt

Tel. +49 (0)721 / 61935-800

Fax +49 (0)721 / 61935-44800

info@sanierungsprofi24.de

www.sanierungsprofi24.de



## Modulbau

# Vonovia realisiert Wohnanlage in Wiesbaden

Nach vorherigen Projekten in Dortmund und Bochum hat die Vonovia SE nun auch in Wiesbaden einen modularen Neubau realisiert. Die 2-, 3- und 4-geschossigen Wohnriegel wurden im Zuge der Nachverdichtung auf dem annähernd quadratischen, innerstädtischen Grundstück an der Ecke Spiekerooger Straße/Sylter Straße in zwei Winkeln entlang der Blockrandbebauung positioniert. Sie schließen in ihrer Mitte einen grünen Wohnhof mit Freizeit- und Parkflächen sowie Stellflächen für Fahrräder ein. Insgesamt 38 Wohneinheiten fasst die Gesamtanlage, wobei 16 Wohnungen in einem 2- bis 3-geschossigen Gebäudeensemble entlang der Sylter Straße und weitere 22 Wohneinheiten in einem 3- bis 4-geschossigen Pendant im rückwärtigen Grundstücksteil untergebracht sind.

Die Bruttogeschossfläche der Wohnbauten beträgt 3.820 m<sup>2</sup>, die Gesamtwohnfläche 2.727 m<sup>2</sup> - verteilt auf 11 2-Zimmer-Wohnungen, 22 3-Zimmer-Wohnungen und 5 4-Zimmer-Wohnungen. Die einzelnen Einheiten



Aus 118 vorgefertigten Teilen entstand die neue Wohnanlage innerhalb von nur zwei Monaten



Die neuen Wohnriegel sind als Blockrandbebauung positioniert und umschließen einen grünen Wohnhof

Quelle beider Abbildungen: Alho Holding GmbH

sind zwischen 49 und 100 m<sup>2</sup> groß und verfügen alle über barrierefreie Bewegungsflächen, einen Balkon oder eine Terrasse. Die Wohnungen im Erdgeschoss sind rollstuhlgerecht gestaltet.

Insgesamt 118 vorgefertigte Module kamen in Wiesbaden zum Einsatz und wurden innerhalb von zwei Monaten zur Wohnanlage montiert und bezugsfertig ausgebaut. Bereits ab Werk waren die Einzelmodule mit Fenstern, Türen, Bodenbelägen und der Sanitärausstattung ausgerüstet. Laut Angaben von Vonovia liegen die Baukosten inklusive Mehrwertsteuer bei rund 2.000 €/m<sup>2</sup> Wohnfläche. 2.500 € wären bei gleicher Qualität und Ausstattung mit konventioneller Bauweise angefallen, so die Wohnungsbaugesellschaft.

Die Wohnanlage ist aus einem modularen Baukasten heraus entstanden, den der Systemanbieter Alho gemeinsam mit dem Architekturbüro Koschany + Zimmer Architekten entwickelt hat.

Weitere Informationen:  
[www.vonovia.de](http://www.vonovia.de)

## Terminankündigung

### 64. NordBau in Neumünster

Vom **11. bis zum 15. September 2019** findet in den Holstenhallen in Neumünster die 64. NordBau statt. Unter dem Motto „WISSENSchaft Lebensräume“ treffen sich Vertreter der Bauwirtschaft, Bauverantwortliche sowie Besucher, Hersteller und Bauherren, um sich auszutauschen und zu vernetzen.

Die Schwerpunkte der Messe liegen in diesem Jahr auf der Sportstättenanierung und den Sportstätten der Zukunft unter Berücksichtigung aktueller Trendsportarten, den Möglichkeiten, die die Digitalisierung dem

SmartHome und seinen Bewohnern bietet, sowie die sog. digitale Baustelle, um Bauunternehmen und ihren Mitarbeitern die digitalen Anforderungen einer Baustelle näherzubringen.

Auf 69.000 m<sup>2</sup> Freigelände und mehr als 20.000 m<sup>2</sup> Hallenfläche präsentieren sich Aussteller, treffen sich Handwerker und Bauunternehmer und bieten mehr als 50 Fachtagungen von Fachverbänden, Berufsgenossenschaften und Kommunen spannende Messetage. Interessierte können online Tickets erwerben.

Weitere Informationen:  
[www.nordbau.de](http://www.nordbau.de)

## Neubauprojekt

# Wohnungen und Kita für Gutleutmatten

Die Freiburger Stadtbau GmbH (FSB) hat im Freiburger Stadtteil Gutleutmatten den Neubau von 155 Miet- und Eigentumswohnungen sowie einer inklusiven Kita abgeschlossen. Entstanden sind 99 geförderte Miet- und 56 Eigentumswohnungen mit je einem bis vier Zimmern und Wohnflächen zwischen 40 und 122 m<sup>2</sup> für ca. 390 Menschen. Sie verfügen über einen Aufzug und sind alle barrierefrei zugänglich. Einige Wohnungen sind vollständig barrierefrei gebaut, sodass auch Menschen mit körperlichen Einschränkungen hier ein Zuhause finden können.

Die im Rahmen des Neubauprojektes errichtete Kita bietet auf einer Gesamtfläche von ca. 1.900 m<sup>2</sup> Platz für bis zu 90 Kinder in sechs Gruppen und verfügt über spezielle Einrichtungen wie Therapieräume für Kinder und Mitarbeiter mit Behinderungen. „Durch die Integration einer großen und inklusiven Kita in eines unserer Wohngebäude zeigt dieses Projekt beispielhaft, dass die FSB über ihre Kernaufgabe hinaus das soziale Leben im Quartier aktiv fördert“, sagte Jürgen Schipek, Abteilungsleiter Technische Abteilung der FSB.

Insgesamt hat das kommunale Wohnungsunternehmen rund 50 Mio. € in das Neubauprojekt investiert.



Die in das Wohnprojekt integrierte Kita bietet ein umfassendes Betreuungsangebot für Kinder mit und ohne Behinderung

Weitere Informationen:  
[www.freiburger-stadtbau.de](http://www.freiburger-stadtbau.de)

## Bauen mit Vorfertigung

# 100 Wohnungen für Friedrichsfelde

Die Wohnungsgenossenschaft „Vorwärts“ eG baut in der Otto-Schmirgel-Straße 10, 12 in Berlin-Friedrichsfelde 100 Wohnungen mit drei und vier Zimmern. Durch einen hohen Vorfertigungsgrad, wiederkehrende Grundrisse und eine solide Grundausstattung können die Baukosten reduziert und eine Miete von unter 10 €/m<sup>2</sup> ermöglicht werden. Die Fertigstellung ist für 2020 geplant.

Weitere Informationen:  
[www.wg-vorwaerts.de](http://www.wg-vorwaerts.de)



**TECE**  
close to you

**LÖSUNGEN,  
KEINE  
PROBLEME.**

Wirtschaftliche Bauprozesse  
durch industrielle  
Vorfertigung bei TECE.

### „Just in Time“ auf die Baustelle

TECE-Systemwände und Register werden im Werk vorgefertigt und auf die Baustelle geliefert. Gegenüber der Montage auf der Baustelle bedeutet das Zeitersparnis und ein Mehr an Planungssicherheit bei reduzierten Kosten. TECE bietet individuelle Lösungen für jede Wohnung und jedes Mietpreinsniveau.



TECE GmbH • [wowi@tece](mailto:wowi@tece) • [www.tece.de](http://www.tece.de)

## GdW-Rahmenvereinbarung

# Seriell und modular: die Lösung aller Probleme?

Im April 2019 hat die kwb Kommunale Wohnungsbau GmbH Rheingau-Taunus das deutschlandweit erste auf der Grundlage der GdW-Rahmenvereinbarung für seriell und modulares Bauen entstandene Wohnhaus fertiggestellt. Die erste - oder zumindest dringendste - Frage, die ihr zu diesem Neubauprojekt in Modulbauweise gestellt wird: Wie viel günstiger ist es denn gewesen?



**Ditmar Joest**  
Geschäftsführer  
kwb Kommunale Wohnungsbau  
GmbH Rheingau-Taunus  
Bad Schwalbach

Fachlich korrekter lautet die Frage natürlich: Wie hoch waren denn die Kosten der Kosten-  
gruppe 300 + 400? Die Antwort: Sie lagen bei  
rund 2.350 €/m<sup>2</sup>. Nach dieser Erkenntnis, dass  
modulares Bauen nicht viel günstiger ist, sinkt  
die Aufmerksamkeit dann rapide. Das ist scha-

de, denn man muss die Sache differenzierter  
betrachten.

### **Punktgenaue Nachverdichtung**

Als mittelgroßes, kommunales Wohnungsunter-  
nehmen mit 2.500 Wohnungen sieht sich die kwb

Mit dem Modulhaus hat die kwb  
neuen Wohnraum im hessischen  
Idstein geschaffen





mit den gleichen Problemen konfrontiert wie viele andere auch: Neubaubedarf schnell befriedigen, Nachverdichtungspotenziale nutzen, „bezahlbare“ Mieten fordern, günstige und zuverlässige Unternehmen beauftragen – das alles bei zunehmend umständlicheren Genehmigungsverfahren, galoppierenden Baupreisen und empfindlichen Nachbarn. Einfache Lösungen sind da unwahrscheinlich.

Im vorliegenden Fall sollte in einem Liegenschaftsbestand der kwb in Idstein aus den 1970er Jahren moderat nachverdichtet werden. Die städtebauliche Figur des Bestandes ließ eine Nachverdichtung mit einem Punkthaus problemlos zu. Neun öffentlich geförderte Wohnungen sollten an dieser Stelle entstehen. Eine Förderzusage der Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen in Höhe von ca. 1 Mio. € lag dem Wohnungsunternehmen bereits im April 2018 vor. Als Ende Mai 2018 die Rahmenvereinbarung des GdW Bundesverband der deutschen Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. zum seriellen Bauen geschlossen wurde, ergab sich ein optimales Zeitfenster.



Kennt man anders: In Idstein stand zuerst das Gerüst, sieben Tage später dann das Gebäude

#### BAUTAFEL

**Bauherr:** kwb Kommunale Wohnungsbau GmbH Rheingau-Taunus

**Architekt:** Planquadrat, Darmstadt

**Ausführung:** Lechner Immobilien Development GmbH, Frankfurt/Uehlfeld

**Auftrag:** Fa. Lechner (1,6 Mio. €)

**Gesamtkosten:** 2,38 Mio. €; 1,9 Mio. € ohne Grundstück

#### Ein Modulhaus, das nicht nach Lego aussieht

Ein wesentlicher Gesichtspunkt bei der Planung des Projekts war von Beginn an die Bauzeit. Es galt, die Mieter vor Ort so wenig wie möglich durch den Neubau zu beeinträchtigen. Daher bot sich die Option an, das Vorhaben modular zu realisieren. Besonders wichtig war dem Unternehmen, dadurch weder in der Grundrisskonzeption noch in der Formensprache eingeschränkt zu sein. ►

## Bad Homburger Inkasso



### IHR PARTNER IM FORDERUNGSMANAGEMENT.

Ihre Mieter sind mit Mietzahlungen oder Forderungen aus Betriebskostenabrechnungen im Rückstand? Als marktführendes Kompetenzzentrum der Sparkassen-Finanzgruppe bieten wir Ihnen passgenaue Lösungen für laufende und beendete Mietverhältnisse. Dabei profitieren Sie von unserer Rahmenvereinbarung mit dem GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.

**Ein Anruf genügt: Wir beraten Sie gern.**

Bad Homburger Inkasso GmbH  
Konrad-Adenauer-Allee 1–11 • 61118 Bad Vilbel  
Tel. 06101 98911-313 • Fax 06101 98911-508  
vertrieb@bad-homburger-inkasso.com  
[www.bad-homburger-inkasso.com](http://www.bad-homburger-inkasso.com)

 **Finanzgruppe**



Fair. Seriös.  
Professionell.



In einigen Ausstattungsmerkmalen weicht der kwb-Neubau von der GdW-Rahmenvereinbarung ab. Die Nettokaltmiete der neuen Wohnungen liegt bei 6,80 €/m<sup>2</sup>

Als Bestandshalter war es außerdem von großem Interesse, dass die Gesamtnutzungsdauer des geplanten Gebäudes der eines Massivbaus entspricht. Die Modulbauweise der Fa. Lechner mit Stahlbetonraummodulen in sechs verschiedenen Längen und drei verschiedenen Modulbreiten konnte diesen Forderungen gerecht werden. Die beauftragten Architekten sollten deshalb bereits bei der Bauantragsplanung das Modulraster berücksichtigen. Gleichzeitig wollte die kwb aber so flexibel sein, den Bau auch klassisch, in Einzelausschreibung, realisieren zu können. Die Architekten standen zudem vor der Herausforderung, die Flächenvorgaben der entsprechenden Förderrichtlinien mit Modulbauweise umzusetzen. Das Ergebnis erfüllte die Erwartungen: Das Gebäude sah nicht nach Lego oder Baukasten aus, sondern überzeugte mit zeitgemäßer Architektur.

#### Leichte Abweichungen von der GdW-Rahmenvereinbarung

Bei einer Ausführung in Massivbauweise, wie von der kwb gefordert, lag zwischen dem günstigsten Bieter, der Fa. Lechner, und dem zweitgünstigsten Angebot eine Differenz von über 10%. Die kwb entschied sich deshalb für direkte Verhandlungen mit der Fa. Lechner. Das vom Wohnungsunternehmen geplante Gebäude unterschied sich in einigen Bereichen vom angebotenen Mustergebäude: Es lag mit 544 m<sup>2</sup> Wohnfläche deutlich unter der Mindestgröße der Rahmenvereinbarung und wich auch in einigen Ausstattungsmerkmalen ab. So sollten z. B. barrierefreie Wohnungen mit Aufzug

angeboten werden. Fußbodenheizung und andere Ausstattungsdetails kamen hinzu. Obwohl diese Änderungen der Rahmenbedingungen zu einer Preiserhöhung führten, entsprach das Angebot insgesamt dem kalkulierten Kostenrahmen.

Den Werkliefervertrag mit der Fa. Lechner unterschrieb die kwb im August 2018. Als Liefertermin für die Module des Neubaus war im Vertrag festgehalten: Lieferung des ersten Moduls am 12. Dezember 2018. Für die kwb bestand damit ab August 2018 Termin- und Kostensicherheit. Bei klassischer Architektenleistung mit Einzelausschreibung wäre eine Submission aller Gewerke bis zum Februar 2019 realistisch gewesen. Durch die Entscheidung für die Modulbauweise konnte das Wohnungsunternehmen den Zuschlag für die Arbeiten ein halbes Jahr früher erteilen und Preissteigerungen von ca. 2% vermeiden.

#### In sieben Tagen stand das Haus

Am 27. November 2018 stand für die Verantwortlichen der kwb ein Besuch der Produktionsanlage der Fa. Lechner im fränkischen Uehlfeld auf dem Programm. Dort konnten sie die Fertigung der für den Neubau bestimmten Module miterleben. Nach deren Fertigstellung im Werk trafen sie früher als vertraglich vereinbart auf der Baustelle ein: Am 10. Dezember 2018 kam das erste Modul an, genau eine Woche später stand bereits das ganze Haus. Fenster, Bäder sowie haustechnische Installationen wie Elektro, Heizung und Trinkwasser waren bei der Anlieferung der Module bereits fertiggestellt.

Ihre Mieter hatte die kwb eine Woche vor Baubeginn schriftlich über die Arbeiten informiert. Besonders positiv empfindet sie, dass bis heute keinerlei Beschwerden wegen der Baumaßnahme aus der Mieterschaft kamen.

#### Fazit

Nach weiteren knapp vier Monaten wurde das neue Gebäude im April 2019 bezugsfähig. Entstanden ist ein Wohnungsmix aus acht 63 m<sup>2</sup> großen Einheiten für jeweils zwei Personen und einer 43 m<sup>2</sup> großen Einheit für eine Person.

Rückblickend hat die kwb Folgendes aus diesem Vorhaben mitgenommen:

- Die Modulbauweise führt nicht zwangsläufig zu niedrigeren Kosten,
- die Ausführungsdauer vor Ort kann auf ein Minimum beschränkt werden,
- die Qualität des gewählten Systems ist überzeugend,
- Modulbauweise und gute Architektur schließen sich nicht aus,
- die Modulbauweise erweitert in der derzeitigen Marktsituation die Zahl an Handlungsmöglichkeiten um eine weitere, wichtige Option.

Zwei weitere Vorhaben in Modulbauweise mit zusammen über 80 Wohneinheiten hat die kwb bereits geplant. Klar ist aber auch: Sie wird weiterhin auch klassisch planen, ausschreiben und regional in Einzelaufträgen beauftragen. ■



Weitere Informationen:  
[www.kwb-rheingau-taunus.de](http://www.kwb-rheingau-taunus.de)

# GENOSSENSCHAFTS- RECHT FÜR PRAKTIKER



3. Auflage 2019 | ca. 1.000 Seiten | **198 €**

## DIE WESENTLICHEN UND PRAXISRELEVANTEN FRAGEN DES GENOSSENSCHAFTSRECHTS

Dieser Kommentar ist ein Muss für alle Genossenschaften: er informiert über Errichtung, Verfassung und Beendigung einer Genossenschaft sowie alle Regelungen der Genossenschaftsnovelle 2016. Speziell für Wohnungsgenossenschaften: Durchgängige Erläuterung der Mustersatzungen für Wohnungsunternehmen.

Die Autoren decken alle potenziell vorkommenden Fälle ab. Die gesetzliche Zielrichtung und die zugrundeliegenden dogmatischen Wertungen wurden deutlich und verständlich herausgearbeitet.

Jetzt versandkostenfrei bestellen:  
**[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)**  
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung

## Holzmodulbau

# In den „Hoffnungshäusern“ kann Integration gelingen

In Esslingen, nahe Stuttgart, wurde das erste von mehreren „Hoffnungshäusern“ realisiert – ein innovatives Wohnprojekt für Geflüchtete und Einheimische. Die Architektur: ungewöhnlich, die Planung: BIM-basiert, das System: modular, der Werkstoff: Holz. Bauherr ist eine Stiftung.



**Sabine Richter**  
freie Journalistin  
Hamburg

„Hoffnungshaus“ hat die gemeinnützige Hoffnungsträger Stiftung aus Leonberg ihr integratives Wohnprojekt für Geflüchtete und Einheimische genannt. Und das nicht nur wegen der engen Anlehnung an den Namen der Stiftung. Der Name ist ausdrücklich Programm. Seit ihrer Gründung 2013 hat sich die Stiftung mit der Frage beschäftigt, wie sich Menschen, die flüchten mussten, schnell in Deutschland heimisch fühlen können. Der As-

pekt Wohnen wurde als zentraler Bestandteil für eine gelungene Integration identifiziert. Deshalb konzipierte die Stiftung die Hoffnungshäuser. Eingebettet in ein breites Netzwerk ehrenamtlichen Engagements leben hier Geflüchtete und Einheimische in einem Haus zusammen.

Warum? „Wir glauben, dass Integration dann funktioniert, wenn Menschen nicht neben-, sondern miteinander leben und praktische Alltagsfragen gemeinsam angehen“, sagt Marcus Witzke, Vorstand der Hoffnungsträgerstiftung. Dafür wurde in Zusammenarbeit mit dem Architekturbüro And Office aus Stuttgart ein Systemhaus in Holzbauweise entwickelt. Es soll den Bewohnern ein optisch ansprechendes Zuhause bieten, das Geborgenheit vermittelt.

### Holz schafft eine warme Atmosphäre

Der Baustoff Holz schafft eine warme und anheimelnde Atmosphäre. Auch die weiche Form der Häuser mit den geschwungenen Balkonen ist ein starker Gegenpol zu der rationalen Containerarchitektur vieler temporärer Flüchtlingsunterbringungen.

„Nachdem wir festgestellt haben, dass einfache Containerbauten ohne wirkliche Funktion und Nachhaltigkeit 1.400 €/m<sup>2</sup> kosten, wollten wir etwas schaffen, das einen langfristigen Nutzen für die Bewohner hat“, erklärt der Stiftungsvorstand. Zudem stärke eine attraktive Architektur sowohl die Identifikation der Bewohner mit ihrem neuen Zuhause als auch die Akzeptanz des Baus und in der Nachbarschaft.



Quelle: David Franck



Fassadenimpression des realisierten Bauprojektes im Esslinger Rohrackerweg

Quelle: Kniff Projektagentur

Der modulare Baukasten der „Hoffnungshäuser“ ist ein System zur schnellen und hochwertigen Planung von bezahlbarem Wohnungsbau. Beispiel in der Esslingen Flandernstraße



Bauherr und Eigentümer des Objekts im Rohrackerweg im Esslinger Stadtteil Berkheim ist die Stiftung. Mieter ist die Stadt Esslingen. „Die Wohnungen sind langfristig an die Stadt vermietet“, erklärt Witzke, „ein Modell, nach dem bei neuen Standorten aber nicht mehr verfahren werden soll. Die Stiftung setzt zusammen mit dem in der Jugend- und Familienarbeit sehr gut aufgestellten und vernetzten CVJM Esslingen und der Kommune das inhaltliche Konzept um.“

Das 3-geschossige Gebäude auf einem 1.345 m<sup>2</sup> großen Grundstück hat drei Vollgeschosse mit sechs Wohneinheiten. Zwei davon sind für einheimische Familien reserviert. Eine Wohneinheit steht für eine geflüchtete Familie zur Verfügung, drei weitere als Wohngemeinschaften für Geflüchtete. Bis zu 35 Personen sollen sich die Wohnfläche von

675 m<sup>2</sup> teilen. Bei Häusern an anderen Standorten werden die Wohnungen jeweils hälftig zwischen Einheimischen und Flüchtlingen aufgeteilt. Die Wohnungsgrößen variieren von 40 bis 120 m<sup>2</sup> mit zwei bis fünf Zimmern. Die großen Wohnungen verfügen über zwei Bäder. Zentrales Element jeder Wohnung ist eine große Wohnküche, die bis zu 30 m<sup>2</sup> misst. Die Verkehrsflächen wurden zugunsten der nutzbaren Wohnfläche minimiert. Über die komplette Längsseite des Gebäudes laufen großzügige, durchgehende Balkone. „Sie schaffen eine vielfältig nutzbare Übergangszone zwischen privatem und öffentlichem Raum“, erklärt Witzke.

#### Wiederholung geplant

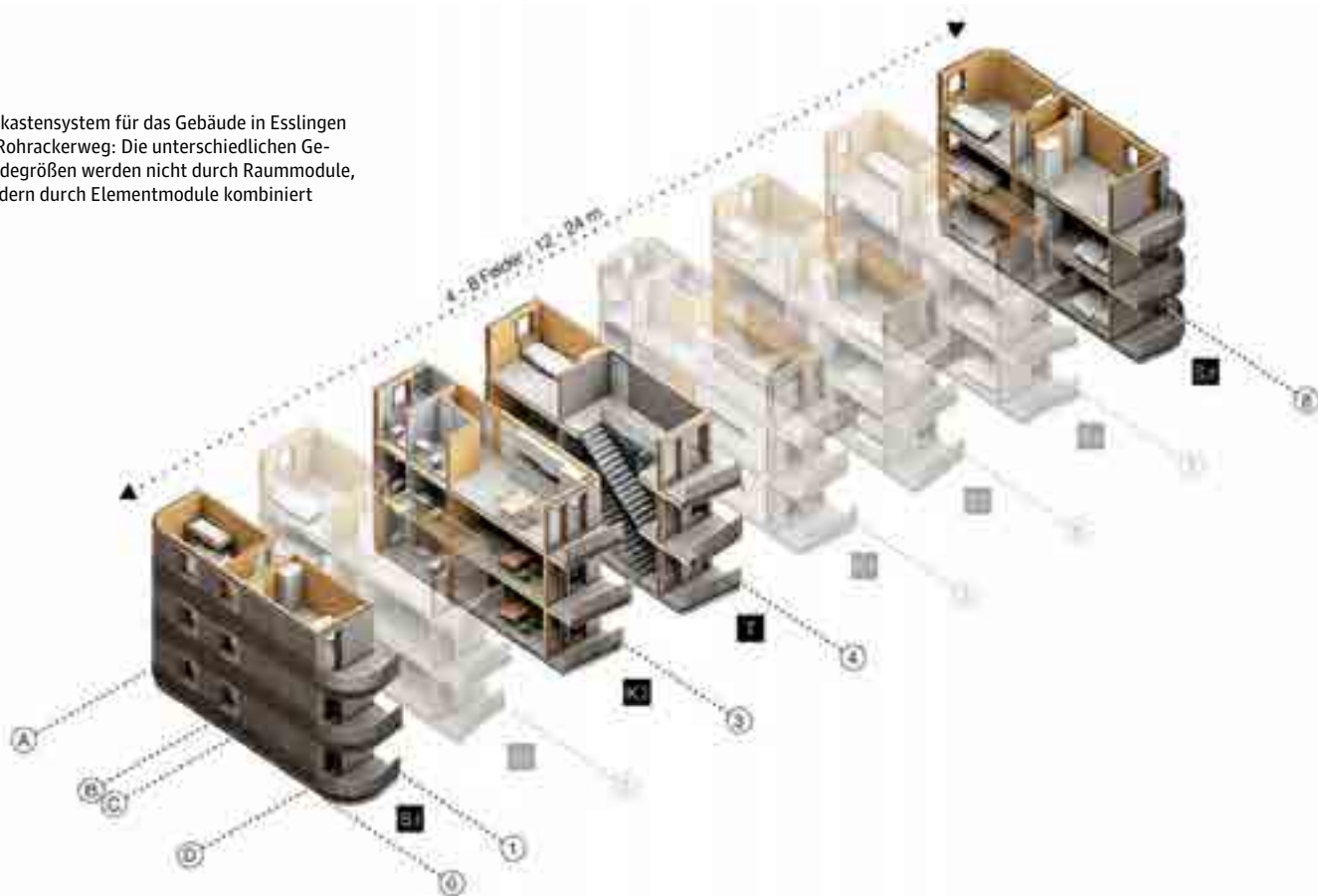
Das Hoffnungshaus Esslingen ist das erste von inzwischen sechs realisierten Gebäuden. Fünf ►

#### AUSZEICHNUNGEN FÜR DIE „HOFFUNGSHÄUSER“

- Auszeichnung beim German Design Award 2019
- Anerkennung beim Holzbaupreis Baden-Württemberg 2018
- Lobende Erwähnung beim Bundeswettbewerb „HolzbauPlus“ 2019
- Iconic Design Award 2018
- Auszeichnung „Beispielhaftes Bauen“ 2018 der Architektenkammer Baden-Württemberg

Baukastensystem für das Gebäude in Esslingen im Rohrackerweg: Die unterschiedlichen Gebäudegrößen werden nicht durch Raummodule, sondern durch Elementmodule kombiniert

Quelle: and Office Architekten



weitere befinden sich im Bau. 20 Häuser sind nach dem gleichen Konzept geplant. „Da wir Gebäude für unterschiedliche Standorte planen sollten, entschieden wir uns für die Entwicklung eines modularen Baukastensystems“, erklärt Architekt Thorsten Blatter von And Office.

Die Module werden im Werk produziert, kommen per Lkw auf die Baustelle und werden am Standort zusammengesetzt. „Die komplette Bauzeit betrug für das Esslinger Haus sechs Monate“, sagt Mar-

cus Witzke. Die rationelle Planung und Fertigung machte einen Preis (Kostengruppe 300+400) von brutto 1.800 €/m<sup>2</sup> Wohnfläche möglich.

Um unterschiedliche Gebäudegrößen realisieren zu können, werden bei den Hoffnungshäusern keine Raummodule, sondern wenige Elementmodule kombiniert. „In Verbindung mit einer BIM-basierten Planung ist es möglich, mit Baukörpern zwischen 12 bis 24 m Länge flexibel auf unterschiedliche städtebauliche Rahmenbedingungen

und Grundstücksgegebenheiten zu reagieren“, sagt Blatter. Zudem verringere sich bei Elementmodulen Transportvolumen und -aufwand, weil die Bauteile flach neben- und übereinander gestapelt werden können.

Für den Baustoff Holz hat sich das Architekturbüro aufgrund der inzwischen weithin akzeptierten Vorzüge entschieden: „Ein sehr hoher Vorfertigungsgrad, hohe Präzision, die Nachhaltigkeit, ein tolles Raumklima sowie attraktive Oberflächen, die nicht weiter bearbeitet werden müssen“, erklärt Blatter. Das Material Holz haben die Architekten - wo immer möglich - innen wie außen sichtbar gemacht.

#### Konzipiert für wechselnde Nutzergruppen

Das Gebäude in Esslingen ist als 2-Spanner mit innen liegendem Treppenhaus konzipiert. Ein hinter dem Treppenhaus liegendes Schlafzimmer fungiert als sog. Schaltraum, der mit minimaler Anpassung sowohl der rechten als auch der linken Wohnung zuzuschlagen ist. Damit können in jedem Geschoss unterschiedliche Wohnungsgrößen entstehen.



Quelle: Kniff Projektagentur

Die geschwungene Formgebung der Fassade lockert die Kubatur des Gebäudes auf, so auch in der Brühlstraße



Esslingen Flandernstraße : Die Holzdecken-Untersichten und OSB-Oberflächen der Holzständerwände bleiben sichtbar



Quelle: Kniff Projektagentur

Esslingen Rohrackerweg: Aufgrund der Anforderungen des Brandschutzes werden im Treppenhaus zementgebundene Spanplatten verwendet

Da es nur wenige tragende Innenwände gibt, können die Grundrisse relativ leicht für wechselnde Nutzergruppen verändert werden. „Ausgangspunkt für die Entwicklung der Hoffnungshäuser war die Flüchtlingskrise“, erklärt Witzke. Da die Gebäude dem Standard für Mietwohnraumförderung entsprechen, hat die Stiftung als Mieter aber auch Menschen mit kleinen Einkommen im Visier, die auf dem freien Markt wenig Chancen auf bezahlbare Wohnungen haben. „Uns erreichen viele diesbezügliche Anfragen von Kommunen“, sagt Witzke. „Alles, was wir neu bauen, vermieten wir 30% unter der ortsüblichen Neubaumiete“, betont er.

Die verspielt aussehende außergewöhnliche Optik erhält das Gebäude durch die vertikale Holzleistenfassade mit unterschiedlichen Abständen. Das sieht teuer aus, ist es aber nicht: „Durch die computergestützte Fertigung lässt sich deren geschwungene Kontur ohne nennenswerten Mehraufwand umsetzen“, erklärt Architekt Blatter. ■



Weitere Informationen:  
[www.hoffnungstraeger.de](http://www.hoffnungstraeger.de)

# DIGITIZE PUBLIC SERVICES

Congress / Workshops / Expo

CityCube Berlin, 22. — 24.10.2019

[www.smartcountry.berlin](http://www.smartcountry.berlin)

Jetzt noch  
kostenfreie  
Tickets sichern

Veranstalter

bitkom

Messe Berlin

Schirmherrschaft



Bundesministerium  
des Innern, für Bau  
und Heimat

smart country

convention

## Energetische Sanierung

# Wohnungsunternehmen erproben Energiesprong-Konzept

Gemeinsam mit der Bochumer VBW Bauen und Wohnen GmbH, der Kölner Wohnungsgenossenschaft am Vorgebirgspark eG und der Vonovia SE bestimmt die Hannoversche Baugenossenschaft Oberricklingen eG im Rahmen der sog. Energiesprong-Initiative mehrere Gebäude, die als „Energiesprong-Prototypen“ mit vorgefertigten Elementen mieterfreundlich auf den sog. NetZero-Standard saniert werden sollen. Gefördert durch das EU-Förderprogramm Interreg NWE „Mustbe0“ werden in den Jahren 2019 und 2020



Quelle: Baugenossenschaft Oberricklingen eG

Schnelle, hochwertige und bezahlbare Null-Energie-Sanierungen sind das Ziel der Energiesprong-Initiative. Das Verfahren wird u. a. in den Häusern der Baugenossenschaft Oberricklingen erprobt

bundesweit rund 300 Wohneinheiten ertüchtigt. Damit soll nach Aussage der Initiative der „Breitenmarkt für schnelle, qualitativ hochwertige und bezahlbare Null-Energie-Sanierungen vorbereitet“ werden.

Energiesprong ist ein Sanierungskonzept, das aus den Niederlanden stammt und dort bereits mehr als 4.500-mal umgesetzt wurde. Ziel ist es, zukünftig warmmietenneutrale Sanierungen mit NetZero-Standard zu ermöglichen, nach denen Gebäude über das Jahr so viel Energie erzeugen, wie für Heizung, Warmwasser und Strom benötigt wird. Dafür setzt Energiesprong auf einen standardisierten Sanierungsprozess, industriell vorgefertigte und maßgeschneiderte Fassaden- und Dachelemente sowie integrierte Energiesysteme und -module. Allein in Großbritannien, Frankreich, Deutschland und den Niederlanden gebe es rund 43 Mio. Wohnungen, die in den nächsten 30 Jahren saniert werden müssen, um die EU-Klimaziele für 2050 zu erreichen, so die Initiative. Die aktuelle Sanierungsquote reiche bei Weitem nicht aus.

„Nachdem wir in der Vergangenheit bereits einige Häuser mittels konventioneller Vorgehensweise energetisch saniert haben, wollen wir jetzt das Energiesprong-Konzept für die energetische Sanierung von vier Mehrfamilienhäusern nutzen. Wir glauben, dass wir mit dem Beginn der seriellen Sanierung den Nutzen für unsere eigenen Mieter steigern und zugleich die gesamtgesellschaftliche Zielerreichung einen Schritt voranbringen können. Trotz hoher Herausforderungen sehen wir in der Modernisierung nach Energiesprong die Chance künftiger Kostendegression“, sagt Ewald Ernst, Vorstand der Baugenossenschaft Oberricklingen.

In Deutschland koordiniert die Deutsche Energie-Agentur Energiesprong. Das Projekt „Serielle Sanierung nach dem Energiesprong-Prinzip“ wird vom Bundeswirtschaftsministerium finanziert und vom GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. unterstützt.

Weitere Informationen:  
[www.energiesprong.de](http://www.energiesprong.de)

## LITERATURTIPP

# Innenraumluftqualität und Bauprodukte



Quelle: Rudolf Müller

Die Veröffentlichung „Innenraumluftqualität und Bauprodukte“ vermittelt Grundlagenwissen zu Emissionen aus Bauprodukten und möchte somit ermöglichen, Bauprodukte zu bewerten und zielgerichtet auszuwählen, um den gesundheitlichen Anforderungen an die Innenraumluft zu entsprechen. Mit diesem Anspruch richtet sie sich an Planer, Bauingenieure, Sachverständige, aber auch Bauherren.

Das Buch bietet wesentliche Informationen zu Inhaltsstoffen der Raumluft, die aus Bauprodukten freigesetzt werden, und legt deren Wirkung und Bedeutung für die Gesundheit von Raumnutzern dar. Es beschreibt weiterhin Kriterien für die Bewertung der Innenraumluftqualität sowie gesundheitlich relevante und bauordnungsrechtliche Anforderungen an Bauproduktmissionen. Darüber hinaus geben die Autoren einen Einblick in Messstrategien und erläutern das anerkannte Prüf- und Bewertungsverfahren des AgBB. Praxisbeispiele verdeutlichen die Relevanz der Materialemissionsprüfung gemäß dem AgBB-Schema.

