



ILS – Forschung 1 / 09

**Nachhaltigkeit von Investitionsentscheidungen
in der Wohnungswirtschaft Nordrhein-Westfalens**

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

ILS – Institut für Landes- und
Stadtentwicklungsforschung



1. Kurzfassung	4
2. Einführung	7
2.1 Was ist Bestand?.....	7
2.2 Das Prinzip der strategischen Bestandsentwicklung.....	10
2.3 Bestände und ihre Eigentümer.....	11
2.4 Demographie und Marktentwicklungen.....	14
2.5 Nutzen nachhaltiger Konzepte.....	17
2.6 Methodenkompetenz und Instrumente.....	18
2.7 Forschungsfragen.....	21
3. Untersuchungs-Design	23
3.1 Untersuchungsgegenstand.....	23
3.2 Aufbau der Untersuchung.....	23
3.2.1 Quantitativer Focus: Online-Umfrage.....	24
3.2.2 Qualitativer Focus: Experteninterviews.....	25
3.3 Stichprobenbeschreibung.....	26
3.4 Datenschutz.....	29
4. Ergebnisse der quantitativen Untersuchung	30
4.1 Strategische Bestandsentwicklung.....	30
4.1.1 Planerische Instrumente.....	30
4.1.2 Ökonomischer Instrumente.....	35
4.1.3 Nutzerbezogener Instrumente.....	41
4.2 Nachhaltigkeit.....	46
4.2.1 Rolle im Unternehmen.....	46
4.2.2 Wichtigkeit im Unternehmen.....	49
4.2.3 Umsetzung intern oder extern.....	50
4.2.4 Anwendung nach Arbeitsprozessen.....	51
4.2.5 Instrumente und Maßnahmen der Umsetzung.....	54
4.3 Zukünftige Bedeutung von strategischer Bestandsentwicklung und Nachhaltigkeitsaspekten.....	57

5. Ergebnisse der qualitativen Forschung	59
5.1 Vorgehensweise	59
5.2 Strategische Bestandsentwicklung	60
5.2.1 Planerische Instrumente	61
5.2.2 Ökonomische Instrumente.....	63
5.2.3 Nutzerbezogene Instrumente	64
5.2.4 Gesamtstrategische Ansätze.....	67
5.2.5 Fördernde und hemmende Faktoren.....	67
5.3 Qualitäten, Indikatoren und Bedeutung der Nachhaltigkeit	69
5.3.1 Ökologische Bauen	70
5.3.2 Gesundes Bauen und Wohnen	70
5.3.3 Energiesparendes Bauen	71
5.3.4 Ressourcenschonung und -effizienz	71
5.3.5 Sozialmanagement.....	72
5.3.6 Baukostenmanagement.....	73
5.3.7 Hemmende bzw. fördernde Faktoren.....	73
5.4 Charakterisierung der teilnehmenden Unternehmen	75
5.4.1 Charakterisierung der Unternehmen nach Daten.....	75
5.4.2 Unternehmenskultur und Selbstverständnis.....	75
5.4.3 Zukünftige Arbeitsfelder und Qualifikationen.....	76
6. Fazit und Ausblick	77
6.1 Planerische Instrumente	77
6.2 Ökonomische Instrumente.....	79
6.3 Nutzerbezogene Instrumente.....	80
6.4 Nachhaltigkeitsaspekte	81
6.5 Ausblick.....	82
7. Abbildungs- und Quellenverzeichnis	83
7.1 Abbildungsverzeichnis	83
7.2 Tabellenverzeichnis	83
7.3 Literaturliste	84
8. Anhänge	89
8.1 Online-Fragebogen	89
8.2 Gesprächsleitfaden – Gliederung	94
8.3 Übersicht der Interviews	96

1. Kurzfassung

Strategische Bestandsentwicklung und nachhaltiges Bauen sind weltweit zu zentralen Themen für die künftige Entwicklung des Wohnungsbestandes in den Industrieländern geworden. Demografischer Wandel, Differenzierung der Lebensstile, gestiegene Anforderungen an den Klimaschutz sind einige der Stichworte dieses Wandels, auf die in **Kapitel 2** dieses Projektberichtes eingegangen wird. Im Zentrum der damit einhergehenden wohnungspolitischen Anpassungsprozesse steht die Frage, wie der Bestand (an Wohnungseinheiten, -gebäuden, -portfolios) strategisch nachhaltig und erfolgreich entwickelt werden soll. „Bestand“ wird hier als Begriff für die jeweils aktuelle Momentaufnahme der (regionalen, lokalen) Entwicklung des Städtischen verstanden, die zurzeit im Zentrum gesellschaftlicher, politischer, wirtschaftlicher und wissenschaftlicher Zukunftsdiskussionen steht. Angesichts der Veränderungsdynamik wird die Auseinandersetzung mit der Frage erforderlich, welche Ziele und Methoden zur Bestandsanpassung sinnvoll sind und welches veränderte Rollenverständnis in den Unternehmen der Wohnungswirtschaft für die Bewältigung der Veränderungen notwendig wird.

Mit der vorgestellten Untersuchung des Instituts für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (ILS) wird erstmals für Nordrhein-Westfalen ein Überblick gewonnen, wie die Wohnungswirtschaft und die Eigentümer größerer Wohnungsbestände auf die künftigen Anforderungen von strategischer Bestandsentwicklung und Nachhaltigkeit reagieren und wie ihre strategischen Entscheidungen beschrieben werden können. Die Studie wurde mit Unterstützung des Verbandes der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Rheinland Westfalen e.V. und des Landesverbandes Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen Nordrhein-Westfalen e.V. durchgeführt (Feldphase Oktober 2007 - Juni 2008).

Das Forschungsvorhaben ist vor dem skizzierten Hintergrund vor allem der Frage nachgegangen, welcher Methoden und Instrumente sich die Wohnungswirtschaft bedient, um auf die beschriebenen Herausforderungen einzugehen, ihre Wohnungsbestände strategisch zu bewerten und zu entwickeln und aufgrund welcher Sachverhalte Investitionsentscheidungen getroffen werden. Angesichts der umrissenen sozialen, ökologisch-energetischen und wirtschaftlichen Anforderungen sollte auch die Frage beantwortet werden, welche Bedeutung Nachhaltigkeitsaspekte für die Wohnungswirtschaft haben. Eine Forschungsthese war, dass sich die traditionellen Geschäftsmodelle der Wohnungswirtschaft, deren ureigenes Betätigungsfeld über Jahrzehnte vor allem die Bereitstellung preiswerten Wohnraums für breite Bevölkerungsschichten war, zurzeit zum Teil gravierend verändern und damit auch das Rollenverständnis in den Unternehmen.

Die Erhebung kombinierte eine quantitative Online-Umfrage (Rücklaufquote 11 %) bei 526 Wohnungsunternehmen in NRW mit qualitativer Methodik (zehn leitfadengestützte Interviews mit Geschäftsführern aus den befragten Unternehmen), deren Methodik und Stichprobenbeschreibung in **Kapitel 3** detailliert beschrieben ist. Die Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer spiegelt, sowohl hinsichtlich der Sparten wie auch nach der Unternehmensgröße, die Struktur der nordrhein-westfälischen Wohnungswirtschaft realistisch wider.

Die **Kapitel 4 und 5** widmen sich schließlich den Ergebnissen von Umfrage und Interviews. Bei den untersuchten **planerischen Instrumenten** zeigen alle Unternehmen Stärken vor allem da, wo es um klassische baulich-technische Aufgaben geht. Die meistverwendeten planerischen Instrumente sind die *Baulich-technische Bestandsaufnahme* (94,3 Prozent), die *Abwägung der Optionen Modernisierung, Nachverdichtung, Neubau, Rückbau* und die *Gebäudebezogene Planung* (jeweils 88,7 Prozent). Übergreifende und komplexere Instrumente, die über die traditionellen Unternehmensaktivitäten im engeren Sinne hinausreichen, wurden dagegen deutlich weniger genannt. (z. B. *Lebenszyklusanalyse, Umweltbilanzierung u. Effektivitätsprüfung* (39,6 Prozent), *Städtebauliche Bestandsaufnahme, Entwicklung von Masterplänen / Baukonzepten* (je 32,1 Prozent) und *Städtebaulicher Entwurf für das Quartier* mit 30,2 Prozent)). Hier ist offensichtlich noch Potential für die weitere Entwicklung der Unternehmen. Ein erster Ansatzpunkt ergab sich vor allem für die kleineren und mittleren Unternehmen: Die Anwendungshäufigkeit komplexer planerischer Instrumente hängt nach den Studienergebnissen nämlich deutlich von der Größe der Wohnungsunternehmen ab. Dies ist nicht nur durch die tendenziell größeren personellen Spielräume dieser Unternehmen zu erklären, sondern auch dadurch, dass größere Unternehmen zumeist größere Bestände im flächenbezogenen Zusam-

menhang haben. Eine gute Kooperation mit Kommunen und ein gesamtstädtisches Handeln gelten für die befragten Unternehmen als fördernde Faktoren im Sinne einer strategischen Bestandsentwicklung. Dieser Befund wird durch die Interviewergebnisse bestätigt. Vor allem kleinere und mittlere Unternehmen berichten über ihre Probleme, von Kommunen als Partner, z. B. bei der Entwicklung von Stadtquartieren, wahrgenommen zu werden. Einige Unternehmen haben diesen Mangel erkannt und versuchen in Kooperation mit anderen Wohnungsunternehmen, aktiv an Quartiersentwicklungen mitzuwirken.