„Innenraumluftqualität und Bauprodukte. Emissionen – Bewertung, Minderung, Vermeidung“, Oliver Jann et al. (Hrsg.), Verlag Rudolf Müller, 2018, 202 S., 69 €, ISBN 978-3-481-03710-9



Ab 2020 bietet die WHG Eberswalde ihren Mietern und Mitarbeitern sowie den Bürgern der Stadt Car- und Bikesharing an



Quelle: oleszo/stock.adobe.com

## Klimaschutzmaßnahmen

### E-Mobilität in Eberswalde

Ab 2020 will die WHG Wohnungsbau- und Hausverwaltung GmbH Eberswalde gemeinsam mit der Barnimer Energiegesellschaft mbH ihren Mietern eine Kombination verschiedener Mobilitätsangebote zur Verfügung stellen. Das hat das Wohnungsunternehmen in einer Klimaschutzvereinbarung festgeschrieben. Mit dem Konzept „BAR-share“, das vorrangig auf das Teilen von Autos und Fahrrädern ausgelegt ist, sollen nicht nur die Mieter, sondern auch die Mitarbeiter der WHG sowie die Bürger der Stadt von dem neuen Mobilitätsangebot profitieren.

Derzeit suchen die Projektpartner noch nach Standorten für Lade-stationen und stimmen die Leasing-, Sharing- sowie die weiteren Mobilitätsmodelle ab. Grundlage für die Initiative von WHG und Energiedienstleister sind allem voran die technischen Innovationen im Hinblick auf den Klimaschutz und das Ziel des nachhaltigen Handelns.



Weitere Informationen:  
[www.barshare.de](http://www.barshare.de)

## Heizkostenabrechnung

### Deutsche Wohnen und Comgy gehen Partnerschaft ein

Der Berliner Wohnungskonzern Deutsche Wohnen SE und das PropTech-Unternehmen Comgy schlagen einen gemeinsamen Weg bei der Digitalisierung von Immobilien ein. Startpunkt dafür ist die Zusammenarbeit im Bereich Heizkostenabrechnung. Comgy hat bereits mehrere Tausend Wohnungen der Deutsche Wohnen mit intelligenter Messtechnik und dazugehöriger Funkinfrastruktur ausgestattet. Das bildet die Grundlage für eine optimierte Heizkostenabrechnung sowie die Steuerung von Heizzentralen in den Beständen des Wohnungskonzerns.

„Wir sehen die Digitalisierung als große Chance zur Verbesserung unserer Kernprozesse in der Immobilienbewirtschaftung - was letztendlich insbesondere unseren Kunden zugutekommen soll“, erläutert Holger Rentel, Director der Deutsche Wohnen. Gerade im Bereich der Heizkostenabrechnungen und Verbrauchserfassungen, der Fernüberwachung und bei weiteren Themen der Gebäudevernetzung und des Internet of Things sehe man das gemeinsame Potenzial mit dem Start-up.



Weitere Informationen:  
[www.deuwo.com](http://www.deuwo.com)

# Connect now. ....

Zukunftssicher vernetzt.



Die smarte Funklösung Minol Connect macht die Abrechnung für Sie ab sofort genauer, einfacher und sicherer denn je. Dank offenem Übertragungsstandard LoRaWAN™ sind wir bereit für alle vernetzten Anwendungen der Zukunft.

Sind Sie bereit für den nächsten Schritt?

[minol.de/connect](http://minol.de/connect)

 **Minol**

# Betriebskosten aktuell

Herausgegeben vom VNW Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V.

Juni 2019

## Betriebskosten aktuell online

Sämtliche seit 2004 erschienenen Ausgaben

„Betriebskosten aktuell“ stehen unter

[www.vnw.de/publikationen/betriebskosten-aktuell](http://www.vnw.de/publikationen/betriebskosten-aktuell)

als Download zur Verfügung.

## Neues Veranstaltungsformat

### 1. Norddeutscher Betriebskostentag



VNW-Verbandsdirektor Andreas Breitner eröffnete den 1. Norddeutschen Betriebskostentag



Die mehr als 60 Teilnehmer diskutierten Ende Februar sowohl rechtliche als auch betriebswirtschaftliche Fragestellungen sowie Praxisbeispiele

Am 21. Februar 2019 hat in Lübeck der erste Norddeutsche Betriebskostentag stattgefunden. Vor über 60 Teilnehmern eröffnete Andreas Breitner, Direktor des Verbandes norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V. (VNW), das gemeinsam mit dem Partnerunternehmen WohnCom GmbH entwickelte neue Veranstaltungsformat.

Am Vormittag standen juristische und betriebswirtschaftliche Fragen auf der Tagesordnung. VNW-Referent Dr. Peter Hitpaß stellte die aktuelle Rechtsprechung im Betriebskostenrecht vor. Bettina Harms, Geschäftsführerin der Hamburger Analyse & Konzepte Beratungsgesellschaft, präsentierte das Informationssystem Quis, mit dem Potenziale von Quartieren zukünftig besser ausgeschöpft werden können. Das gilt besonders für soziale und wirtschaftliche Aspekte. Petra Memmler, Geschäftsführerin des VNW-Landesverbands Hamburg, gab einen Werkstattbericht zum VNW-Projekt Beta Nord. Reinhard Zehl, Geschäftsführer von WohnCom,

forderte die Mitgliedsunternehmen des Verbandes auf, sich noch mehr am Projekt Betriebskostenbenchmarking zu beteiligen. Anhand der Betriebs- und Heizkostenabrechnung stellte er die Vorteile des Konzepts vor.

Am Nachmittag hatten die Praktiker das Wort. Petra Hansel, Geschäftsführende Gesellschafterin der Münchener Dipl. Kfm. Schober GmbH & Co. KG, erläuterte in ihrem Vortrag, wie sich Betriebskosten und Instandhaltung in der WEG-Verwaltung verhalten. Sven Kaerkes, Vorstand Musterknaben eG, präsentierte, wie modernes Abfallmanagement zu Einsparungen bei den Betriebskosten führen kann. Fabian Gador, Geschäftsführer der Hamburger B&O Service GmbH, stellte das Pro und Contra beim Outsourcing von Dienstleistungen vor. Abschließend berichtete Oliver Heine von der GEWOBA Nord Baugenossenschaft eG über positive Erfahrungen der Genossenschaft und ihrer Mieter mit der Flatrate-Miete. Der 2. Norddeutsche Betriebskostentag findet am 28. Januar 2020 in Lübeck statt.

## Studie „Energiekennwerte 2018“

### Wärmeverbrauch im Norden hoch – Endenergieverbräuche gestiegen

Auch im Jahr 2017 lag der Energieverbrauch für Wärme und Warmwasser von Mehrfamilienhäusern im Norden Deutschlands am höchsten. Spitzenreiter war Rendsburg mit einem durchschnittlichen Jahresverbrauch von 178,01 kWh/m<sup>2</sup>. Lübeck, Salzgitter und Schleswig lagen dicht dahinter. Die niedrigsten Verbräuche gab es in Schweinfurt, Hattingen und Bottrop. Das geht aus der jährlichen Energiekennwerte-Studie des Energiedienst-

leisters Techem hervor. Danach betrug der witterungsbereinigte Endenergieverbrauch für Raumwärme in deutschen Mehrfamilienhäusern 2017 etwa 141 kWh/m<sup>2</sup> bei Erdgas und Heizöl sowie 114 kWh/m<sup>2</sup> bei Fernwärme. Höhere witterungsbereinigte Verbräuche gab es zuletzt 2011, bei fernwärmeversorgten Objekten sogar 2009. In die Studie sind Daten von rund 1,5 Mio. Wohnungen in 124.000 Mehrfamilienhäusern eingeflossen.

## Arbeitskreis Geislinger Konvention in Dessau

# Abschaffung der Grundsteuerumlage verfassungswidrig

Am 2. April 2019 trafen sich die Mitglieder des Arbeitskreises Geislinger Konvention (AK) zu ihrer Frühjahrssitzung in Dessau-Roßlau. Eingeladen hatte die Dessauer Wohnungsbaugesellschaft mbH aus Anlass des 100-jährigen Bauhausjubiläums. Breiten Raum nahm die politische Diskussion zur Reform der Grundsteuer ein. Der AK verabschiedete dazu einstimmig folgende Positionierung: „Die Finanzminister des Bundes und der Länder haben sich bei der Reform der Grundsteuer auf ein wertabhängiges Kompromissmodell in Form eines vereinfachten Ertragswertverfahrens auf Basis durchschnittlicher Mieten und unter Berücksichtigung von Bodenrichtwerten verständigt. Das erscheint sehr aufwändig sowie intransparent und birgt die Gefahr überproportional steigender Grundsteuern. Der Arbeitskreis Geislinger Konvention spricht sich deshalb für ein wertunabhängiges Flächenverfahren auf Basis der Grundstücks- und Gebäudefläche aus.“

Eine klare Absage erteilte der AK der von Bundesjustizministerin Katarina Barley und dem Deutschen Mieterbund geforderten Abschaffung der Umlagefähigkeit der Grundsteuer. Dieses wäre aus Sicht des AK verfassungswidrig. Auch ein Gesetzentwurf der Grünen im Bundestag für ein „Mietergrundsteuerentlastungsgesetz“ sei kein Beitrag zur Lösung der Wohnungsnachfrage für kleine und mittlere Einkommen. Thematisiert wurde u. a. auch die stärkere Bündelung der wissenschaftlichen Aktivitäten des AK beim Institut für nachhaltige Immobilienbewirtschaftung (Ifnl) der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen. Als „Normierungsgremium“ für das Betriebskostenbenchmarking auf Basis der Geislinger Konvention befasste sich der AK zudem mit Fragen zur Koordination der Aktivitäten im GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V., in der Arbeitsgemeinschaft



Quelle: Archiv, Dr. Peter Hiltpaß, Hamburg

Gebäude der Bauhaus-Universität in Dessau

großer Wohnungsunternehmen und im AK zu den Themen Betriebskostenmanagement und -benchmarking. Weitere Themen waren die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Vorauszahlungen und tatsächlich abgerechneten Betriebskosten sowie die Entwicklung der Betriebskosten unter besonderer Berücksichtigung ihrer Beeinflussbarkeit durch die Unternehmen. Im Ergebnis wurde festgestellt, dass die überwiegende Mehrheit der Mieter noch immer einen Abstand zwischen Vorauszahlung und Abrechnungsbetrag bevorzugt, um „auf Nummer Sicher“ zu gehen. Der Anteil der direkt von den Unternehmen beeinflussbaren Betriebskosten ist auf unter 25% gesunken.

## BETRIEBSKOSTENBENCHMARKING

### Kommunale Unternehmen tragen Siegel der Geislinger Konvention

Ob Berlin oder Stuttgart: Kommunale Wohnungsunternehmen in Deutschland tragen das Siegel der Geislinger Konvention. Damit werden die Unternehmen für ihre Bemühungen zur Transparenz in den Betriebskosten ausgezeichnet und als positives Beispiel für Aktivitäten eines kommunalen Wohnungsunternehmens in diesem Bereich geehrt. Viele drucken das Siegel der Geislinger Konvention auf allen Betriebskostenabrechnungen für die Mieter und informieren darüber hinaus in der Mieterzeitung.

„Die Teilnahme am bundesweiten Betriebskostenbenchmarking hilft den Unternehmen, die Betriebskosten transparent darzustellen und Optimierungsmöglichkeiten zu erschließen. Mit der Verwendung des Siegels der Geislinger Konvention wollen sie ihren Mietern signalisieren, dass sie als verantwortungsvoller Sachverwalter der Betriebskosten immer im Interesse ihrer Mieter handeln“, erläutert Reinhard Zehl, Geschäftsführer der WohnCom GmbH.

Die Geislinger Konvention ist die Normierungsgrundlage für das Betriebskostenbenchmarking und das Betriebskostenmanagement. Die kommunalen Wohnungsunternehmen in Deutschland sind ein bedeu-

tender Anbieter von Wohnraum insbesondere in Städten und wirken nachweislich dämpfend auf die Wohnkosten. Dabei verwaltet ein mittleres Unternehmen ein jährliches Betriebskosten-Budget von etwa 20 Mio. €. Für eine erfolgreiche Steuerung solcher Größenordnungen sind professionelle Tools wie z. B. ein Betriebskosten-Benchmarking unerlässlich. Flankiert werden diese Aktivitäten um das Siegel durch Arbeitskreise, in dem die kommunalen Wohnungsunternehmen sowie Genossenschaften und privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen vertreten sind. Dort werden u. a. die Besonderheiten des jeweiligen regionalen Marktes und konkrete Anwenderfragen diskutiert.



Quelle: WohnCom GmbH

Muster des Siegels der Geislinger Konvention

# Betriebskostenaktuell

Herausgegeben vom VNW Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V.

Juni 2019

## Das interessante Urteil

### Hauswart und Gartenpflege dürfen zusammengefasst werden – Sicherheitszuschlag unzulässig

Eine Betriebskostenabrechnung ist auch dann formell wirksam, wenn in der Position „Gartenpflege“ Hauswarttätigkeit und Baumfällkosten zusammengefasst sind, weil der Hauswart auch Gartenpflegetätigkeiten ausgeübt hatte. Bei der Erhöhung der Betriebskostenvorschüsse ist kein Sicherheitszuschlag von 2% zu berücksichtigen. Das hat das Landgericht Berlin mit Urteil vom 13. April 2018 (63 S 217/17) entschieden (vgl. Das Grundeigentum 2018, S. 1.462).

Das Urteil ist insofern interessant, als nach dem eindeutigen Wortlaut von § 2 Nr. 14 Satz 2 BetrKV die persönlichen Kosten des Hauswarts eigentlich unter dieser Position ausgewiesen werden müssen, auch

wenn der Hauswart z. B. im Bereich der Gartenpflege tätig ist. Eine Verteilung der Hauswartkosten auf andere Betriebskosten-Positionen ist deshalb grundsätzlich unzulässig. Hier hat sich das LG Berlin an der Rechtsprechung des BGH orientiert, nach der eine Zusammenfassung von eng zusammenhängenden Positionen in der Betriebskostenabrechnung zulässig ist (BGH, Urteil vom 15. Juli 2009, VIII ZR 340/08; Urteil vom 16. September 2009, VIII ZR 346/08). Das LG sah als sachlichen Grund für die Zusammenfassung die Tatsache, dass der Hauswart sowohl Gartenpflege- als auch Hauswartkosten abgerechnet hatte. Zu erwarten wäre allerdings, dass die Zusammenfassung dann unter der Position

„Hauswart“ zu erfolgen hätte, was materiell jedoch ohne Bedeutung wäre. Dass LG schob auch einer weit verbreiteten Praxis den Riegel vor, auf die abgerechneten Betriebskosten einen Sicherheitszuschlag – auch, wenn dieser nur 2% beträgt – zu erheben. Ein „abstrakter“ Sicherheitszuschlag ist unzulässig. Es dürfen nur konkrete – bereits eingetretene – Umstände berücksichtigt werden, welche die im laufenden Jahr entstehenden Kosten voraussichtlich beeinflussen.



Quelle: iuefraphoto/stock.adobe.com

Mit der Frage, ob Gartenpflege- sowie Hauswarttätigkeiten in der Betriebskostenabrechnung zusammengefasst werden dürfen, beschäftigte sich das LG Berlin



Quelle: privat

Roland Hildebrandt

## Nachruf

### Trauer um Roland Hildebrandt

Nach langer schwerer Krankheit ist Roland Hildebrandt, langjähriger Prokurist der DomData GmbH und Geschäftsführer der complIT solution GmbH, am 19. Januar 2019 im 66. Lebensjahr verstorben. Er hinterlässt Frau und zwei erwachsene Söhne.

Für die DomData GmbH als eine von drei Betriebskostenbenchmarking-Plattform-Betreibern war Hildebrandt Mitglied im Arbeitskreis Geislinger Konvention. Dort hat er sich insbesondere für die Weiterentwicklung und Weiterverbreitung der Geislinger Konvention eingesetzt. Der Arbeitskreis wird ihn als Kollegen mit großen fachlichen und menschlichen Qualitäten in guter Erinnerung behalten.

## Eckpunktepapier zur TKG-Novelle

# Droht Streichung des § 2 Nr. 15b Betriebskostenverordnung ?

Ende Februar 2019 haben das Bundeswirtschaftsministerium und das Bundesverkehrsministerium ein Eckpunktepapier zur Novellierung des Telekommunikationsgesetzes (TKG) vorgestellt. Zentraler Punkt für die Wohnungswirtschaft ist die in diesem Papier enthaltene mögliche Streichung des § 2 Nr. 15b der BetrKV. Der rechtlich verbindlichen Umlage der Kosten des Betriebs von privaten Breitbandverteilanlagen würde damit die Grundlage entzogen. Das in der Wohnungswirtschaft übliche Sammelinkasso-Modell als verlässliches und für Mieter kostengünstiges Investitions- und Finanzierungsmodell wäre am Ende. Ein wesentliches Argument der Ministerien für die Streichung der Umlagefähigkeit der laufenden monatlichen Grundgebühren für den Breitbandanschluss ist, dass diese die Wahlfreiheit der Verbraucher hemmt und einen Nachteil für den Wettbewerb darstellt. Verbraucher sollen in die Lage versetzt werden, zwischen verschiedenen Telekommunikationsdiensten selbst zu wählen und dabei vertraglich nicht länger als 24 Monate gebunden sein.

Aus Sicht der Wohnungswirtschaft greifen diese Überlegungen viel zu kurz. So weist der GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und



Quelle: Dmytro Susharevskyi/stock.adobe.com

Immobilienunternehmen e. V. u. a. darauf hin, dass eine Streichung des § 2 Nr. 15b BetrKV zu steigenden Entgelten für alle betroffenen Haushalte führt und besonders Transferleistungsempfänger getroffen würden, da eine Übernahme einer Basis-TV-Versorgung über die Kosten der Unterkunft dann entfällt. Darüber hinaus fördert das Sammelinkasso sogar den Wettbewerb. Es gewährleistet nämlich, dass auch kleinere Netzbetreiber eine wirtschaftliche Chance haben, an dem Gestattungswettbewerb um Verträge mit der Wohnungswirtschaft erfolgreich teilzunehmen. Bleibt zu hoffen, dass die Argumente der Wohnungswirtschaft bis zur Vorlage eines Referentenentwurfs im Herbst 2019 noch entsprechendes Gehör finden.

## PETER KAY – AUFGESPIESST

# Zahl der Mietrechtsprozesse zeigt: Vermieter-Mieter-Verhältnis besser als oft dargestellt



Quelle: Kasper Fugläng

Jedes Jahr veröffentlicht der Deutsche Mieterbund (DMB) seine Beratungsstatistik, aus der hervorgeht, welches die häufigsten Konfliktthemen zwischen Vermietern und Mietern sind und wie oft es dabei zu gerichtlichen Auseinandersetzungen kommt. Erfreuliche Botschaft: Die Zahl der Mietrechtsprozesse ist 2017 mit knapp 227.000 auf den niedrigsten Stand seit der Wiedervereinigung gesunken. Auf die Anzahl aller Mietverhältnisse in Deutschland bezogen, landeten

damit gerade mal 1% vor Gericht. Das Vermieter-Mieter-Verhältnis ist demnach deutlich besser und konfliktfreier als es in der öffentlichen Meinung oft dargestellt wird.

Eine weitere Erkenntnis der DMB-Beratungsstatistik ist die Tatsache, dass die Heiz- und übrigen Betriebskosten nach wie vor das dominierende Rechtsberatungsthema sind. In 37 von 100 Fällen ging es um diese Themen. Wenig verwunderlich, denn während z.B. eine Mieterhöhung den Mietern wesentlich seltener ins Haus flattert, werden sie über ihre Betriebs- und Heizkostenabrechnungen mindestens einmal jährlich mit diesem Thema direkt konfrontiert. Da die rechtlichen Anforderungen an die Betriebskostenabrechnung bei gleichzeitig verlangter Transparenz und Nachvollziehbarkeit auf der einen Seite stetig gestiegen sind und es auf der anderen Seite bei insgesamt 17 Betriebskosten-Positionen immer wieder „Grauzonen“ bei der Umlage gibt, ist nachvollziehbar, dass

die Mietervereine etwa die Hälfte der von ihnen überprüften Abrechnungen moniert haben. Daraus den Schluss zu ziehen, dass jede zweite Betriebskostenabrechnung in Deutschland falsch ist, dürfte angesichts der geringen Zahl allerdings nicht haltbar sein.

Unabhängig davon ist es für verantwortliche Vermieter aber eine Daueraufgabe, sowohl ihre Betriebskostenabrechnung als auch die Betriebskosten selbst ständig zu optimieren. Nicht nur die rechtlichen Anforderungen und das Wirtschaftlichkeitsgebot zwingen sie dazu, sondern insbesondere auch der überproportionale Anstieg der „Zweiten Miete“ in den letzten Jahren. Das liegt auch in einem wohlverstandenen Eigeninteresse, denn nur wer auch diesen nicht unbedeutenden Teil der Wohnkostenbelastung im Blick behält und aktiv steuert, wird auf Dauer Erfolg im Wettbewerb haben.

## Impressum

Ein Sonderteil der DW Die Wohnungswirtschaft

Verantwortlich:

Dr. Peter Hitpaß

VNW Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e. V.

Tel.: 040 52011-0

Fax: 040 52011-201

E-Mail: info@vnw.de

Herstellung:

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Standort Hamburg, Grafik: Würzburg

## EU-Richtlinie über Energieeffizienz

# Auswirkungen auf die Heizkostenverordnung

Drei für die Wohnungswirtschaft bedeutsame EU-Richtlinien wurden unlängst im Rahmen des europäischen Paketes „Saubere Energie für alle“ verabschiedet. In diesem Artikel werden die Energieeffizienzrichtlinie und ihre Auswirkungen auf das sog. Submetering, also die verbrauchsabhängige Abrechnung, betrachtet.



**Dr. Ingrid Vogler**  
Referatsleiterin  
Energie, Technik, Normung  
GdW  
Berlin

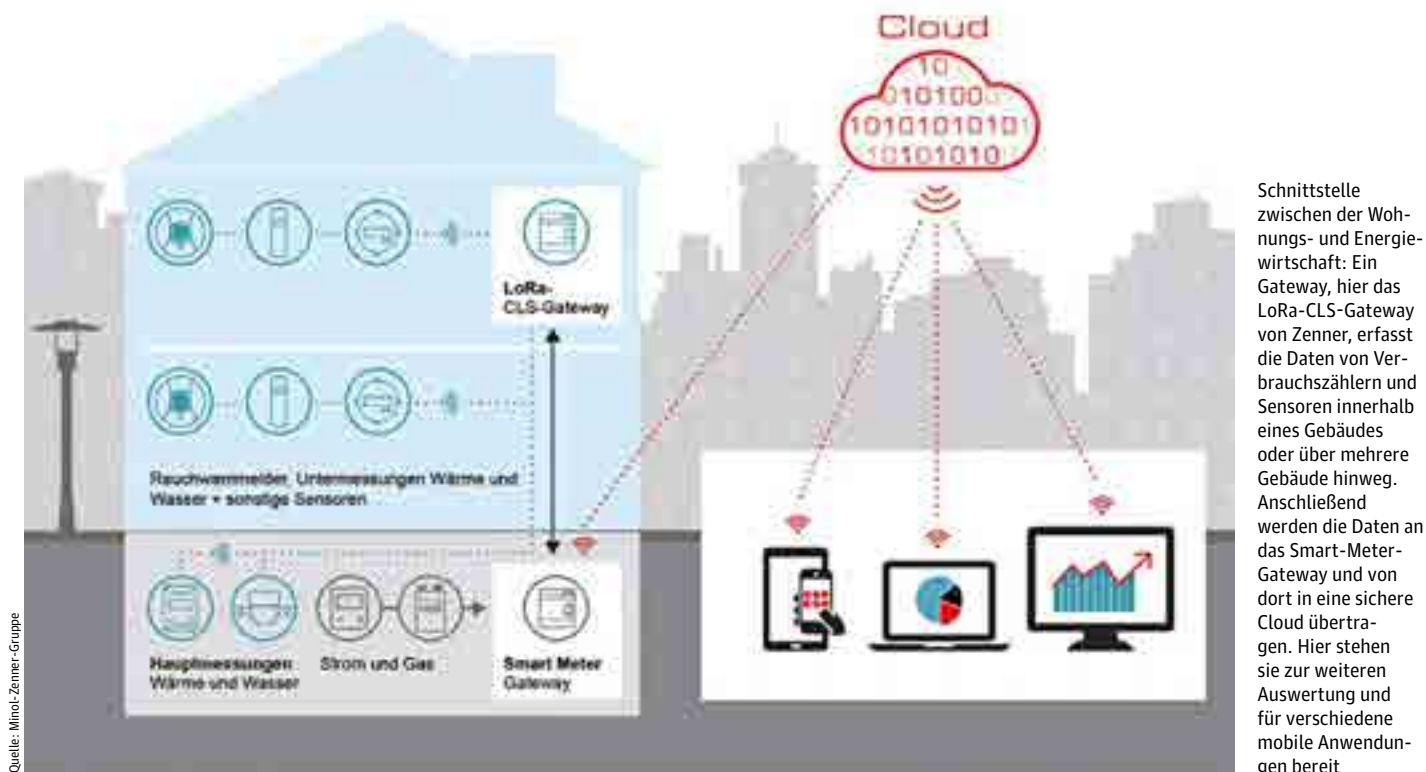
Im Rahmen des Paketes „Saubere Energie für alle“ wurden 2018 drei europäische Richtlinien verabschiedet, die direkten Einfluss auf die Wohnungswirtschaft haben und in den nächsten Jahren in nationales Recht umgesetzt werden. Sie werden jedoch erst nach dieser Umsetzung rechtlich wirksam:

- Die *Gebäuderichtlinie*<sup>1</sup> setzt Regeln für die Vorbereitung der Ladeinfrastruktur für Elektromobilität bei Neubauten und Modernisierungen.
- Die *Erneuerbare-Energien-Richtlinie*<sup>2</sup> gibt Regeln für die Eigenversorgung im Bereich erneuerbarer Elektrizität vor, speziell auch für gemeinsam handelnde Eigenversorger in Mehrfamilienhäusern.
- Die *Energieeffizienzrichtlinie*<sup>3</sup> erfordert eine Novelle der Heizkostenverordnung hinsichtlich fernablesbarer Heizkostenverteiler und unterjähriger Verbrauchsinformation.

Die Energieeffizienzrichtlinie muss bis zum 25. Oktober 2020 in nationale Rechts- und Ver-

waltungsvorschriften umgesetzt werden. In Deutschland wird dies zu einer Novelle der Heizkostenverordnung führen. Die Richtlinie wirkt also nicht direkt, d.h. national bleibt solange alles beim Alten, bis eine novellierte Heizkostenverordnung etwas anderes bestimmt. Das Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) hat angekündigt, diese Novelle erst zu beginnen, wenn das Gebäudeenergiegesetz (GEG) weiter fortgeschritten ist. Das GEG wird zukünftig die Ermächtigungsgrundlage für die Heizkostenverordnung sein.<sup>4</sup>

Die Energieeffizienzrichtlinie stellt generell klar, dass es hinsichtlich der Frage, ob eine Einzelver-



Schnittstelle zwischen der Wohnungs- und Energiewirtschaft: Ein Gateway, hier das LoRa-CLS-Gateway von Zenner, erfasst die Daten von Verbrauchszählern und Sensoren innerhalb eines Gebäudes oder über mehrere Gebäude hinweg. Anschließend werden die Daten an das Smart-Meter-Gateway und von dort in eine sichere Cloud übertragen. Hier stehen sie zur weiteren Auswertung und für verschiedene mobile Anwendungen bereit

brauchserfassung („Submetering“) kosteneffizient ist oder nicht, ausschlaggebend ist, ob die damit verbundenen Kosten im Vergleich zu den potenziellen Energieeinsparungen verhältnismäßig sind. Im Prinzip entspricht dies dem § 11 Abs. 1 Nr. 1b der Heizkostenverordnung: „Hohe Kosten liegen vor, wenn diese nicht durch die Einsparungen, die i. d. R. innerhalb von zehn Jahren erzielt werden können, erwirtschaftet werden können.“ Bei der Bewertung, ob eine Einzelverbrauchserfassung kosteneffizient ist, können entsprechend EU-Richtlinie auch die Auswirkungen konkreter geplanter Maßnahmen in einem bestimmten Gebäude, wie etwa jede anstehende Renovierung, berücksichtigt werden.

Die wichtigsten Punkte der Umsetzung der EU-Richtlinie für das Submetering sind Fernablesung und unterjährige Verbrauchsinformation.

### Fernablesung

Die Richtlinie definiert eine Anforderung an die Fernablesbarkeit von Zählern und Heizkostenverteilern für die Wärme-, Kälte- und Trinkwasserversorgung. So soll eine kosteneffiziente, häufige Bereitstellung von Verbrauchsinformationen sichergestellt werden. Als „fernablesbar“ gelten Lösungen, bei denen kein Zugang zu den einzelnen Wohnungen erforderlich ist. Inwieweit Walk-by- oder Drive-by-Technologien als fernablesbar gelten, dürfen die EU-Mitgliedstaaten entscheiden.

Nach dem 25. Oktober 2020 neu installierte Zähler und Heizkostenverteiler müssen fernablesbar sein, wenn dies technisch machbar und kosteneffizient ist. Die Bedingungen der technischen Machbarkeit und Kosteneffizienz werden im Rahmen der Novelle der Heizkostenverordnung festgelegt werden. Denkbar wäre z. B. aus wohnungswirtschaftlicher Sicht, dass Einrohrheizungen, die noch mit Verdunstern ausgerüstet sind, aus technischen Gründen auch weiter genutzt werden dürfen.

Bis zum 1. Januar 2027 müssen bereits installierte nicht fernablesbare Zähler und Heizkostenverteiler mit dieser Funktion nachgerüstet oder durch fernablesbare Geräte ersetzt werden. Auch diese Anforderung steht unter dem Gebot der Kosteneffizienz. Ob es kosteneffizient ist, Geräte innerhalb eines laufenden Vertrages nachzurüsten oder zu ersetzen, muss im Rahmen der Novelle der Heizkostenverordnung diskutiert werden (aus Sicht des GdW wäre es nicht kosteneffizient).

### Unterjährige Information

Die Richtlinie stellt Anforderungen an unterjährige Abrechnungs- oder Verbrauchsinformation



Die Möglichkeiten, die die Digitalisierung mit sich bringt, sollen auch den Endverbraucher – z. B. durch die individuelle Verbrauchserfassung – zu einem effizienteren Umgang mit den Ressourcen animieren

der Mieter (die in der Richtlinie als Endkunden bezeichnet werden). Wenn fernablesbare Zähler oder Heizkostenverteiler installiert sind, ist ab dem 25. Oktober 2020 zweimal im Jahr eine Abrechnungs- oder Verbrauchsinformation zur Verfügung zu stellen. Auf Verlangen von Endkunden, oder wenn diese sich für die Zustellung der Abrechnung auf elektronischem Wege entschieden haben, ist die Abrechnungs- oder Verbrauchsinformation vierteljährlich zu geben. Ab 1. Januar 2022 müssen dann Abrechnungs- oder Verbrauchsinformationen monatlich bereitgestellt werden, wenn fernablesbare Zähler oder Heizkostenverteiler vorhanden sind. Die Zeit außerhalb der Heizperiode kann ausgenommen werden. Die Informationen müssen auf der Grundlage des tatsächlichen Verbrauchs oder der Ablesewerte der Heizkostenverteiler beruhen. Die Informationen können auch über das Internet zur Verfügung gestellt werden und dürfen so oft aktualisiert werden, wie es die eingesetzten Systeme zulassen. Die EU-Mitgliedstaaten müssen dafür sorgen, dass die Daten der Endnutzer und deren Privatsphäre entsprechend des geltenden Unionsrechtes, d. h. der Datenschutzgrundverordnung, geschützt werden.

Ob bereits ab sofort fernablesbare Zähler und Heizkostenverteiler eingesetzt werden, ist eine strategische Entscheidung im Wohnungsunternehmen. Die Pflicht dazu gilt erst dann, wenn eine

novellierte Heizkostenverordnung in Deutschland in Kraft tritt. Hinsichtlich der unterjährigen Informationen sollte aber bereits jetzt Kontakt zum Messdienst aufgenommen werden, in welcher Form diese geplant wird und ob dafür Kosten anfallen (was sie aus wohnungswirtschaftlicher Sicht nicht sollten). Bei Selbstabrechnung oder eigener Abrechnungstochter sollte bereits jetzt geprüft werden, wie diese Anforderung umgesetzt werden kann.

Einige Messdienste planen, die Anforderung mittels einer App umzusetzen. Die Richtlinie erlaubt ausdrücklich, die Informationen über das Internet zur Verfügung zu stellen. Ob eine ausschließliche Information über das Internet ausreichend sein wird, sowie weitere konkrete Details, kann erst im Zuge der nationalen Umsetzung geklärt werden. ■

<sup>1</sup> Richtlinie (EU) 2018/844 vom 30. Mai 2018 über die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden, kurz Gebäude-Richtlinie.

<sup>2</sup> Richtlinie (EU) 2018/2001 vom 11. Dezember 2018 zur Förderung der Nutzung von Energie aus erneuerbaren Quellen, kurz Erneuerbare-Energien-Richtlinie.

<sup>3</sup> Richtlinie (EU) 2018/2002 vom 11. Dezember 2018 zur Energieeffizienz, kurz Energieeffizienzrichtlinie.

<sup>4</sup> Die derzeitige Ermächtigungsgrundlage für die Heizkostenverordnung ist das Energieeinsparungsgesetz (EnEG).

 Weitere Informationen:  
[www.gdw.de](http://www.gdw.de)

## Point of no return

# Was haben Eiskunstlauf und Digitalisierung gemeinsam?

„Digitalisierung ist wie der Eiskunstlauf: Er besteht aus Pflicht und Kür und oft fällt die Entscheidung bei der Pflicht“ (frei nach Gustav Knuth). Die „Pflicht“ in der Digitalisierung ist dabei die Optimierung der Prozesse und Unternehmensabläufe durch den Einsatz neuer Technologien. Und wie beim Eiskunstlauf muss erst die technische Ausführung, also die „Pflicht“ (A-Note), beherrscht werden, bevor man sich in der „Kür“ dem künstlerischen Ausdruck (B-Note) widmen kann, die in der Digitalisierung aus Mehrwert besteht.



**Jörn von der Lieth**  
Geschäftsführer  
Hilfswerk-Siedlung GmbH  
Berlin



**Bettina Harms**  
Geschäftsführerin  
Analyse & Konzepte  
Hamburg

ist der Einsatz eines Workflow-orientierten und offenen ERP-Systems sowie der Einsatz mobiler Endgeräte Grundvoraussetzung, um Prozesse effizient zu gestalten und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess mit Hilfe der Digitalisierung durchführen zu können.

Schon jetzt ist klar: Die Digitalisierung wird alle Unternehmensbereiche und das gesamte Unternehmensumfeld vollumfassend durchdringen. Die rechtlichen (z. B. EU-DSGVO), steuerlichen (z. B. Elektronische Steuererklärung ELSTER) und anderen Rahmenbedingungen, die Ansprüche der Stakeholder an digitale Kommunikation und der Ersatz analoger durch digitale Ausstattung (z. B. „Navi“ statt Stadtplan) werden das Verhältnis der Ressourcen (Personal, Informationen, IT, Ausstat-

zung) zueinander und die darauf abgestimmte Unternehmensorganisation und Unternehmenskommunikation grundlegend verändern.