Die Ergebnisse in Bezug auf den Einsatz **ökonomischer Instrumente** zur strategischen Bestandsentwicklung zeigen die in diesem Bereich erwartete Kernkompetenz der Wohnungswirtschaft. In diesem Themenfeld ist keine signifikante Divergenz zwischen der Bedeutung der abgefragten Instrumente und ihrem tatsächlichen Einsatz festzustellen. Auch kann festgehalten werden, dass ökonomische Instrumente häufiger als im Bereich planerischer und nutzerbezogener Instrumente mit internem Sachverstand eingesetzt werden. Dokumentiert wird dies durch das relativ hohe Niveau ihrer Anwendung bei den befragten Unternehmen: Am häufigsten genannt wird die *Erarbeitung von Wirtschaftskonzepten* (96,4 Prozent) gefolgt von der *Ermittlung von Personal- und Unternehmensanforderungen* (70,9 Prozent), *Kostenberechnungen nach Vergleichswerten und Bauelementen* (67,3 Prozent), *Portfolioanalysen* (63,6 Prozent), der *Abwägung von Sozialverträglichkeit und Nutzungskosten* (60,0 Prozent), der *Prüfung von Investitionsstrategien und Anschlussfähigkeit an den Bestand* (58,2 Prozent) und dem *Erarbeiten von Nutzungs- und Marketingkonzepten* (56,4 Prozent).

Analysiert man die Befragungsergebnisse zu den **nutzerbezogenen Umsetzungsstrategien**, zeigt sich innerhalb der Untersuchung die deutlichste Diskrepanz zwischen der von den Teilnehmer angegebenen Wichtigkeit nutzerbezogener Instrumente zu den gleichzeitig erhobenen Angaben zur tatsächlichen Anwendung. Mit Ausnahme der *Erhebung der demografischen Struktur* und dem *Belegungsmanagement* werden nutzerbezogene Instrumente im Vergleich zu ökonomischen und planerischen Methoden und Instrumente deutlich seltener angewandt. Auf der anderen Seite waren die Interviewpartner der qualitativen Erhebungsphase mehrheitlich von der steigenden Relevanz nutzerbezogener Maßnahmen für die Wohnzufriedenheit der Mieter und für die künftigen Marktpositionierung der Wohnungsunternehmen überzeugt. Sie äußerten sich ausführlich über Erfahrungen z. B. mit Mieterbeteiligungsverfahren und nutzerbezogenen Umsetzungsstrategien und belegten den Nutzen mit vielen Details. Dieses kann als ein Hinweis auf einen in diesem Bereich augenblicklich herrschenden Umbruch gewertet werden: die Relevanz nutzerbezogener Instrumente wird in den Unternehmen bereits anerkannt, bei ihrer tatsächlichen Anwendung steht die flächendeckende Verbreitung noch aus.

Die Ergebnisse zur Bedeutung von **Nachhaltigkeitsaspekten** ergaben einerseits, dass deren Relevanz für die Zukunftsfähigkeit der Bestände durchaus in den befragten Unternehmen angekommen ist. Andererseits sind aber wesentliche Kompetenzen für ihre Umsetzung in vielen Unternehmen noch nicht entwickelt und werden z. B. an Externe vergeben. Auch Nachhaltigkeitsaspekte werden von den befragten Unternehmen mehrheitlich als wichtig bis sehr wichtig eingeschätzt. Von den teilnehmenden Unternehmen am häufigsten genannt wird *Energiesparendes Bauen* (98,2 Prozent) gefolgt von einem weiteren ökonomischen Aspekt der Nachhaltigkeit in Form von *Baukostenmanagement* (83,6 Prozent). Die Aspekte *Gesundes Wohnen*, *Soziales Management* und *Ressourcenschonung und -effizienz* bilden mit 69,1, 65,5 und 54,5 Prozent das Mittelfeld bezüglich der Häufigkeit der genannten Nachhaltigkeitsaspekte. Von den wenigsten Teilnehmern wird schließlich dem *Ökologischen Bauen* (34,5 Prozent) eine wesentliche Rolle zugeschrieben – eventuell aber auch wegen der unklaren Definition des Begriffs.

Im abschließenden Teil des Online-Fragebogens wurden die Teilnehmer nach ihren Einschätzungen zur zukünftigen Wichtigkeit von strategischer Bestandsentwicklung sowie von Nachhaltigkeit und ihren vorgestellten Aspekten im eigenen Unternehmen befragt. Die Teilnehmer messen sowohl der strategischen Bestandsentwicklung wie auch den Nachhaltigkeitsaspekten mehrheitlich eine zukünftig wichtiger werdende Rolle zu. Rund 85 Prozent der Antwortenden geben an, dass *strategische Bestandsentwicklung* in ihren Unternehmen wichtiger (50 Prozent) oder sogar sehr wichtig (35 Prozent) werden. Ähnlich verhält es sich nach Ansicht der Teilnehmer in Sachen *Nachhaltigkeitsaspekte*. Hier sind 79 Prozent der Antwortenden der Meinung, dass Nachhaltigkeitsaspekte in Zukunft wichtiger (56 Prozent) oder sogar sehr wichtig (23 Prozent) werden.

Die Ergebnisse der Studie lassen das generelle Fazit (ausführlich beschrieben in **Kapitel 6**) zu, dass in der nordrhein-westfälischen Wohnungswirtschaft umfangreiche Kenntnisse über geeignete Methoden und Instrumente zur Gewinnung von Daten und Fakten für Investitionsentscheidungen vorhanden sind, diese Methoden und Instrumente aber längst nicht im gleichen Umfang in allen Wohnungsunternehmen angewandt werden. Insbesondere planerische, ökonomische und nutzerbezogene Methoden werden mit zunehmender Unternehmensgröße häufiger eingesetzt. Bei den planerischen Instrumenten setzt sich in vielen der befragten Unternehmen die Erkenntnis zunehmend durch, dass der eigene Horizont über die Verwaltung und Optimierung des Gebäudebestands hinaus in das Wohnumfeld und das Stadtquartier sowie in die Kommune erweitert werden muss und dass Wohnungsunternehmen weitere Kompetenzen entwickeln müssen, wenn sie aktive Rollen im Wohnquartier übernehmen wollen. Ökonomische Instrumente werden mit großer Selbstverständlichkeit und Sicherheit häufig mit internen Kapazitäten angewandt, viele Unternehmen können auf umfangreiche Daten- und Faktensammlungen verweisen. Allerdings gibt es auch hier einigen Optimierungsbedarf, denn neben die bewährten ökonomischen Instrumente treten zunehmend auch strategische wie Portfolioanalysen oder Marketingstrategien, denen zunächst mit Skepsis begegnet wurde, die aber für die Wohnungsunternehmen im Wandel von zunehmender Bedeutung sein werden. Bei den nutzerbezogenen Instrumenten dominieren in der Anwendung die klassischen Methoden wie Belegungsmanagement und Erhebung der demografischen Struktur, andererseits wissen bereits viele der befragten Unternehmen, dass in einer verstärkten Ausrichtung auf Mieterbedürfnisse und in Nutzerinformations- und Beteiligungsmodellen wesentliche Zukunftspotentiale liegen, um am Markt bestehen zu können. In der Studie wurde außerdem die große Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Wohnungswirtschaft herausgearbeitet. Wichtig erscheint, dass – vor dem Hintergrund der Energiepreisentwicklung – energetische Fragestellungen nicht den Blick für die Entwicklungschancen anderer Nachhaltigkeitsaspekte verstellen.

Insgesamt bestätigte die Untersuchung den vermuteten Umbruch in der Wohnungswirtschaft und zeigte zahlreiche Ansatzpunkte für eine Profilierung von Wohnungsunternehmen in Nordrhein-Westfalen auf.

2. Einführung

2.1 Was ist der Bestand?

Bestand als ein zunehmend in den Fokus gesellschaftlicher, politischer, wirtschaftlicher und wissenschaftlicher Zukunfts-Diskussionen gelangender Begriff stellt immer nur eine Momentaufnahme auf der Zeitachse der Entwicklung des Städtischen dar. Der Bestand heute ist nicht mehr der Selbe wie morgen, denn Stadtentwicklung ist ein kontinuierlich ablaufender Prozess, auch wenn sich die Veränderungen zum Teil nur langsam und mehr oder weniger geplant vollziehen. In der Wahrnehmung einer stärkeren Bedeutung des Bestandes für zukünftige städtische Entwicklungen hat sich ein Bewusstseinswandel vollzogen, der bereits Anfang der 1970er Jahre einsetzte (Selle 2008). Dieser Wandel in der Wahrnehmung von Beständen kann als Reaktion auf seinerzeit gebaute Stadtvisionen durch Neubau in Form von Stadterweiterungen und Flächensanierungen in Stadtkernen verstanden werden, die von großen Teilen der Gesellschaft nicht angenommen wurden (Mitscherlich 1963).

Erstmalig wurde dem Lebensgefühl der Wirtschaftswunderära mit ihrem Glauben an ständig wachsende Quantitäten und verbesserte Qualität alles Neuen ein Appell entgegengesetzt, der zum Innehalten und zur sorgfältigen Prüfung des bisher Realisierten, Bestehenden gegenüber den Städtebaukonzepten der Moderne und ihren Prinzipien aufforderte. Nach den theoretischen Zielen der Moderne realisierte städtebauliche Konzepte erwiesen sich als revisionsbedürftig, nachdem sie von den Menschen sozusagen im Feldversuch großen Maßstabs erprobt worden waren. Dies führte zu einer grundlegend neuen theoretischen Ausrichtung der Prinzipien von Stadtentwicklung.



Abb. 2.1 Ausschnitt vom Modell der „Metastadt“, einem in kompletter Vorfertigung errichteten Wohnbausystem. 1975 wurde das Bausystem in Wulfen mit etwa 100 Wohnungen realisiert. 1986 erfolgte der Abriss des Gebäudekomplexes wegen nicht mehr beherrschbarer baulicher Mängel. Bild: ILS 2009

So wurden zunehmend gewachsene, lebendige und gelebte Nachbarschaften mit Kontinuitätsperspektive als soziales Qualitätselement und gesellschaftliche Voraussetzung tragfähiger Städtebaukonzepte neben der Herrichtung baulicher Strukturen anerkannt. Die gelungene Einbindung von Wohnungen in Quartiere mit ausreichender Infrastruktur sowie öffentliche und halböffentliche Stadträume wurden in ihrer Bedeutung als weitere, entscheidende Qualitätselemente ebenso erkannt wie die in ausgewogener Balance zwischen Architektur und Naturraum gestalteten Lebensräume. Der innehaltende Blick auf den Bestand Anfang der 1970er Jahre erfasste also erstmals zwei Bereiche: neben der räumlichen Dimension des bewertenden, differenzierenden Vergleichs seinerzeit realisierter Neubauten der 1950er und 1960er Jahre mit den Qualitäten erhaltener Bau- und Städtebauprodukte vorangegangener Perioden wurden erstmalig auch gesellschaftliche Determinanten wie sich ändernde Lebensvorstellungen und wirtschaftlich-versorgungstechnische Strukturen innerhalb des Stadtgefüges in ausgewogene Stadtentwicklungskonzepte einbezogen.

Die Erkenntnis, dass die Qualitäten nach den Prinzipien der 1900er bis 1930er Jahre errichteter baulicher Strukturen offenbar eher geeignet schienen, diesen komplexen Anforderungen zu genügen und von den Menschen mehr geschätzt wurden – wenn einige alterungsbedingte Defizite behoben würden – als seinerzeitige Neubauten war der Auslöser für die Formulierung des städtebaulichen Leitbildes einer erhaltenden Erneuerung. Dies war auch die Geburtsstunde des heute oft so genannten Bauens im Bestand und in der Folge auch einer Stärkung und Ausweitung von Denkmalschutz und Denkmalpflege¹, deren gesellschaftliche Akzeptanz nun erheblich zugenommen hatte².

Die Behebung von Defiziten an älteren Gebäuden und ihre Anpassung an geänderte Anforderungen an Grundrisse, Wärme-, Schall- oder Brandschutz - unter möglichst weitgehender Erhaltung ihrer formalen und gestalterischen Ursprungsqualität - entwickelte sich zu einem Handlungsfeld, das mit Altbaumodernisierung überschrieben und vorwiegend von selbst nutzenden Investoren erprobt wurde (Schmitz 1981). Bis dahin als abgewirtschaftet und unattraktiv empfundene Stadthäuser der Baujahre um 1900 und später wurden aufwendig restauriert und erhielten nun eine neue Bedeutung als Statussymbole für ihre Eigentümer, bei denen als Selbstnutzer keine fixierte Beziehung zwischen Investitionsaufwand und wirtschaftlichem Ertrag und Nutzen bestand³. Aktionen und Diskussionen in der Öffentlichkeit - wie zum Beispiel Bürgerinitiativen für die Erhaltung von Wohnungsbeständen - bewirkten eine zunehmende Wertschätzung des Bestandes, insbesondere der ehemals als hässlich – weil dem inzwischen propagierten „Feindbild“ der Moderne entsprechend – empfundenen älteren Baujahre⁴.

Die erhaltende Erneuerung wurde zum städtebaulichen Leitbild für größere Bestände - insbesondere von Mietwohnungen - und dann erweitert durch den Begriff der behutsamen Erneuerung und zwar aus zwei Gründen: die Abkehr vom Prinzip der mit einer Verdrängung der Bewohner verbundenen Flächensanierung für Quartiere mit Mietwohnungen rückte einerseits die realen Bedürfnisse dieser Bewohner, mit denen behutsam und partizipativ umzugehen war, ins Blickfeld der Altbaumodernisierung. Behutsamkeit wurde also im sozialen Sinne wichtig. Zweiter Grund war die Erkenntnis, dass die Modernisierung von Altbauten teuer sein kann als neu zu bauen (Schmitz 2008) – dass man also auch aus ökonomischen Gründen behutsam mit Eingriffen in die Substanz umgehen sollte (Schmitz 1983). Für vermietete Wohnungen bestand und besteht weiterhin eine klar geregelte Beziehung zwischen Modernisierungsaufwand und seinen die Nutzungsentgelte steigernden Auswirkungen. Betriebswirtschaftlich ermittelte Kostengrenzen als Vorgabe für Bestandsinvestitionen insbesondere im Mietwohnungsbau sind die Folge dieser Beziehung.

1 Das „Gesetz zum Schutz und zur Pflege der Denkmäler im Lande Nordrhein-Westfalen“ wurde in NRW als eines der letzten in den Bundesländern am 11. März 1980 erlassen.

2 Die Ausformung des bis ins 19. Jahrhundert unbekanntes Denkmalsbegriffs wird zum Teil als Reaktion auf die baulich-städtebaulichen Prinzipien der Moderne zurückgeführt (Amsonit 2008).

3 Die bereits 1949 von Ratcliff entwickelte Filtertheorie, nach der neue Wohnungen nur für Haushalte mit hohem Einkommen gebaut und von diesen vorhandenen Altbauten vorgezogen werden, damit Umzüge von „Nachrückern“ und den Abriss der schlechtesten, nicht mehr benötigten Häuser auslösen, war nicht mehr haltbar

4 Zwei Handlungsoptionen bestehen grundsätzlich: entweder Gebäude materiell nach neuen Auffassungen umzubauen, oder den Blick auf diese Gebäude und die damit verbundenen Wertmaßstäbe zu verändern (Ganser 1999).

Der Begriff Bestand als jeweilige Momentaufnahme im Lebenszyklus städtischer Strukturen und Ausgangspunkt strategischer Planungen zu deren Entwicklung ist damit geprägt durch die Abhängigkeit städtebaulich-baulicher Faktoren von gesellschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Integrative Strategien zur Entwicklung von Wohnungsbeständen müssen sich also parallel mit drei sich überlagernden, differenziert zu betrachtenden Kategorien von Bestand auseinandersetzen, nämlich mit dem Bestand von

- baulich-städtebaulichen Strukturen,
- sozialräumlichen Strukturen,
- privatwirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Strukturen.

Der Blick auf den Bestand stellt – zum jeweiligen Zeitpunkt der Betrachtung - den ersten Schritt einer professionellen Herangehensweise mit einer objektiven, wertenden sorgfältigen Prüfung (englisch: „due diligence“) der relevanten Faktoren dar, aus denen sich Handlungskonzepte ableiten lassen. Methodisch ebenso wichtig ist aber auch der zweite Schritt: die Ableitung und Begründung von strategischen Zielen für die Entwicklung von Wohnungsbeständen, die eine Projektion in die Zukunft darstellen. Ein Bündel derartiger Zieldimensionen kann unter besonderer Betrachtung von Qualitäten, Effizienz und Ressourcen auch mit dem Begriff der Nachhaltigkeit umschrieben werden. Aus dem Vergleich möglicher Entwicklungs-Optionen für alle drei Kategorien von „Bestand“ und einer Bewertung der mit ihnen verbundenen Chancen und Risiken ergeben sich strategische Konzepte für Bestandsentwicklungen. Maßstab im Sinne eines „benchmarking“ sind dabei immer der Stand der Technik und der Stand der Wissenschaft für die Errichtung neuer Wohngebäude, an deren Qualitäten Bestandsentwicklung gemessen werden muss.

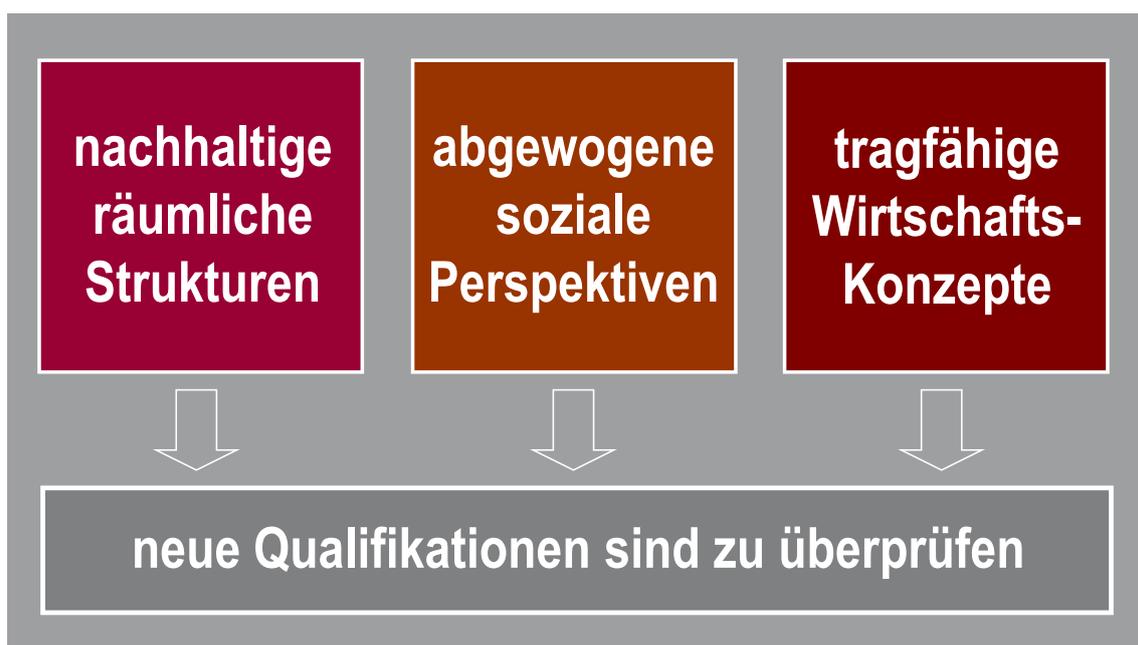


Abb. 2.2 Dimensionen für zukunftsfähige städtische Entwicklungen. Eigene Darstellung ILS 2009

2.2 Das Prinzip der strategischen Bestandsentwicklung

„Deutschland ist schon gebaut!“ Der Sinngehalt dieser zum Teil programmatisch verstandenen Aussage (Bodenschatz 2008) hält einer genaueren Betrachtung kaum stand, wenn man historische Maßstäbe anlegt. Gebäude als langlebige Wirtschaftsgüter unterliegen dennoch einem materiellen und immateriellen Abnutzungsprozess, der ihre kontinuierliche (Teil-) Erneuerung erforderlich macht. Demografische und wirtschaftliche Trends setzen weiterhin mit ihren quantitativen und qualitativen Konsequenzen für die Stadtentwicklung und das Wohnen neue Rahmenbedingungen, die in ihren Wirkungen in künftige Konzepte einbezogen werden müssen. Baukompetenz und technologische Verfahren haben in Deutschland eine im internationalen Vergleich nach wie vor Maßstäbe setzende Qualität und Dynamik – dies setzt den Maßstab auch für Bestandsentwicklungen. Die Qualität und Zukunftsfähigkeit von Beständen mit ihren baulichen, sozialen und wirtschaftlichen Kategorien kann der von Neubauten vergleichend gegenüber gestellt werden. Eine Überprüfung auch der bereits seit den 1970er Jahren entwickelten Theorien und Methoden der Bestandsentwicklung nach heutigen Anforderungen wäre in diesem Zusammenhang sinnvoll.