### Kosten und Produktivität

Der technische Veränderungsdruck und die damit notwendige Anschaffung neuer Geräte führen genauso wie die veränderten Führungsbedarfe, insbesondere der Generation Y und Z, zu höheren Kosten und neuen Büro- und Organisationsformen. Frühere Führungsspannen in einer analogen Welt (in etwa 1:12) werden nach Auffassung der Autoren in einer digitalen Welt erheblich sinken und die notwendigen Zusatzleistungen eines Arbeitgebers für seine Mitarbeitenden (z. B. Yoga-Kurse, Obstkörbe, Hemdenservices etc.) werden, auch aufgrund zunehmenden Fachkräftemangels, stetig steigen. Hierdurch entsteht die Notwendigkeit, den steigenden Kostendruck und Fachkräftemangel durch Produktivitätssteigerungen auszugleichen. Wie in anderen Branchen wird dies zum einen durch die Verlagerung von Tätigkeiten auf Mieter mit Hilfe einer Mieter-App (z. B. für die eigenständige Schadensmeldung) oder auf Maschinen (z. B. Chat Bots mithilfe künstlicher Intelligenz) erreicht werden. Zum anderen

### Entscheidungsfaktoren

Wann ein Unternehmen mit der Digitalisierung (-strategie) beginnen sollte, hängt insbesondere von der Unternehmensgröße, dem Wettbewerbsdruck und der inneren Motivation der Führungskräfte ab. Welche personellen und finanziellen Ressourcen für die Digitalisierung zur Verfügung stehen, hängt bei Wohnungsunternehmen von der Anzahl der Mitarbeitenden und Erträge und damit der zu verwaltenden Wohnungen ab. Zur Beurteilung dieser Frage ist eine Gliederung der Unternehmen nach Anzahl der Wohnungen sinnvoll, die mit der Anzahl der Mitarbeitenden in etwa korrespondiert. Danach gibt es eine Größenklasse (GK) I mit über 12.000, eine GK II mit 2.000 bis 12.000 und eine GK III mit unter 2.000 zu verwaltenden Wohnungen für Wohnungsunternehmen<sup>1</sup>.

Unter der Annahme, dass sich technischer Fortschritt exponentiell entwickelt, gibt es damit drei Einstiegsszenarien (siehe Grafik).

Die Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe, des Wettbewerbsdrucks und/oder ihrer inneren Motivation früh beginnen können, müssen oder wollen, übernehmen die Funktion der Pioniere. Diese Unternehmen sind dabei bzw. haben bereits Pilotprojekte durchgeführt oder beispielsweise Mieter-Apps und BIM-Modelle entwickelt, papierlose Vermietung eingeführt und vieles andere mehr. Unternehmen mit mittlerer Größe und durchschnittlichem Druck sowie Motivation übernehmen die Funktion der Optimierer. Sie sind



Durch ein Zeiterfassungssystem ist es möglich, Arbeitszeiten einfach und minutengenau aufzuzeichnen



dabei, vorhandene Lösungen (auch von Prop-Techs) zu implementieren und für ihren Bereich zu optimieren. In der Phase der Pioniere haben diese Unternehmen eine beobachtende Rolle, um Zeitpunkt und Schwerpunkt der eigenen Digitalisierungsstrategie festlegen zu können.

Die Unternehmen mit geringer Größe und geringem Druck bzw. Motivation warten als Nutzer in dieser Phase zum einen darauf, dass die Digitalisierung durch marktgängige und kostengünstige Produkte einfacher umsetzbar ist. Zum anderen haben sie den „Point of no return“ im Blick, ab dem diese Unternehmen ohne Digitalisierung sowohl in der Vermietung als auch bei der Personalgewinnung nicht mehr wettbewerbsfähig sein werden. Ein Unternehmen kann auch Pionier, Optimierer und Nutzer in einem sein, wenn die Aufgaben im Lebenszyklus einer Immobilie im Unternehmen ungleich verteilt sind. Häufig anzutreffen ist ein großer Bestandhalter (Pionier in der Lebenszyklusphase Bewirtschaftung), mittelgroßer Bauträger (Optimierer in der Lebenszyklusphase Erstellung) und nur eine kleine bzw. keine Verwertungsabteilung (Nutzer in der Lebenszyklusphase Verwertung). Je mehr sich die kleinen Unternehmen dem „Point of no return“ nähern, desto schneller werden sie vor dem Dilemma stehen, dass sie sich die dann notwendige Digitalisierung unter Umständen personell und/oder finanziell „nicht leisten können“. Hier werden

dann Zusammenarbeit oder Zusammenschluss von Unternehmen innerhalb der Branche der richtige Ausweg sein.

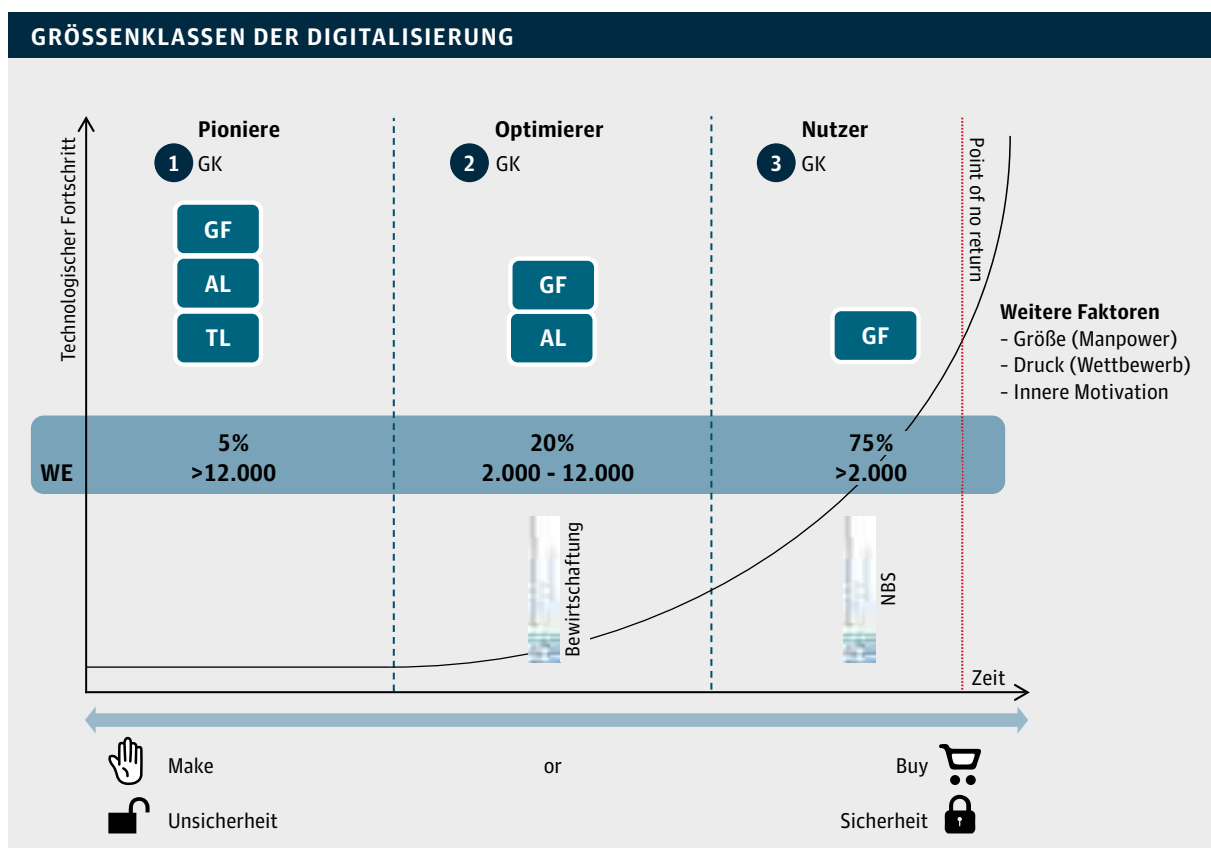
Wie die Hierarchieebene in der Digitalisierung verortet ist, wird i. d. R. größenabhängig sein. In der GK I werden die Unternehmensstrategie auf der Geschäftsführungsebene, die Umsetzung (Taktik) auf der Abteilungsebene und die Durchführung (operativ) auf der Team- bzw. Mitarbeiterebene liegen. In der GK II verantwortet i. d. R. die Geschäftsführung die strategisch/taktische Ebene, wobei die Verantwortung der taktisch/operativen Ebene auf Abteilungs- bzw. Mitarbeiterebene erfolgt. In der GK III sind alle Ebenen bei der Geschäftsführung verankert. Mit geringerer Mitarbeiteranzahl nimmt auch die Möglichkeit ab, internes Fachwissen zu speziellen Themen wie Digitalisierung aufzubauen. Dies kann u. a. durch Verbandsmitgliedschaften, Beauftragung spezieller Berater und Kooperationen auf Unternehmensebene ausgeglichen werden.

#### Beispiel aus der Größenklasse II

Die Hilfswerk-Siedlung GmbH, als Unternehmen der GK II mit rd. 7.500 Wohnungen, sieht sich als Optimierer und versucht eine Unternehmenskultur und entsprechende Organisation zu schaffen, in der sich ein digitalisierungsfreundliches Klima entwickeln kann. Nach Auffassung der Geschäftsführung gibt es bereits genügend offene ERP-

Systeme und weitere gute Lösungsmöglichkeiten, um für die Pflichtaufgabe der Optimierung der Prozesse und Unternehmensabläufe eine A-Note von mindestens sehr gut zu erreichen. Nach rund 2-jähriger Vorbereitung hat die Einführungsphase der Digitalisierung im Jahr 2018 begonnen. Neben der Einführung eines Workflow-orientierten und offenen ERP-Systems wurden zwei Stellen, jeweils eine für digitale Kommunikation und digitale Innovation, geschaffen. Neben der Entwicklung einer „digitalen Kommunikation“ werden hier unterstützend Imagefilme und Erklärvideos für digitale Prozesse entwickelt und digitale Innovationen (z.B. Zugangssysteme, HR-Tools) implementiert. In der „Pflicht“ werden zurzeit u. a. HR-Tools, digitale Fahrtenbücher, Projektportale und die mobile Verkehrssicherung genutzt sowie die digitalen Mieterakte und mobile Wohnungsübergabe in Kürze eingeführt. In der „Kür“ werden die Quis-Portfolioanalyse, digitale Waschküchen, HR-App für Mitarbeitende, digitale Berichtshefte für Auszubildende und Skype for Business genutzt. In Vorbereitung für die „Kür“ stehen u. a. die Mieter-, Interessenten-, sowie Gremien-App und die Nutzung von E-Learning und Erklärvideos für digitale Prozesse in den nächsten Monaten an. ■

<sup>1</sup> vgl. auch Jörn von der Lieth, Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft in: Fritz Schmoll gen. Eisenwerth (Hrsg.) Basiswissen Immobilienwirtschaft, 3. Auflage Berlin (GEV/Vahlen) 2015.





Quelle: Ideal Standard

Egal, ob Massiv- oder Trockenbau: Die neue Produktpalette bietet zahlreiche Lösungen

## Badlösungen Flexible Vorwand- installationssysteme

Eine umfangreiche Palette von Vorwandinstallationssystemen bietet Lösungen für jegliche Art von Installationen in Waschräumeinrichtungen – Toiletten, Bidets, Waschbecken, Urinale und Duschen. Das neue Sortiment von Ideal Standard ist die Ergänzung zu den Keramik- und Armaturenkollektionen sowie den Drückerplatten für Toilettenspülungen. Die WC-Spülkästen und deren Rahmen sind in verschiedenen Tiefen und Höhen erhältlich und bieten Lösungen sowohl für Massiv- als auch Trockenbauanwendungen. Um unterschiedlichen Bauanforderungen gerecht zu werden, stehen verschiedene Bediensysteme zur Verfügung, darunter mechanische, pneumatische und elektronische Drückerplatten. Zudem wurde die Wartung vereinfacht: Der Zugang zu den Spülkästen ist ohne Werkzeug möglich. Wartungsarbeiten sind somit nun leichter und kostengünstiger.

Weitere Informationen:  
[www.idealstandard.com](http://www.idealstandard.com)

## Wärme- und Feuchterückgewinnung Luftfeuchteregulierung

Der Enthalpietauscher mit patentierter Polymer-Membran von Zehnder ermöglicht die effiziente, nachhaltige und hygienische Nutzung der in der Abluft enthaltenen Energie. Die Membran funktioniert als Trennschicht der Luftströme und ermöglicht die Übertragung von Wasserdampf und Wärme. Mithilfe des Enthalpietauschers können bis zu 86% der Wärme und bis zu 73% der Feuchte aus der verbrauchten Luft zurückgewonnen werden. Außerdem ist dank Feuchterückgewinnung eine bessere Frostbeständigkeit gewährleistet.



Quelle: Zehnder Group Deutschland GmbH

Der Enthalpietauscher ist auch für die Nachrüstung geeignet und kann mit Wasser gereinigt werden.

Herzstück des Enthalpietauschers für Komfort-Lüftungsgeräte ist eine patentierte Polymer-Membran, welche eine Übertragung von Verunreinigungen wie Schimmelsporen oder Bakterien verhindert. Gleichzeitig ist die Membran sehr robust und wasserbeständig, weshalb der Enthalpietauscher bei Bedarf einfach unter fließendem Wasser gereinigt werden kann

Weitere Informationen:  
[www.zehnder-systems.de](http://www.zehnder-systems.de)

## Fassadengestaltung Mehr als nur Plattenbau



Quelle: Daniel Lorenz

Stülpschalung: Die Paneele werden waagrecht übereinander auf einer vertikalen Traglattung befestigt

Über 20 Jahre zierte eine Holzschalung die Fassade von vier Stadthäusern in Berlin. Zusammen mit den Architekten suchte die Stadt + Land Wohnbauten-Gesellschaft mbH nach einem adäquaten, aber langlebigeren Ersatz und fanden ihn in den nichtbrennbaren, witterungsbeständigen Cedral Fassadenpaneelen.

Die schmalen, 3,60 m langen Paneele erstrecken sich in Stülpschalung bis zur Dachkante der kompakten, 3-geschossigen Baukörper und nehmen so die Optik der alten Holzfassade auf – wobei diese Paneele aus Faserzement und damit fäulnisicher sind und keinen regelmäßigen Farbanstrich brauchen.

Weitere Informationen:  
[www.eternit.de](http://www.eternit.de)

## Digitalisierung von Heizungsanlagen

# Künstliche Intelligenz im Heizungskeller

Digitale Vernetzung, künstliche Intelligenz (KI) und Predictive Maintenance sucht man in deutschen Heizungskellern bisher vergeblich. Dabei lassen sich mit einer kontinuierlich optimierten Betriebsführung von Heizungsanlagen auf digitaler Basis Störungen und Ineffizienzen erkennen und vermeiden sowie wertvolles Potenzial für einen klimaneutralen Gebäudebestand heben. Mit „Smart Monitor“ setzt der Hersteller Techem jetzt technologische Standards, um den digitalen Heizungskeller auch im Anlagenbestand von Mehrfamilienhäusern zu ermöglichen.

Bereits heute bietet Smart Monitor die Möglichkeit, in Echtzeit von einem Leitstand aus digital auf viele Anlagendaten zuzugreifen mit dem Ziel, den Anlagenzustand darzustellen. Perspektivisch wird auch eine aktive Steuerung und Optimierung der Anlage in Echtzeit möglich sein. Die zustandsabhängige Planung von Wartungsarbeiten zur Vermeidung von Betriebsstörungen, auch bekannt als Predictive Maintenance, sieht der Hersteller als weitere Ausbaustufe. Die entwickelte Lösung erhöht die Betriebssicherheit, steigert die Energieeffizienz und ist für nahezu alle Heizungsanlagen einsetzbar, da sie typen- und herstellerunabhängig ist.

Weitere Informationen:  
[www.techem.de](http://www.techem.de)

## Übergabestation

# Versiegelte Wärmetauscher trotz aggressivem Wasser

In Regionen mit aggressivem Trinkwasser zeigt sich immer wieder, dass kupfergelötete, aber auch edelstahlgelötete Wärmetauscher oft nur eine kurze Lebenszeit haben. Die allgemeine Leitfähigkeit, chemische Bestandteile oder ein extremer pH-Wert im Trinkwasser können verantwortlich sein für Korrosion, Fouling, Ablagerungen (z. B. durch Kalk) oder Metallauslaugungen. Um auch in Regionen mit einer solchen Problematik Wärmetauscher und damit Übergabestationen einsetzen zu können, wendet die Firma Meibes eine innovative Versiegelungstechnologie auf Siliziumbasis an, die der Hersteller bereits bei den Wohnungsstationen für

die dezentrale Warmwasserbereitung nutzt und künftig auf die Frischwasserstationen für die zentrale Warmwasserbereitung ausweiten wird.



Die Beschichtungsstoffe zirkulieren als Gas durch den Wärmetauscher

Weitere Informationen:  
[www.meibes.de](http://www.meibes.de)



Quelle: Gutjahr

Mit nur drei Handgriffen sollen sich unebene Belagsoberflächen im Fugenbereich durch das Gutjahr-System beheben lassen

## Fliesen-Nivelliersystem

# Fliesen und Fugen

2018 hat die Firma Gutjahr ein Fliesen-Nivelliersystem auf den Markt gebracht, das vor allem die schnelle Verarbeitung und das leichte Trennen der Gewindelaste nach der Verlegung ermöglicht. Das Produkt IndorTec FN beseitigt „Überzähne“ bei Großformaten mit Hilfe einer wiederverwertbaren Zughaube, Werkzeug ist nicht notwendig.

„Aufstecken, Arretieren, Fixieren – fertig“, sagt Gutjahr-Geschäftsführer Ralph Johann. „Systeme, die mit der Hand fixiert werden, sind im Baustellenalltag praktischer und lassen sich genauer dosieren.“ Im Gegensatz zu anderen Nivelliersystemen müssen die Verarbeiter zudem keine Kratzer auf dem Belag befürchten.

Weitere Informationen:  
[www.gutjahr.com](http://www.gutjahr.com)

## Start-up

# Serviceplattform für die Immobilienbewirtschaftung

Das Start-up BuildingMinds hat das Ziel, die Bewirtschaftung und Verwaltung von Immobilien mit einer „Software-as-a-Service“-Plattform zu optimieren. Das Start-up wird eine vollständig integrierte und produktübergreifend compatible Cloud-Lösung entwickeln, die Gebäudebesitzern eine höhere Transparenz bietet und die betriebliche Effizienz steigert, indem alle Liegenschaften und Dienstleister vernetzt sind und zentral verwaltet werden können. Bis zum Jahresende soll das Team von BuildingMinds auf über 100 Digitalisierungsexperten wachsen.

Das Start-up mit Sitz in Berlin wird als eigenständiges Unternehmen der Schindler Gruppe geführt. Schindler stellt dem Start-up als alleinige Aktionärin Mittel in Höhe von bis zu 150 Mio. € zur Verfügung. Ein Viertel dieser Kosten wird voraussichtlich im Jahr 2019 anfallen.

Weitere Informationen:  
[www.buildingminds.com](http://www.buildingminds.com), [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)  
und [www.schindler.com](http://www.schindler.com)

## Projekt „Frauen\_Wohnen“

# Wankendorfer und Paritätischer Wohlfahrtsverband kooperieren

Die Wankendorfer Baugenossenschaft für Schleswig-Holstein eG (wankendorfer) hat sich im Rahmen einer Kooperationsvereinbarung mit dem Paritätischen Wohlfahrtsverband Schleswig-Holstein e. V. an dem Projekt „Frauen\_Wohnen“ beteiligt. Es wurde Mitte 2018 initiiert und hilft von Gewalt betroffenen Frauen und ihren Kindern schnell und unbürokratisch bei der Suche nach bezahlbarem Wohnraum. Die Wohnungsgenossenschaft hat dem Wohlfahrtsverband die Belegrechte für zehn Wohnungen für jeweils zehn Jahre übertragen. Kerstin Olschowsky, Mitglied der Geschäftsführung des Paritätischen Wohlfahrtsverbands Schleswig-Holstein, bezeichnete dies als „Vereinbarung mit Modellcharakter, die als Vorlage für weitere Kooperationsverträge dienen kann“. Durch das soziale Engagement und die Innovationsbereitschaft der wankendorfer habe rasch ein Kooperationsvertrag abgeschlossen werden können.

Die Mehrzahl der Wohnungen konnte bereits erfolgreich an Betroffene vermietet werden und auch die weiteren Wohnungen würden in absehbarer Zeit vergeben sein. „Wir freuen uns, dass wir den Frauen helfen und ihnen einen selbstbestimmten Neustart ermöglichen können. Diese Kooperation entspricht unserer Zielsetzung, für die Menschen im Land tätig sein zu wollen“, so Wankendorfer-Vorstand Dr. Ulrik Schlenz. Das Projekt wird vom Wohlfahrtsverband getragen und vom Ministerium für Justiz, Europa, Verbraucherschutz und Gleichstellung des Landes Schleswig-Holstein gefördert.



Weitere Informationen:  
[www.wankendorfer.de](http://www.wankendorfer.de)



Quelle: HWB

V.l.: Die Preisträger Norman Diehl (HWB) und Roland Strunk (Strunk Stadtplanung und Kommunikation) mit den Auslobern Prof. Dr. Shervin Haghsheeno, Prof. Dr. Martin Jung (beide MK Baulmm) sowie Prof. Dr.-Ing. Claus Jürgen Diederichs (DGA-Bau)

## Auszeichnung

# HWB erhält Förderpreis für Beteiligung der Öffentlichkeit

Für die Beteiligung der Bürger an einem Neubauprojekt im hessischen Hofheim hat die Hofheimer Wohnungsbau GmbH (HWB) Ende März 2019 den Förderpreis 2019 der Deutschen Gesellschaft für Außergerichtliche Streitbeilegung in der Bau- und Immobilienwirtschaft e. V. (DGA-Bau) und des Vereins Mediation und Konfliktmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft (MK Baulmm) erhalten. In der Kategorie „Praxisfälle guter Kooperation“ votierte die Jury einstimmig für den eingereichten Praxisfall „Gelungener Einsatz von Öffentlichkeitsbeteiligung zur Vermeidung von Konflikten bei der Abwicklung eines kommunalen Bauvorhabens - Neue Stadtbücherei in Hofheim am Taunus“. Der Preis ging gemeinsam an die HWB sowie das Frankfurter Büro Strunk Stadtplanung und Kommunikation. Ausgezeichnet werde ein wunderbares Beispiel für gelungene Kooperation, so die Jury. Das Preisgeld in Höhe von 1.000 € soll der neuen Stadtbücherei zu Gute kommen und so den Beitrag der Kinder- und Schülerparlamente im Beteiligungsprozess würdigen.



Weitere Informationen:  
[www.hwb-hofheim.de](http://www.hwb-hofheim.de)

## AUS- UND WEITERBILDUNG

# Bachelor „Accounting, Finance & Taxation“ geht in die nächste Runde

Zum mittlerweile fünften Mal bieten der GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. und seine Regionalverbände in Zusammenarbeit mit der EBZ Business School in Bochum den Bachelorstudiengang „Accounting, Finance & Taxation“ an. Das Studium ist dual und kombiniert auf diese Weise Theorie und Praxis; es startet am 1. Oktober 2019. Innerhalb von drei Jahren erhalten Studierende eine breit gefächerte betriebswirtschaftliche Grundausbildung mit Schwerpunkten in den Bereichen Rechnungslegung und Prüfung, aber auch Vertiefungswissen im wohnungs- und immobilienwirtschaftlichen Bereich. Die Studierenden schließen mit dem Bachelor of Arts Business Administration mit Schwerpunkt „Accounting, Finance & Taxation“ ab. Der Abschluss ermöglicht auch eine anschließende Weiterentwicklung zum Master of Business Administration.

Die regionalen Prüfungsorganisationen des GdW und die verbandsnahen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften unterstützen das Ausbildungsangebot intensiv, indem die Studierenden neben dem Studium dort arbeiten und Praxiserfahrungen sammeln. Die Studierenden erhalten

eine monatliche finanzielle Unterstützung. Zusätzlich übernehmen die Arbeitgeber die kompletten Studiengebühren. Die Absolventen können anschließend auch in den Prüfungsorganisationen bzw. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften verbleiben und weitere fundierte Berufserfahrung sammeln.

Studienplätze gibt es an den Standorten der GdW-Prüfungsorganisationen in Berlin, Hamburg, Dresden, Frankfurt am Main, Stuttgart, München und Hannover. Voraussetzung für die erfolgreiche Bewerbung um einen der Studienplätze sind das Abitur bzw. eine erste abgeschlossene Ausbildung im kaufmännischen oder Immobilienbereich. Bewerbungen sind bis zum **15. September 2019** an [bewerbung@gdw.de](mailto:bewerbung@gdw.de) möglich.



Quelle: GdW



Weitere Informationen:  
[gdw-pruefungsverbaende.de](http://gdw-pruefungsverbaende.de) und [ebz-business-school.de](http://ebz-business-school.de)

Verwaltung digital gemacht.

„HAUFE-FIO AXERA!  
FUNKTIONIERT TOP,  
UNTERWEGS,  
IM WLAN, IM BÜRO.  
EINFACH ZEITGEMÄSS.“

Klaus Berghofer, Geschäftsführender Vorstand der Baugenossenschaft Hartmannshofen e.G.

[www.axera.de](http://www.axera.de)



Haufe-FIO axera ist der zukunftsfähige Arbeitsplatz für die Wohnungswirtschaft, der überall und ohne umständliche VPN-Verbindungen zur Verfügung steht – im Büro, vor Ort, im Home-Office. Ihre Mitarbeiter loggen sich mit jedem internetfähigen Endgerät ein, schon können sie alle vertrauten Funktionen nutzen. Einfacher geht es nicht.

Haufe-FIO  
**axera**

## Ausschreibung

## Immobilienverwalter des Jahres 2019 gesucht

Auch in diesem Jahr sucht der Dachverband Deutscher Immobilienverwalter (DDIV) wieder den Immobilienverwalter des Jahres. Gefragt sind Unternehmen, die sich als starke und attraktive Arbeitgeber präsentieren, um Fachkräfte zu finden, zu gewinnen oder langfristig zu binden. Bis zum **31. Juli 2019** sind Immobilienverwaltungsunternehmen aus ganz Deutschland aufgerufen, ihre Konzepte einzureichen, mit denen sie Personal finden und langfristig halten.

„Optimierte Arbeitsabläufe, ortsunabhängiger Zugriff auf Daten und Unterlagen zu jeder Zeit sowie automatisierte Erfassung und Übermittlung von Verbrauchsdaten sind bereits möglich, entlasten Arbeitnehmer und setzen Kapazitäten frei, um zusätzliche wirtschaftliche Potenziale zu heben“, erläutert DDIV-Geschäftsführer Martin Kaßler. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels spricht der DDIV Immobilienverwaltungen an, die durch speziell für ihren Bedarf entwickelte Software fachfremdes Personal einsetzen und so dem Fachkräftemangel begegnen können.

Die Preisverleihung erfolgt am 12. September auf dem Festabend des 27. Deutschen Verwaltertages in Berlin. Drei Preisträger erhalten ein Preisgeld und werden bei individuellen Marketingmaßnahmen unterstützt. Ferner wird über die Gewinner eine Reportage gedreht werden, die nach Veröffentlichung frei vervielfältigt und in sozialen Netzwerken genutzt werden kann.



Quelle: Shutterstock/stock.adobe.com

Weitere Informationen:  
[www.immobilienerverwalter-des-jahres.de](http://www.immobilienerverwalter-des-jahres.de)



Quelle: gdw/ISHF

Internationale Experten kommen Anfang Juni 2019 in Lyon zusammen, um sich über den sozialen Wohnungsbau und seine Rahmenbedingungen auszutauschen

## Terminankündigung

## International Social Housing Festival

Nachdem 2017 das erste International Social Housing Festival (ISHF) in Amsterdam stattgefunden, geht die Veranstaltung in die zweite Runde. Vom **4. bis zum 8. Juni 2019** findet das Festival unter dem Motto „Our Planet, our Cities, our Homes“ in Lyon statt. Thematisch soll eine Brücke zwischen den Wohnungen und Städten sowie der allgemeinen Lebensqualität geschlagen werden.

Insbesondere die Frage des bezahlbaren Wohnraums und dem Zugang zu diesem stehen im Zentrum des internationalen Fachaustauschs auf der Veranstaltung. Ferner soll die Tradition des öffentlichen, genossenschaftlichen und sozialen Wohnungsbaus gefeiert werden.

Die Betrachtung der verschiedenen wohnungswirtschaftlichen Systeme in Europa und ihrer Leistung hinsichtlich der aktuellen und zukünftigen Wohnungsprobleme ist ein weiterer Schwerpunkt der Konferenz.

Im Rahmen des ISHF wird am 6. Juni zudem der European Responsible Housing Award verliehen, der Leistungen, Innovationen und Praktiken in verschiedenen Kategorien von Finanzierung und Chancengleichheit über Innovationen im Energiewandel, in der strategischen Zusammenarbeit bei Partnerschaften bis hin zu Personalführungsthemen auszeichnet.

Weitere Informationen:  
[www.socialhousingfestival.com](http://www.socialhousingfestival.com)

## LITERATURTIPP

## „Agile Karrieregestaltung“



Quelle: Haufe

Die heutige Arbeitswelt ist schnelllebig, komplex und dynamisch. Zukünftig wird es Job-Modelle und Technologien geben, die wir jetzt noch gar nicht kennen. Wer heute Autos baut, muss morgen Drohnen programmieren. Die Neuerscheinung „Agile Karrieregestaltung“ widmet sich dieser Entwicklung und geht auf die derzeitigen ökonomischen Rahmenbedingungen ein. Der erste Teil liefert Einblicke in die spannende Arbeitswelt von morgen. Es kommen Unternehmer, Praktiker und Menschen unterschiedlicher Generationen zu Wort. Sie sprechen über die Besonderheiten von Arbeit 4.0, New Work, VUCA, Industrialisierung 4.0 und deren Auswirkungen. Methoden aus dem agilen Projektmanagement werfen dabei ein neues Licht auf Ziele, Zukunft und Chancen. Übersichtliche Grafiken visualisieren die Ausführungen und ergänzen die Experteninterviews. Im zweiten Teil stellt das „Workbook“ zielführende Übungen und Reflexionsfragen in den Mittelpunkt.

„Agile Karrieregestaltung. Ein Workbook für die Karriere 4.0“, Gesa Weinand (Hrsg.), Haufe, 2019, 230 S., 24,95 €, ISBN 978-3-648-11464-3

## 38. Zwischenahner Gespräch des vdw Niedersachsen Bremen

# Spannende Debatten über den Zustand von Wohnungspolitik, Sozialstaat und Wirtschaft



Quelle der Abbildungen: vdw Niedersachsen Bremen

MdB Eckhard Pols, Ulrich Mädge, Ulrich Ropertz, Heiner Pott, Axel Gedaschko und Andreas Otto (v.l.)

Graphic Recording: Der vdw ließ das Zwischenahner Gespräch durch einen Zeichner dokumentieren

OB - Zum 38. Mal lud der Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Niedersachsen und Bremen e. V. (vdw) zum Zwischenahner Gespräch. Leitfrage der traditionsreichen Veranstaltung war, ob der Wohnungsmarkt die Gesellschaft spaltet - eine etwas überspitzt formulierte Frage, wie Heiner Pott, scheidender vdw-Verbandsdirektor formulierte. Allerdings weist sie auf ein zunehmendes Problem hin, denn der Wohnungsmarkt bzw. die Frage nach der Bezahlbarkeit von Wohnraum sei längst zu einer Frage der sozialen Gerechtigkeit geworden. Der erste Teil der Veranstaltung widmete sich dem Thema in zwei Gesprächsrunden: Der Bundestagsabgeordnete Eckhard Pols, der Präsident des Niedersächsischen Städtetages Ulrich Mädge, GdW-Präsident Axel Gedaschko und Ulrich Ropertz, Geschäftsführer des Deutschen Mieterbundes, analysierten die Gründe für die aktuelle Misere am Wohnungsmarkt. Diskutiert wurden u. a. Grundsteuer, Mietpreisbremse und die Rolle ordnungspolitischer Eingriffe beim Wohnungsbau. Während Ropertz mit dem Argument, die Neuvermietungen von heute seien die Bestandsmieten von morgen, die Mietpreisbremse als zivilgesellschaftliches Instrument verteidigte und mehr öffentliches Geld für den Wohnungsbau forderte, betonte Gedaschko, dass das Bauen trotz aller Bekenntnisse keineswegs erleichtert, sondern vielmehr erschwert werde. Die Bezahlbarkeit des Wohnens sei ein sehr wichtiges Thema. Es gelte jedoch, den Marktakteuren, die sich asozial verhielten, Einhalt zu gebieten, statt überall Bremsbacken anzulegen. Auch Mädge verwies auf die Komplexität der Maßnahmen. Es ginge darum, ein ganzes System an Maßnahmen und Werkzeugen zu betrachten - nur ein Element aus dem Werkzeugkasten zu nehmen, helfe nicht. Der Neugründung einer Landeswohnungsbau-Gesellschaft erteilte er zudem eine klare Absage: Man könne die Ziele mit den bestehenden Strukturen der Wohnungswirtschaft besser und schneller erreichen. Eine zweite Gesprächsrunde ging dem Begriff der „drohenden Spaltung“ auf den Grund. Welt-Redakteur Michael Fabricius beschrieb an Beispielen die Probleme, die Menschen mit kleineren Einkommen am Wohnungsmarkt



Michael Fabricius, Katharina Burkardt, Manfred Sydow und Carolin Wandzik (v.l.)

haben. GEWOBA-Vorstand Manfred Sydow warnte dagegen davor, die Situation zu dramatisieren. Er bezweifle zudem die kursierenden Zahlen über Mietsteigerungen. Bei den GdW-Wohnungsunternehmen gebe es die jedenfalls nicht. Carolin Wandzik vom Rat der Immobilienweisen hielt dagegen und betonte, dass Mietsteigerungen mittlerweile flächendeckend festzustellen und somit kein Problem nur der Ballungsgebiete seien. Die Runde war sich jedoch einig, dass es derzeit viele Klagen, aber keine Patentlösungen gibt. Beklagt wurde der fehlende Kenntnisstand von Politik und Gesellschaft über die Rolle der Wohnungswirtschaft. Weitere Gäste waren der Politikwissenschaftler Prof. Dr. Christian Hacke, der ehemalige Wirtschaftsweisen Prof. Dr. Peter Bofinger, der ehemalige Bundestagspräsident Prof. Dr. Norbert Lammert und die Zukunftsforscherin Christiane Varga. Während Hacke und Bofinger die Welt- bzw. Wirtschaftspolitik analysierten, widmeten sich Lammert und Varga der Entwicklung der Gesellschaft. Die Soziologin warnte davor, Zukunft als lineare Fortentwicklung der Gegenwart zu betrachten. Die Wohnungswirtschaft solle lieber die günstige Marktlage nutzen und ihr Geschäftsmodell zukunftsfähig zu machen.

Weitere Informationen:  
[www.vdw-online.de](http://www.vdw-online.de)

## Führungskultur im Wandel

# Mut zum Experiment

Veränderte Kundenerwartungen und die Digitalisierung erfordern eine Führungskultur, die Unternehmen innovativer und anpassungsfähiger macht. Im Fokus der Debatte über moderne Leadership-Konzepte stehen fünf Themen.