Quartiere im Niedergang mit geringwertiger Architektur und ohne Naturbezüge, sozial schwächere Nachbarschaften mit Bevölkerungsgruppen ohne Perspektive, mit schlechter Infrastruktur und mit unzureichender Sicherung der Lebensbedürfnisse der Bewohner sind Bestände, auf die mit strategischen Entwicklungskonzepten reagiert werden muss (Roost 2005). Strategische Bestandsentwicklung bezeichnet längerfristig auf ein klar umrissenes Ziel ausgerichtete Verfahren und Methoden, die sich mit der Anpassung, Qualifizierung und Weiterentwicklung von Gebäudebeständen beschäftigen. Langfristig tragfähige wirtschaftliche Konzepte sollten die Perspektiven eines Rückbaus ebenso im Blick haben wie mögliche Aufwertungen durch qualitätsvollen Neubau und eine gute Infrastruktur.

Strategische Bestandsentwicklung in diesem Sinne umfasst die gesamte Palette planerischen Handelns von der Sanierung bzw. Modernisierung über ergänzende Neubebauung bis hin zum Abriss und betrachtet über die baulichen Maßnahmen hinaus eine Fülle von Entscheidungsfaktoren im Lebenszyklus eines Gebäudes. Zusammenfassen lassen sich diese strategischen Ziele unter dem Begriff der Nachhaltigkeit mit ihren ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimensionen, die noch insbesondere in ihren nutzen- und handlungsorientierten Facetten weiter erläutert werden. Vor der Formulierung von Strategien sind jedoch Daten- und Faktenanalysen über den heute vorhandenen Bestand, seine Qualitäten und die Notwendigkeit und Chancen seiner Veränderung zu erfassen. Ein geeignetes methodisches Instrument können dafür auch SWOT-Analysen sein⁵, die als Arbeitsraster die Begriffspaare „Stärken – Schwächen“ und „Chancen – Risiken“ verwenden und für strategische Entscheidungen aufbereiten.

Die räumlichen Betrachtungsebenen der städtebaulich-baulichen Analyse von Wohnungsbeständen umfassen deren stadtreionale Einbindung, das Quartier, Siedlungen und Gebäude-Ensembles, Übergänge zwischen Baugruppen, verschiedene Gebäudetypologien bis zu den Gebäudeelementen und Baukonstruktionen. Kategorien für die Bewertung der Räume bildenden Strukturen sind ihre Funktionen, ihre Form und ihre Bedeutung. Vorhandene Schwachstellen und Defizite müssen erkannt, nach Art und Ausmaß beschrieben, in ihren Ursachen erklärt und in ihren Konsequenzen für eine Instandsetzung und Modernisierung bewertet werden. Die perspektivische Betrachtung des Marktes und der künftigen Wohnraumnachfrage (vgl. z.B. Pestel-Institut 2008), sowie die Bedürfnisse potenzieller künftiger Mieter und ihre Befriedigung durch wohnungsnahen Dienstleistungen oder qualitätvollen Wohnraum sind ebenso Bestandteil strategischer Betrachtungsweise wie Realisierungs- und Umsetzungskonzepte, die auch die besonderen Probleme bei der Sanierung bewohnter Bestände berücksichtigen – ein häufig unterschätztes Problem (Jost 2008).

Professionelle Wohnungsanbieter haben in den letzten Jahren die Facetten des Real Estate Managements ständig weiterentwickelt und insbesondere die Investitionsrechnung im Sinne von Lebenszyklusbetrachtungen und Facility-Management perfektioniert (GdW 2006). Für das Portfoliomanagement, das weitgehend

5 für englisch: strengths - weaknesses, options - threats

zum Standard betriebswirtschaftlicher Entscheidungsfindung zählt, wurden die theoretischen Grundlagen in der Wohnungswirtschaft weiterentwickelt (Enseling 2006). Zunehmend an Bedeutung für strategische Investitionsentscheidungen in der Wohnungswirtschaft gewinnt das Objekt- und Marktrating, das nach einheitlich definierten Kriterien die Verkäuflichkeit von Wohnimmobilien bewertet (Verband Deutscher Pfandbriefbanken 2005). Unterschieden wird für Wohnimmobilien nach den Kriteriengruppen Markt, Standort, Objekt und Qualität des Objekt-Cashflows. Die Kriterien können in objektiv messbare und subjektive Kriterien unterteilt werden und berücksichtigen auch Faktoren wie Image des Umfeldes, harmonische Einfügung des Objektes in die Umgebungsbebauung und die Qualität der Nahversorgung.

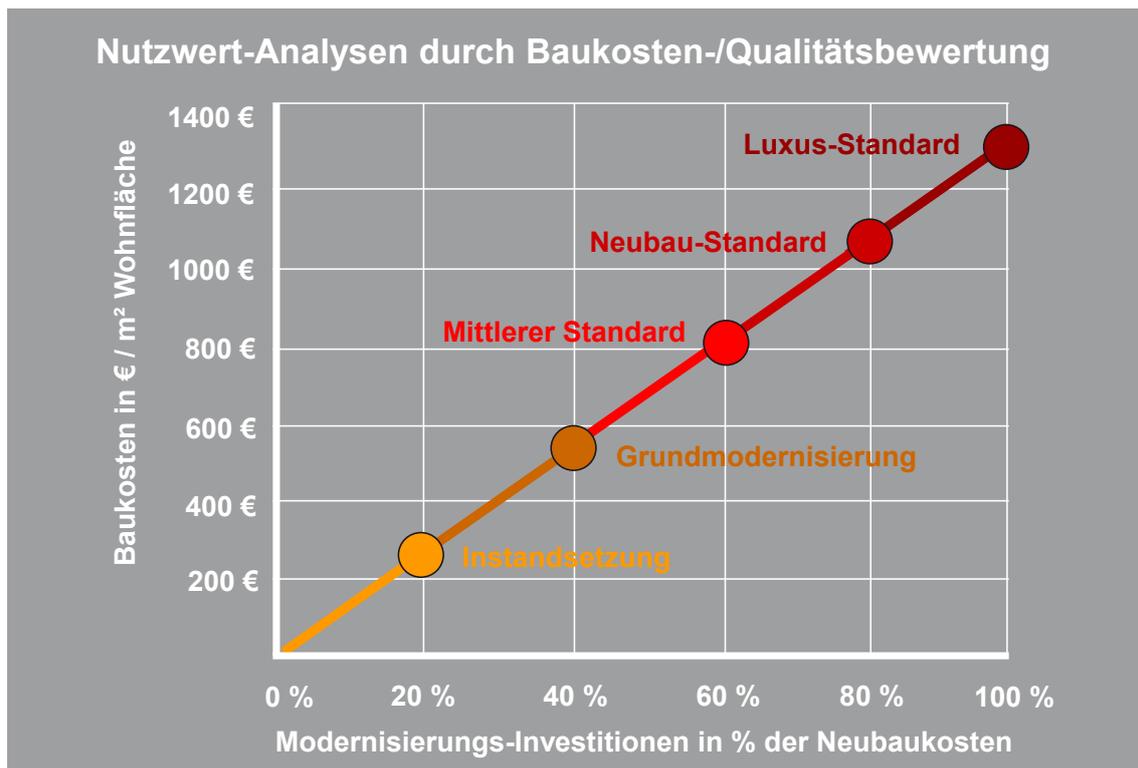


Abb. 2.3 Beziehung zwischen den Kosten von Neubauten und der Höhe von Investitionen in Baubestände auf der Basis von Baukosten-Durchschnittswerten als Grundlage von Nutzwert-Analysen. Eigene Darstellung ILS 2009

2.3 Bestände und ihre Eigentümer

Der Wohnungsbestand in Deutschland umfasste im Jahr 2006 insgesamt 39.550.000 Wohneinheiten⁶. Für Nordrhein-Westfalen werden für das gleiche Bezugsjahr 2006 vom Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen (IT.NRW) insgesamt 8.460.531 Wohnungen registriert, das heißt ca. 21,4 % des Bestandes bundesweit. Für das Jahr 2007 wird vom IT.NRW für Nordrhein-Westfalen ein Bestand von 8.501.569 Wohnungen angegeben⁷. Private Eigentümer besitzen bundesweit 77 % der bestehenden Wohnungen. Im eigenen Haus oder der Eigentumswohnung wohnen bundesweit 40 % der Eigentümer. 60 % des Gesamtbestandes an Wohnungen werden zur Miete angeboten, und zwar 37 % von privaten Kleinanbietern,

⁶ Statistisches Bundesamt, Abfrage 2008, Angabe ohne Wohnheime.

⁷ Die Angabe des IT.NRW für das Jahr 2006 wurde aufgenommen, um einen Bezug zwischen Bund und Land NRW für das gleiche Bezugsjahr herstellen zu können.

die restlichen 23% von professionell-gewerblichen Wohnungsunternehmen⁸. Privatwirtschaftlich-professionelle Unternehmen haben daran einen Anteil von 11%, Unternehmen mit öffentlichem oder gemeinwohlorientiertem Hintergrund wie kommunale, öffentliche, kirchliche Gesellschaften und Genossenschaften besitzen die restlichen 12% des Wohnungsbestandes⁹.

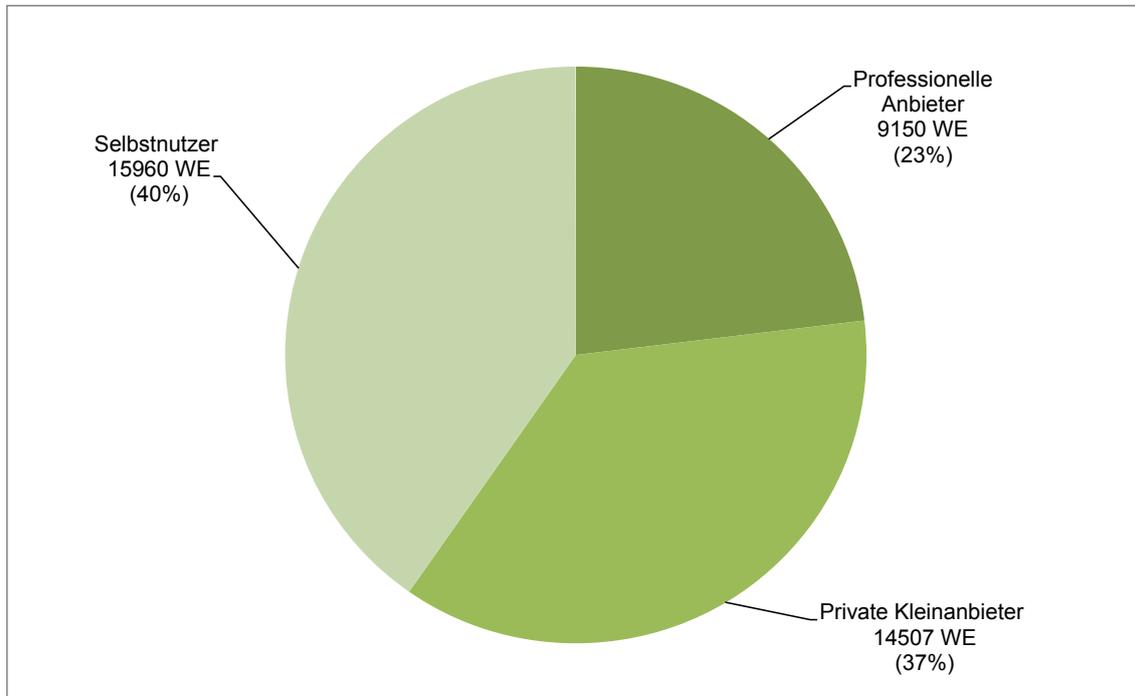


Abb. 2.4 Eigentumsverteilung des Wohnungsbestandes in Deutschland: Professionelle und private Anbieter besitzen zusammen 60% des Bestandes als Mietwohnungen, der Anteil selbst genutzten Wohnungs-Eigentums beträgt 40% am Gesamtbestand.

Eigene Darstellung ILS 2009 nach BMVBS/BBSR, 2007

Größte Bestandsgruppe mit 36% sind in Nordrhein-Westfalen die zwischen 1949 und 1968 errichteten Wohnungen. In den 1950er Jahren hatte aufgrund der bestehenden Wohnungsnot die zügige Schaffung neuen Wohnraums höchste Priorität. So entstanden – aufbauend auf einem Wohnungsbestand von nur rund 2,5 Mio. Wohnungen – zwischen 1949 und 1959 in kürzester Zeit etwa zwei Millionen Wohnungen (Krupinski 2005). Eine enorme Leistung, die aber teilweise zu deutlichen Abstrichen in der realisierten architektonischen und städtebaulichen Qualität führte. Hier muss jedoch je nach Herstellungszeitraum deutlich differenziert werden. Die städtebauliche Lage der 50er Jahre Siedlungen ist oftmals hervorragend und ermöglicht ein zentrumsnahes und dennoch ruhiges Wohnen in einem durchgrüntem Umfeld.

Dagegen sind architektonische und städtebauliche Qualitäten sehr unterschiedlich: einigen guten Beispielen in bester Tradition der 20er-Jahre-Siedlungen bzw. der Gartenstadtidee stehen zahlreiche gestalterisch reduzierte Schlichtbauten in stereotyper Anordnung und mit auf Abstandgrün beschränkten Freiflächen gegenüber. Die Wohnungsgrundrisse entsprechen meist nicht mehr den heutigen Wohnansprüchen hinsichtlich der Wohnfläche, der Größe der einzelnen Funktions- und Aufenthaltsräume oder den wohnungsnahen

⁸ BMVBS/BBSR, 2007 - vergleichbar differenzierende Angaben für NRW liegen derzeit nicht vor.

⁹ wie vor

Freiflächen wie Balkon oder Terrasse. Bei der Bausubstanz ist zu unterscheiden nach Schlichtwohnungsbau bis in die Mitte der 50er Jahre hinein mit entsprechend umfangreichen baulichen Mängeln und der solideren Ausführung nach Inkrafttreten des II. Wohnungsbaugesetzes 1956. Allen Gebäuden aus dieser Zeit gemeinsam ist die nicht mehr akzeptable energetische Qualität.

Aufgrund des Leitbildes „Urbanität durch Dichte“ entstanden ab der Mitte der 1960er weit in die 1980er Jahre in vielen Städten Siedlungsgroßformen auf neu erschlossenen städtischen Randgebieten oder auch durch Flächensanierungen in innerstädtischen, vormals mit älterer Bausubstanz bebauten Arealen. Neben den neuen städtebaulichen Formen sind diese Siedlungen meist geprägt durch eine industrialisierte Bauweise mit Vorfertigung in großen Stückzahlen, die auch im äußeren Erscheinungsbild der Gebäude ablesbar ist. Städtebaulich wurden oft hohe Stückzahlen gleichartiger Wohnungstypen – zum Beispiel Sozialwohnungen bestimmten Zuschnittes in Form von Hochhauskomplexen – im Zusammenhang realisiert. Der Aspekt gewachsener Nachbarschaften spielte bei diesen Strukturen keine Rolle, und in relativ kurzer Zeit sichtbar gewordene Akzeptanzprobleme seitens der Nutzer bestimmen heute noch die Einstellung gegenüber diesen Gebäudetypologien.

Die realisierten städtebaulichen und baulichen Formen mit ihrer Abkehr von bis in die 1950er Jahre bewährten räumlichen und sozialen Dimensionen stellen heute meist Problembestände dar, insbesondere bei Hochhäusern und gleichförmigen Zusammenballungen höher geschossiger Strukturen. Das Erscheinungsbild der in großen Serien zumeist aus Beton-Fertigteilen erstellten Gebäudekomplexe ist heute ein Sinnbild für anonymisierten Massenwohnungsbau, der von den schwächsten Gesellschafts-Mitgliedern zur Miete genutzt wird. Die Wohnungsgrundrisse hingegen sind aus heutiger Sicht zumeist gut, sowohl hinsichtlich der Wohnfläche und der Ausstattung als auch mit Blick auf die Anforderungen einer alternden Bevölkerung. Mangelnde Infrastruktur wird heute zum Teil durch eine gute ÖPNV-Anbindung kompensiert.



Abb. 2.5 Wohnungsbestand in Nordrhein-Westfalen nach unterschiedlichen Errichtungszeiträumen: nur noch knapp ein Viertel der Bestände stammt aus der Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg.
Eigene Darstellung ILS 2009 nach IT.NRW 2007

Gegenüber den beiden genannten Baualterstufen des Errichtungszeitraumes von Anfang 1950 bis Ende 1987, die zusammen 61 % des Wohnungsbestandes in Nordrhein-Westfalen ausmachen, tritt die Bedeutung der übrigen Bestandsgruppen zurück. Die älteren Vorkriegsbestände der Baujahre zwischen 1900 und 1940 stehen seit langem im Fokus von Modernisierungsbestrebungen und es gibt bereits zahlreiche Beispiele für eine gelungene Wiederbelebung dieser Bestände durch städtebauliche und bauliche Aufwertung. Die übrigen Gebäude des Entstehungszeitraumes zwischen etwa 1990 und heute sind weitgehend nach heutigen Planungs- und Bauprinzipien errichtet worden, sie machen zusammen 15 % des Wohnungsbestandes in Nordrhein-Westfalen aus.