**Reiner Straub**  
Herausgeber  
Personalmagazin  
Freiburg

Die Geschäftsmodelle vieler Unternehmen stehen durch die Veränderung der Kundenerwartungen, neue Technologien und Regulierung zunehmend unter Druck. Es reicht nicht mehr aus, die Erfolgsrezepte der Vergangenheit fortzuschreiben, da bestehende Eckpfeiler in Frage gestellt werden. „Wir wissen, dass unsere Branche in zehn Jahren völlig anders sein wird“, erklärte jüngst Daimler-Chef Dieter Zetsche und ergänzte: „Es ist kein Naturgesetz, dass Daimler ewig besteht.“ Die Bewältigung des Strukturwandels kann nur durch eine neue Führungs- und Arbeitskultur gelingen, meint Zetsche weiter und ist sich dabei mit vielen Geschäftsführern einig. Die Schlagworte für die neue Führungskultur sind „Leadership 4.0“, „Digital Leadership“ oder „New Management“. Dabei geht es aber nicht nur um ein anderes Führungsverständnis der Leader, sondern um die Unternehmenssteuerung insgesamt: Es geht um das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter, die häufig IT-gestützten Führungsinstrumente und die Organisationsregeln. Häufig wird von einem neuen „Betriebssystem“ gesprochen – eine Metapher, die in einer von der Digitalisierung geprägten Kultur auf große Resonanz stößt. Bei den vielen Projekten, die Geschäftsführer und HR-Chefs derzeit initiieren, beobachte ich derzeit fünf Trends.

### 1. Mehr Demokratie im Unternehmen wagen

Über die Leistungsfähigkeit der Hierarchie wird seit zehn Jahren kritisch diskutiert. „Das demokratische Unternehmen“ heißt ein vor vier Jahren erschienenes Wirtschaftsbuch, das Thomas Sattel-

berger, Isabell Welpé und Andreas Boes herausgaben und darin Alternativen zusammenstellten. Der Blick auf die Autoren, die in diesem Buch über ihre Erfahrungen schreiben, zeigt: Der Ruf nach mehr Demokratie in Unternehmen kommt nicht aus den Gewerkschaften oder von linken Parteien, sondern von Unternehmern und Managern, vor allem aus dem Mittelstand. Die Unternehmer und Manager plädieren mit dem Begriff „Demokratisierung“ aber nicht für die Ausweitung der klassischen Mitbestimmung oder die Übertragung der politischen Ordnung auf die Unternehmen, sondern es werden damit unterschiedliche Partizipationsmodelle verfolgt: von der Projektsteuerung durch Selbstorganisation, der Wahl von Führungskräften durch Belegschaften bis hin zur Holokratie.

Die gemeinsame Überzeugung der „Unternehmensdemokraten“ ist: Hierarchien sind nicht mehr in der Lage, komplexe Organisationen zu steuern und die Mitarbeiter zu motivieren. Neue Partizipationsmodelle können den Unternehmen helfen, Energie- und Kreativitätspotenziale der Mitarbeiter zu heben und damit die Unternehmen innovativer und wettbewerbsfähiger zu machen. Dazu braucht es in der Führung ein neues Betriebssystem, das viel stärker über Netzwerke und Beteiligungsprozesse arbeitet.

### 2. Agilität und Selbstorganisation

Der Kern des neuen Betriebssystems für das digitale Zeitalter ist Agilität. Die einen verstehen darunter vor allem den Einsatz von agilen Methoden wie Scrum, Sprints oder Stand-ups – die heute den Alltag nicht nur vieler IT- und Projektmanagementabteilungen prägen. Die anderen verbinden mit Agilität neue Organisationsmodelle, die dem Unternehmen eine schnellere Anpassung an Strukturveränderungen erlauben.

Telekom-Chef Tim Höttinger hat seinen Managern ein Führungsprogramm verordnet, mit dem die-

se beidhändiges Führen (Ambidextrie) erlernen sollen. Bestandsgeschäfte sollen hierarchisch und effizient gemanagt werden, Innovationsgeschäfte hingegen über Agilität und Selbstorganisation. Daimler hat sich mit dem Programm „Leadership 2020“ zum Ziel gesetzt, dass 20% der Beschäftigten bis 2020 in agilen Strukturen arbeiten sollen. Das Silodenken soll aufgebrochen werden, um mehr Innovationen zu ermöglichen. Kulturprägend für dieses Programm war übrigens, wie die 144 Plätze des Projektteams vergeben wurden: Die Auswahl wurde nicht über Führungskräfte gesteuert, sondern Mitarbeiter aller Hierarchiestufen konnten sich darauf bewerben.

### 3. Diversity und Home-Office

Der Veränderungswille der Unternehmen wird durch den Fach- und Führungskräftemangel beschleunigt. Wer über eine moderne Führungskultur verfügt, ist als Arbeitgeber attraktiver. Viele Unternehmen schaffen deshalb flexible Arbeitsmodelle und Home-Office-Regelungen, die die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben ermöglichen. Oft hapert es allerdings an der Umsetzung der familienfreundlichen Kultur.

Eine erhebliche Zahl von Unternehmen – aus meiner Sicht sind es immer noch zu wenige – hat inzwischen Zielvorgaben, um den Frauenanteil im Management zu erhöhen. Wie die Forschung und Erfahrungen zeigen, ist dies wesentliche Voraussetzung, um Chancengleichheit auf allen Ebenen Wirklichkeit werden zu lassen. Übrigens: Der Erfolg von Unternehmen korreliert mit mehr Diversity im Management – wobei sich die Forschung nicht einig ist, ob es einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gibt.

### 4. Purpose und gemeinsame Werte

Der Mensch lebt nicht vom Brot allein. Umsatzwachstum allein begeistert keinen Mitarbeiter.



Das ist eine alte Weisheit, die viele Unternehmenschefs derzeit wiederentdecken. „Ein Unternehmen hat nur eine Existenzberechtigung, wenn es langfristig Wert für die Gesellschaft schafft“, formuliert etwa Siemens-CEO Joe Kaeser. Die Chefs der meisten Dax-Konzerne haben deshalb den „Purpose“, also den Daseinszweck ihres Unternehmens, erarbeiten lassen. Bei Siemens heißt das: „Wir verwirklichen, worauf es ankommt, und setzen Maßstäbe, wie wir die Welt, in der wir leben, elektrifizieren, automatisieren und digitalisieren. Ingenieurskunst treibt uns an, und was wir schaffen, schaffen wir für Sie.“ Vielfach entwickeln sich die Strukturen der Unternehmen auseinander, mit dem Purpose soll ein Zusammenhalt geschaffen werden. Besonders gut gelingt das bei Unternehmen, die eine klare Sinnstiftung haben und wenn der Purpose gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet wird.

##### **5. Experimente statt Gesamtlösung**

Was im Marketing schon lange üblich ist, wird heute manchmal auch in der Organisationsentwicklung praktiziert: Neue Ideen werden zuerst getestet. Wer ein neues Mitarbeitergespräch oder Vergütungsmodell einführen will, testet das in einem abgegrenzten Bereich, um damit Erfahrungen zu sammeln.

Ein solches Vorgehen bricht mit der Regel, Führungsinstrumente in der Zentrale auszuarbeiten und dann auf die Organisation zu übertragen. Falls sich das Neue bewährt, wird kein Roll-out, sondern ein Roll-in gemacht: Interessierte Bereiche werden ins „Testlabor“ eingeladen, können sich austauschen und die neue Methode adaptieren. Neuerungen, die in Eigeninitiative ergriffen werden, sind häufig wirkungsvoller als diejenigen, die angeordnet werden. Dieses Vorgehen passt in die neue Welt, die von mehr Eigeninitiative und Selbstorganisation geprägt ist. ■



Quelle: Peter Granser

## Digital Leadership

# Führungskultur im Wandel

So wie sich Gesellschaft und Wirtschaft im Zuge des digitalen Transformationsprozesses verändern, wandelt sich auch die Arbeitswelt. Stetig wechselnde Gegebenheiten und sich schnell weiterentwickelnde Technologien stellen die Unternehmen vor Herausforderungen und erfordern bei Entscheidern und Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität, Offenheit und Mut zu neuen Herangehensweisen. Das bedeutet einen Wandel in der Verantwortung der Mitarbeiter und insbesondere auch in der Führungskultur bzw. im Selbstverständnis der Führungskräfte.



**Dr. Manfred Alflen**  
Vorstandsvorsitzender  
Aareon AG  
Mainz

Um die vielfältigen Chancen der Digitalisierung für das Unternehmen zu nutzen, ist es für Entscheider bedeutend, die damit einhergehenden Veränderungsprozesse „richtig“ zu managen und

die Mitarbeiter in diesem Veränderungsprozess mitzunehmen und zu coachen. Die Aufgaben im Rahmen eines sog. Digital Leaderships reichen von technischen Infrastrukturen über flexible Formen der Zusammenarbeit und die kundenzentrierte Produktentwicklung bis hin zur Gestaltung einer adäquaten Unternehmenskultur. Dabei geht es nicht nur um die Bewältigung technologischer Herausforderungen, sondern vielmehr um die Personalführung im digitalen Zeitalter.

### Mehr Eigenverantwortung bei Mitarbeitern fördern und fordern

Die heutigen Technologien ermöglichen zunehmend flexiblere Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle. Das führt zu einer größeren Eigenverantwortung der Mitarbeiter für ihre Aufgabenbereiche. Es gilt, Termine und Ziele eigenständig im Blick zu haben, Zeit und Aufgaben zu managen – sich quasi selbst zu organisieren. Gleichzeitig können die Mitarbeiter von einer höheren Flexibilität bei der Gestaltung von Arbeits- und Privatleben profitieren.

Mehr Eigenverantwortung bedeutet aber auch das Eingehen von Risiken. Umso wichtiger sind eine vertrauensvolle Beziehung zum Vorgesetzten sowie eine Fehlerkultur im Unternehmen. Auch die Kenntnis der Unternehmensziele und -strategie ist in stark selbstorganisierten Teams von zentraler Bedeutung. Unterstützen kann hier z. B. ein digitales Kollaborationstool, denn es verändert die Transparenz und interne Kommunikation schlagartig. Jeder im Unternehmen kann so Informationen recherchieren, ohne Freigabeprozesse eigenständig Informationen posten sowie individuell relevanten Gruppen und Mitarbeitern folgen. Viele Informationen, die in der Vergangenheit – eventuell in Form einer Informationskaskade – über die Führungsebenen vermittelt wurden, sind nun ad hoc zugänglich und beeinflussen auch die Managementaufgaben.

### Coaches und der „richtige“ Managementansatz sind gefragt

Vor dem Hintergrund der zunehmenden eigenverantwortlichen Arbeitsweise der Mitarbeiter sind Führungskräfte umso mehr gefordert, die-



Quelle der Bilder: Angelika Stehle Fotografie

Im Aareon-DesignLab haben Wohnungsunternehmen die Möglichkeit, anhand der Design-Thinking-Methode den kompletten Innovationsprozess auszulagern oder begleiten zu lassen. Im Mittelpunkt steht immer der Anwender

se ihren Talenten und Fähigkeiten entsprechend einzusetzen, sie zu vernetzen und ein schlagkräftiges Team zu formieren. Die Führungskraft ist quasi als „Coach“ oder „Mannschaftsführer“ Teil dieses Teams, motiviert und befähigt es, die Ziele gemeinsam bestmöglich zu erreichen. Darüber hinaus müssen Führungskräfte sich darum kümmern, dass die Mitarbeiter mit dem Mehr an Eigenverantwortung gut zurechtkommen. Es zählt zu ihren Aufgaben, die individuelle Weiterentwicklung zu fördern – auch im Hinblick auf neue Technologien. Bedingt durch die immer kürzeren Innovationszyklen muss das Prinzip des lebenslangen Lernens fester Bestandteil einer Personalentwicklung sein. Schließlich gilt es, in allen Phasen des Berufslebens „up to date“ zu bleiben.

Der Wandel der Führungskultur steht auch in enger Beziehung mit der Organisationsstruktur eines Unternehmens. Start-up-Unternehmen z. B. sind agil, wendig und vor allem schnell. Das ist auf ihre Größe, gerade in den Anfängen, zurückzuführen. Damit haben sie komplett andere Voraussetzungen als gewachsene Unternehmen. Hinsichtlich Nutzerorientierung und Schnelligkeit können etablierte Unternehmen von der Start-up-Szene wertvolle Impulse mitnehmen und in ihre Strukturen und Prozesse integrieren.

Es empfiehlt sich, das Prinzip der sog. organisationalen Beidhändigkeit anzuwenden: Auf der einen Seite – sozusagen der „linken“ Hand – die bewährten, auf Effizienz und Qualität ausgerichteten Managementansätze. Sie sind mit ihrer eher mäßigen Geschwindigkeit innerhalb hierarchisch strukturierter Organisationen weiterhin sinnvoll. Und auf der anderen Seite – der „rechten“ Hand – auf Geschwindigkeit, Agilität und Innovation ausgerichtete Methoden und Werkzeuge, die vor allem gut in Netzwerkstrukturen funktionieren. Letztere bieten sich an, wenn es darum geht, neue Produkte und Services zu entwickeln, oder wenn Veränderungen in der eigenen Branche schnelles Handeln erfordern. Im Zuge der notwendigen kollaborativen Zusammenarbeit innerhalb dieses Prinzips und der gesamten Organisationsstruktur ist das Management auch hier mit Blick auf die notwendige Vernetzung und Abstimmung gefordert: Es geht um das Miteinander im Sinne von Wir-Intelligenz (WeQ), um das gemeinsame Unternehmensziel zu erreichen.

### Digital Leadership in der wohnungswirtschaftlichen Praxis

Die digitale Transformation bietet den Wohnungsunternehmen viele Chancen. Gleichzeitig wandeln sich auch die Erwartungen von Mitarbeitern, Mietern und Geschäftspartnern. Als Unternehmen flexibel und proaktiv reagieren zu



Design Thinking folgt der Devise „Design first, develop later“ und ermöglicht allen Beteiligten, in Teamarbeit neue digitale und vor allem nutzerorientierte Lösungen zu entwickeln

können, spielt hier eine wesentliche Rolle. Daher empfiehlt es sich für Wohnungsunternehmen, zeitnah ihre Mitarbeiter im Wandel zu begleiten und die eigenen Geschäftsprozesse hinsichtlich der Digitalisierung zu optimieren bzw. neu auszurichten – und im Sinne von Führungsexzellenz Maßnahmen und innovative Methoden zu ergreifen, die den Unternehmenserfolg, die Kundenzufriedenheit und die Effizienz von Prozessen am meisten fördern.

Zeigt sich dann beispielsweise bei einer Mieterbefragung – im Gegensatz zu den Vorjahren – ein großes Interesse an einer App, die den Mietern neben der Kommunikation mit dem Wohnungsunternehmen auch ein breites Angebot an Services bietet, kann hier rasch reagiert werden.

Die Anwendung sog. agiler Methoden wie Design Thinking ermöglicht dem Wohnungsunternehmen gemeinsam mit dem IT-Dienstleister die nutzer- und anwenderzentrierte Entwicklung der App – unter Einbezug von Mietern sowie eigenen Mitarbeitern. Die frühzeitige Erstellung und Erprobung von Prototypen zeigt schnell, ob die Entwicklung der Lösung in die richtige Richtung weist, und vermeidet, dass sie am Ende nicht zu den individuellen Anforderungen der Nutzer passt. In diesem Prozess geben die Führungskräfte idealerweise nur die Zielstellung vor und verschaffen den mit der Umsetzung betrauten Mitarbeitern und Abteilungen die nötigen Freiräume – gemäß dem Prinzip: „Kontrolle aufgeben, Führung behalten“. Das agile Arbeiten erhält so Rückendeckung

durch das Management – gemäß der zuvor erläuterten Beidhändigkeit. Führungskräfte werden im Sinne eines Digital Leadership zu „Enablern“, also zu Wegbereitern. Der Fokus liegt hier auf der Interaktion zwischen allen Beteiligten und nicht auf Kontrollprozessen. Letztendlich führt das – hier am Beispiel der App – zu hoher Akzeptanz bei den Mietern und auch bei den Mitarbeitern im Wohnungsunternehmen und bietet allen einen Mehrwert.

### Mit neuen Denkansätzen die digitale Zukunft gestalten

Innovationen kommen in einer immer schnelleren Taktung. Hier kann es für Entscheider von Vorteil sein, sich bewusst zu machen, dass eine höhere Geschwindigkeit der Veränderungsprozesse nicht automatisch auch ein schnelleres Denken bedingt. Es geht vielmehr darum, nicht „nur“ zu reagieren, sondern innezuhalten, sich mehr Zeit zum Nachdenken zu nehmen und offen für neue Sichtweisen zu sein.

Um flexibel in einer volatilen Zukunft agieren zu können und sie aktiv mitzugestalten, ist es notwendig, Dinge infrage zu stellen und zu überlegen, welche Denkansätze – auch unter Berücksichtigung ethischer Werte – sowohl die Innovationsfähigkeit als auch die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung unterstützen können. Diese neuen Denkansätze gilt es in das Führungsverständnis mitaufzunehmen, um die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen. ■

## Strategieentwicklung 2.0

# Vom strukturierten Prozess zum agilen System

Sind sie noch zeitgemäß, die Führungs-, Organisations- oder Unternehmensleitbilder, die in den vergangenen 20 Jahren in der Branche verbreitet wurden? Wie zwingend ist eine Digitalstrategie? Moderne Organisation im Zeitalter der digitalen Transformation setzt ein hohes Maß an Offenheit, Veränderungsmotivation und Selbstverantwortung voraus. Damit dies gelingt, braucht es ein vorausschauendes und unterstützendes Leadership sowie die Verlässlichkeit und Orientierung eines verbindlichen Wertekerns.



**Dr. Anja Ebert-Steinhübel**  
 Institut für Controlling  
 Prof. Dr. Ebert GmbH  
 Learning Leadership Institute  
 Nürtingen

Gerade angekommen im Establishment des strategischen Managements wird eine souveräne Steuerung wohnungswirtschaftlicher Unternehmen von den digitalen Stürmen der VUCA-Welt (Volatility - Uncertainty - Complexity - Ambiguity) massiv bedroht: Angesichts zunehmend unscharfer, unsicherer, komplexer und ambivalenter Bedingungen scheint strategisches, also langfristiges, geplantes und auf Kontinuität und Kontrolle ausgerichtete Handeln zusehends überflüssig. Gerade die Meisterschüler des strategischen Managements drohen dabei zu scheitern, verkennen sie in ihrer planerischen Logik doch allzu oft die Chance auf

(ungeplante) erfolgreiche Innovation. So diagnostizierte bereits 1997 der Harvard-Professor Clayton Christensen das „Innovator’s Dilemma“ zwischen der Theorie des Fortschritts und der Realität innovativer Disruption.

Neu sind nicht die Megatrends an sich, sondern ihre Vernetzung und Wirkungspotenzierung, bedingt durch den quasi quer verlaufenden „Metatrend“ Digitalisierung. Digitalisierung erweitert Spielräume und prägt die Anspruchs- und Erwartungshaltung einer kompletten Generation.

### Digitalisierung ist die Regel, was ist der Trend?

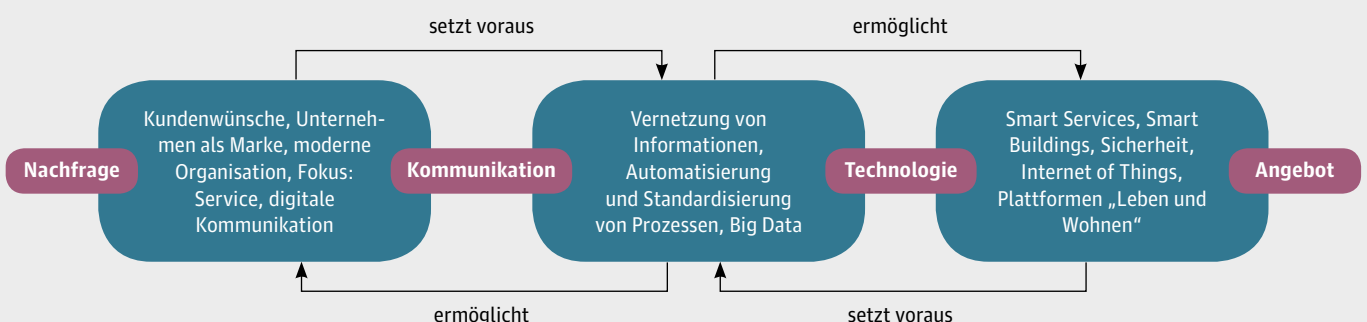
Technologische Innovation und IT-Kompetenz bilden nur die Spitze des Eisbergs eines gelingenden „Digital Turns“. Über die Möglichkeiten der Automatisierung und Standardisierung hinaus werden, immer vom Kundennutzen her, ganz neue Produkte und Lösungen zu entwickeln sein, inner-

oder außerhalb der Branche, auf Basis menschlicher oder künstlicher Intelligenz. „Betroffen“ ist der komplette Wertschöpfungsprozess - vom Flächen- bis zum Gebäudemanagement, von Bau bis Service, von interner bis externer Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen der Organisation. Die Frage nach einer Digitalisierungsstrategie beantwortet sich daher von selbst. Über den Begriff kann man streiten - wichtig sind eine Agenda und eine strategische Positionierung für die digitale Transformation.

### Wohnen = Bestand = Beständigkeit!?

Tatsächlich besetzt die Wohnungswirtschaft mit ihrem Produkt „Wohnen“ einen realen, authentischen, langlebigen und sehr privaten „Gegentrend“ zu einer sich immer schneller verändernden, kurzlebigen und sehr öffentlichen, vernetzten sozialen Realität: Die Flexibilisierung und Individualisierung von Wohn-, Lebens- und

## DIGITALE TECHNOLOGIE UND KOMMUNIKATION ALS ENTWICKLUNGSTREIBER



Quelle: IFC Ebert

Arbeitsformen wird steigen. Auch ein Gegentrend kann schließlich nur erfolgreich sein, wenn er sich mit dem jeweils Anderen und Neuen auseinandersetzt.

Darin liegt die wichtigste strategische (Führungs-) Aufgabe unserer Zeit: Das Spannungsfeld zwischen der „Sehnsucht nach Orientierung, Werten und Authentischem“ und der Ideologie des technisch Machbaren in seinen Extremen zu denken, auszuprobieren, auszubalancieren und eine eigene Antwort darauf zu finden, gelingt nur in der aktiven Auseinandersetzung mit den neuen Themen - und zwar über die Grenzen der eigenen Branche hinaus.

### Was muss auf die strategische Agenda?

Aus Fehlern sollte man lernen: Digitalisierungs- und alle anderen umfassenden Veränderungsprozesse scheitern i. d. R. nicht an den Ressourcen, der Technik, ja nicht einmal, wie in der Change-Literatur lange beschworen, am fehlenden Engagement des Managements. Sie scheitern an der Kultur, d.h. den nicht offen erkennbaren Einstellungen, Wünschen, Werten, Ängsten etc. Und sie scheitern daran, dass strategische Impulse und Veränderungen allzu lange nicht als Normalzustand, sondern als Besonderheit und als Chefsache definiert waren.

Vertrauen gibt es nicht umsonst. Engagement braucht konkreten Antrieb und persönliche Motivation. Eine veränderungsaffine Kultur setzt Informiertheit und Teilhabe voraus und nährt sich von einer aktiven und offenen Kommunikation, die sich nicht auf fachliche und funktionale Zuständigkeiten beschränkt.

Die wesentlichen Handlungs- und Diskussionsfelder sind in folgender 4-Punkte-Agenda benannt:

1. **Geschäftsmodell und Selbstverständnis** einer auf Nachhaltigkeit, Stabilität und (Bestands-) Sicherheit gründenden Branche bedürfen einer grundlegenden Erneuerung: Die Positionen von Angebot und Nachfrage werden im sozialen, politischen und ökonomischen Diskurs über Wohnen-Leben-Arbeiten künftig neu verteilt.
2. **Führung, Organisation und Kommunikation** werden im digitalen Zeitalter einerseits immer wichtiger, müssen sich andererseits aber auch komplett neu erfinden - nach Maßgabe der Ansprüche und Anforderungen der Mitarbeiter, der Kunden und einer grundsätzlich höheren Beweglichkeit und Lernfähigkeit des eigenen Systems.
3. **Digitalisierung von Geschäftsprozessen** darf daher nicht als Ziel oder Ergebnis angesehen werden, sondern als Basisqualifikation, um umfassendere Trends in der Wertschöpfungskette Bauen-Wohnen-Leben überhaupt erst erkennen, nutzen und vor allem mit entwickeln und

gestalten zu können. Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden.

4. **Strategie** wird zum Dauerthema eines wirk-samen *Veränderungsmanagements*. Zur Unterstützung der Richtung, Dringlichkeit und Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen und -prozesse sind die bestehenden Instrumente nicht obsolet. Sie bedürfen aber einer Dynamisierung und Integration in einen systematischen Change-Management-Prozess, der sowohl durch eine verantwortungsvolle Führung als auch durch das Engagement der Mitarbeitenden motiviert und orientiert wird.

### Führung als Change-Management

Veränderungserfolg kann auf eine Formel gebracht werden. Es geht um die Beantwortung des erkannten Veränderungsbedarfs durch eine kompetente und motivierte Veränderungsstrategie.

Die Wichtigkeit und Dringlichkeit resultiert aus dem Wissen über interne und externe Veränderungen, Trends und Perspektiven sowie dem definierten Ziel- und Maßnahmen-system. Die Veränderungsfähigkeit basiert auf den fachlichen und überfachlichen Kompetenzanforderungen (Kön-

nen) der aktuellen und zukünftigen Organisation und ihrem Reaktions- und Antizipationsvermögen ad hoc. Die Veränderungsbereitschaft zielt auf die angstfreie Motivation für Neues (Wollen), vermittelt durch eine kulturelle Vielfalt, Offenheit und Wertschätzung in der Organisation.

Die „Changeability“ ist also Voraussetzung und Ergebnis einer zukunftsorientierten Führung zugleich. In einem klug initiierten und moderierten strategischen Prozess sind die drei Aspekte des Wissens, Könnens und Wollens inhaltlich und methodisch angelegt und integriert.

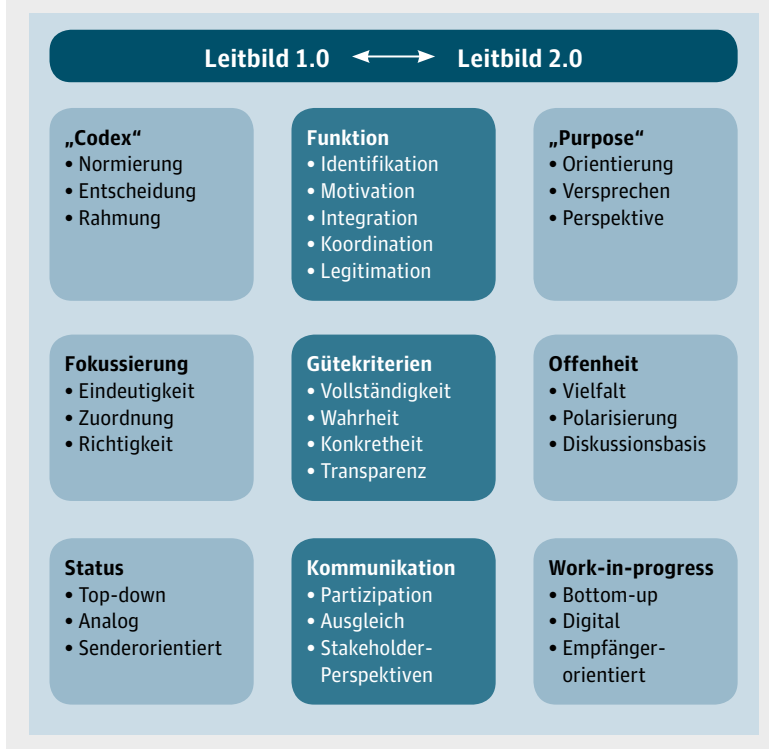
### Strategische Neuerfindung - vom Wertekorsett zum Wertekern

Moderne Führung und Organisationsentwicklung bilden ein Spiel mit den Widersprüchen: hier Agilität als Überlebensforderung, dort Stabilität als Vertrauensanker; hier Virtualität als Raum-konzept, dort Nähe und Authentizität als Wesens-attribut. Das Ausloten und das Austarieren der Extreme erfordert nicht weniger, sondern mehr, nicht Auflösung, sondern Neuerfindung einer mindestens „beidhändigen“, „atmenden“, „lernenden“ Führung und Organisation. ▶

## CHANGEABILITY-FORMEL

$$\text{Veränderungserfolg} = \frac{\text{Veränderungsbedarf (Wichtigkeit} \times \text{Dringlichkeit)}}{\text{Veränderungsbedarf} \times \text{Veränderungsbereitschaft}}$$

## VOM LEITBILD 1.0 ZUM LEITBILD 2.0



Traditionelle Mechanismen der Steuerung und Integration (wie Autorität, Hierarchie, Macht, Kontrolle) greifen nicht mehr. Ihr Pendant liegt in den „weichen“ Faktoren (wie Vertrauen, Verantwortung, Selbststeuerung, Sinn), die zwar langfristig wirksamer sind im Sinne der Zufriedenheit und des Engagements. Sie funktionieren jedoch nur dann, wenn sie genauso systematisch, deutlich und kontinuierlich benannt, reflektiert und in konkreten Entscheidungssituationen vermittelt und angewandt werden wie das klassische Rahmenmodell.

In seinem „Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ rät der Berater und Autor Frederic Laloux zu einer solchen „Neuerfindung der Organisation“ (2015) – nicht nach Maßgabe allgemeiner theoretischer Konzepte oder gegenwärtiger Trends, sondern auf Basis ihres je eigenen, evolutionären Sinns, also eines „Leitbildes 2.0“.

**Leitbild 1.0 versus Leitbild 2.0**

Das Leitbild 2.0 ist mehr als eine Solldefinition, mehr als ein Orientierungsrahmen für das tägliche Handeln. Es fungiert vielmehr als permanenter Entwicklungsimpuls im Sinne eines „lernenden Systems“: Die unternehmensspezifisch formulierten Leitbildperspektiven sind die Basis von z. B. über Projektteams initiierte und moderierte Lernfelder zu Markt- bzw. Zukunftsthemen, Fragen der Motivation und Zufriedenheit, Neugestaltung von Prozessen und Neudimensionierung von Führung und Organisation.

In ihrer Grundidee und ihren Gütekriterien unterscheiden sich die Leitbildversionen kaum: Wirksamkeit entsteht durch Glaubwürdigkeit in

einem intensiven Kommunikationsprozess über alle Unternehmensbereiche und -ebenen hinweg. Das Leitbild 2.0 entspricht der Logik der digitalen Transformation: Nicht die Einheitlichkeit ist das Ziel, sondern die gelebte Verschiedenheit; nicht die Abgrenzung, sondern die Öffnung; nicht das Ergebnis, sondern die Entwicklung in einem gemeinsamen Lernprozess.

**Erfahrung nutzt der Gegenwart – Intelligenz schafft Zukunft**

Die Kurzversion der Message eines Leitbildes 2.0 lautet „raus aus der Komfortzone“. Der strategische Impuls und die methodische Partizipationsübung erbringen jedoch nur dann einen Nutzen, wenn dahinter eine eindeutige (Digital-)Strategie, ein (Dauer-)Auftrag zur Organisationsentwicklung sowie eine aktiv auf Lernen setzende Kultur stehen.

So, wie disruptiver Wandel als neue Antwort auf den Kundennutzen entsteht, sollte eine dynamisierte und ganzheitliche Strategieentwicklung über die klassischen Erfolgskriterien hinaus am Nutzen für die Organisation gemessen werden:

- Inwieweit gelingt es, das Interesse an Branchentrends, Technologien und übergreifenden Themen zu wecken? Wie ist die Informiertheit zu diesen Themen über den engeren Führungskreis hinaus?
- Wie gewinnen wir neue Mitarbeitende, welche Kompetenzen setzen wir voraus? Wie verteilen wir Führung, Selbststeuerung und Ansprechbarkeit in der Organisation? Welche Bedürfnisse haben unsere Kunden in der Zukunft, und wie bereiten wir uns darauf vor? Was ist unsere „Marke“, wie wird diese kommuniziert?

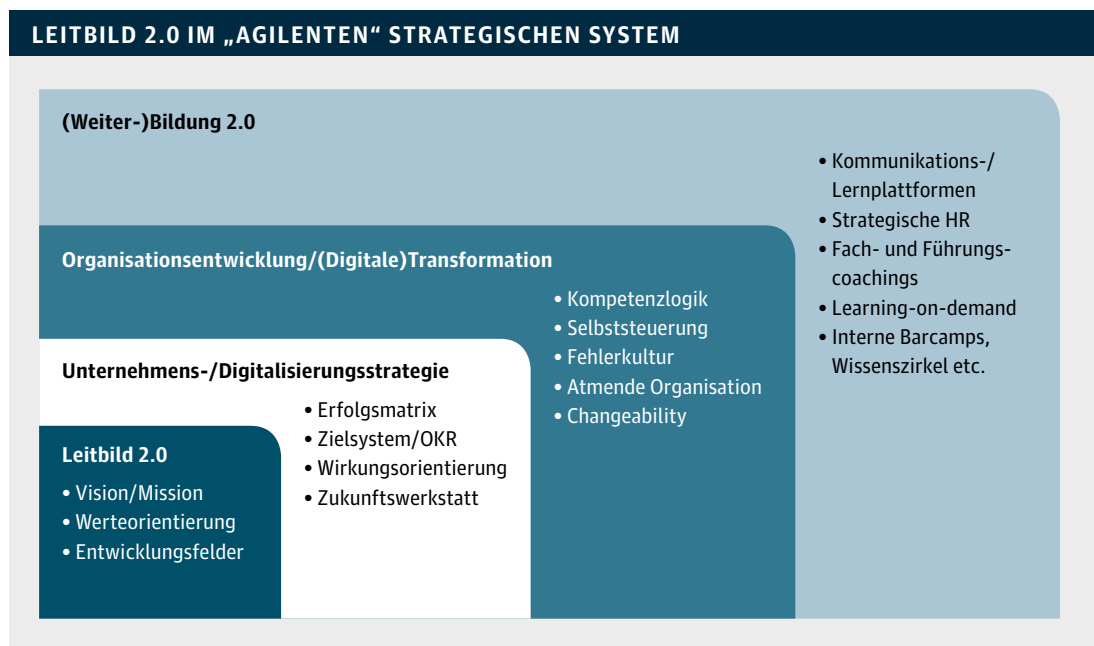
- Wie nutzen wir Digitalisierung im Unternehmensprozess, welche neuen bzw. anderen Ressourcen entstehen daraus? Wie und wo generieren wir Innovation in unserem Produkt- und Serviceangebot?

**Strategieentwicklung 2.0 - vom ganzheitlichen Prozess zum „agilienten“ System**

Zugegeben, terminologische Neuschöpfungen machen die Welt nicht übersichtlicher. Buzzwords führen ihr Thema eher in die Bedeutungslosigkeit, denn auf den Plan des Handelns. Trotzdem fand sich kein passender Begriff für den Modus der Beratung, der der neuen Logik des Digital Changes entspricht. „Agilienz“ heißt Beratung als Impuls, als Integrationsplattform für unterschiedliche Projekte und als Wissensinput, deutlich über die übliche Prozessmoderation hinaus.