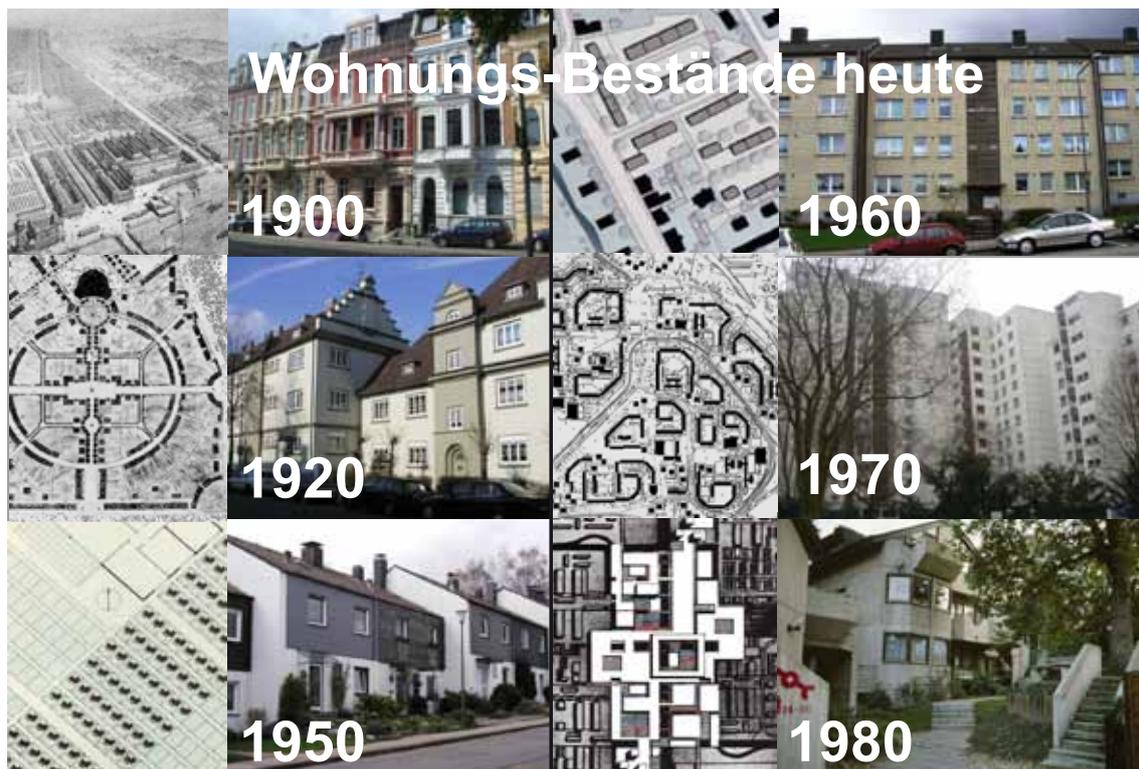


Abb. 2.6 Beispiele für Wohnungstypen nach Baualterstufen und zugeordneten städtebaulichen Prinzipien der Erstellungszeit, Eigene Darstellung ILS 2009

2.4 Demografie und Marktentwicklungen

Wachstumserwartungen bezogen auf die Gesellschaft und die Wirtschaft, wie sie lange Zeit in Deutschland vorherrschten, werden in der Zukunft durch differenziertere Entwicklungen abgelöst werden. Die drei wichtigsten Merkmale der künftigen Bevölkerungsentwicklung werden nach allen Prognosen eine Abnahme, eine Alterung und eine Internationalisierung der Bevölkerung sein. Dabei kann für Nordrhein-Westfalen insgesamt davon ausgegangen werden, dass bis voraussichtlich 2020 einer schrumpfenden Bevölkerungszahl eine ansteigende Haushaltszahl gegenüber stehen wird, die eine Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt erzeugen wird, wenn die ökonomischen Randbedingungen stimmen.

Hervorzuheben ist, dass die Bevölkerungsentwicklung teilsräumlich sehr unterschiedlich verlaufen wird. Für Nordrhein-Westfalen bedeutet dies, dass wachstumsstarke und wachstumsschwache Regionen eng nebeneinander liegen können. So ist im Ruhrgebiet ebenso wie im Sauerland und Siegerland bereits jetzt ein starker Rückgang der Wohnungsnachfrage festzustellen, während in Ballungsrandzonen wie dem südlichen Münsterland oder dem Niederrhein zurzeit noch Wohnraum nachgefragt wird (Pestel-Institut 2008).

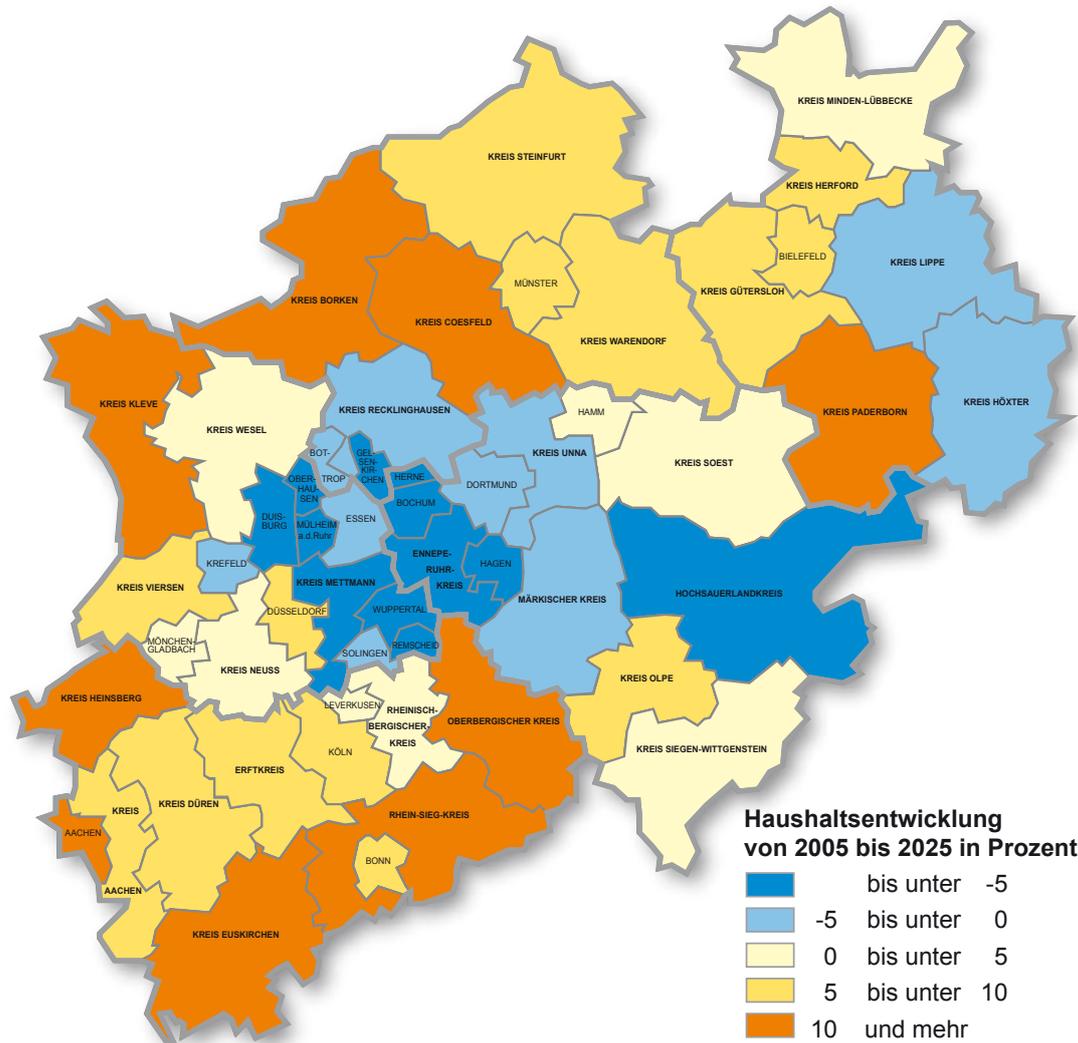


Abb. 2.7 Haushaltsentwicklung in Nordrhein-Westfalen von 2005 bis 2025, Quelle: „Veränderung der Wohnungsnachfrage und Reaktion des Wohnungsangebotes in NRW bis 2025“. Eigene Darstellung ILS 2009 nach Pestel-Institut 2008

Mittelfristig kommt es aber auch in diesen Räumen zu einer Stagnation, während die Rheinschiene und der Bonner Raum auch weiterhin eine hohe Wohnungsnachfrage verzeichnen können. Auf diese teilräumliche Differenzierung werden sich Wohnungsunternehmen mit einer angepassten Strategie einstellen müssen, wenn sie ihre Wohnungsbestände marktfähig halten wollen. Das bedeutet, dass in nachfragestarken Regionen z. B. Nachkriegsbestände, die sich bei einem entspannten Markt kaum vermieten lassen, problemlos und fast unabhängig von ihrem baulichen Zustand zumindest zurzeit noch Mieter finden. In diesen Regionen besteht das Problem eher darin, auch weiterhin preiswerten Wohnraum zur Verfügung zu stellen.

In nachfrageschwächeren Regionen kann von einem bereits jetzt wahrnehmbaren Rückgang der Neubautätigkeit ausgegangen werden, andererseits müssen sich hier Immobilienanbieter stärker als bisher auf einen Nachfragermarkt einstellen. Konzepte, mit denen eine Ertüchtigung von Bestandsimmobilien, aber auch eine Berücksichtigung der Bedürfnisse künftiger Mieter verfolgt werden, sind hier am ehesten geeignet, um am Markt bestehen zu können. In manchen der betroffenen Regionen wird letztlich der Abriss

überhängiger Bestände die einzige Lösung sein, um Angebot und Nachfrage wieder auszubalancieren. Die Abgangsquote für Wohngebäude hängt entscheidend von der Nachfragesituation auf dem regionalen Wohnungsmarkt ab und kann keinesfalls verallgemeinert werden. Hohe Wohnungsüberhänge produzieren hohe Wohnungsabgänge, Wohnungsknappheit reduziert dagegen die Abgänge. (Pestel-Institut 2008).

Trotz des nachweislichen und in neueren Untersuchungen bestätigten Neubaubedarfs von ca. 680.000 Wohnungen in Nordrhein-Westfalen bis 2025 werden zurzeit in Teilräumen deutlich geringere Errichtungszahlen verzeichnet als die danach festgestellten erforderlichen Werte während in anderen Regionen Überhänge produziert werden. Insbesondere im Geschosswohnungsbau ist seit Jahren eine deutliche Zurückhaltung zu verzeichnen. Defizitregionen und Überhangregionen liegen teilweise räumlich eng nebeneinander.

Regionstyp	Wohnungsbedarf in WE	Wohnungsneubau in WE	Defizit in WE	Überhang in WE
28 Defizitregionen	568.677	391.356	-177.321	
25 Überhangregionen	112.131	183.554		+ 71.423

Abb. 2.8 Wohnungsbedarf und Wohnungsneubau in NRW bis 2025, Defizitregionen: der Neubau an Wohnungen wird niedriger ausfallen, als der errechnete Bedarf. Überhangregionen: der Neubau an Wohnungen wird höher ausfallen, als der errechnete Bedarf.

Eigene Darstellung ILS 2009 nach Pestel-Institut 2008

Die Alterung der Bevölkerung setzt sich fort. Weniger junge werden mehr älteren Menschen gegenüberstehen. So wird in Deutschland die Zahl der Jugendlichen unter 20 Jahren bis 2050 voraussichtlich um etwa 30 % abnehmen, die Zahl der über 60-Jährigen um fast 40 % zunehmen. Über die Neubautätigkeit allein lässt sich der Bedarf an altersgerechten Wohnungen nicht realisieren. Nach einer Studie des BFW – Bundesverband Freier Immobilien – und Wohnungsunternehmen e.V. (BFW 2007)¹⁰ liegt der derzeitige Anteil an altersgerechten Wohnungen bei 1 %. Bis 2020 müssten aber bundesweit 800.000 Wohnungen altersgerecht modernisiert werden, um den dringendsten Bedarf zu befriedigen.

Konzepte, die bei Modernisierungen des Bestands weitgehende Maßnahmen zum Abbau oder zumindest zur Reduzierung von Barrieren berücksichtigen, sind demnach Zukunftsinvestitionen, die eine langfristige Vermietbarkeit sicherstellen. Dabei ist zu bedenken, dass die zunehmende Pluralisierung der Lebensformen zu einer erheblichen Veränderung auf der Nachfragerseite führt, auf die die in diesem Bereich handelnden Akteure sich durch ein Umsteuern ihrer Strategien für Neubau und Bestand einstellen müssen, um flächendeckende Leerstände zu vermeiden. Als Beispiele seien der zunehmende Anteil von Haushalten mit Alleinerziehenden oder Wochenendpendler mit Zweitwohnungswunsch genannt. Aber auch die Gruppe der Älteren ist keinesfalls homogen, sondern gliedert sich in Haushalte mit völlig unterschiedlichen Wohnvorstellungen und Dienstleistungswünschen. Von entscheidender Bedeutung für erfolgreiche Zukunftskonzepte wird auch sein, ob es gelingt, sozialräumliche Integrationsstrategien für die Menschen mit unterschiedlicher ethnischer Herkunft zu entwickeln.

10 Wohnen im Alter, Eine Zukunftsaufgabe der europäischen Immobilien- und Wohnungswirtschaft, BFW 2007

2.5 Nutzen nachhaltiger Konzepte

Auf eine kurze Formel gebracht bedeutet Nachhaltigkeit, die Bedürfnisse heute lebender Menschen zu erfüllen, ohne durch dieses Handeln künftigen Generationen die Möglichkeiten zur Erfüllung ihrer Lebensbedürfnisse zu nehmen. „Gebrauchen statt verbrauchen“ kennzeichnet ein Nachhaltigkeitsprinzip, das die Endlichkeit der verfügbaren Ressourcen anerkennt und den Gedanken der Kreislaufwirtschaft und der Lebenszyklen von Produkten für unseren Lebensraum Erde formuliert (Deutscher Bundestag 1998). Wesentliches Merkmal nachhaltiger Konzepte ist die vorausschauende Perspektive einschließlich der Abschätzung von Wirkungen, die die geplanten Handlungen in der Zukunft auslösen werden. Der vordergründige Nutzen von Planungen wird also bei Nachhaltigkeitsbetrachtungen erweitert um eine Abschätzung von Handlungsfolgen in den Bereichen Umwelt und Gesundheit, Ökonomie und Soziales. Theorien besagen, dass eine Reduzierung durch unser Wirtschaften ausgelöster Stoffströme die damit verbundenen Umweltrisiken entscheidend senken kann (Schmidt-Bleek 1997).

Die Prüfung der Ressourceneffizienz als Prinzip der Nachhaltigkeit bedeutet für baulich-städtebauliche Produkte wie Gebäude und Infrastruktur eine Aufwands-/Nutzen- und Folgenabschätzung ihrer Herstellung, ihrer Gebrauchsphase, ihrer Instandhaltung und ihrer Rückführung in den Wirtschaftskreislauf. Ziel ist dabei, die Intensität und Dauer des Gebrauchs zu erhöhen bei gleichzeitiger Reduzierung des Ressourcenaufwandes für Herstellung, Pflege und Entsorgung nach Gebrauch. Ressourceneffizienz hat grundsätzlich auch eine ausgeprägte wirtschaftliche Dimension – die sie als Leitziel besonders auch für produzierende Unternehmen interessant erscheinen lässt – da damit der Produktionsaufwand gesenkt werden kann. Parallel können Suffizienzstrategien als zweites Strategieelement dazu dienen, einmal formulierte Nutzungsansprüche auf den Prüfstand zu stellen mit dem Ziel, durch passgenaue Anforderungsniveaus die Effizienz eingesetzter Ressourcen zu verbessern (Schmidt-Bleek 1995).

Durch den Abbruch und die Entsorgung von Gebäuden und Bauwerken und ihren Neubau werden bundesweit die größten Stoffströme – und damit auch mögliche Umweltrisiken – ausgelöst. Die Erhaltung und



Abb. 2.9 Darstellung einer Lebenszyklus-Betrachtung für den Baubereich von der Herstellung über die Nutzungsphase bis zur Nachnutzung und Entsorgung. Eigene Darstellung ILS 2009

Weiternutzung von Baubeständen zielt damit grundsätzlich in die Richtung nachhaltigen Wirtschaftens. Für die Abschätzung der konkreten Auswirkungen von Planungen hinsichtlich der durch sie ausgelösten Stoffströme wurden Instrumente entwickelt, die die Berechnung der Effizienz ganzer Gebäude bis auf die Ebene von Bauelementen und Konstruktionen ermöglichen (Lehmann 2000). Die Komplexität der für die Abschätzung der Nachhaltigkeit von Planungen zu betrachtenden Faktoren und der dabei zu beachtenden Regelwerke ist für handelnde Akteure schwierig zu erfassen. Speziell entwickelte Leitfäden unterstützen Planungsprozesse mit Checklisten und Instrumentenbeschreibungen (Veit 2001). Für die baupraktische Ebene beschreiben Handlungsanleitungen, wie Bestandsentwicklungskonzepte mit einer optimierten Abfallwirtschaft auf Baustellen umgesetzt werden können (Köster 1998, Willkomm 2002).

Es ist häufig schwierig, das komplexe, von wissenschaftlich-methodischen Debatten beherrschte Thema der Nachhaltigkeit in strategische Entscheidungen über die Entwicklung von Wohnungsbeständen einfließen zu lassen. Orientierung auf der städtebaulich-strategischen Ebene können die Empfehlungen der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ geben: Vorrang der Bestandspolitik und einer flexiblen Nutzung von Wohnraum vor der Neubaupolitik, Vorrang der behutsamen Stadterneuerung vor der Stadterweiterung, Vorrang der Sanierung von Industriebrachen vor dem Bau auf der grünen Wiese, Vorrang der Energieeinsparung im Bestand vor dem Bau neuer Niedrigstenergiegebäude (Deutscher Bundestag 1998). Auf der Ebene kommunalen Handelns können Zieldimensionen sein: haushälterisches Bodenmanagement, vorsorgender Umweltschutz, sozial verantwortliche Wohnungsversorgung, stadtverträgliche Mobilitätssteuerung und Standort sichernde Wirtschaftsförderung (Fuhrich 2003).

Überzeugende nachhaltige Konzepte für den Mietwohnungsbestand, die auch für die Vermittlung von Unternehmensleitbildern, Images und Marketingstrategien geeignet sein sollen, nehmen Aspekte des real erlebbaren Nutzens für Eigentümer und Nutzer dieser Wohnungsbestände in den Fokus. So sind Nachhaltigkeitsziele wie zum Beispiel die CO₂-Einsparung relativ abstrakt und in ihrem persönlich erlebbaren Nutzwert nur schwierig zu vermitteln. Unter diesem Aspekt des erlebbaren Nutzens können jedoch sechs Handlungsfelder nachhaltigen Bauens und Wohnens beschrieben werden (Meisel 2005), die Zieldimensionen von Nachhaltigkeit darstellen:

- Energie- und Ressourceneinsatz,
- Gesundes Bauen und Wohnen,
- Kostensenkung für Investitionen und Betrieb,
- Nutzer orientierte Konzepte, Planung und Baudurchführung,
- Dauerhaftigkeit von Bauformen und Konstruktionen,
- Wiederverwendung von Bauteilen und Baustoffen.

Diese Dimensionen möglichen Nutzens müssen für nachhaltige strategische Entscheidungen und die damit verbundenen Handlungsoptionen sorgfältig untereinander abgewogen werden. Sie sind zum Teil nicht gleichzeitig am selben Gebäude zu realisieren: so kann zum Beispiel eine angestrebte höhere Dauerhaftigkeit auch die Investitionskosten erhöhen. Die notwendige Diskussion von Prioritäten der Nachhaltigkeit kann jedoch den Informationsprozess im Unternehmen und mit den Nutzern befördern.

2.6 Methodenkompetenz und Instrumente

Methodenkompetenz für die strategische Bestandsentwicklung verknüpft spezielle Fachkenntnisse in den verschiedenen Handlungsfeldern mit der Anwendung von bestimmten Instrumenten, um wissenschaftlich abgesicherte Grundlagen für die Entscheidungsfindung zu gewinnen. Der Begriff der Instrumente ist nicht zu trennen von den für ihre Anwendung benötigten Kenntnissen und Erfahrungen. Methodenkompetenz und die Anwendung von Instrumenten erlauben es, verschiedene fundierte Handlungsoptionen und deren mögliche Konsequenzen in der Vernetzung von Planung und Realisierbarkeit, Wirtschaftlichkeit und der Entwicklung von Nutzerzielgruppen in der Form aufzuzeigen, dass die Auswirkungen möglicher strategischer Entscheidungen jeweils in den verschiedenen Betrachtungsebenen transparent nachvollzogen werden können



Abb. 2.10 Handlungs- und Kompetenzfelder für strategische Entscheidungen zu nachhaltigen Entwicklungen von Beständen. Eigene Darstellung ILS 2009

(Dietrich 2005). Instrumente und Methoden können in Unternehmen, die die entsprechenden Kompetenzen vorhalten, selber eingesetzt werden, oder sie werden an Externe beauftragt (Alda 2007).