**Fazit**

Das Gesamtbild bleibt: Strategieentwicklung entsteht in einzelnen Bausteinen, vereint Werte, Ziele und Maßnahmen und mündet in eine - wie institutionalisiert auch immer - lernende Organisation. Ein Instrument alleine wird dazu nicht reichen, es bedarf der gesamten Klaviatur normativer, strategischer und operativer Intelligenz, um Wissen, Kompetenzen, Motivation und Zugehörigkeit neu anzuregen und weiterzuentwickeln. Welche Formate jeweils vorhanden oder einzuführen sind, ist unternehmensindividuell. Eine idealtypische Roadmap für Strategieentwicklung 2.0 gibt es nicht. Ideale Effekte gibt es jedoch, nämlich dann, wenn strategisches Denken und Handeln zum Normal- und Angst vor Veränderung zum Ausnahmefall geworden sind. ■





## Interview mit Michael Veiga

### „Insgesamt hat das ‚Wir‘ einen höheren Stellenwert erhalten“

Im vergangenen Jahr hat die Familienheim Karlsruhe eG das Strategieprojekt „GoDigital“ umgesetzt. Kernstück des mitarbeiterorientierten Beratungsprozesses war das „Leitbild 2.0“. Weshalb Leitbilder heute aktueller sind denn je und welche Aspekte bei der Entwicklung eines solchen zu beachten sind, beantwortet der Familienheim-Vorstandsvorsitzende.

#### **Sie haben vor einigen Jahren bereits ein Leitbild für Ihr Unternehmen formuliert. Warum war es jetzt an der Zeit für eine neue Version?**

Das soziale und wirtschaftliche Wertesystem in unserer Genossenschaft ist zwar im Wesentlichen gleichgeblieben, durch die Einflüsse der Digitalisierung haben sich jedoch interne und externe Kommunikation, sowie Prozesse und interne Ablauforganisation stark verändert. Mitarbeiter, die bei der Erarbeitung des alten Leitbilds noch nicht im Unternehmen waren, kennen u. U. die dahinterstehenden Beweggründe, Argumente und Überlegungen zu wenig. Um effiziente Strukturen im Unternehmen steuern zu können, bedarf es neben eindeutigen Anweisungen aber auch Leitlinien, an denen sich alle im und um das Unternehmen orientieren können. Das gilt gleichermaßen für Mitarbeiter und Stakeholder. Gleichzeitig ist der Prozess zur Schaffung oder Überarbeitung eines bestehenden Leitbilds wichtig, damit die gegenseitigen Ansprüche, Erwartungen und Wünsche diskutiert und beraten werden. Idealerweise werden dazu möglichst Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen bei der Entwicklung des Leitbilds gehört. Die neuen und geänderten Ergebnisse haben gezeigt, wie wichtig die Erarbeitung eines gemeinsamen und nicht von oben herab formulierten Leitbilds sein kann.

#### **Wie unterschied sich der aktuelle vom vergangenen Leitbildprozess?**

Im Großen und Ganzen sind – wie gesagt – die Rahmenbedingungen und Grundsätze, die unsere Arbeit beeinflussen, gleichgeblieben. Hinzu gekommen sind vor allem Details, die sich zwangsläufig aus einem moderneren Arbeiten, beeinflusst durch die Automatisierung und Digitalisierung von Arbeitsprozessen und Abläufen, ergeben haben.

Trotz einer verstärkt digital stattfindenden Kommunikation bei den Aufgaben des Tagesgeschäfts haben wir die Wichtigkeit der verstärkten persönlichen Kommunikation untereinander und mit den Mietern erkannt. Insgesamt hat das „Wir“ einen höheren Stellenwert erhalten und wir sehen das Engagement, Bildung und Qualifikation der Mitarbeiter als unsere wesentlichste Stärke. Insgesamt sind Sachwerte wie der Immobilienbestand, unser Bürogebäude und die technische Ausstattung gegenüber sozialen und persönlichen Aspekten weniger wesentlich.

#### **Was sind für Sie die Erfolgskriterien für einen solchen unternehmensweiten Prozess? Was muss beachtet werden?**

Natürlich ist es abhängig von der Unternehmensgröße ob, wie in unserem Falle, grundsätzlich alle Mitarbeiter, d. h. auch diejenigen aus dem Regiebetrieb, Reinigungskräfte, Hausmeister etc., mit in den Prozess einbezogen werden können. Wir suchen jedoch eine möglichst breite Basis für die grundlegenden Überlegungen. In weiteren Workshops und Arbeitsgruppen können dann jeweils einzelne Mitarbeiter als Sprecher ausgewählt oder von den Kollegen als deren Vertreter gewählt werden. Positiv überrascht hat, dass gerade Kollegen, von denen man es zunächst weniger erwartet, die Veranstaltungen nutzen und aktiv ihre Überlegungen und Standpunkte formulieren. Das löst interessante Debatten und Diskussionen aus und ist letztlich das Salz in der Suppe.

#### **Das Leitbild ist ein wichtiger, aber nicht der einzige Baustein in der strategischen Unternehmensentwicklung. Wie ist es gelungen, die unterschiedlichen Aktivitäten aufeinander zu beziehen?**

Das Leitbild ist neben den erforderlichen Anweisungen das wesentliche Instrument für eigenverantwortliches Arbeiten. Jeder Mitarbeiter kann anhand der Vorstellungen und Werte auch im Einzelfall ohne konkrete Handlungsanweisung im Sinne des Unternehmens entscheiden. Mit der Leitbilderstellung ist der Prozess aber nicht beendet. Er wird anhand von Einzelentscheidungen oder Beispielen bei regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterdialogen immer wieder überprüft und diskutiert. Das festigt den Umgang im Sinne einer einheitlichen Unternehmenskultur. Für die Verlässlichkeit der verschiedenen Verantwortungshierarchien – wir setzen z. B. auf Vertrauensarbeitszeit – ist das wesentlich.

#### **An welcher Stelle stehen Sie heute – wie geht der strategische Prozess für Sie weiter?**

Um den starken Einflüssen durch den Einsatz der digitalen Möglichkeiten gerecht zu werden, ist die zusätzliche Formulierung und Entwicklung eines digitalen Leitbildes geplant. Der Prozess der Leitbildentwicklung und die anschließenden Workshops, Diskussionen und Beratungen haben uns im Übrigen veranlasst, Überlegungen zur Änderung unseres Firmennamens anzustoßen. Mehrheitlich sind wir der Auffassung, dass sich auch hier Werte, Vorstellungen und Assoziationen einstellen sollten, die sich aus dem Leitbild ergeben. Die Veränderung des Unternehmensnamens, also im Grunde einer Marke, die seit vielen Jahren existiert und überwiegend positiv besetzt ist, gleicht der Operation am offenen Herzen. Ein spannender Prozess für eine strategische Entscheidung, deren Ergebnis sich in den kommenden Monaten zeigen wird.

#### **Vielen Dank für das Interview.**

Die Fragen stellte Dr. Anja Ebert-Steinhübel.

THEMA DES MONATS

## Die andere Seite der Medaille

# Digitalisierung bedeutet Veränderung im Unternehmen

Heilsversprechen, Modewort, großes Fragezeichen ...? Alle reden von Digitalisierung. Wer fundiert über sie sprechen will, muss zuerst Begriffe klären. Ein Aspekt ist die betriebliche Optimierung: Moderne Softwarelösungen ermöglichen große Einsparungen durch optimierte und automatisierte Prozesse. Doch allein mit der Einführung einer neuen Software ist es nicht getan: Die Digitalisierung erfordert von Unternehmen die Bereitschaft, sich zu überprüfen, zu hinterfragen und zu verändern.



**Sabine Wiedemann**  
Datatrain GmbH  
Berlin

Intelligente Gebäudesteuerung, Wohnen als Service oder Kommunikation über Social Media: Die Digitalisierung hat in der Immobilienwirtschaft eine Vielzahl von Wirkungspunkten. Zusammengefasst sind diese in der 2016 erschienenen InWIS-Studie „Digitalisierung in der Immobilien-

wirtschaft - Chancen und Risiken“. Die Autoren definieren vier Handlungsfelder der Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft: betriebliche Optimierung, intelligentes Gebäude, neue Kundenansprache und individualisiertes Wohnen. Wenn man also über Digitalisierung spricht, sollte klar definiert sein, welcher Aspekt gemeint ist.

### Grenzenlose Möglichkeiten

Diese Felder wurden mittlerweile von verschiedenen Unternehmen und spezialisierten Start-ups aufgegriffen und werden stetig weiterentwickelt. Doch wie kann die Digitalisierung der Geschäftspro-

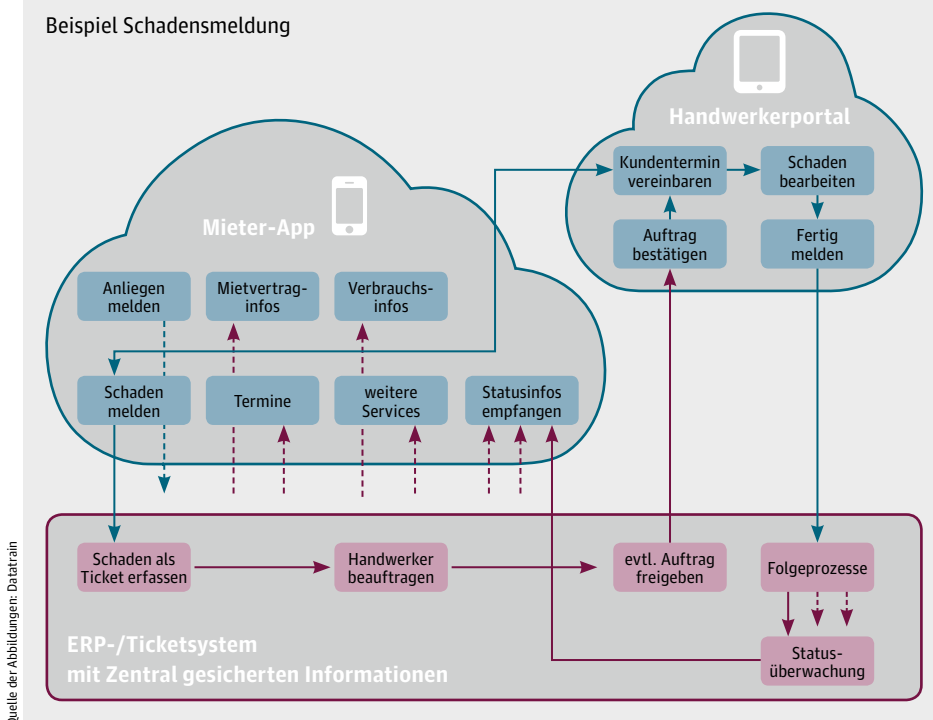
zesse die betriebliche Optimierung von Immobilienunternehmen vorantreiben? Das Optimierungspotenzial ist bereits heute schier grenzenlos. Mehrere große Wohnungsunternehmen setzen derzeit mit Hilfe des Beratungs- und Softwareunternehmens Datatrain Projekte der digitalen Transformation um. Sie können z. B. dank integrierter Softwarelösungen kleine Instandhaltungsaufträge vollautomatisch bearbeiten, sodass genügend Zeit für die kostenintensiven Fälle bleibt. Ein Ticket-System bietet z. B. in Verbindung mit einem Mietercockpit bei Schadensfällen und Mieteranliegen rund um den Mietvertrag maximale Transparenz für Mieter und Mitarbeiter. Damit kann ein großer Teil der Kundenanfragen und telefonischen Nachfragen entfallen. Objektverwalter können Bestandsdaten dank mobiler Lösungen schon während der Wohnungsabnahme direkt ins ERP-System einpflegen. So liefern sie detaillierte Grundlagen für zukünftige Wohnungsabnahmen, Mietanpassungen oder die Planung von Modernisierungsmaßnahmen. Durch Automatisierung, Reduzierung von Reibungsverlusten und maximale Transparenz kann in Zukunft jeder Aspekt der Immobilienwirtschaft effizienter werden.

### Eine Software löst nicht alle Probleme

Es wäre jedoch ein großer Fehler, anzunehmen, dass die betriebliche Optimierung allein durch die Einführung einer modernen Softwarelösung zu bewältigen ist. Denn im Kern soll eine Software Prozesse verbessern - und das ist komplexer, als es klingen mag. Es erfordert die Bereitschaft, Digitalisierung als unternehmensweites Gesamt ereignis anzuerkennen, bestehende Abläufe selbstkritisch zu analysieren, zu hinterfragen und ggf. umzustellen. Die wichtigsten Schritte zur erfolgreichen Digitalisierung und betrieblichen Optimierung der

## DIGITALISIERUNG VON UNTERNEHMENSPROZESSEN

Beispiel Schadensmeldung



Quelle der Abbildungen: Datatrain



Immobilienwirtschaft können in drei Thesen zusammengefasst werden:

1. Die Immobilienwirtschaft benötigt mehr Prozessbewusstsein, -wille und -disziplin.
2. Führungskräfte müssen über IT-Know-how verfügen, um die richtigen Entscheidungen im Hinblick auf eine zukunftsfähige Digitalisierungsstrategie treffen zu können.
3. Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind ein zentraler Faktor für den Erfolg einer Softwareeinführung. Deshalb sollten sie frühzeitig in IT-Projekte einbezogen und in der Einführungsphase aktiv begleitet werden.

### Prozessbewusstsein, Prozesswillen und Prozessdisziplin

In verschiedenen Projekten zeigte sich bei ersten Gesprächen über die inhaltliche und systematische Ausgestaltung der einzuführenden Software immer wieder, dass Immobilienunternehmen mitunter über keine oder nur eine mangelhafte Dokumentation ihrer Prozesse verfügen. Dazu kommt: Prozessabläufe, die einmal festgelegt wurden, werden nicht immer aktiv gelebt, weiterentwickelt und an Veränderungen angepasst. Vor allem bei großen Unternehmen mit mehreren Niederlassungen gibt es deshalb häufig keine übergreifenden Standardabläufe. Jeder Mitarbeiter erledigt seine Arbeit so, wie es ihm am sinnvollsten erscheint.

Um dies zu ändern, benötigt die Branche das Bewusstsein, dass klar definierte Prozesse zentral für effektive Arbeit und gleichbleibend gute Arbeitsqualität sind, den Willen, Standardabläufe zu etablieren, sowie die Disziplin, einmal festgelegte Prozesse konsequent durchzusetzen. Denn die Ausarbeitung der künftigen Unternehmensprozesse ist nur möglich, wenn detailliert über die bestehenden gesprochen werden kann. Eine Softwareeinführung kann wiederum nur diskutiert werden, wenn festgelegt ist, wie die Abläufe aussehen, die sie unterstützen soll. Und sie kann nur funktionieren, wenn die Arbeitsschritte, die sie betreffen, unternehmensweit vereinheitlicht und konsequent befolgt werden.

### Strategie braucht Know-how

Auch an anderer Stelle bieten sich Ansatzpunkte: Der Aufwand und die Veränderungen, die umfangreiche Softwareeinführungen mit sich bringen, nehmen maßgeblich Einfluss auf den Erfolg der Software, also die Optimierung und Effizienzsteigerung. Immobilienwirtschaftliche Führungskräfte haben i. d. R. zwar enorme branchenspezifische Kompetenzen und tiefgreifendes Wissen, jedoch meist weniger stark ausgeprägte IT-Kompetenzen. Trotzdem müssen sie die zukunftsweisenden Entscheidungen, die sie im Rahmen der Digitalisierung

Mobile Anwendungen wie ein Mietercockpit steigern die Servicequalität und reduzieren Anzahl und Bearbeitungszeit von Mieteranfragen



treffen, verstehen und langfristige Konsequenzen in teils äußerst komplexen Zusammenhängen beurteilen können. Nur so sind sie in der Lage, optimale Entscheidungen zu treffen. Während es heute schon äußerst nützlich ist, wird das grundlegende Verständnis von IT und ERP-Systemen deshalb zukünftig eine wichtige Qualifikation von Führungskräften der zweiten und dritten Ebene sein.

### Die Mitarbeiter sind der Schlüssel

Der vielleicht wichtigste Erfolgsfaktor für eine neue Software wird viel zu häufig nur am Rande beachtet. Die tägliche Arbeit der Mitarbeiter ist der eigentliche Gegenstand der betrieblichen Optimierung durch Digitalisierung: Sie soll ihre Arbeit effizienter, weniger fehleranfällig und angenehmer machen. Sie soll die Prozesse des Unternehmens überprüfbar verbessern, Arbeitszeit einsparen und neue Potenziale erschließen.

Der denkbar ungünstigste Fall ist, wenn für viel Geld eine Software eingeführt wird, die Mitarbeiter sie aber nicht nutzen und stattdessen weiterarbeiten wie bisher. Um dies zu vermeiden, müssen sie die neue Softwarelösung als wirklichen Mehrwert sehen, die die Arbeit signifikant erleichtert, und nicht als Bedrohung, die die Arbeit verändert, neue Fähigkeiten erfordert oder gar Arbeitsplätze gefährdet.

Da in vielen Unternehmen bisher allein die IT-Abteilung für digitale Themen verantwortlich war, haben Mitarbeiter sehr unterschiedliche digitale Kompetenzen (die Bandbreite reicht vom digitalen Verweigerer bis zum Hobby-Programmierer) und tun sich teils sehr schwer, eine neue Software zu verstehen und zu akzeptieren. Um Kenntnisstände anzugleichen, Ängste abzubauen und Begeisterung zu erzeugen, müssen Mitarbeiter die Vorteile der Software erleben können, sowie von Beginn an mitgenommen, intensiv geschult und langfristig bei der Stange gehalten werden. Es reicht nicht, zum Start der Softwareeinführung eine Initialschulung abzuhalten, die neue Funktionen nur grundlegend vermittelt: Laufende Schulungen, Nachschulungen oder Kontrollen in anderer Form sind zentral. Nur

so wird verhindert, dass Softwarelösungen „verkommen“ und schon nach kurzer Zeit nicht mehr oder nur in Teilen genutzt werden - und in der Konsequenz für das Unternehmen eine Großinvestition ohne jeglichen Nutzwert sind.

Die Bedeutung laufender Schulungen und gemeinsamer Weiterentwicklungsinitiativen für den Erfolg einer Softwareeinführung sind daher nicht zu unterschätzen. Kosten- und Zeitaufwand können dabei mit einfachen Mitteln reduziert werden, indem Nachschulungen z. B. in kleiner Form oder sogar nur innerhalb regelmäßiger Teambesprechungen stattfinden. Wichtig ist nur, dass die Verwendung der Software regelmäßig besprochen, reflektiert und weiterentwickelt wird.

### Betreuung, Unterstützung, Schulung

Anbieter und Dienstleister unterstützen ihre Kunden dabei, Softwarelösungen langfristig erfolgreich und profitabel einzuführen. So gilt es, allen Beteiligten die enorme Bedeutung von Prozessbewusstsein, Prozessdisziplin und Prozesswillen zu verdeutlichen, bestehende Abläufe genau zu überprüfen, ggf. neue Standards zu entwickeln und die Ergebnisse fest im Unternehmen zu verankern. Die verantwortlichen Führungskräfte müssen intensiv geschult, für mögliche Probleme und schwierige Entscheidungen sensibilisiert und während der gesamten Einführung unterstützt werden.

Um auch die Mitarbeiter, die faktischen Umsetzer der Digitalisierung, von Anfang an ins Boot zu holen, empfiehlt es sich, sie in Vorgesprächen, in der Projektarbeit und bei Testanwendungen aktiv an der Ausgestaltung der künftigen Software zu beteiligen. Regelmäßige Workshops und (Nach-) Schulungen garantieren, dass sie die neue Technik bis ins Detail verstehen und auch über die Einführungsphase hinaus noch ihr Potenzial ausnutzen. All dies sorgt dafür, dass die notwendigen Veränderungen gelebt und die richtigen strategischen Entscheidungen umgesetzt werden. So wird die Großinvestition „Softwareeinführung“ am Ende ein Plusgeschäft, das den Arbeitsalltag der Mitarbeiter erleichtert und die Prozesse effizienter macht. ■

THEMA DES MONATS

## Projektmanagement

# Auf dem Weg zur agilen Organisation

Neben dem regulären Tagesgeschäft warten immer häufiger projektbezogene Aufgaben auf Mitarbeiter in Wohnungsunternehmen. Projektarbeit - ohne abgesteckten Rahmen - zwingt Projektverantwortliche, sich eigene Strukturen zu schaffen. Das kostet wertvolle Ressourcen. Der Aufbau von flexiblen Projektstrukturen neben der Linienorganisation ist notwendig, um über die tradierten Abteilungsgrenzen hinaus zukunftsweisende Projekte zu initiieren, durchzuführen und erfolgreich abzuschließen.



**Madeleine Thon**  
 Teamleiterin  
 Organisationsentwicklung und  
 Projekte  
 EBZ Akademie  
 Bochum



**Nenja Lindner**  
 Öffentlichkeitsarbeit  
 Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH Wuppertal (GWG)  
 Wuppertal

Das Thema Projektmanagement ist nicht neu. Ingenieure und Softwareentwickler setzen schon seit vielen Jahren Methoden aus dem Projektmanagement erfolgreich ein. Projektarbeit erhält seit einigen Jahren auch immer stärkeren Einzug in andere Branchen und hat sich zu einer ganzheitlichen Managementdisziplin weiterentwickelt. Aktuelle Studien (z. B. der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.) zeigen, dass der Anteil der Projektstätigkeit in Deutsch-

land über alle Wirtschaftsbereiche hinweg in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist.

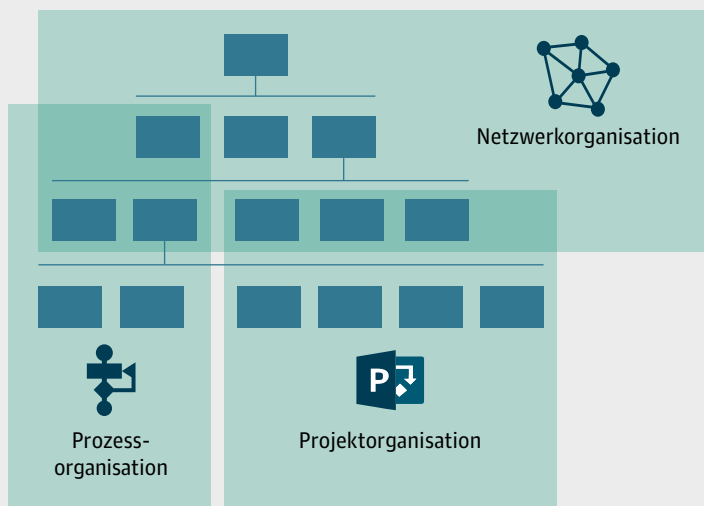
### Innovation, Geschwindigkeit und Umsetzungsstärke

In der heutigen VUCA-Welt (aus dem engl.: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) ist flexible Anpassung und Reaktionsschnelligkeit von Unternehmen gefordert. Die gegenwärtigen technologischen und gesellschaftlichen Ent-

wicklungen haben starken Einfluss auf Prozesse, Produkte, Kundeneingangskanäle und Geschäftsmodelle der Wohnungswirtschaft. Um dauerhaft erfolgreich zu bleiben, müssen sich Wohnungsunternehmen mit dynamischen und komplexen Herausforderungen (Digitalisierung, demografischer Wandel etc.) auseinandersetzen.

Die Arbeit in Projekten ermöglicht es, besonders schnell auf Veränderungen zu reagieren. Klassische Hierarchien werden im Projekt aufgebrochen. Ihre Organisation mit interdisziplinären Teams erhöht die Flexibilität. Projektteams bieten zudem die Chance, über das Silodenken in Abteilungen hinaus innovative Lösungen für die gestiegenen Anforderungen und Erwartungen der Kunden zu entwickeln. Insbesondere die Anwendung von agilen Projektmanagementmethoden kann ziel-

## ORGANISATIONSFORMEN UND - STRUKTUREN



### Sekundärorganisation

Hierarchieübergreifende/  
 -ergänzende Organisationsstruktur, die teilweise befristet oder unständig in Aktion tritt

Quelle: Armutat, S. (2018)

führend für die Beantwortung von komplexen Fragestellungen genutzt werden.

### **Projektstrukturen als Ergänzung klassischer Linienorganisation**

Ein Erfolgsfaktor für die Einführung von (agilen) Projektmanagementmethoden in Wohnungsunternehmen ist die passende Organisationsstruktur. Die Arbeit in den klassischen Abteilungen wird durch die Arbeit in teamübergreifenden Projekten ergänzt. In diesem Zusammenhang wird oft von einer temporären Organisationseinheit gesprochen.

In Unternehmen, in denen die Projektarbeit bisher eine untergeordnete Rolle gespielt hat, stehen Mitarbeiter vor der Herausforderung, das Tagesgeschäft parallel zum Projektgeschäft zu bewältigen - keine leichte Aufgabe. Während Abläufe und Vorgehensweisen des Tagesgeschäfts seit Jahren erprobt und geübt sind, stellen Projektaufträge die Beteiligten vor neue Anforderungen. Agile Vorgehensweise wie das Arbeiten in Sprints und die Retrospektive verlangen ein Umdenken und ein neues (agiles) Mindset.

### **Die häufigsten Gründe, warum**

#### **Projekte scheitern**

In vielen Fällen scheitern Projekte nicht aufgrund eines Wissens- oder Erkenntnisproblems, sondern vielmehr an einem Umsetzungsproblem. Die Ursachen sind hierbei vielschichtig. Klassische Gründe für das Scheitern sind:

- keine Verbindlichkeiten,
- kein iteratives Vorgehen,
- keine klaren Verantwortlichkeiten,
- vermeintlich keine Ressourcen (nicht genügend Zeit/Geld) und
- keine einheitlichen Projektvorgaben.

Da die Projektarbeit häufig abteilungsübergreifend organisiert ist, sind die Verantwortlichkeiten nicht immer eindeutig geregelt. Die Projektarbeit findet „unter dem Radar“ statt. Es fehlt der Überblick über laufende Projekte und ihre Ergebnisse. Im Zuge der Stärkung von Projektarbeit in Wohnungsunternehmen empfiehlt es sich daher, ein zentrales Projektbüro einzurichten. Es bündelt alle Projekte und übernimmt die zentrale Steuerung.

#### **Aufbau eines Projektbüros**

Die Einrichtung eines solchen Büros gibt der Projektarbeit in Wohnungsunternehmen einen neuen Stellenwert. Mit dieser Instanz, die häufig als Stabsstelle organisiert ist, wird die Möglichkeit geschaffen, unabhängig von Abteilungen die Projektarbeit zentral zu steuern. Der Aufgabenbereich, der hier gebündelt wird, kann dabei beliebig ausgestaltet werden. Typische Aufgaben sind:

- Schaffung von Transparenz: Dokumentation und Controlling der laufenden Projekte,
- Steuerung der Meta-Struktur und Gesamtkoordination des Projektgeschäfts,
- Verwaltung des Berichtswesens und ggf. des Projektmanagementtools,
- Etablierung eines Projektmanagementstandards,
- Weiterentwicklung der Qualität von Projekten anhand der Sammlung von Erfahrungen und Best-Practice-Beispielen,
- Entwicklung von einheitlichen Vorlagen und Templates, die die Arbeit unterstützen,

• Aufbau einer Projektmanagementkompetenz. Das Projektbüro schafft Strukturen und Standards. Die Arbeit wird nicht dem Zufall überlassen, sondern unterliegt einer transparenten und einheitlichen Projektmanagementmethodik. Diese hilft sowohl Mitarbeitern als auch Führungskräften, den Spagat zwischen Tages- und Projektgeschäft erfolgreich zu meistern. Zudem unterstützt das Projektbüro bei allen Fragestellungen des Projektmanagements, optimiert die Prozessabläufe und sorgt für einen laufenden Informationsfluss zwischen allen Beteiligten.

#### **Neue Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte**

Nicht zuletzt haben die Projektbeteiligten einen maßgeblichen Einfluss auf den erfolgreichen Projektabschluss. Jeder Beteiligte hat eine bestimmte Rolle und Verantwortung für das Gesamte. Insbesondere Führungskräfte müssen darauf vorbereitet und dafür sensibilisiert werden, an definierten Stellen „Macht“ abzugeben. Innerhalb eines Projekts trifft der Projektleiter die Entscheidungen, wie ein Projektauftrag realisiert wird - und diese Rolle muss nicht zwangsläufig eine Führungskraft einnehmen. Vertrauen in die Mitarbeiter und „loslassen können“ von alten Strukturen und Machtmustern sind zwei wesentliche Erfolgsfaktoren für die Etablierung von Projektarbeit. Hierbei helfen klare Regeln für Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen.

Eine gute Fachkraft ist nicht gleichzeitig ein guter Projektleiter oder ein gutes Projektmitglied. Hierzu gehört mehr als die fachliche Expertise. Neben der klassischen und agilen Methodenkompetenz sind Selbstverantwortung, Teamfähigkeit, Selbstorganisation und Umsetzungsstärke gefragt. Der Projektleiter überzeugt zudem durch Eigeninitiative und die Bereitschaft, Verantwortung im Team zu übernehmen. Darüber hinaus stehen alle Beteiligten vor der Herausforderung, die Balance zwischen Tages- und Projektgeschäft zu halten und ihre Ressourcen zielgerichtet und verantwortungsbewusst einzusetzen. ▶

## Kundenservice 24/7:

Nutzen Sie intelligente Formulare, damit Ihnen Interessenten ihr Feedback direkt übermitteln können.



Immosolve ist der digitale Arbeitsplatz für die Vermietung.

Sprechen Sie mit uns persönlich:

**04192 - 81684-0**

[kontakt@immosolve.de](mailto:kontakt@immosolve.de)  
[www.immosolve.de](http://www.immosolve.de)



Quelle: EBZ Akademie

Spielerisches Kennenlernen von agilen Projektmanagementmethoden

Praxisorientierte Workshops, die über die Vermittlung von Methodenwissen hinausgehen, helfen Unternehmen bei den ersten Schritten in Richtung projektorientierter agiler Organisation. Im Fokus stehen Themen wie Changemanagement, Führung und Zusammenarbeit sowie die Entwicklung eines agilen Mindsets. Besonders gut geeignet sind interaktive Teamübungen, in denen die Teilnehmer die agilen Werte und Prinzipien sowie die unterschiedlichen Rollen im agilen Projektmanagement

selbst erleben. Die Teilnehmer lernen durch spielerisches Ausprobieren die Vorteile und Chancen des iterativen Vorgehens sowie der Teamarbeit kennen und stehen dem auch im gewohnten Arbeitsalltag offener gegenüber.

#### **Arbeitgeberattraktivität: Fach- und Führungskräfte gewinnen und binden**

Flexible Arbeitsformen und selbstorganisiertes Arbeiten in Teams werden insbesondere von der

Generation Y immer häufiger als Erwartung an den Arbeitgeber formuliert. Tradierte Linienstrukturen und starre Hierarchien entsprechen nicht mehr den Anforderungen an ein attraktives Arbeitsumfeld. Auch intern müssen sich daher viele klassisch aufgestellte Unternehmen in der Arbeitswelt 4.0 neu ausrichten und attraktive Formen der Zusammenarbeit schaffen. Zudem steht ambitionierten Fachkräften mit der Entwicklung zum Projektleiter eine weitere Karriereperspektive in Aussicht, die mindestens gleichwertig mit einer Karriere in der Linienorganisation zu bewerten ist. So schaffen Arbeitgeber attraktive Entwicklungsmöglichkeiten abseits der klassischen Führungskarrieren in Unternehmen.

#### **Fazit**

Die komplexen Rahmenbedingungen und Anforderungen in der VUCA-Welt erfordern Lösungen, die im Kollektiv und interdisziplinär entwickelt werden. Die fokussierte Arbeit in Projekten bricht mit den tradierten Mustern und Strukturen und kann ein Ansatz für die Förderung von mehr Agilität im Unternehmensalltag sein. Die Entwicklungen zu mehr Projektarbeit läuten einen Kulturwandel in Wohnungsunternehmen ein. Mitarbeiter begeben sich auf teils unbekanntes Terrain. Die Anforderungen wandeln sich - die Transformation beginnt. Insbesondere in dieser Veränderungszeit ist es unerlässlich, Mitarbeitern einen Orientierungsrahmen für die Projektarbeit zu geben und sie bei der Kompetenz-



Quelle: GWG

## **Interview mit Oliver Zier**

### **„Es gilt, gewohnte Pfade zu verlassen und sich neuen Herangehensweisen zu stellen“**

Auch Wohnungsunternehmen müssen auf sich wandelnde Anforderungen schnell reagieren können. Dazu bedarf es einer entsprechenden Organisationsstruktur. Was zu beachten ist, erläutert der Geschäftsführer der Gemeinnützigen Wohnungsbaugesellschaft mbH Wuppertal (GWG).

**Herr Zier, Sie haben sich dazu entschlossen, eine neue Basis für die Projektarbeit bei der GWG Wuppertal zu schaffen. Was waren Ihre wesentlichen Beweggründe dafür?**

Auslöser war die Tatsache, dass unsere Projektarbeit bisher stiefmütterlich neben dem Tagesgeschäft herlief und wir ihr insgesamt zu wenig Bedeutung zugeschrieben haben. Eine schlechte

Voraussetzung, wenn man die Projektziele unter Einhaltung der drei Dimensionen Kosten, Zeit und Qualität erreichen möchte. Insbesondere die Zeitdimension, also das pünktliche Erreichen der



Quelle: EBZ Akademie

Projektarbeit lebt u. a. von Transparenz und Sichtbarkeit. Deshalb findet z. B. jede Woche ein 15-minütiger Stand-up-Termin mit den Projektleitern zum Austausch des aktuellen Projektfortschritts statt

entwicklung zu unterstützen. Eine einheitliche Projektmanagementmethodik sowie transparente „Projektspielregeln“ sorgen für Struktur, Sicherheit und Halt.

Das Kerngeschäft von Wohnungsunternehmen wird bleiben, dennoch erfordern gestiegene Kundenerwartungen und der technologische Fortschritt die Auseinandersetzung mit neuen Themen in Projekten. Durch den Aufbau eines Projektbüros und klarer Projektstrukturen steigt

der Stellenwert von Projektarbeit und wird zum integrativen Bestandteil im Unternehmensalltag. Projekt- und Tagesgeschäft agieren auf Augenhöhe. Nicht zuletzt bieten die neuen Strukturen neben der klassischen Führungskarriere interessante Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter und erhöhen die Arbeitgeberattraktivität. ■



Weitere Informationen:  
[www.gwg-wuppertal.de](http://www.gwg-wuppertal.de) und [www.ebz-akademie.de](http://www.ebz-akademie.de)

<sup>1</sup> Armutat, S. (2018). Strategisches Personalmanagement – Agilität im Fokus. In: Armutat, S. et al. (Hrsg.): Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung. Herausforderungen und Bewältigungsstrategien. Wiesbaden: Springer, S. 128.

Projektergebnisse, stellte für uns bislang immer eine Krux dar. Wenn man merkt, dass es systematische Baustellen gibt, ist man gut beraten, die eigene Projektarbeit als Ganzes auf den Prüfstand zu stellen und sich ehrlich zu fragen, welche Maßnahmen es braucht, um an das gewünschte Ziel zu kommen.

***Ihnen ist besonders wichtig, dass die Projektarbeit und das Tagesgeschäft auf Augenhöhe agieren. Ein gewagtes Experiment?***

Nein, im Gegenteil: Es ist notwendig, eine neue Organisationsstruktur einzuführen, um in unserem Projektgeschäft erfolgreich zu sein. Denn wenn die Projektarbeit in der Priorisierung immer hinter dem Tagesgeschäft ansteht, kann man nicht erwarten, dass die Projektziele wie geplant erreicht werden.

Die neue Struktur bedeutet natürlich auch ein Stück weit einen Kulturwandel innerhalb des Unternehmens. Daher ist es uns besonders wichtig, alle Mitarbeiter von Beginn an mitzunehmen und entsprechend mit Kompetenzen auszustatten.

***Gestern klassisch, heute agil: Welche Vorteile hat ein agiles Projektvorgehen?***

Um schnell auf unerwartete oder neue Anforderungen reagieren zu können, kommt es im agilen Projektmanagement darauf an, gewohnte Pfade zu verlassen und sich mit neuen Herangehensweisen auseinanderzusetzen.

Insofern ist agiles Projektvorgehen unsere Antwort auf zunehmend schneller werdende interne und externe Veränderungen sowie auf die gestiegenen Erwartungen unserer Mieter und unserer Stakeholder.

***„In Projekten denken“ ist also Ihr Schlüssel zum Erfolg?***

Genau so sehe ich das. Denn auch die Anforderungen an die Arbeit in der Wohnungswirtschaft haben sich drastisch verschoben bzw. neue sind hinzugekommen. Früher war es überwiegend die Abarbeitung von Aufgaben in gewohnten und starren Prozessen.

Heute stellen wir uns ständig neuen Herausforderungen – z. B. den Digitalisierungsthemen. Ohne ein gutes Projektmanagement werden wir in Zukunft wohl kaum der Vielzahl der Anforderungen in einer steigenden Dynamik gerecht werden können.

***Vielen Dank für das Gespräch.***

Die Fragen stellte Nenja Lindner.



Quelle: UGN/HWS, Foto: Marc Stroheide

Zukunft meets Historie: Im Jugendstil-Theater des Hotels Dolce Bad Nauheim arbeiteten die Führungskräfte der Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte | Wohnstadt an der zukünftigen Umsetzung der neuen Konzernstrategie

## THEMA DES MONATS

## Führung im Wandel

# Team, Theater, Strategie

Sozial verpflichtete Wohnungsunternehmen müssen sich vielfältigen Aufgaben stellen - in Zukunft noch weit mehr als heute! Die Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte | Wohnstadt begann deshalb schon 2014 damit, einen strategischen Transformationsprozess einzuleiten. Er wurde 2018 weiter ausgearbeitet. Ziel: Die Rolle als multifunktional aufgestellter, agiler Anbieter mit sozialem Auftrag rund ums Wohnen und Leben auch weiterhin optimal auszufüllen. Die Führungsriege erlebte diese Neuausrichtung in einer besonderen Tagung.



**Heike D. Schmitt**

hd...s Agentur für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit  
Wiesbaden

Dynamische Marktentwicklungen machen auch vor der Wohnungswirtschaft nicht halt: Flächen- und Wohnraumangel, Klimaschutz und Energie-

wende, Kundengruppen mit neuen Bedürfnissen, Zuzugsdruck in den Metropolen, Abwanderung aus ländlichen Regionen, zudem noch allgemeine Trends wie Digitalisierung, disruptive Innovationen und die Forderung seitens der Kunden nach schnelleren Feedbacks überfordern nicht selten bestehende Strukturen und alte Denkweisen.

Unterstützt durch Ernst & Young Parthenon (E&Y) hat die Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte | Wohnstadt daher 2018 erneut über Monate

auf allen Ebenen an neuen Zielen und Visionen gearbeitet. Das Ergebnis: die „Strategie 2018+“. „Wir haben in der Vergangenheit vieles richtig gemacht. Daher starten wir von einer gesicherten wirtschaftlichen Basis mit guten Geschäftsergebnissen und breiter Akzeptanz in Gesellschaft und Politik“, schildert Dr. Thomas Hain, Leitender Geschäftsführer der Unternehmensgruppe, die Ausgangssituation. „Es ist jetzt an der Zeit, Themen zu definieren, die das Unternehmen künftig in seinen

Kernbereichen Immobilienmanagement, Bauen und Stadtentwicklung zügig nach vorne bringen“, ergänzt Geschäftsführungskollegin Monika Fontaine-Kretschmer.

### Von der Wohnungsgesellschaft zum Dienstleistungsunternehmen

Die Unternehmensgruppe will als Wohnungsgesellschaft die Nummer eins in der Mitte Deutschlands mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis im mittleren und unteren Mietensegment sein. Und sie will weiter wachsen: von derzeit rund 58.000 Wohneinheiten auf 75.000.

Das Wertedreieck Ökonomie, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung des Unternehmensleitbildes 2014 soll weiterhin Bestand haben. Jedoch stehen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung zukünftig noch viel stärker im Fokus. „Neue Vorgaben unserer Gesellschafter in Bezug auf eine sozialverträgliche Mietenpolitik beeinflussen maßgeblich die Budgetplanung“, erklärt Geschäftsführer Dr. Constantin Westphal. Der Ausfall von Mieteinnahmen müsse kompensiert werden – durch neue Betätigungsfelder wie etwa haushaltsnahe Dienstleistungen, die langfristig Einnahmen sichern. Zunächst hatte das Unternehmen neun Module

identifiziert: die Unternehmensbereiche Akquisition, Projektentwicklung & Vertrieb, Neubau, Modernisierung/Instandhaltung, Immobilienmanagement, Immobiliennahe Dienstleistungen sowie Stadtentwicklung; hinzu kamen Querschnittsthemen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Portfolio-Management und Investition.

### Neues Tagungsformat für Führungskräfte

Der Konzern geht deshalb auch neue Wege, um den Transformationsprozess der Organisation hin zu einem beweglichen, sozialen und agilen Unternehmen zu gestalten. Die „Strategie 2018+“ war ►

## VOM KOPF IN DIE HERZEN

Ein hohes Maß an Partizipation ist ein wesentlicher Punkt erfolgreicher Events. Im Falle der Unternehmensgruppe wurde zwei Tage lang komplett auf „Frontalunterricht“ und ermüdende PowerPoint-Präsentationen verzichtet. „Stattdessen haben wir uns einer alten Kulturtechnik bedient – dem Theater: Es kombiniert Bilder mit Worten, ist unmittelbar und universal, basiert auf uralter Tradition und stellt eine sehr ursprüngliche Art von Kommunikation dar“, erklärt Dr. Torsten Fremer, Geschäftsführender Gesellschafter der Klubhaus-Agentur für intelligente Live-Kommunikation GmbH aus Köln. Die ganze Veranstaltung fand auf der Bühne statt. „Die neue Strategie wurde auf den Boden geklebt, die Agierenden bewegten sich so auch physisch darin. Schließlich ging es darum, die Kernpunkte des Wandels nicht nur in den Kopf, sondern auch in die Herzen der Führungskräfte zu transportieren. Sie sollten in die Lage versetzt werden, die zentralen Botschaften weiterzutragen – zu Kunden, Mitarbeitern, Geschäftspartnern“, erläutert Fremer. So wurden die Teilnehmer zu „Regisseuren des Wandels“ im eigenen Unternehmen.



Querdenken, Bestehendes hinterfragen, neue Wege einschlagen, schnell und flexibel agieren – dazu zwingen die Digitalisierung, aber auch veränderte Wünsche von Kunden oder Mitarbeitern die Unternehmen

Quelle: UGNHWS, Zeichnung: Mathias Süß

## KLARHEIT UND EMOTIONALE NÄHE

In Sachbüchern zum Thema „Change“ werden viele Erklärungen aufgeführt, warum ein durchdachtes Vorgehen gerade hier von zentraler Bedeutung sei. Aber ein Blick in die Fachbücher zeigt, welche Wege die nachhaltigen sind. „Im Konzept für die Führungskräfte-Klausurtagung der Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte | Wohnstadt wurde beides verbunden: Wirtschaftspsychologie traf Pragmatik. In der Schnittmenge ergaben sich – abgestimmt auf die Bedürfnisse der Organisation – drei Schlüsselemente. Sie dienen nicht nur der erfolgreichen Kommunikation des Wandels, sondern auch dem Wandel von Ängsten, Beharrungstendenzen und Ablehnung in Verständnis, Kraft und Stärke“, so Dr. Carl Naughton, Gesellschafter der Kölner Braincheck GmbH, zum didaktischen Hintergrund. Die drei Elemente waren „Klarheit“, „Kompetenzbestätigung“ und „emotionale Nähe“. Diese Trias bildete sowohl den roten Faden der 2-tägigen Veranstaltung als auch die Basis für die Ausarbeitung der Inhalte. „So setzten sich die Teilnehmer gezielt und individuell mit den Punkten der neuen Strategie auseinander – und durchdrangen sie. Sie lernten didaktische Mittel kennen und anzuwenden, die ihnen in der späteren Kommunikation mit ihren Teams eine gelungene Darstellung des Wandels ermöglichen“, erklärt Naughton.



Was im Kerngeschäft früher undenkbar war, gehört heute mitunter zu den zukunftsträchtigen Geschäftsfeldern. Hieran müssen Geschäftsstrategie, aber auch Arbeitsweisen und erforderliche Kompetenzen angepasst werden

Quelle: UGNHWS, Zeichnung: Mathias Süß



Quelle: UGNHWS, Fotos: Marc Strohhfeldt

World Café, Body Voting, Camp Fire: Bei der Tagung erlebten die Führungskräfte eine völlig neue Form der Kommunikation - unterstützt von professionellen Schauspielern

daher auch Kernthema einer 2-tägigen Klausurtagung in einem Konferenzhotel in Bad Nauheim. 65 Führungskräfte erlebten eine völlig neue Form des Zukunftswrkshops: Alle Teilnehmer wurden zu „Regisseuren des Wandels“ - auf der Bühne des dortigen Jugendstil-Theaters erarbeiteten sie ge-

meinsam - „on stage“ - die Umsetzung und Vermittlung der zentralen Strategie-Inhalte. Unterstützt wurden sie von den Kommunikationsexperten Dr. Carl Naughton (Braincheck) und Dr. Torsten Fremer (Agentur Klubhaus) sowie professionellen Regisseuren und Schauspielern.

Mit modernen Workshop-, Kommunikations-, Interaktions- und Präsentationsmethoden wie Body Voting und Camp Fire erarbeiteten die Manager auf Basis einer branchenübergreifenden Situationsanalyse von E&Y die nächsten Schritte in ihren Bereichen. Auf dem Boden der Theaterbühne war



Quelle: UGNHWS, Zeichnung: Matthias Süß

Ein Zeichner begleitete alle Veranstaltungen und erstellte via Graphic Recording ein visuelles Protokoll. Dafür fasste er die Inhalte, Ergebnisse und Ziele der Tagung in einem Strategiebild zusammen





Quelle: UGNHWS, Foto: Marc Ströhfeldt

Das Geschäftsführungstrio der Unternehmensgruppe lud zu einer völlig neuen Form des Zukunftsworkshops

Die begehbare Strategie-Grafik auf dem Bühnenboden machte die Teilnehmer zu „Regisseuren des Wandels“

eine überdimensionale und begehbare Strategie-Grafik aufgebracht. In ihr bewegten sich die Modul-Verantwortlichen aus dem Führungsteam des Konzerns in ihren jeweiligen Feldern. Zuvor geschult durch ein Bühnen-Training, erläuterten sie anschaulich die Ist-Situation und den Weg, den das Unternehmen in ihrem jeweiligen Bereich nehmen muss, um weiterhin erfolgreich zu sein. Am zweiten Tag wurden die Themen intensiviert: In einem World-Café-Format beleuchteten Arbeitsgruppen im rotierenden System die Aspekte der am Vortag ausgearbeiteten Module – gefolgt von Rhetorik-, Mimik- und Gestik-Trainings mit professionellen Schauspielern. Ein Zeichner begleitete die komplette Tagung

und erstellte ein visuelles Protokoll: Er fasste Inhalte, Ergebnisse und Ziele in einem alles umfassenden Strategiebild zusammen. Das Bild steht mittlerweile allen Mitarbeitern der Unternehmensgruppe als Download zur Verfügung. In zwei Veranstaltungen in Kassel und in Frankfurt am Main wurde die „Strategie 2018+“ bereits der Belegschaft präsentiert: „Wir sind auf dem Weg hin zu einem neuen Unternehmen“, betont Dr. Hain. Neben ersten kundenorientierten Umsetzungen im Immobilienmanagement – wie der Einführung einer Mieter-App, des Zugangsystems Kiwi oder der Zahlungslösung barzahlen.de – trägt auch die 2018 etablierte, junge Marke „habitation“

(siehe DW 10/2018, S. 92) zur strategieorientierten Neuausrichtung bei: Der Start-up-Accelerator unter dem Dach des Wohnungskonzerns hält Ausschau nach jungen Gründern mit Ideen für eine moderne Wohnungswirtschaft. Die in einem Contest ausgewählten Jungunternehmen werden gefördert und haben die Chance, praxisorientiert Pilotprojekte innerhalb der Unternehmensgruppe durchzuführen. Die ersten beiden Vorhaben dieser Art sind Anfang 2019 angelaufen und betreffen Smart-Metering-Themen. ■

Weitere Informationen:  
[www.naheimst.de](http://www.naheimst.de)  
 und [www.hubitation.de](http://www.hubitation.de)

## ÜBERGEORDNETE ZUSAMMENHÄNGE HERSTELLEN

„Uns war klar“, betont Christoph Haub, Director Transaction Advisory Services bei Ernst & Young Real Estate GmbH, „dass dieses umfangreiche Strategieprojekt nur gelingen kann, wenn sowohl die Geschäftsführung als auch die zweite Führungsebene konstruktiv mitarbeiten. Genau diese intensive Mitarbeit des Strategie-Projektteams, bestehend aus Geschäftsberichts-, Kompetenz- und Unternehmensbereichsleitern, und deren außerordentliches Engagement, waren für das gute inhaltliche Ergebnis sowie die hohe Akzeptanz verantwortlich.“ Einige Erkenntnisse, die die Analysen zutage förderten, waren für die Führungskräfte durchaus überraschend und wurden konstruktiv aufgenommen. „Neben der reinen Technik, nämlich der Erarbeitung von konkreten Maßnahmenplänen zur Umsetzung der Strategie in den nächsten Jahren, haben wir als Berater versucht, immer wieder auch den übergeordneten Zusammenhang herzustellen“, hebt Haub hervor. Dieser ergibt sich einerseits aus der besonderen Rolle der Unternehmensgruppe als Organ der öffentlichen Wohnungsversorgung, andererseits aus den Visionen und Leitlinien.



Quelle: UGNHWS, Zeichnung: Mathias Süß

So nachhaltig in den Geschäftsfeldern agiert wird, so nachhaltig muss auch der Wandel der Organisations-, Arbeits- und Führungsformen vollzogen werden, um das Unternehmen zukunftsfähig zu machen

THEMA DES MONATS

## Weiterentwicklung der IT-Abteilung

# Ein agiler, innovativer und moderner IT-Dienstleister

IT-Abteilungen gelten in ihren Unternehmen landläufig als unflexible Völkchen im Elfenbeinturm: Sie werden als zu stark auf hohe Sicherheit und geringe Ausfallwahrscheinlichkeit fokussiert wahrgenommen, und man sagt ihnen nach, dass sie allzu gerne über Marktentwicklungen und User-Anforderungen hinwegsehen. Im Zeitalter der Digitalisierung ist das problematisch und erfordert ein Umdenken - auch innerhalb der WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH.



**Markus Grube**  
Leiter Unternehmenssteuerung  
und IT  
WBM Wohnungsbaugesellschaft  
Berlin-Mitte mbH  
Berlin

Eine gewisse Ähnlichkeit zwischen IT-Abteilungen und der ehemals weltgrößten Computermesse CeBIT ist nicht von der Hand zu weisen. Beide bilden für sich eine Art Ökosystem, haben Schwierigkeiten, dem Zeitgeist zu folgen, und isolieren sich gerne mit Herrschaftswissen gegenüber dem Rest der Welt. Bei der CeBIT kennen wir die Folge: Sie ist mittlerweile Geschichte.

Höchste Zeit also für die IT-Abteilung der WBM, ihre Rolle in Zeiten der digitalen Transformation ernsthaft zu hinterfragen. Die Kollegen außerhalb der IT nutzen täglich und intuitiv mobile Endgeräte und Anwendungen, sie experimentieren mit technischen Neuerungen, fordern digitale Services im Alltag ein und können es nicht verstehen, wenn z. B. mobiles Arbeiten am privaten Rechner nicht rund um die Uhr möglich ist oder Daten zu Wohnungsabnahmen nicht vor Ort ins System eingespielt werden können. Die IT-Abteilung der WBM hat dies wahrgenommen und sieht sich in der Pflicht, den neuen Rahmenbedingungen zu entsprechen und daraus viele Ideen zur Veränderung zu entwickeln.

### Alle an einen Tisch

In einem metamorphischen Prozess definierte sich die IT-Abteilung als Dienstleister auf Augenhöhe und steht nun jedem Projekt von Beginn an begleitend und beratend zur Seite. So können Irrwege und Fallstricke erkannt und Lösungen angestoßen werden. Gleichzeitig lädt die Abtei-

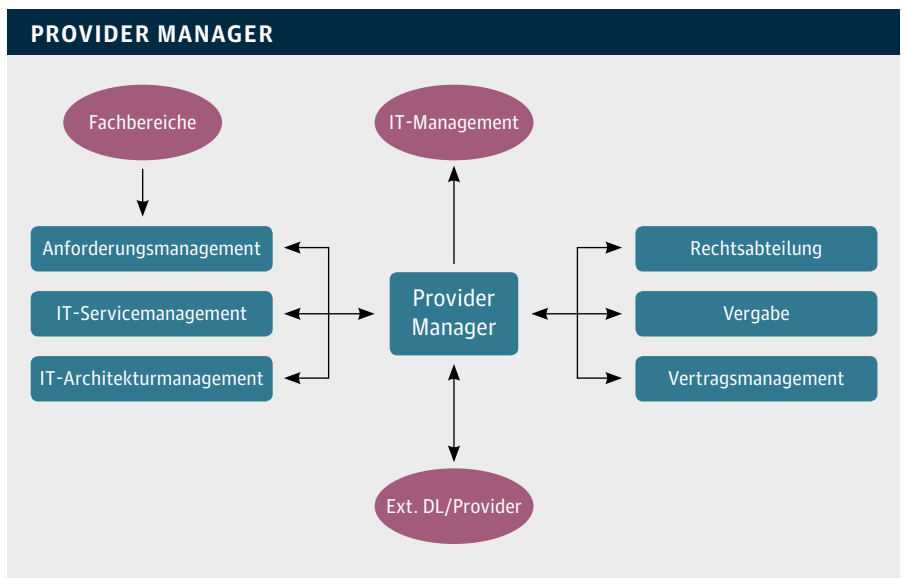
### EIGENE SERVER, CLOUD SERVICES ODER BEIDES?

Das Thema Datenschutz löst bei Entscheidern der Wohnungswirtschaft nicht selten Bedenken und Misstrauen gegenüber innovativen Lösungen aus. Dagegen bestätigt der „Cloud Monitor 2018“ von KPMG und Bitkom Research die Erfahrungen der WBM: Cloud-Anbieter leisten sehr gute Aufklärungsarbeit, schaffen Vertrauen und überzeugen mit ihrem breiten Leistungsspektrum, wenn Lösungen gesucht werden, um Prozesse zu optimieren und einen 24/7-Zugriff auf die Systeme zu ermöglichen. Stets aktuelle Standards in Technologie und Sicherheit, permanente Überwachung der Systeme sowie eine Redundanz bei Rechenleistung und Netzkapazität sprechen aus WBM-Sicht dafür, die eigene Hardware über ein Outsourcingmodell mit unternehmensindividuellen Service-Level-Agreements (SLA) in ein externes Rechenzentrum zu überführen. Darauf aufbauend entwickelt die WBM eine Strategie für ihre Anwendungen. In einem ersten Schritt wird das Rechenzentrum in eine Co-Location ausgelagert. Im nächsten Schritt wird geprüft, welches Modell sich sowohl für bestehende als auch neue Anwendungen am besten eignet. Die untenstehende Grafik skizziert die zur Wahl stehenden Lösungen - von eigenen Servern über Infrastructure-as-a-Service (IaaS) und Platform-as-a-Service (PaaS) bis hin zu Software-as-a-Service (SaaS).

Eigene IT	Cloud Services		
On Premises (eigene Server)	Infrastructure-as-a-Service (IaaS)	Platform-as-a-Service (PaaS)	Software-as-a-Service (SaaS)
Anwendungen	Anwendungen	Anwendungen	Anwendungen
Daten	Daten	Daten	Daten
Laufzeitumgebung	Laufzeitumgebung	Laufzeitumgebung	Laufzeitumgebung
Middleware	Middleware	Middleware	Middleware
Betriebssystem	Betriebssystem	Betriebssystem	Betriebssystem
Virtualisierungsschicht	Virtualisierungsschicht	Virtualisierungsschicht	Virtualisierungsschicht
Server	Server	Server	Server
Speicher	Speicher	Speicher	Speicher
Netzwerk	Netzwerk	Netzwerk	Netzwerk

■ Auf dem System des **Anwenders**      ■ Auf dem System des **Anbieters**

Quelle der Abbildungen: WBM



lung regelmäßig zu Terminen ein, bei denen die WBM-Kollegen Fragen zu Anforderungen stellen und Verbesserungen vorschlagen können, während die IT aktiv Lösungen und Entwicklungen des IT-Markts vorstellt.

Ein Ticketsystem, in dem alle User Anforderungen und Fehler aus dem Tagesgeschäft melden und sich eigenverantwortlich über den aktuellen Status informieren können, ist bereits etabliert. Beide Komponenten beschleunigen Transparenz sowie Wissensaustausch und beeinflussen die Unternehmenskultur positiv.

#### Hard- und Software für mehr Produktivität

„Wir überprüfen unsere technischen Anwendungen regelmäßig und passen sie, falls nötig, an“, das ist einer der Leitsprüche der IT-Abteilung. Daraus entwickelten sich Neuerungen innerhalb des Unternehmens, die erheblich zur Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeitenden beitragen. Einige Beispiele:

- **W-LAN:** Im gesamten Verwaltungsgebäude und an allen Hausmeisterstützpunkten ist arbeitsplatzunabhängiges und mobiles Arbeiten über W-LAN möglich.
- **Microsoft Office ersetzt IBM Notes:** Die dadurch etablierte intuitive Benutzerführung, die sich an Microsoft-Anwendungen wie Outlook, OneNote oder Teams orientiert, erleichtert kollaboratives Arbeiten und verkürzt Onboarding-Prozesse, weil Software-Schulungen entfallen.
- **2-in-1-Geräte (Notebook und Tablet) mit Administrationsrechten:** User können selbstständig Software installieren, wenn sie die Unternehmensvorgaben einhalten. Dank einer sicheren Citrix-Umgebung bleiben die unternehmenskritischen Anwendungen davon

unberührt. Zusätzlich können Mitarbeiter zwischen einem Smartphone von Apple (iOS) und Blackberry (Android) wählen.

- **Voice over IP (VoIP):** Telefonieren über das Internet erleichtert den Workflow, denn mit ihren 2-in-1-Geräten sind die Mitarbeiter über ihre Festnetznummer erreichbar – ganz gleich, wo sie gerade arbeiten. Darüber hinaus können Besprechungen auch als Videokonferenzen an jedem beliebigen Standort organisiert werden.

#### IT-Sicherheit in kompetenter Hand

Um die aus den Neuerungen resultierenden Risiken für das Unternehmen qualifiziert bewerten zu können, wurde die Stelle eines IT-Sicherheitsmanagers geschaffen. Von nun an werden an einer zentralen Stelle nicht nur Schwerpunktthemen wie Fake Emails, Social Engineering und Phishing gebündelt und koordiniert. Auch Daten- und Informationssicherheit (Data Loss Prevention) erhält so die notwendige Aufmerksamkeit. Insbesondere die Mitnahme von Daten durch Mitarbeiter – gespeichert auf dem USB-Stick oder in der eigenen Cloud – skizziert die Ambivalenz innerhalb des IT-Umfelds. Durch den Einsatz neuer Technologien und entsprechender Haftungsklauseln kann die Datensicherheit gewährleistet werden, ohne das selbstverständliche Nutzungsverhalten der User einzuschränken.

#### Provider Manager als Schnittstelle

Die Art und Weise, wie sich die IT-Abteilung und das ganze Unternehmen von starren Handlungsmustern löst, wird auch im Bereich des Providermanagements deutlich. Der Wissenstransfer sowie die Schaffung von Netzwerken ermöglichen Synergien, von denen viele Parteien profitieren. Als Schnittstelle zwischen der WBM

und dem freien Markt erweitert ein Provider Manager das IT-Team und fördert in regelmäßigen Terminen den kooperativen Austausch mit externen Dienstleistern und IT-Experten. Darauf aufbauend verantwortet er Make-or-Buy-Entscheidungen: Welche Aufgaben werden an externe Dienstleister vergeben, welche der bestehenden und zukünftigen Systeme sollten langfristig in Cloud-Anwendungen laufen (siehe obenstehenden Kasten)?

#### Fazit

Obgleich die Digitalisierung der kommunalen Wohnungswirtschaft einiges abverlangt, ist es bei der WBM gelungen, die IT-Abteilung optimal aufzustellen: Sie entwickelt sich infolge der Neuaufstellung zu einem Zugpferd des unternehmensinternen Wandels, das den vorausliegenden internen und externen Anforderungen von Stakeholdern und Markt gerecht wird.

Gradmesser des Erfolgs ist nun der technische Vorsprung und nicht mehr nur die Verfügbarkeit oder Ausfallwahrscheinlichkeit von Systemen. Das bedeutet allerdings auch, dass sich die IT gemeinsam mit den anderen Bereichen des Unternehmens optimal vorbereiten muss – auf teils ungewisse Anforderungen und vor allem auf den Einsatz von Innovationen wie künstliche Intelligenz (KI), Virtual und Augmented Reality (VR/AR), Internet of Things (IoT) oder Blockchain. ■

 Weitere Informationen:  
[www.wbm.de](http://www.wbm.de)

## Globalmiete

# Die Miete, die an einen Handyvertrag erinnert

In einer Flatratemiete sind die Nebenkosten für Strom, Warmwasser etc. bereits enthalten. Das Wohnungsunternehmen spart Ablese- und Abrechnungskosten. Dem Mieter gibt sie Kostensicherheit. Warum Globalmieten in der Wohnungswirtschaft eine zaghafte Renaissance erleben, für welche Objekte sie sich eignen und was Vermieter dazu wissen müssen.



**Kai-Peter Breiholdt**  
Fachanwalt für Miet- und  
Wohnungseigentumsrecht  
Berlin

Für Vermieter und Mieter klingt es verlockend: Anstatt jedes Jahr den Heizverbrauch abzulesen und Nebenkostenabrechnungen zu erstellen, erhebt der Vermieter eine Pauschalmiete, mit der Heizung, Warmwasser, Grundsteuer und andere Nebenkosten abgegolten sind. Der Mieter wiederum hat für mehrere Jahre Kostensicherheit und muss keine Nachforderungen befürchten.

Solche Pauschalmieten waren bis in die 1970er Jahre weit verbreitet, waren doch damals die Betriebs- und Energiekosten sehr gering. Jetzt erlebt die Inklusivmiete ein Comeback: In Neubauten mit Passivhaus-Standard bzw. Gebäuden, die auf regenerative Energien wie Sonneneinstrahlung oder Wärmepumpen setzen, sind die Energiekosten für Heizung und Warmwasser zu vernachlässigen. Wohnungsunternehmen können also bei Neubauprojekten bzw. bei sanierten Gebäuden, die diese hohen Energiestandards erreichen, über eine Umstellung nachdenken. Dabei gilt, dass kalte Betriebskosten schon immer als Pauschalbetrag in die Mietzahlung einbezogen werden konnten. Darunter fallen gemäß

der Betriebskostenverordnung u. a. Ausgaben für Aufzug, Straßenreinigung, Müllentsorgung, Winterdienst und Gebäudeversicherung. Hat der Vermieter eine entsprechende Klausel im Mietvertrag vereinbart, kann er diese Pauschale bei Kostenveränderungen anpassen.

### **Pauschalmiete für Passivhäuser und Gebäude, die regenerative Energie nutzen**

Eine Pauschalisierung warmer Betriebskosten (Heizung und Warmwasser) lässt die Heizkostenverordnung dagegen nur in Ausnahmefällen zu. Grund: Diese werden nach wie vor zumeist aus fossilen Brennstoffen gewonnen und der Gesetzgeber geht davon aus, dass eine verbrauchsabhängige Abrechnung zu sparsamem Verhalten animiert. Ein Ausnahmefall liegt beispielsweise bei Alters-, Auszubildenden- und Studentenwohnheimen vor, die nur vorübergehend bewohnt werden und bei denen der Abrechnungsaufwand häufig in keinem Verhältnis zur Energieeinsparung steht.

Dank modernerer Heizanlagen und besserer Gebäudedämmung rücken seit einiger Zeit aber weitere Ausnahmen in den Fokus. Diese sind in § 11 Abs. 1 Nr. 3 der Heizkostenverordnung geregelt. So sind Passivhäuser, also Gebäude, die weniger als 15 kWh Energie pro Quadratmeter und Jahr verbrauchen, von der Abrechnungspflicht ausgenommen. Gleiches gilt für Gebäude, deren Energie überwiegend, d. h. zu mehr als 50%, aus regenerativen Energieträgern gewonnen wird. Für diese Gebäudearten dürfen auch die sog. All-in-Mieten erhoben werden, die gleichermaßen warme wie kalte Betriebskosten abdecken.

### **In Schleswig und Cottbus hat man umgestellt**

Bei der GEWOBA-Nord Baugenossenschaft eG in Schleswig standen bei der Umstellung auf Pau-



schalmieten Kosteneinsparungen im Fokus. Als die Energiekosten zwischen 2005 und 2010 extrem hoch waren, wurde der Entschluss gefasst, Neubauten mit einem möglichst hohen Anteil regenerativer Energien zu versorgen, um unabhängiger von den Kostensteigerungen fossiler Brennstoffe zu sein. Gleichzeitig wurde die Passiv- und Niedrigenergiebauweise marktfähig.

In diesem Kontext kam bei der GEWOBA-Nord eine pauschalisierte Miete ins Spiel. Denn nun konnte auf Ablesevorrichtungen verzichtet werden. Laut GEWOBA-Nord-Vorstand Dietmar Jonscher entfallen pro Wohnung etwa 100 € an Installationskosten: Für das Ablesen und Abrechnen spart die Genossenschaft zusätzlich pro Jahr und Wohnung etwa 150 €.

Weil die Kosten für fossile Energieträger in den zurückliegenden Jahren niedrig blieben, hat der erste Grund für die Einführung der Globalmiete an Bedeutung verloren. Aber mit der Umstellung auf regenerative Energien ist die Genossenschaft auch dann auf der sicheren Seite, falls die Kosten für Öl und Gas wieder klettern. Von den insgesamt ca. 6.500 Wohneinheiten sind zwischenzeitlich rund 600 auf Pauschalmitte umgestellt worden. Diese umfasst die Ausgaben für Heizung und Warmwasser sowie weitere umlagefähige Ausgaben etwa für Gartenpflege, Winterdienst, Versicherungen etc. Lediglich für Strom und Telefon müssen die Bewohner persönliche Versorgerverträge abschließen.

Die Inklusivmiete liegt zwischen 9,50 und 11,50 €/m<sup>2</sup> Wohnfläche und ist auf drei Jahre fixiert. Klettert in dieser Zeit eine Kostenstelle, wird die Pauschalmitte angepasst.

Die Flatrate bei der eG Wohnen 1902 in Cottbus bleibt hingegen fünf Jahre lang unangetastet bei 10,50 €/m<sup>2</sup>. In zwei Mehrfamilienhäusern mit insgesamt 600 m<sup>2</sup> Wohnfläche, die zum Jahresende 2018 fertiggestellt wurden, hat die Genossenschaft diese Abrechnungsart erstmals eingeführt. Die Mietzusammensetzung unterscheidet sich von den Schleswiger Kollegen: In der Pauschale sind die Ausgaben für Strom, Warmwasser und Heizung enthalten. Hierüber werden keine Nebenkostenabrechnungen erstellt. Diese gibt es hingegen für die sonstigen Nebenkosten, also Grundsteuer, Hausreinigung etc.

#### **Vermieter trägt Risiko bei Kostensteigerungen**

Bei der Pauschalmitte trägt der Vermieter immer das Risiko von Nebenkostensteigerungen. Er kann dies aber puffern, indem er für die Folgejahre eine gewisse Erhöhung bereits zu Mietvertragsbeginn in der Pauschale berücksichtigt. Hierzu muss er eine Prognose anstellen und beispielsweise die

Preisentwicklungen zurückliegender Jahre analysieren bzw. die Entwicklungen am Energiemarkt unter die Lupe nehmen.

Als Fazit lässt sich sagen, dass in vielen neuen Mehrfamilienhäusern die Voraussetzungen stimmen, um auf Pauschalmitte umzusteigen. Viele Wohnungsunternehmen schrecken davor zurück, zumeist aus Angst, dass die Risiken für Kostensteigerungen bei den kalten Nebenkosten zu hoch sein könnten. Diese lassen sich aber dadurch abfedern, dass nur bestimmte Kostenstellen pauschalisiert werden, etwa die für Heizung und Warmwasser, die aus regenerativen Energien gewonnen werden. Außerdem steht es Vermietern frei, zu bestimmen, über welchen Zeitraum hinweg der Festpreis unangetastet bleiben soll. Auf der Haben-Seite sparen sie die Kosten für den Einbau von Ablesevorrichtungen sowie die für das Ablesen und die Nebenkostenabrechnung. Bei Mieterwechseln verringert sich der administrative Aufwand, die Anschrift des Altmieters zu recherchieren, falls Nachzahlungen in Rechnung gestellt werden sollen.

Schließlich ist ein Rückwechsel zu einer Miete mit gewohnten Nebenkostenabrechnungen möglich,

vorausgesetzt die entsprechenden Ablesevorrichtungen sind installiert: entweder durch eine Mietvertragsanpassung, der der Mieter zustimmen muss, oder nach einem Mieterwechsel.

Der Gesetzgeber sollte indessen darüber nachdenken, die Ausnahmeregelungen der Heizkostenverordnung dem Stand der Zeit anzupassen. Energiesparende Technologien, wie etwa Windkraftanlagen, Biogas, Abwärme aus landwirtschaftlichen Betrieben oder unter Verwendung von Stroh, werden nicht erfasst; bei diesen Versorgungsarten ist keine Flatrate vereinbar. Das gilt selbst dann, wenn die von ihnen erwartete Energieerzeugung aussichtsreicher erscheint als etwa die Verwendung von Solaranlagen.

Letztlich könnte ein Vormarsch der Flatratemiete zu einer erheblichen Entlastung der Gerichte beitragen. Jedes Jahr kursiert die Meldung, dass jede zweite Betriebskostenabrechnung falsch sei. Das mag stimmen oder nicht. Jedenfalls ist die Streitlust der Deutschen in diesem Bereich hoch. Entfiele zukünftig die Auseinandersetzung um Verteilungsschlüssel, Gradtagszahlen oder Hausmeisterkosten, so könnten Vermieter und Mieter viel Energie, Zeit und Kosten sparen. ■

**HAUFE.  
NEWTIMES**

## Magazine für Mieter, *analog* *und digital*

- Kunden- und Mietermagazine
- Nachhaltigkeits-/  
Geschäftsberichte
- Markenkommunikation
- Corporate Books
- Websites und  
Webmagazine



Content Marketing für die Wohnungswirtschaft.  
[haufe-newtimes.de](http://haufe-newtimes.de)

## Bilanz- und Steuerwissen – Aktuelles aus den Prüfungsorganisationen des GdW

# Kooperatives Bauen – steuerliche Einordnung gemeinschaftlicher Planungs-, Erschließungs- oder Bauherrentätigkeit

Im Rahmen des derzeitigen Wohnungsneubaus werden größere Projektentwicklungsflächen häufig von mehreren Käufern erworben, geplant, entwickelt und neu bebaut. Dazu erwerben zwei oder mehr Unternehmen (Kapitalgesellschaften, Genossenschaften) ein oder mehrere Grundstücke. Jedes Unternehmen erwirbt dabei i. d. R. zivilrechtlich unmittelbar einzelne Flurstücke oder Bruchteilseigentum an größeren Flurstücken. Sehr selten werden Grundstücke von vornherein im Alleineigentum einer Gesellschaft erworben. Welche Faktoren eine Rolle spielen, schildert dieser Beitrag.



**Prof. Dr. Michael Pannen**  
VdW Rheinland Westfalen,  
Düsseldorf  
Professur für Rechnungswesen,  
Steuern und Wirtschaftsprüfung  
EBZ Business School, Bochum

Auf den Erwerb folgt die gemeinschaftliche Planung, Erschließung und ggf. sogar die gemeinschaftliche Bebauung. Häufig endet die Gemeinschaft schon mit der gemeinsamen Erschließung, da die Grundstücke (ggf. nach einer Flurbereinigung) anschließend durch jeden Partner für sich vermarktet werden. Auch wenn die Vermarktung der Flächen am Ende jeder Grundstückseigentümer selber unternimmt, werden die vorgeschalteten Maßnahmen (z. B. Planung, Abrissarbeiten, Atlasentansanierungen, Errichtung von Leitungsnetzen, Wegeflächen und Verkehrsanbindungen) gemeinschaftlich vorgenommen, d. h., die Beauftragung

von Planern, Sachverständigen, Handwerkern, Bauunternehmern etc. erfolgt gemeinsam. Ggf. leisten die Investoren Zahlungen auf ein gemeinsames Konto, von dem die Rechnungen der beauftragten Unternehmer beglichen werden. Strukturell sind verschiedene Varianten einer Kooperation denkbar, wie sie die Tabelle unten zeigt.

Im Folgenden soll die typische Konstellation einer vertraglichen, bis zur Erschließung befristeten Kooperation mehrerer gleichberechtigter Unternehmen in der steuerlichen Grundstruktur dargestellt werden. Derartige Erschließungskoperationen stellen in den meisten Fällen sog. Kostengemeinschaften dar: Sämtliche Aufgaben zur Erschließung werden zusammengefasst und abgestimmt durchgeführt und die Beteiligten leisten ihre jeweiligen Beiträge zur Kostentragung. Gleichwohl können sich bereits in dieser Konstellation sowohl auf ertragsteuerlicher als auch auf umsatzsteuerlicher Ebene Fragestellungen ergeben.

### Ertragsteuerliche Abgrenzung

Kooperationsvereinbarungen sind ertragsteuerlich danach zu beurteilen, ob es sich um reine Kostenzuweisungen handelt, die ertragsteuerlich keine Relevanz haben, oder um ertragsteuerlich relevante Mitunternehmerschaften, bei denen die „Gesellschafter“ gewerbliche Beteiligungen halten.

Die Folgen einer gewerblichen Mitunternehmerschaft bestehen zunächst formal in der Verpflichtung, Steuererklärungen (insbesondere einheitliche und gesonderte Gewinnfeststellungen) zu erstellen. Materiell kann es zu einer selbstständigen Gewerbesteuerpflicht kommen; je nach gewählter Rechtsform ist auch eine Begrenzung der Kostenzuweisung über die steuerlichen Regelungen zur Verlustzuweisung die Folge. Bei Unternehmen, die die gewerbesteuerliche erweiterte Kürzung in Anspruch nehmen, wäre eine mitunternehmerische Beteiligung sogar kürzungsschädlich. Bei partiell steuerpflichtigen Vermietungsgenossenschaften stellt sich die Frage, ob die gemeinschaftliche Entwicklung von Wohngrundstücken noch dem begünstigten Bereich zugeordnet werden kann. Es sollte regelmäßig Ziel sein, eine steuerliche Mitunternehmerschaft zu vermeiden.

Zivilrechtlich ist zu unterscheiden, ob die Kooperation nach außen im Rechtsverkehr in Erscheinung tritt (dann sog. Außengesellschaft) oder ob die Kooperation nicht nach außen als Träger

## KOOPERATIONEN

### Varianten

Informell (gemeinsame Absprachen)	bis zu	vertraglich (gemeinsame Beteiligungen)
Zeitlich befristet	bis	dauerhaft
Zwischen zwei Partnern	oder	mehreren Partnern bis hin zu größeren Kooperationsnetzwerken
Eher gleichberechtigt	oder	mit einem „Leitunternehmen“

eines Unternehmens auftritt (sog. Innengesellschaft). Zivilrechtlich liegt in der Grundstruktur regelmäßig eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) vor, denn dazu ist lediglich erforderlich, dass sich mehrere Gesellschafter durch (ggf. auch nur durch tatsächliches Verhalten ergebenden) Gesellschaftsvertrag verpflichten, die Erreichung eines gemeinsamen Zwecks zu fördern<sup>1</sup>.

Grundlegend für eine - zu vermeidende - steuerliche Mitunternehmerschaft ist, dass die betrachtete Gesellschaft in ihrer gesellschaftsrechtlichen Verbundenheit die Voraussetzungen für das Vorliegen von einkommensteuerlich relevanten Einkünften erfüllt (gemeinsame Einkünfteerzielungsabsicht). Die Einkünfteerzielungsabsicht auf Ebene eines Gesellschafters ist dabei irrelevant.

Beschränkt sich die Erschließungsgesellschaft auf den Zweck, ihren Gesellschaftern durch gemeinsame Übernahme von Aufwendungen (Erschließungskosten) wirtschaftliche Vorteile im Bezug der Leistungen und in der Koordination zu vermitteln, bleibt es steuerlich im Regelfall mangels Einkünfteerzielungsabsicht bei einer sog. (Kosten-) Hilfsgesellschaft. Auch ein einheitliches Auftreten nach außen genügt nicht, um aus einer Hilfsgesellschaft eine Mitunternehmerschaft werden zu lassen.<sup>2</sup>

Damit ist bei reinen Erschließungsk Kooperationen ohne gemeinschaftliche Vermarktung im Unterschied z. B. zu den Arbeitsgemeinschaften im Baugewerbe keine ertragsteuerlich relevante Gesellschaft anzunehmen. Entsprechendes gilt für Kooperationen für eine gemeinschaftliche Bebauung von Grundstücken, die sich im (Bruchteils-) Eigentum der Partner befinden; vorausgesetzt, die Kooperation endet vor einer Vermietung bzw. Veräußerung der bebauten Grundstücke. Eine Beteiligung an derartigen Hilfsgesellschaften ist ertragsteuerlich als unmittelbare Beteiligung an den (Hilfs-)Geschäften zu werten. Dem Gesellschafter wird der Anteil z. B. an den Erschließungs- bzw. an den Herstellungskosten der Gebäude unmittelbar wie eigene (aber anteilige) Kosten zugerechnet, die Gesellschaft wird gewissermaßen ausgeblendet. Sämtliche daran anschließenden ertragsteuerlichen Folgen (z. B. Aktivierung, Zurechnung zu einem steuerbefreiten oder partiell steuerpflichtigen Bereich) werden direkt beim Gesellschafter gezogen.

Dass es sich auch für Zwecke der erweiterten Grundbesitzkürzung nicht um ggf. schädliche Beteiligungen handelt, wird dadurch bestätigt, dass der Große Senat des Bundesfinanzhofs (BFH)<sup>3</sup> Beteiligungen, die zwar zivilrechtlich als Gesellschaften mit eigenem Vermögen zu behandeln sind, deren Vermögen aber ertragsteuerlich als Bruchteilsigentum (§ 39 Abs. 2 Nr. 2 AO) zuge-

rechnet wird, ebenfalls nicht als schädlich für die erweiterte Kürzung ansieht.

Anders wäre die Gesellschaft aber dann zu beurteilen, wenn sie mit Einkünfteerzielungsabsicht Flächen des Areals vermietet oder gar selber vermarktet. Insofern stellt das Erzielen von Grundstücksvermarktungs- oder Mieterlösen für die Gesellschaft ein Problem dar.

#### Umsatzsteuerliche Abgrenzung

Umsatzsteuerlich wird - begrifflich ähnlich zum Zivilrecht - zwischen einer (bloßen) Innengesellschaft und einer Außengesellschaft unterschieden. Eine umsatzsteuerlich relevante Unternehmereigenschaft wird erst dann bejaht, wenn die Gesellschaft nach außen gegenüber Dritten auftritt und in eigenem Namen und für eigene Rechnung nachhaltig Leistungen ausführt (Außengesellschaft). Hierbei genügt es aber bereits, dass die Gesellschaft nur gegenüber ihren Gesellschaftern tätig wird mit Leistungen, die im Individualinteresse der Gesellschafter liegen. Da Erschließungsk Kooperationen ohnehin zum Großteil ihre Leistungen an die Gesellschafter direkt erbringen, kommt es für die umsatzsteuerliche Qualifikation im Kern auf den Auftritt gegenüber Dritten und damit auf die Beauftragung der Eingangsleistungen als Gesellschaft an.

Das Vorliegen einer Innengesellschaft setzt aus umsatzsteuerlicher Sicht voraus, dass die Gesellschaft nicht nach außen in Erscheinung tritt und nicht nachhaltig tätig wird, um Einnahmen zu erzielen. Innengesellschaften, die ohne eigenes Vermögen, ohne Betrieb, ohne Rechtsfähigkeit und ohne Firma bestehen, sind umsatzsteuerrechtlich unbeachtlich, weil ihnen mangels Auftreten nach außen die Unternehmereigenschaft fehlt.<sup>4</sup> So führt der Umstand einer zivilrechtlichen Existenz der Gesellschaft nicht deshalb bereits zur Annahme der Unternehmereigenschaft.<sup>5</sup>

Zur Vermeidung eines Auftritts nach außen sollte die konkrete Beauftragung der einzelnen Fremdleistungen durch den jeweiligen Kooperationspartner in eigenem Namen und für eigene Rechnung erfolgen. Dabei können die einzelnen Kooperationspartner die Fremdleistungen in dem Umfang eines vorab definierten Aufteilungsmaßstabs beauftragen. Aufgrund der jeweils gesonderten zivilrechtlichen Beauftragung bewirkt der Auftragnehmer zwei umsatzsteuerlich gesonderte Leistungsaustausche.

Die Bezahlung der Rechnungsbeträge kann hierbei auch von einem eingerichteten, gemeinsamen Konto erfolgen, auf welches die Partner jeweils Zahlungen veranlassen. Der koordinierte Zahlungsvorgang sollte nichts an der zivilrechtlichen Leistungsbeziehung und damit an den geschilderten umsatzsteuerlichen Folgen ändern. ▶

## Mit avestrategy und DeltaMaster aus Big Data ganz einfach Smart Data machen.



jetzt mobil  
einsatzbereit

Ihre Komplettlösung für  
Controlling, Finanz-, Portfolio-  
und Beleihungsmanagement

Business Intelligence

im Einsatz für die

Wohnungswirtschaft

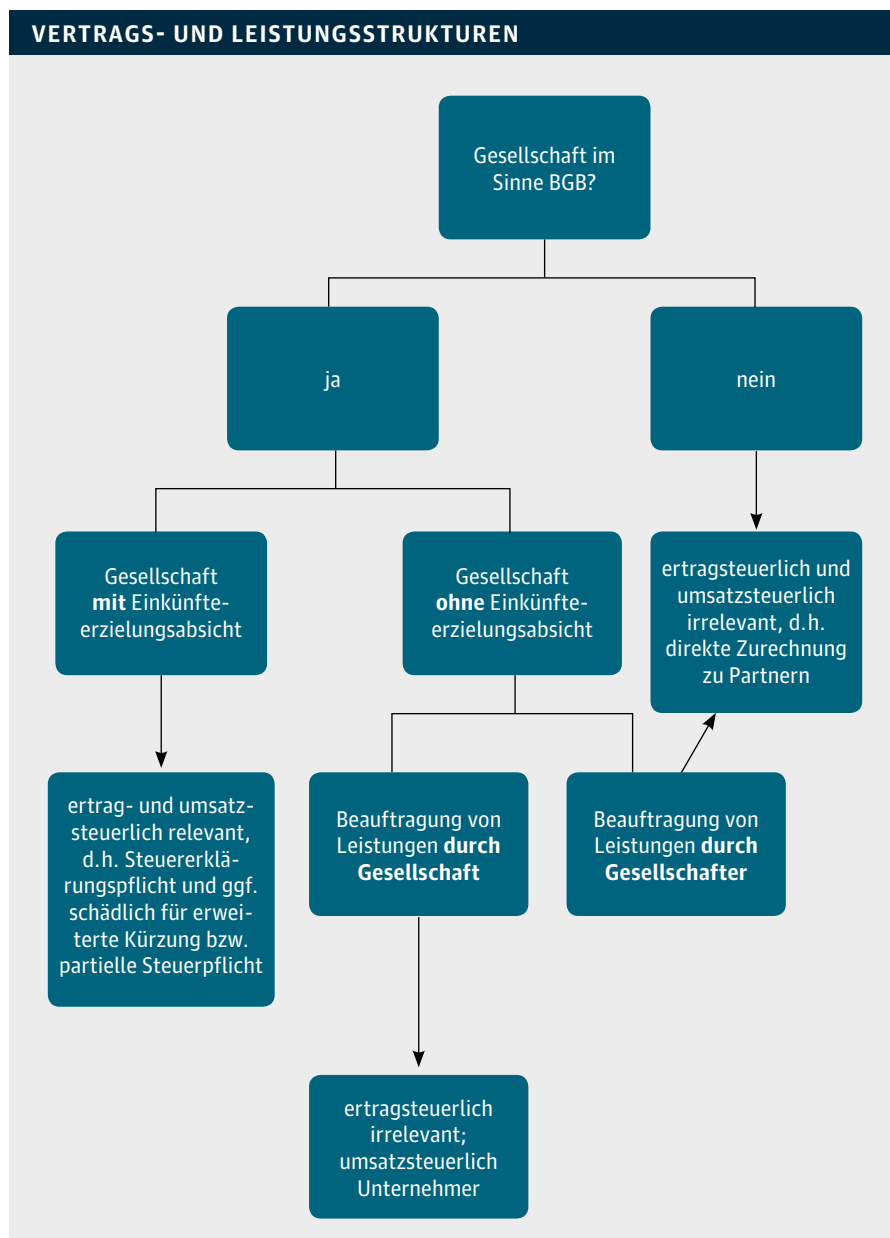
Kay Schulte,  
Geschäftsführer  
BBT GmbH



Mehr zu  
DeltaMaster auf  
[www.avestrategy.com](http://www.avestrategy.com)



VERTRAGS- UND LEISTUNGSSTRUKTUREN



steuer, Abgabe von Umsatzsteuererklärungen) ist jedoch zu berücksichtigen, dass auch die unentgeltlich gewollte Bereitstellung der Projektsteuerung oder anderer Teilleistungen durch einen Gesellschafter als zusätzliche Gegenleistung zur Erschließungsleistung der Erschließungsgesellschaft zu werten wäre. Insbesondere in Fällen, in denen ein Beteiligter bedeutende Eigenleistungen (kaufmännischer, vor allem aber technischer Art) für die Gesellschaft erbringt, entsteht hierauf eine Umsatzsteuer. Dies wird dann besonders bei fehlendem Vorsteuerabzug, insbesondere bei späterer Wohnbebauung, zu einem echten umsatzsteuerlichen Nachteil.

**Fazit**

Um unerwartete formelle, aber auch materielle ertrag- und umsatzsteuerliche Konsequenzen zu vermeiden, sollten die Vertrags- und Leistungsstrukturen im Vorfeld derartiger Erschließungsk Kooperationen steuerlich analysiert werden. Als grobe Richtschnur kann eine Übersicht dienen, wie sie in der obenstehenden Abbildung dargestellt ist.

Um sowohl eine ertrag- als auch eine umsatzsteuerliche Existenz der Kooperation als Gesellschaft und damit eine Einstufung der Beteiligung als ggf. schädliche Beteiligung zu vermeiden, sollte also eine Einkünfteerzielung durch die Gesellschaft und (umsatzsteuerlich) selbst eine Beauftragung von Leistungen durch die Gesellschaft vermieden werden.

Bei den regionalen Prüfungsverbänden der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft und ihren nahestehenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften stehen Ihnen erfahrene Spezialisten zur Verfügung. Sie beraten Sie gern bei Fragen der steuerlichen Abgrenzung.

Falls die Unternehmereigenschaft einer Gesellschaft zu verneinen ist, sind Empfänger der bezogenen (Eingangs-)Leistungen unmittelbar die Gesellschafter. Bei einer vereinbarten Kostenumlage handelt es sich lediglich um den internen Ausgleich zwischen den Gesellschaftern.

Beauftragt die Gesellschaft - abweichend zu den obigen Ausführungen - selber Leistungen in eigenem Namen und für eigene Rechnung, die entweder reflexartig in die Grundstücke der Gesellschafter oder in die öffentlichen Flächen eingehen, ist hierin grundsätzlich ein nachhaltiges Tätigwerden der Gesellschaft zu sehen, mit der Folge, dass die Unternehmereigenschaft der Gesellschaft zu bejahen ist. Eine Kostenteilung dergestalt, dass die Gesellschafter die auf Gesellschaftsebene entstehenden Aufwendungen finanziell ausgleichen, führt umsatzsteuerrechtlich dann zur Entgeltlichkeit (ggf. als sog. Entgelt

von dritter Seite). Folge ist dann, dass ein entgeltlicher Leistungsaustausch auch im Verhältnis zu den Gesellschaftern anzunehmen ist. Die Bezeichnung von Ausgleichszahlungen als Kosten- oder Gesellschafterbeitrag überwindet dabei nicht die Qualifizierung der Entgeltlichkeit.

Im Ergebnis wäre dann die Planungs- und Erschließungsleistung der Erschließungsgesellschaft gegenüber ihren Gesellschaftern umsatzsteuerpflichtig und es bestünde entsprechend für Eingangsleistungen eine Berechtigung zum Vorsteuerabzug. Die Gesellschaft hätte gegenüber den Kooperationspartnern als Leistungsempfänger jeweils gesondert eine Rechnung über die empfangene Leistung unter Beachtung der §§ 14, 14a UStG zu erteilen.

Neben diesem eher formalen Aspekt bzgl. eines hohen Verwaltungsaufwands einer Außengesellschaft (insbesondere Fakturierung mit Umsatz-

<sup>1</sup> Vgl. dazu BFH, Urteil vom 21. April 2009 - II R 26/07 -, BFHE 225, 94, BStBl II 2009, 602.

<sup>2</sup> Vgl. Lürer in: Lippross/Seibel: Basiskommentar Steuerrecht, 97. Lieferung, § 2 EStG; BFH, Urteil vom 14. April 2005 - XI R 82/03 -, BFHE 210, 241, BStBl II 2005, 752.

<sup>3</sup> BFH, Beschluss vom 25. September 2018, GrS 2/16, DStR 2019, S. 672.

<sup>4</sup> Vgl. Abschn. 2.1 Abs. 5 S. 1 UStAE.

<sup>5</sup> Vgl. auch Rau/Dürwächter: UStG-Kommentar, Loseblatt, § 2 UStG, Rz. 497.

Weitere Informationen:  
 [www.pruefungsverbaende.de](http://www.pruefungsverbaende.de)



## DER STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE



Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **05. Juni 2019**.

## ZIELGRUPPE WOHNUNGS- UND IMMOBILIENWIRTSCHAFT

**TGA Ingenieur/Projektingenieur (m/w/d) HLSK**  
WALTER & PARTNER Management-beratung  
Rhein-Main-Gebiet  
[Job-ID 010235557](#)

**Projektleiter\*in Deponie mit Erfahrung im Tiefbau/Deponiebau/ Umwelttechnik**  
AGR Gruppe  
Herten  
[Job-ID 009844236](#)

**Staatlich geprüfter Techniker (m/w/d) der Fachrichtung Bautechnik - Schwerpunkt Tiefbau**  
Landesbetrieb Mobilität Rheinland-Pfalz  
Bad Kreuznach  
[Job-ID 010234305](#)

**Betriebsingenieur/in für Serverräume**  
Technische Universität Darmstadt  
Darmstadt  
[Job-ID 010126112](#)

**Business Analyst/Consultant (m/w/d) Real Estate Consulting**  
Deloitte  
Frankfurt, Düsseldorf  
[Job-ID 009429689](#)

**Sachbearbeiter\_in (m/w/d) im Bereich Öffentlicher Raum**  
Stadt Frankfurt am Main  
Frankfurt am Main  
[Job-ID 010126278](#)

**Bereichsleiter im Hochbau (m/w/d)**  
Hays AG  
Nürnberg  
[Job-ID 010139112](#)

**Investment Manager – Spezialgebiet Akquisition (m/w/d)**  
CONREN Land AG  
Berlin, Hamburg, München  
[Job-ID 010137504](#)

**Privatkundenberater Baufinanzierung Dortmund (m/w/d)**  
Interhyp Gruppe  
Dortmund  
[Job-ID 009429878](#)

**Fachwirt Gebäudemanagement/ Facility Manager (m/w/d)**  
Endress+Hauser Conducta GmbH +Co. KG  
Waldheim (bei Dresden)  
[Job-ID 010125432](#)

### Job-ID eingeben und bewerben!

Einfach auf [www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de) die gewünschte Job-ID eintippen und Sie gelangen direkt zu Ihrem gewünschten Stellenangebot.



### Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Ihr Ansprechpartner:  
**Michaela Freund**  
Tel. 0931 2791-777  
[stellenmarkt@haufe.de](mailto:stellenmarkt@haufe.de)



Die BGW ist mit rund 12.000 bewirtschafteten Wohnungen der größte Immobiliendienstleister im ostwestfälischen Raum, etwa 30.000 Menschen sind bei uns zu Hause. Seit mehr als 60 Jahren stehen wir in unserer Stadt für eine sozial verantwortungsbewusste Wohnraumversorgung und leisten im kommunalen Umfeld Beiträge zur nachhaltigen Quartiers- und kooperativen Stadtentwicklung.

Mit einer ausgeprägten Kundenorientierung, kontinuierlichen und nachhaltigen Investitionen in unseren Bestand sowie durch zielgruppenorientierten Neubau haben wir uns auf dem Bielefelder Wohnungsmarkt erfolgreich positioniert.

Wir suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt einen:

## **BEREICHSLEITER BETRIEBSWIRTSCHAFT (m,w,d)**

### **Ihre Aufgaben:**

- Verantwortliche Leitung des Bereichs Betriebswirtschaft mit folgenden Teilbereichen:
  - Kfm. Projektierungen/Finanzierung/Grundstücksmanagement
  - Recht/Forderungsmanagement
  - Informationsmanagement/Organisation
  - Personal/Ausbildung
  - Rechnungswesen/Steuern
  - Controlling/Risikomanagement
- Umsetzung der Unternehmensstrategie und –ziele im verantworteten Bereich
- Planung Überwachung und Koordination der Arbeitsabläufe
- Mitarbeiterführung nach den Grundsätzen des Unternehmens
- Übernahme von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen

### **Ihre Qualifikationen:**

- abgeschlossenes betriebswirtschaftliches (Fach-)Hochschulstudium
- mehrjährige Berufserfahrung mit betriebswirtschaftlichen und wohnungswirtschaftlichen Aufgabenstellungen
- ausgewiesene Führungskompetenz

### **Persönliche Eigenschaften:**

- Kommunikationsstärke
- Teamfähigkeit
- Hohe Einsatzbereitschaft und Stressresistenz
- Sicheres und souveränes Auftreten
- Hohe Sozialkompetenz
- Schnelle, umsichtige Situationseinschätzung
- Flexibilität und strukturierte, ergebnisorientierte Arbeitsweise

### **Das bieten wir Ihnen:**

- Ein vielseitiges, interessantes und verantwortungsvolles Aufgabengebiet
- Leistungsgerechte Vergütung
- Umfangreiche betriebliche Regelungen zur Altersvorsorge, flexiblen Arbeitszeit, Kinderbetreuung, Gesundheitsmanagement und sonstigen Sozialleistungen

Bei Interesse freuen wir uns auf Ihre vollständigen, aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen unter Angabe Ihres frühestmöglichen Eintrittstermins und Ihrer Gehaltsvorstellung. Bitte nutzen Sie hierzu unser Online-Bewerbungsformular auf unserer Homepage ([www.bgw-bielefeld.de/job-karriere](http://www.bgw-bielefeld.de/job-karriere)).

Bei Fragen zu der ausgeschriebenen Position wenden Sie sich gerne an

**Herrn von Heesen** unter **0521-8809 - 244**.

Mit mehr als 8.000 Wohneinheiten und rund 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zählt die „Lipsia“ eG zu den größten und leistungsstärksten genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen der Stadt Leipzig und ist damit ein wirtschaftlich erfolgreicher und zugleich sozialer Marktteilnehmer der Immobilienwirtschaft. Neben ausgezeichneten Serviceleistungen

bietet die „Lipsia“ ihren Mitgliedern über die von ihr betriebene Spar-einrichtung auch marktnahe Sparangebote. Die Genossenschaft wird von zwei hauptamtlichen und zwei nebenamtlichen Vorständen geführt. Im Zuge einer geregelten Nachfolge wird zum 1. August 2020 ein kaufmännisches Vorstandsmitglied gesucht.

## Kaufmännischer Vorstand (m|w|d)



### Ihre Aufgaben:

- > Strategische und operative Führung der Genossenschaft und der dem Vorstandsressort zugeordneten Abteilungen Rechnungswesen, Kreditmanagement, Finanzplanung, Controlling und Liegenschaftsmanagement mit insgesamt ca. 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- > Gesamtverantwortung für die Risiko- und Unternehmensstrategie sowie für die Steuerung aller genossenschaftsspezifischen und finantypischen Prozesse
- > Verantwortung für die Personalpolitik und die DV-technische Weiterentwicklung (Digitalisierung) der Genossenschaft
- > Kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisationsstruktur und deren Anpassung an die betrieblichen Erfordernisse
- > Vertretung der Genossenschaft gegenüber BaFin, Banken, Kommune, Verbänden
- > Repräsentanz der Genossenschaft in der Öffentlichkeit

### Ihr Profil:

- > Hochschulabschluss mit wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtung
- > Mehrjährige Berufserfahrungen in der genossenschaftlichen, kommunalen oder privatwirtschaftlichen Wohnungs- bzw. Immobilienwirtschaft
- > Umfassende Kenntnisse der gesellschaftsrechtlichen, betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Regelungen für eine Wohnungsgenossenschaft sowie die Befähigung zur operativen und strategischen Unternehmensführung
- > Mehrjährige Führungserfahrungen größerer Teams

- > Bankleiterbefähigung nach §25 KWG oder Bereitschaft, diese bei der Akademie Deutscher Genossenschaften (Montabaur) im Rahmen eines viermonatigen Kurses zu erwerben

Wir suchen das Gespräch mit strategisch und nachhaltig denkenden, umsetzungsorientierten Persönlichkeiten, die sich aufgrund ihrer Werteorientierung, Empathie und Offenheit für das langfristige Engagement in einer Genossenschaft empfehlen!

Für Ihre Fragen nehmen Sie bitte Kontakt mit Frau Dr. Constanze Wachsmann und Frau Elisa Stasch auf, die telefonisch unter 0351 866 81-20 zur Verfügung stehen. Absolute Vertraulichkeit sichern wir Ihnen zu.

Für Ihre Bewerbung registrieren Sie sich bitte über das Kienbaum Executive-Gateway <https://executivegateway.kienbaum.com> mit Ihren aussagefähigen Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Zeugniskopien, Gehaltsvorstellung und möglicher Eintrittstermin) unter der Kennziffer 0821060.

Kienbaum Consultants International GmbH  
An der Frauenkirche 12 | 01067 Dresden  
[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

**Kienbaum**

Wohnungsbaugenossenschaft  
Magdeburg-Stadtfeld eG  
Peter-Paul-Straße 32  
39106 Magdeburg



### Tagesordnung zur Vertreterversammlung am 25.06.2019

1. **Eröffnung und Begrüßung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden**
2. **Bestätigung der Geschäfts- und Tagesordnung**
3. **Jahresabschluss 2018**
  - 3.1. Erläuterungen des Vorstandes zum Jahresabschluss 2018
  - 3.2. Darlegungen des Aufsichtsrates zum Geschäftsjahr 2018
  - 3.3. Diskussion zum Jahresabschluss 2018 und zum Geschäftsjahr 2018
  - 3.4. Beschlussfassung zu den Beschlussvorlagen Nr. 1 und Nr. 2
4. **Entlastung des Vorstandes (Beschlussvorlage Nr. 3) und des Aufsichtsrates (Beschlussvorlage Nr. 4) für das Geschäftsjahr 2018**
  - 4.1. Diskussion zu den Beschlussvorlagen Nr. 3 und Nr. 4
  - 4.2. Beschlussfassung zu den Beschlussvorlagen Nr. 3 und Nr. 4
5. **Wahl des Wahlvorstandes für die Vertreterwahl 2020**
  - 5.1. Vorstellung der Kandidaten
  - 5.2. Wahl der Kandidaten
6. **Information über das Ergebnis der Prüfung des Jahresabschlusses 2017 (Prüfbericht vom 20.06.2018)**
7. **Satzungsneufassung**
  - 7.1. Erläuterungen des Vorstandes zur Satzungsneufassung (Beschlussvorlage Nr. 5)
  - 7.2. Diskussionen zur Satzungsneufassung
  - 7.3. Beschlussfassung zu Beschlussvorlage Nr. 5
8. **Schlusswort**

Wir sind eine leistungsstarke Genossenschaft mit rd. 1.200 Wohnungen ([www.gwg-bonn.de](http://www.gwg-bonn.de)) und suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt einen



### Hauptamtlichen Vorstand (m/w/d)

Sie übernehmen als Geschäftsführer Verantwortung für die strategische und operative Leitung der Genossenschaft:

- Strategische Weiterentwicklung der GWG Bonn eG
- Sicherstellen eines nachhaltigen Bestandsmanagements durch effiziente Bewirtschaftungsstrategien sowie Neubau- und Modernisierungsmaßnahmen
- Verantwortung für die wirtschaftliche Ausrichtung einschließl. Investitionsplanung und Finanzierung
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Aufsichtsrat und motivierende Führung des Teams

### Qualifikationen:

- Betriebswirtschaftliches oder vergleichbares Studium mit immobilienwirtschaftlicher Ausrichtung
- Führungsmotivation und mehrjährige Leitungserfahrung in der Wohnungswirtschaft
- Überdurchschnittliche soziale Kompetenz und Teamfähigkeit
- Unternehmerisches Denken und Handeln nach genossenschaftlichen Grundsätzen

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung mit Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung und ihrem möglichen Eintrittstermin an Herrn Aufsichtsratsvorsitzenden Stefan Raetz, Schweigelstr. 23, 53359 Rheinbach, [stefan.raetz@stadt-rheinbach.de](mailto:stefan.raetz@stadt-rheinbach.de).

## KARRIERECHANCE FÜR AMBITIONIERTE/N WOHNUNGSWIRTSCHAFTLER/-IN

Unser 100-prozentiges Tochterunternehmen, die GEWOGÉ Bauträger GmbH, stellt u.a. den Mitgliedern der Genossenschaft modernen und bedarfsgerechten Wohnraum zur Verfügung, bewirtschaftet rund 2.700 Wohnungen und betreibt das Bauträgersgeschäft.

Im Zuge einer altersbedingten Nachfolgeregelung suchen wir zum frühestmöglichen Termin eine/n erfahrene/n Bilanzbuchhalter/-in bzw. eine/n erfahrene/n Immobilienkauffrau/-mann als

## LEITER/-IN DES BEREICHES RECHNUNGSWESEN

Die ausgeschriebene Position untersteht direkt dem Vorstand. Ab der tatsächlichen Übernahme des Bereiches ist die Erteilung von Handlungsvollmacht vorgesehen.

Zu Ihren Aufgaben zählen u.a. die Erstellung von Jahresabschlüssen nebst Lagebericht/Anhang, Geschäftskurzbericht und Wirtschaftsplänen für die Gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft im Hönnetal eG und die GEWOGÉ Bauträger GmbH. Darüber hinaus erstellen Sie sämtliche Steuererklärungen für unsere Unternehmen.

Sie zeichnen zudem verantwortlich für die Rechtsabteilung mit dem Mahn- und Klagewesen, die vollständige Umlagenabrechnung sowie die Wohnungseigentums- und Fremdverwaltung.

Sie verfügen nachweisbar über

- eine solide und fundierte Aus- und Weiterbildung in der Wohnungswirtschaft mit ausgeprägten betriebswirtschaftlichen und buchhalterischen Kenntnissen, evtl. durch ein zusätzliches Studium unterlegt?
- ausgezeichnete Kenntnisse im Bereich des Bilanz- und Steuerrechts?
- erste Führungserfahrung im Bereich des Rechnungswesens und möchten für ein engagiertes und motiviertes Team Verantwortung übernehmen?
- Erfahrungen im Umgang mit der branchenspezifischen Software Wodis Sigma sowie der GES?
- eine positive Einstellung zum Genossenschaftsgedanken?

Wenn Sie diese attraktive Position anspricht, dann freuen wir uns über die Zusendung Ihrer vollständigen und **schriftlichen** Bewerbung bis zum **28.06.2019** mit Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung und Ihres frühestmöglichen Eintrittstermins.

Unser Geschäftsgebiet befindet sich in schöner Lage an den Ausläufern des Sauerlandes mit verkehrsnaher Anbindung an das Ruhrgebiet. Die kreisangehörige Stadt Menden ist für Familien dank guter schulischer und sonstiger Infrastruktur ein attraktiver Wohnstandort.

Vorstand der Gemeinnützigen Wohnungsgenossenschaft im Hönnetal eG, **persönlich/vertraulich**, Lendringser Platz 1, 58710 Menden, [www.gewoge-menden.de](http://www.gewoge-menden.de)



Im Verband Thüringer Wohnungs- und Immobilienwirtschaft e.V. (vtw) haben sich 213 Mitgliedsunternehmen, darunter 172 Wohnungsunternehmen, zusammengeschlossen. Zusammen bewirtschaften sie 265.200 Wohnungen. Mit 249.600 Wohnungen handelt es sich dabei fast ausschließlich um eigenen Bestand der Unternehmen. Rund 15.600 Wohnungen werden für Dritte, teils in der Wohneigentumsverwaltung, betreut. Nahezu jeder zweite Mieter wohnt bei einem Mitgliedsunternehmen des vtw. Seit 1991 investierten vtw-Mitglieder annähernd 12,9 Milliarden Euro überwiegend in den Wohnungsbestand. 2018 sicherten die vtw-Mitglieder mehr als 3.300 Arbeitsplätze.

**Im Verband ist die Stelle**

## Referent/-in Prozessmanagement Planung/Bau/Energie (m/w/d)

ab 01.07.2019 als unbefristete Vollzeitstelle neu zu besetzen.

**Ihre Aufgaben u.a.:**

- Trendanalyse von Zukunftsthemen
- Stadt- und Quartiersentwicklung als kompetenter Ansprechpartner
- fachliche Stellungnahmen zu den Themen Bauen, Modernisieren, Instandhaltung, Energie, Normung, Planung, Brandschutz, Arbeitssicherheit und Wohnungspolitik
- Kontaktpflege und fachliche Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern aus Industrie, Wirtschaft, Politik, Wissenschaft/Hochschulen sowie anderen Berufsverbänden

**Ihr Kurz-Profil**

- Hochschulabschluss (FH/Universität) im Bauwesen/Städteplanung mit mehrjähriger Berufserfahrung
- Erfahrungen in der Immobilien- und Wohnungswirtschaft (Investitionen, Projekte, Quartiere)

Wir bieten Ihnen eine interessante, verantwortungsvolle und abwechslungsreiche Tätigkeit in einem modernen Arbeitsumfeld in zentraler Lage in Erfurt, attraktive Vergütungsbestandteile, flexible Arbeitszeit und besondere soziale Zusatzleistungen. Haben wir Ihr Interesse geweckt? Nähere Informationen erhalten Sie unter [www.vtw.de](http://www.vtw.de).



Für den **Standort Erlangen** suchen wir Sie zum nächstmöglichen Zeitpunkt als

## Kaufmännischer Projektsteuerer (m/w/d) Wohnungsbau

unbefristete Festanstellung in Vollzeit

**Ihre Aufgaben**

Sie verantworten die kaufmännische Projektsteuerung unserer bundesweit aktiven Bauvorhaben von der Baugenehmigung bis zur Fertigstellung und Übergabe an unsere Betreiber. Dabei stimmen Sie sich mit unseren Vertragspartnern, deren Dienstleistern, Behörden ab.

**Ihr Profil**

Sie haben ein abgeschlossenes Studium im Bereich Immobilienwirtschaft oder ein kaufmännisches Studium sowie erste Berufserfahrung in der Projektsteuerung von Bauvorhaben. Zudem sind Sie ein Organisationstalent und arbeiten kunden- und lösungsorientiert.

**Wir freuen uns auf Sie**

Neben vielfältigen Weiterbildungsmöglichkeiten erwartet Sie ein offenes und faires Miteinander. Bewerben Sie sich jetzt über: [www.gbi.ag/karriere](http://www.gbi.ag/karriere)

Bei Fragen wenden Sie sich gerne an Frau Müller: +49 9131 533 82-57



# BBG

Wohnen in Braunschweig

Die Braunschweiger Baugenossenschaft (BBG) zählt seit ihrer Gründung 1887 zu den ältesten und mit ca. 22.000 Mitgliedern auch zu den mitgliederstärksten Baugenossenschaften in Deutschland. Als traditionsreiches und in Braunschweig verwurzelttes Unternehmen mit rund 6.500 eigenen Wohnungen und 100 Gewerbeeinheiten ist sie fester Bestandteil der Stadt und nimmt mit ihren 94 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wichtige Aufgaben zur Wohnungsversorgung wahr. Mit zwei Seniorenresidenzen im Eigenbetrieb und einer eigenen Spareinrichtung stellt die BBG neben einer verlässlichen Vermietung ebenso eine stabile Gemeinschaft dar, in der der Mensch mehr zählt als der Gewinn. Zum weiteren Ausbau des Unternehmenserfolgs wird eine strategisch denkende Persönlichkeit gesucht.

## Vorstandsmitglied (m/w/d)

Gemeinsam mit Ihrer zukünftigen Kollegin und Ihrem Kollegen obliegt Ihnen die strategische und operative Gesamtverantwortung für die Genossenschaft. Dabei ist angedacht, dass Sie im Rahmen der Ressortverteilung schwerpunktmäßig Verantwortung für die EDV/IT, das technische Bestandsmanagement, die Portfoliosteuerung sowie den Regiebetrieb übernehmen. Je nach Ihrer Vorerfahrung können diese Bereiche jedoch noch angepasst werden. Bereichsübergreifend übernehmen Sie gemeinsam mit Ihrem Kollegium die Verantwortung für die Spareinrichtung der Wohnungsgenossenschaft sowie die Repräsentation des Unternehmens in der Öffentlichkeit, insbesondere gegenüber Politik, Kommunen, Verbänden, Presse und Wirtschaft. Eine motivierende und wertschätzende Führung der zugeteilten Mitarbeitenden runden das Aufgabenprofil ab.

Um dieser anspruchsvollen Position gerecht zu werden, verfügen Sie über ein Hochschulstudium, möglichst mit immobilienwirtschaftlicher Ausrichtung. Ergänzend dazu haben Sie bereits umfangreiche mehrjährige Erfahrungen in der ersten oder zweiten Leitungsebene in einem vergleichbaren Unternehmen der Wohnungswirtschaft sammeln können – idealerweise im genossenschaftlichen Umfeld. Neben einem ausgeprägten Verständnis für kaufmännische und technische Zusammenhänge zeichnen Sie sich durch Verantwortungsbewusstsein und hohen Gestaltungswillen aus. Ihre ausgeprägte soziale Kompetenz findet Ausdruck in einem wertschätzenden Umgang in Ihrem Team und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Wenn Sie sich von diesem Aufgabenprofil angesprochen fühlen und über eine hohe Identifikation mit dem Genossenschaftsgedanken verfügen, senden Sie bitte Ihre vollständigen und aussagefähigen Bewerbungsunterlagen (Motivationsschreiben, Lebenslauf, Zeugniskopien und Gehaltsvorstellung) unter Angabe der Kennziffer MA 16.957-DW an die von uns beauftragte Personalberatung ifp. Für weiterführende Informationen stehen Ihnen dort Frau Alexandra Gewiss (Tel.: 0221/20506-133, alexandra.gewiss@ifp-online.de) sowie Herr Norbert Heinrich (Tel.: 0221/20506-52) gerne zur Verfügung. Selbstverständlich sichern wir Ihnen die vertrauliche Behandlung Ihrer Bewerbung zu.



# Endlich Zuhause!

## Zum 01.01.2020 suchen wir einen **Technischen Vorstand (m/w/d)**

### IHRE AUFGABEN

- › Leitung der beiden Gesellschaften gemeinsam mit dem kaufmännischen Vorstand
- › Personalführung und Verantwortung für die strategische Ausrichtung und die Entwicklung der Kreisbau AG gemeinsam mit dem kaufmännischen Vorstand
- › Verantwortung für alle technischen Belange der Kreisbau AG
- › Quartiersentwicklung und Beteiligung an Aufgaben der Stadtentwicklung
- › Planung und Umsetzung von Neubauvorhaben, schwerpunktmäßig mit öffentlicher Förderung
- › Planung und Umsetzung von Modernisierungs- und Instandsetzungsprogrammen
- › Steuerung der Ausschreibungen und Vergaben von Vertragsarbeiten
- › Enge Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat
- › Enge Zusammenarbeit mit der Kommune
- › Umsetzung des Unternehmensleitbildes

### IHR PROFIL

- › Abgeschlossenes Hochschulstudium der Fachrichtungen Architektur, Stadtplanung oder Bau oder eine vergleichbare Qualifikation
- › Mehrjährige Erfahrung in den Bereichen Technik, Neubau, Instandhaltung und Modernisierung
- › Erfahrung im Bereich Quartiers- und Stadtentwicklung
- › Erfahrungen mit der Wohnungsbauförderung des Landes NRW
- › Bauvorlageberechtigung
- › Führungserfahrung im Management, vorzugsweise in der Wohnungs- oder Immobilienwirtschaft
- › Motivierender Führungsstil

Die Beschreibung der Aufgaben hat Ihr Interesse geweckt und Sie finden sich in dem angegebenen Profil wieder? Dann senden Sie uns Ihre aussagekräftige Bewerbung unter Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung bis zum 21.06.2019 vorzugsweise per E-Mail an Frau Doreen Schulz:

EBZ Europäisches Bildungszentrum | Springorumallee 20 | 44795 Bochum  
Bewerbungen@e-b-z.de

Als städtische Wohnungsunternehmen in Mönchengladbach beweisen die Kreisbau AG und die GSWG – Gemeinnützige Wohnungs- und Siedlungsgesellschaft mbH, dass schönes Wohnen in Mönchengladbach bezahlbar und vielfältig ist.

Nach der Umsetzung des Ratsbeschlusses vom 16.02.2017 werden die beiden Gesellschaften diesen Anspruch zukünftig gemeinsam umsetzen und einen Bestand von 1.440 Wohnungen und 61 gewerbliche Einheiten der Kreisbau AG sowie 1.669 Wohnungen und 35 gewerbliche Einheiten aus dem Bestand der GSWG bewirtschaften. Darüber hinaus betreuen die beiden Gesellschaften noch 1.136 Wohneinheiten und 28 gewerbliche Einheiten aus dem Generalpachtvertrag und dem Treuhandvertrag mit der Stadt Mönchengladbach.

Beide Gesellschaften zusammen sollen nach dem Willen des Rates der Stadt Mönchengladbach eine möglichst große Rolle bei der Schaffung von bezahlbarem Wohnraum in Mönchengladbach übernehmen und die Modernisierung des Bestandes vorantreiben. Öffentliche Gebäude, insbesondere Offene Ganztags- und Kindertageseinrichtungen, sollen weiterhin vom Wohnungsbauunternehmen geplant und realisiert werden.

Der Aufsichtsrat der Kreisbau AG wird bei diesem Bewerbungsverfahren vom EBZ Bochum unterstützt. Mit Ihrer Bewerbung zeigen Sie sich einverstanden, dass das EBZ Ihre Daten zum Zweck der Durchführung des Bewerbungsverfahrens verarbeitet und speichert. Für Rückfragen steht Ihnen Frau Doreen Schulz im EBZ unter der Tel. 0234/9447-625 zur Verfügung.

Weitere Informationen zur Kreisbau AG Mönchengladbach erhalten Sie unter:  
[www.kreisbau-ag.de](http://www.kreisbau-ag.de)

## MIETRECHT

## BGB §§ 126, 550

**Mietvertrag und gesetzliche Schriftform**

Der Zusatz „i.A.“ neben der Unterschrift führt zu einem Verstoß gegen die (gesetzliche) Schriftform.

LG Berlin, Urteil vom 7.11.2018, 26 O 1660/18

**Bedeutung für die Praxis**

Indem der auf Seiten des Vermieters und Unterzeichnenden seine Unterschrift jeweils mit dem Kürzel „i.A.“ versehen hat, konnte das erkennende Landgericht nicht davon ausgehen, dass er die Verantwortung für den Inhalt des Vertrages übernommen hat, zumal er selbst wiederum lediglich für den Vertreter des Vermieters handelte. Vielmehr kann seine Erklärung nur als die eines Erklärungsboten verstanden werden. Es mag sich bei dem Unterzeichner zwar um jemanden gehandelt haben, der von der Vertreterin des Vertreters entsandt war, aber - der Zusatz „i.A.“ machte es deutlich - nicht um jemanden, der eine eigene Erklärung abgeben wollte. Ob während der Vertragsverhandlung bei Unterzeichnung des Mietvertrages die unterzeichnende Mitarbeiterin der Hausverwaltung mehrfach telefonisch wegen einzelner Regelungen bei dem Vermieter Rücksprache gehalten hat, ist unerheblich, weil es nichts daran ändert, dass sie den Vertrag eben nicht als Vertreter, sondern nur als Erklärungsbote unterschrieben hat. Lassen sich die maßgeblichen Umstände nicht aus der Urkunde entnehmen und mangelt es damit an der erforderlichen Form, führt dies zwar nicht zur Unwirksamkeit des Mietvertrages, aber dazu, dass dieser auf unbestimmte Zeit lief (und damit vorzeitig kündbar war).

RA Heiko Ormanschick, Hamburg

## BGB §§ 558, 558 c

**Mieterhöhung und Mietspiegel**

Zur Indizwirkung eines einfachen Mietspiegels (hier: Dresdner Mietspiegel 2015).

BGH, Urteil vom 13.2.2019, VIII ZR 245/17

**Bedeutung für die Praxis**

Die ortsübliche Vergleichsmiete ist im Prozess auf der Grundlage von Erkenntnisquellen zu bestimmen, die die tatsächlich und üblicherweise gezahlten Mieten für vergleichbare Wohnungen in einer für die freie tatarichterliche Überzeugungsbildung hinreichenden Weise ermittelt haben. Dem Dresdner Mietspiegel 2015 kann eine ausreichende Indizwirkung zur Ermittlung der ortsüblichen Vergleichsmiete beigemessen werden. Die Beteiligung der örtlichen Interessenvertreter von Mieter- und Vermieterseite in einer Projektgruppe sowie der Anerkennung der gefundenen Ergebnisse spricht nach der Lebenserfahrung dafür, dass der Mietspiegel die örtliche Mietsituation nicht einseitig, sondern objektiv zutreffend abbildet. Gründe, an der notwendigen Qualität des (einfachen) Mietspiegels, in welchem 3.948 Datensätze aus der Datenbereitstellung durch Vermieter und aus einer mündlichen Mieterbefragung eingeflossen sind, ►

## INHALT

## MIETRECHT

- 77 BGB §§ 126, 550  
**Mietvertrag und gesetzliche Schriftform**
- 77 BGB §§ 558, 558 c  
**Mieterhöhung und Mietspiegel**
- 78 BGB §§ 307, 535, 538  
**Schönheitsreparaturen und gewerbliches Mietverhältnis**

## WEG-RECHT

- 78 WEG §§ 14 Nr. 1, 15 Abs. 3, 22 Abs. 1; BGB § 1004  
**Verdoppelung der Terrassenfläche im Sondernutzungsrecht**
- 78 WEG § 15 Abs. 1 und Abs. 3  
**Heimähnliche Unterbringung von Wohnungslosen im Teileigentum („Laden“)**
- 79 WEG §§ 10 Abs. 8 S. 1, 21 Abs. 2  
**Pro-rata-Haftung des Sondereigentümers für Verbindlichkeiten der WEG?**
- 79 WEG § 28 Abs. 1 S. 1 und Abs. 5  
**Fortgeltung eines konkreten Wirtschaftsplans**
- 79 WEG §§ 10 Abs. 6, 14, 23 ff.; BGB §§ 280 ff.  
**Wer haftet dem betroffenen Wohnungseigentümer bei verzögerter Sanierung?**



Fordern Sie unseren wöchentlichen Newsletter an: [www.diewohnungswirtschaft.de](http://www.diewohnungswirtschaft.de)



**RA Heiko Ormanschick**  
Mietrecht  
Blankeneser Bahnhofstraße 46, 22587 Hamburg  
Telefon: 040 866060-0  
kanzlei@ormanschick.de, www.ormanschick.de



**RiAG Dr. Olaf Riecke**  
WEG-Recht  
Baumweg 1, 22589 Hamburg  
Telefon: 040 871683  
olaf@riecke-hamburg.de, www.riecke-hamburg.de



**Online:**  
Die Urteile können Sie als Langversion im Internet unter [www.diewohnungswirtschaft.de/urteile](http://www.diewohnungswirtschaft.de/urteile) einsehen.



**Nutzung der QR-Codes:**  
1. Laden Sie sich eine QR-Code-App auf Ihr SmartPhone (z. B. barcoo, QuickMark Barcode Scanner, i-nigma).  
2. Scannen Sie den gewünschten QR-Code mit der App.  
3. Viel Spaß beim Lesen!

zu zweifeln, sind weder vorgebracht, noch ersichtlich. Die im genannten Mietspiegel veröffentlichte Orientierungshilfe ist Grundlage für eine sachgerechte Differenzierung innerhalb der Mietpreisspanne. Auch wenn insoweit eine Vermutungswirkung nach § 558 d Abs. 3 BGB nicht besteht,

ist sie dennoch eine taugliche Schätzgrundlage, da sie auf dem Wissen und den Erfahrungen von Experten des Dresdner Wohnungsmarktes beruht.

RA Heiko Ormanschick, Hamburg

## BGB §§ 307, 535, 538

### Schönheitsreparaturen und gewerbliches Mietverhältnis

Zur Übertragbarkeit der zu Wohnraummietverträgen ergangenen Rechtsprechung bei Schönheitsreparaturen auch auf gewerbliche Mietverhältnisse.

OLG Dresden, Hinweisbeschluss vom 6.3.2019, 5 U 1613/18

#### Bedeutung für die Praxis

Nach Auffassung des OLG Dresden ist die höchstrichterliche Rechtsprechung zu Wohnraummietverträgen, wonach die formularvertragliche Überwälzung der nach der gesetzlichen Regelung den Vermieter treffenden Verpflichtung zur Vornahme laufender Schönheitsreparaturen im Fall einer dem Mieter unrenoviert oder renovierungsbedürftig überlassenen Wohnung der Inhaltskontrolle am Maßstab des § 307 nicht standhält, sofern der Vermieter dem Mieter keinen angemessenen Ausgleich gewährt

hat, auch auf gewerbliche Mietverhältnisse übertragbar. Die Übertragbarkeit dieser Rechtsprechung begründet das OLG damit, dass in beiden Arten von Mietverhältnissen von derselben gesetzlichen Regelung abgewichen wird und sich in beiden Fällen dasselbe Problem der fehlenden Kompensation für die Verpflichtung zur Beseitigung von Gebrauchsspuren stellt, welche dem Mieter nicht zuzurechnen sind.

RA Heiko Ormanschick, Hamburg

## WEG-RECHT

### WEG §§ 14 Nr. 1, 15 Abs. 3, 22 Abs. 1; BGB § 1004

#### Verdoppelung der Terrassenfläche im Sondernutzungsrecht

Die erhebliche Vergrößerung der Terrasse überschreitet die übliche Nutzung einer Gartenfläche und ist von dem Sondernutzungsrecht ohne eine ausdrückliche Regelung nicht umfasst. Die Vergrößerung einer Terrasse ermöglicht eine intensivere Nutzung des gemeinschaftlichen Eigentums und kann zu weiteren Lärmemissionen führen.

AG München, Urteil vom 29.8.2018, 485 C 5290/18

#### Bedeutung für die Praxis

Beim bloßen Sondernutzungsrecht ist immer ein Eingriff in das gemeinschaftliche Eigentum gegeben (vgl. OLG Frankfurt, NZM 2008, 322 ebenfalls zur Terrassenvergrößerung). Insoweit ist die BGH-Entscheidung (ZMR 2017, 409), die sich auf bauliche Maßnahmen am Sondereigentum bezieht, nicht einschlägig.

Es geht hier auch nicht um die rein optische Veränderung im Terrassenbereich, sondern um die Möglichkeit einer intensiveren Nutzung, wie sie sowohl bei einer Verdoppelung der Fläche gegeben ist als auch wenn etwa die ursprünglichen Kiesflächen nunmehr mit Basaltplatten belegt sind.

Das AG Weimar (ZMR 2013, 582) spricht von „erhöhtem Störpotenzial“: Eine angelegte Terrasse kann z. B. durch Aufstellen von Gartenmöbeln, Holzkohlegrills etc. wesentlich intensiver genutzt werden als eine unbefestigte Rasenfläche.

RiAG Dr. Olaf Riecke, Hamburg

### WEG § 15 Abs. 1 und Abs. 3

#### Heimähnliche Unterbringung von Wohnungslosen im Teileigentum („Laden“)

1. Die tageweise Unterbringung von wohnungslosen Personen in einer Gemeinschaftsunterkunft zur Vermeidung von Obdachlosigkeit ist i. d. R. nicht als eine zu Wohnzwecken dienende Nutzung, sondern als heimähnliche Unterbringung anzusehen, die grundsätzlich in Teileigentumseinheiten erfolgen kann.
2. Hält sich eine Nutzung von Wohn- und Teileigentum im Rahmen der Zweckbestimmung, kann sich ihre Unzulässigkeit nicht aus dem Charakter der Anlage und den diesen prägenden örtlichen Verhältnissen ergeben.

BGH, Urteil vom 8.3.2019, V ZR 330/17

#### Bedeutung für die Praxis

Mit der Einordnung als Wohnungs- oder Teileigentum ist bloß eine sehr weite Zweckbestimmung verbunden.

Die Bezeichnung „Laden“ kann – insbesondere bei Neubauten – sowohl eine (weitere/engere) Zweckbestimmung, d.h. eine zusätzliche Nutzungsbeschränkung, beinhalten oder aber nur als Nutzungsvorschlag bzw. – bei aufgeteilten Bestandsbauten – zur Beschreibung der Räume gemeint sein (Auslegungsfrage). Ersteres gilt nur, wenn dies aus der Teilungserklärung hinreichend klar und eindeutig hervorgeht. Anderenfalls darf das Teileigentum zwar nicht zum Wohnen, aber im Grundsatz zu jedem anderen (gewerblichen) Zweck genutzt werden, d.h. auch zur tageweisen Unterbringung von Obdachlosen.

RiAG Dr. Olaf Riecke, Hamburg



## WEG §§ 10 Abs. 8 S. 1, 21 Abs. 2

### Pro-rata-Haftung des Sondereigentümers für Verbindlichkeiten der WEG?

Eine Haftung des Wohnungseigentümers gemäß § 10 Abs. 8 Satz 1 WEG für Verbindlichkeiten des Verbandes scheidet dann aus, wenn es sich um Ansprüche anderer Wohnungseigentümer handelt, die aus dem Gemeinschaftsverhältnis herrühren (sog. Sozialverbindlichkeiten).

Hierzu gehören Aufwendungsersatzansprüche, die einem Wohnungseigentümer wegen der Tilgung einer Verbindlichkeit des Verbandes zustehen, und zwar auch dann, wenn die Tilgung eine Notgeschäftsführungsmaßnahme i. S. d. § 21 Abs. 2 WEG ist; dies gilt unabhängig davon, ob eine Befriedigung aus dem Gemeinschaftsvermögen zu erwarten ist oder nicht.

BGH, Urteil vom 26.10.2018, V ZR 279/17

#### Bedeutung für die Praxis

Dem in Vorlage tretenden Sondereigentümer, der Schulden des Verbandes (WEG) bedient, steht kein direkter anteiliger Erstattungsanspruch gegen die übrigen Wohnungseigentümer zu.

Er kann sich allein an den Verband halten und muss ggf. dessen Hausgeldansprüche gegen zahlungssäumige Miteigentümer pfordern. § 10 Abs. 8 WEG bezieht sich auf das Außenverhältnis zu Dritten (Gläubigern).

Nur wenn der Sondereigentümer wie ein Dritter gegenüber dem Verband auftritt – z. B. als Verkäufer oder Dienstleister –, greift § 10 Abs. 8 WEG, der eine Teilhaftung nach Miteigentumsanteilen konstituiert, und zwar auch für den Fall, dass die Gemeinschaftsordnung eine Kostenverteilung nach einem anderen Schlüssel (Verbrauch, Fläche o. a.) vorsieht.

RiAG Dr. Olaf Riecke, Hamburg

## WEG § 28 Abs. 1 S. 1 und Abs. 5

### Fortgeltung eines konkreten Wirtschaftsplans

1. Die Wohnungseigentümer haben die Kompetenz, zu beschließen, dass ein konkreter Wirtschaftsplan bis zur Beschlussfassung über den nächsten Wirtschaftsplan fortgelten soll; eine abstrakt-generelle Regelung des Inhalts, dass jeder künftige Wirtschaftsplan bis zur Verabschiedung eines neuen fortgelten soll, bedarf der Vereinbarung.
2. Der Verwalter wird weder durch einen konkreten Fortgeltungsbeschluss noch durch eine generelle Fortgeltungsvereinbarung von der Pflicht entbunden, auch für das folgende Kalenderjahr einen Wirtschaftsplan aufzustellen.

BGH, Urteil vom 14.12.2018, V ZR 2/18

#### Bedeutung für die Praxis

Eine abstrakt-generelle Regelung zur Fortgeltung von Beschlüssen über den Wirtschaftsplan ist nichtig. Lediglich für die Fortgeltung eines konkreten Wirtschaftsplans besteht Beschlusskompetenz.

In der Praxis erscheint es vorzugswürdig, die jetzt vom BGH zugelassene Variante zur Fortgeltung eines konkreten Wirtschaftsplans bis zur Beschlussfassung über den nächsten Wirtschaftsplan nicht zu nutzen. Wird nämlich im Folgejahr ein neuer Wirtschaftsplan beschlossen, muss wieder die Fortgeltung dieses Wirtschaftsplans bis zur Beschlussfassung über den nächsten Wirtschaftsplan mitbeschlossen werden. Es genügt meist, nur die Fortgeltung eines konkreten Wirtschaftsplans (z. B.) für 2019 für die beiden nächsten Jahre (2020 und 2021) zu beschließen, sofern nicht gesondert hierzu Beschlüsse gefasst werden. Auch dann ist eine erfolgreiche Beschlussanfechtung des künftigen Beschlusses nicht mit einem Wegfall der Hausgeldzahlungspflicht verbunden und die Liquidität gesichert.

RiAG Dr. Olaf Riecke, Hamburg

## WEG §§ 10 Abs. 6, 14, 23 ff.; BGB §§ 280 ff.

### Wer haftet dem betroffenen Wohnungseigentümer bei verzögerter Sanierung?

Hat ein einzelner Wohnungseigentümer Schäden an seinem Sondereigentum erlitten, weil eine Beschlussfassung über eine Sanierung des gemeinschaftlichen Eigentums unterblieben ist, können nur die übrigen Wohnungseigentümer zum Schadensersatz verpflichtet sein, nicht der Verband (vgl. Senat, Urteil vom 8.6.2018, V ZR 125/17, ZMR 2018, 777 = ZfIR 2018, 666 Rn. 9; Urteil vom 17.10.2014, V ZR 9/14, BGHZ 202, 375 Rn. 21 ff.).

Ist ein (ausreichender) Beschluss gefasst worden, der jedoch nicht oder nur unvollständig durchgeführt wird, scheidet sowohl eine Haftung der übrigen Wohnungseigentümer als auch eine Haftung des Verbandes aus. Insoweit kann sich nur eine Ersatzpflicht des Verwalters ergeben.

BGH, Urteil vom 16.11.2018, V ZR 171/17

#### Bedeutung für die Praxis

Es kommt immer darauf an, welche Beschlusslage gegeben ist: Fehlt es an einem Instandsetzungsbeschluss oder ist dieser weitgehend unzureichend, ist der Verband (WEG) nicht Schadensersatzpflichtig.

Die übrigen Wohnungseigentümer können (nur) zum Schadensersatz verpflichtet sein, wenn sie in Kenntnis der notwendigen Instandsetzung entweder der Eigentümerversammlung ferngeblieben sind oder dort mit Nein oder Enthaltung gestimmt haben.

Ist ein umsetzbarer Beschluss gefasst worden, der jedoch nicht oder nur unvollständig durchgeführt wird, so kann sich nur eine Ersatzpflicht des Verwalters ergeben, für dessen Fehler bzw. Untätigkeit weder die Sondereigentümer noch der Verband gegenüber dem Geschädigten einstehen müssen.

RiAG Dr. Olaf Riecke, Hamburg

## ZAHL DES MONATS

10%

## Wohlfühlfaktor Nachbarschaft

Im Durchschnitt geben **10%** der deutschen Mieter an, mit ihren Nachbarn befreundet zu sein. Dieser Wert ist seit 2012 nahezu konstant geblieben. Das ergibt sich aus dem Benchmarking der Mieterbefragungen von Analyse & Konzepte. Allerdings ist der Anteil der Mieter, die angeben, ihre Nachbarn zu kennen und ein gutes Verhältnis zu ihnen zu haben, leicht gesunken. Immer mehr Mieter kennen ihre Nachbarn nur flüchtig. Gleichzeitig ist ein leichter Anstieg von Unmut und Unzufriedenheit mit der Nachbarschaft zu beobachten: Durchschnittlich 9% aller Mieter sind aufgrund der Nachbarschaft mit ihrer Wohnsituation unzufrieden. Im Jahr 2012 lag dieser Wert noch bei 7%. Kritikpunkte sind insbesondere Lärm, der durch Nachbarn verursacht wird, sowie mangelnde Sauberkeit und Ordnung. Hier sind es vor allem die Treppenhausreinigung und der Umgang mit Müll und Sperrmüll, die immer wieder als Probleme benannt werden. Von dieser Entwicklung sind alle Wohnungsunternehmen betroffen. Etwas positiver ist die Lage bei den Wohnungsgenossenschaften: Bei ihnen ist der Anteil der Mieter, die aufgrund der Nachbarschaft unzufrieden sind, etwas geringer (6%).

„Die Veränderungen in der Gesellschaft wirken sich auf das Zusammenleben in den Quartieren aus. Gute Nachbarschaften tragen zur Wohnzufriedenheit bei und senken die Fluktuation“, sagt Anja Hesse von



Quelle: altrendo images/gettyimages.com

Analyse & Konzepte. „Wohnungsunternehmen sollten die Entwicklung der Nachbarschaften im Blick haben. Deshalb ist es so wichtig, dass die Wohnungsunternehmen gute Nachbarschaften durch gezielte Belegung und soziale Maßnahmen fördern.“

## IMPRESSUM &gt;&gt;&gt; DW DIE WOHNUNGSWIRTSCHAFT

## HERAUSGEBER UND VERLAG

Haufe-Lexware GmbH &amp; Co. KG

## Ein Unternehmen der Haufe Group

Standort Hamburg, Hufnerstraße 28, 22083 Hamburg

**Geschäftsführung:** Isabel Blank, Sandra Dittert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies

**Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408

**Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz und Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua, USt-IdNr. DE812398835

**Redaktionsanschrift:** DW Die Wohnungswirtschaft  
Hufnerstraße 28, 22083 Hamburg,  
Telefax: 040-211165-3332, redaktion@diwohnungswirtschaft.de,  
www.diwohnungswirtschaft.de

**Veröffentlichungen:** Zum Abdruck angenommene Beiträge und Abbildungen gehen im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen in das Veröffentlichungs- und Verbreitungsrecht des Verlages über. Überarbeitungen und Kürzungen liegen im Ermessen des Verlages. Für unaufgefordert eingesandte Beiträge übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für mit Namen gekennzeichnete Beiträge übernimmt der Einsender die Verantwortung. Honorare für Veröffentlichungen werden nur an Inhaber der Rechte gezahlt. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Das gilt auch für das Erfassen und Übertragen in Form von Daten. Die allgemeinen Geschäftsbedingungen stehen vollständig unter [www.haufe.de](http://www.haufe.de).

**Partner in Österreich:** Robert Koch, Wohnen Plus,  
Singerstraße 8/10 · A-1010 Wien

**Partner in der Schweiz:** Daniel Krucker, Verlag wohnen,  
Bucheggstraße 109 · Postfach · CH-8042 Zürich

## MEDIA SALES (PRINT/ONLINE)

Heike Tiedemann, 040-211165-41, heike.tiedemann@haufe.de  
Sven Gehwald, 0931-2791-752, sven.gehwald@haufe.de  
Klaus Sturm, 0931-2791-733, klaus.sturm@haufe.de

## DW-STELLENMARKT

Michaela Freund, 0931-2791-777, stellenmarkt@haufe.de

## BUCHUNGEN/DISPOSITION/DRUCKDATEN

Tel. 0931-2791-770, Fax 0931-2791-477, daten@haufe.de

Für Anzeigen gilt die Preisliste ab 1.1.2019.

[www.mediacenter.haufe.de](http://www.mediacenter.haufe.de)

## ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB

**Aboverwaltung:** Telefon (kostenfrei): 0800-7234249,  
Telefax (kostenfrei): 0800-5050446, Zeitschriften@haufe.de

**Bezugspreise:** Jahresabonnement 141,00 €, einschließlich 7 % Mehrwertsteuer. Einzelheft 15,20 €. Abonnementskündigungen sind mit einer Frist von sechs Wochen zum Quartalsende möglich und schriftlich an den Verlag zu richten (Preise ab dem 1.1.2019).

**Erscheinungsweise:** monatlich

**Druck:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. Kg,  
Gewerberg West 27,  
D-39240 Calbe (Saale)  
ISSN 0939-625X

**Ulrike Trampe (UT)**

Chefredakteurin  
ulrike.trampe@diwohnungswirtschaft.de  
Telefon: 040-211165-34

**Olaf Berger (OB)**

Redakteur  
olaf.berger@diwohnungswirtschaft.de  
Telefon: 040-211165-35

**Annika Klaußmann (AK)**

Redakteurin  
annika.klaussmann@diwohnungswirtschaft.de  
Telefon: 040-211165-59

**Nikola Treichel (NT)**

Volontärin  
nikola.treichel@diwohnungswirtschaft.de  
Telefon: 040-211165-44

**Grit Schaarschmidt**

Redaktionsassistentin  
grit.schaarschmidt@diwohnungswirtschaft.de  
Telefon: 040-211165-32

**Heike Tiedemann**

Verkaufsleitung Hamburg  
heike.tiedemann@diwohnungswirtschaft.de  
Telefon: 040-211165-41

**Monika Glück**

Grafikerin  
monika.glueck@haufe-lexware.com  
Telefon: 0931-2791-620

Fordern Sie unseren wöchentlichen Newsletter an:  
[www.diwohnungswirtschaft.de](http://www.diwohnungswirtschaft.de)





# Golf baut auf.

## Haufe Benefiz-Golfturniere 2019

Spielen Sie gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen aus der Wohnungswirtschaft für den Bau eines Mädchenwohnheims in Mulanga, Sambia.

Freuen Sie sich auf einen schönen Golftag in netter Atmosphäre zum guten Zweck.

- **DESWOS-Cup, HH-Treudenberg 06.07.2019**
- **DR. KLEIN-Cup, Östringen 05.10.2019**

Weitere Infos und Anmeldung unter [www.haufe.de/golf](http://www.haufe.de/golf).

## Helfen Sie mit!

**HAUFE.**



DESWOS

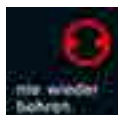
50 Jahre  
Wir schaffen Heimat - weltweit

**DOMUS**

**DR. KLEIN**



**KNAUF**



**VALLOX**  
HOME of FRESH AIR

**VIEHMANN**

**wowikort**  
GROUP



## Ihr Partner für kapitalmarktnahe Produkte und Finanzlösungen.

Seit 25 Jahren sind wir erfolgreich als Berater und Finanzierer der Wohnungswirtschaftsunternehmen und gehören heute zu den führenden Finanzierern der Branche in Deutschland. Zunehmend auch für privatwirtschaftliche Unternehmen. Mit detaillierten Marktkenntnissen und kapitalmarktnahen Produkten entwickeln wir für Sie maßgeschneiderte und innovative Finanzlösungen. Wir setzen auf Kontinuität, die für unsere Geschäftsphilosophie unabdingbar und beste Basis einer langfristigen und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit Ihnen ist. Mehr zu unseren Strukturierungs- und Beratungsleistungen finden Sie unter: [www.nordlb.de/wohnungswirtschaft](http://www.nordlb.de/wohnungswirtschaft)