Instrumente und Methoden können in der Anwendung von speziellen Planungsverfahren und Abläufen im Unternehmen oder in der Zusammenarbeit mit Externen bestehen, die die für strategische Entscheidungen benötigten Daten und Fakten bereitstellen – zum Beispiel in Form einer städtebaulichen Bestandsaufnahme. Es können auch bestimmte technische Verfahren sein, die die benötigten Daten auf innovative Weise erheben – zum Beispiel der Überflug von Bestandsgebieten und die Zusammenführung von Bildern, Zahlen und Beschreibungen in Geoinformations-Systemen. Zu den Verfahren zählen zum Beispiel auch Checklisten über den Ablauf, Inhalte und Kriterien baulich-technischer Bestandsaufnahmen und zugehörige standardisierte Prüfverfahren wie zum Beispiel die differenzierte Bestimmung erhöhter Feuchtigkeit in Gebäuden und deren Ursachen. Spezielle Softwareprogramme können weiterhin die systematische Zustandsbeschreibung und Verwaltung von Daten über Baubestände unterstützen¹¹.

Zu den planerischen Methoden und Instrumenten der strategischen Bestandsentwicklung gehören die städtebauliche Bestandsaufnahme, baulich-technische Bestandsaufnahmen, die Entwicklung von Masterplänen und Gesamtbaukonzepten, der systematische Vergleich der Optionen „Modernisierung – Nachverdichtung – Neubau – Rückbau“, der städtebauliche Entwurf für Quartier und Umfeld, integrierte gebäudebezogene Planungskonzepte, Lebenszyklusanalysen und Umweltbilanzierungen.

¹¹ z.B. das Programm EPIQR des Fraunhofer-Institutes für Bauphysik Stuttgart

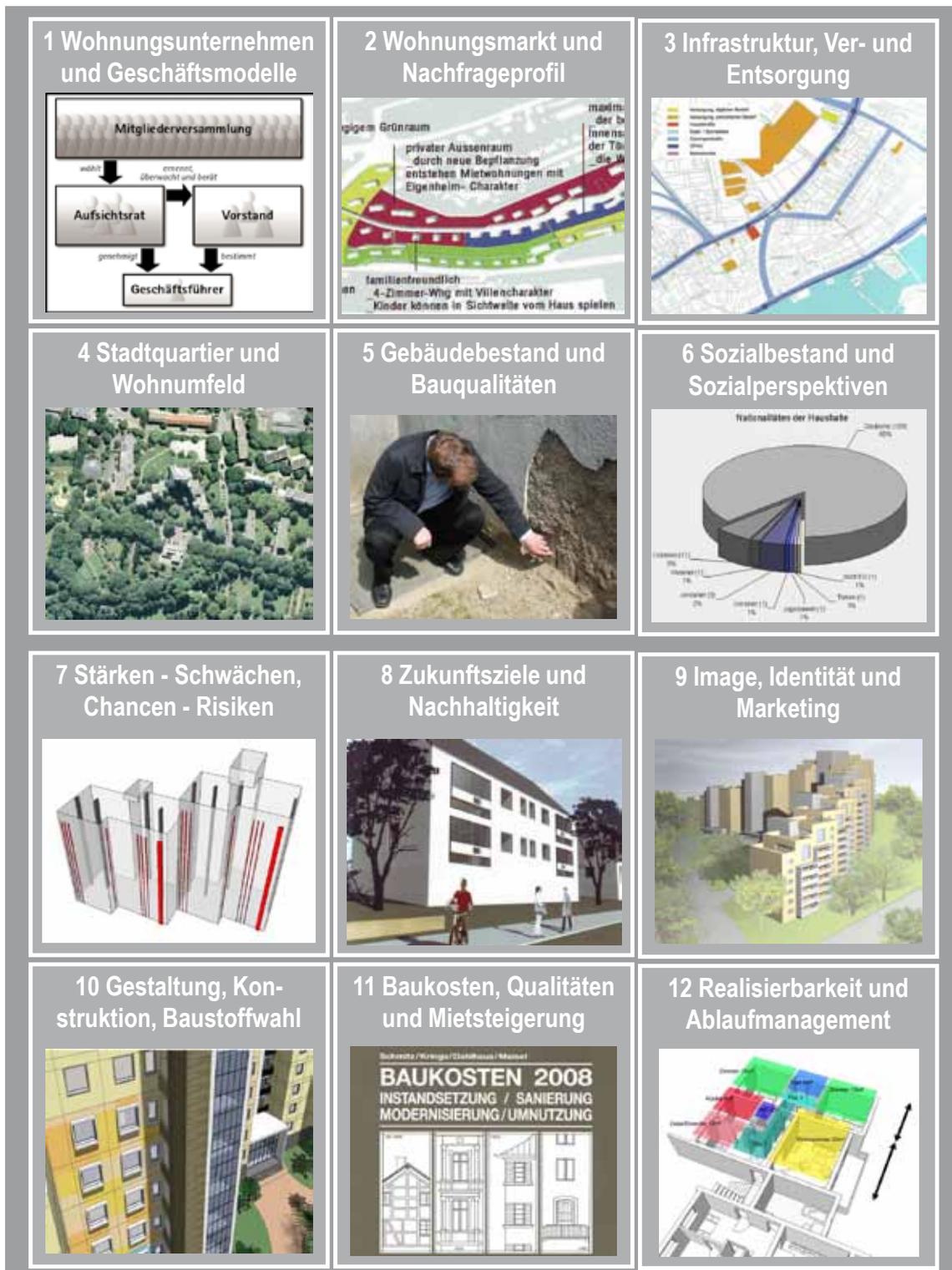


Abb. 2.11 Bestimmende Elemente für nachhaltige Konzepte, die mit geeigneten Methoden projektbezogen miteinander verknüpft werden müssen. Eigene Darstellung ILS 2009

Instrumente und Methoden mit ökonomischer Ausrichtung können sein: die Ermittlung der Personal-/ Unternehmensanforderungen, Portfolioanalysen, die Prüfung von Investitions-Strategien und Anschlussfähigkeit an den Bestand, Kostenberechnungen nach Vergleichswerten und Bauelementen, die Erarbeitung von Wirtschaftlichkeitskonzepten, Abwägung von Sozialverträglichkeit und Nutzungskosten, Erarbeiten von Nutzungs- und Marketingkonzepten.

Instrumente mit nutzerbezogener Ausrichtung sind: die Erhebung der demografischen Struktur, Ermittlung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Nutzer, die Veränderung von Nutzern und Nutzungen, die vergleichende Lebensstilanalyse der Nutzergruppen, Nutzerinformations- und Beteiligungsmodelle, nutzerbezogene Umsetzungsstrategien und das Belegungsmanagement.

Instrumente und Methoden zur Abschätzung der Zieldimensionen von Nachhaltigkeit schaffen Bewertungsgrundlagen für: Energie- und Ressourceneinsatz, gesundes Bauen und Wohnen, Kostensenkung für Investitionen und Betrieb, Nutzer orientierte Konzepte bei Planung und Baudurchführung, Dauerhaftigkeit von Bauformen und Konstruktionen, Wiederverwendung von Bauteilen und Baustoffen.

Die zielgerichtete und effiziente Anwendung jedes der genannten Instrumente erfordert spezielle methodische Fachkenntnisse, auf die an dieser Stelle jedoch nicht eingegangen werden kann. Instrumente und Methoden können sich aber ebenso auf die Entwicklung der Unternehmenskultur – bezogen auf die Aufgabe der strategischen Bestandsentwicklung – mit formeller und informeller Kommunikation und Einbindung richten. Kommunikationskompetenz als eigener Bereich gewinnt an Bedeutung, nachdem Wohnungsbestände zunehmend neuen Markteinflüssen unterworfen sind und die Anzahl zu beteiligender Akteure bei Zukunftskonzepten ständig wächst.

2.7 Forschungsfragen

Die Bearbeiter dieser Studie haben in Voruntersuchungen den Sachstand der Methodenkenntnisse für den Bereich der strategischen Bestandsentwicklung in der Forschung, Lehre, Beratung und praktischen Anwendung erhoben und bewertet (ILS 2007). Es wurden Prinzipien nachhaltiger Entwicklung für den Anwendungsbereich der Wohnungsbestände von den Bearbeitern der Studie vorab erarbeitet und in Leitlinien für mögliche Handlungsszenarien gefasst. Der Sachstand sozialwissenschaftlicher Forschung zum Thema wurde ebenfalls erhoben und als Ausgangslage der Untersuchung zusammenfassend bewertet.

Im Fokus der Untersuchung standen die im Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Rheinland Westfalen (VdW Rheinland Westfalen) sowie dem BFW – Landesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen Nordrhein-Westfalen e.V. organisierten 526 Wohnungsunternehmen. Beide Verbände unterstützten das Vorhaben aktiv durch gezielte Ansprache ihrer Mitgliedsunternehmen. Diese Unterstützung verbesserte einerseits den Zugang zu den Unternehmen, andererseits konnte durch die von den Verbänden schriftlich empfohlene Teilnahme die Akzeptanz der Befragung bei den potentiellen Teilnehmenden erhöht werden.

Das Erkenntnisinteresse der Untersuchung richtete sich einerseits darauf, wie die wohnungswirtschaftlich tätigen Unternehmen in Nordrhein-Westfalen konkret auf die derzeitigen Herausforderungen für ihre Wohnungsbestände reagieren und wie in der Zukunft Erfolg versprechende strategische Entscheidungen getroffen werden. Zum anderen bildeten Rolle und Aufgaben der Unternehmen in der Gesellschaft, die interne und externe Wahrnehmung diesbezüglicher Veränderungen und daraus folgende Strategien einen weiteren Fokus der Untersuchung. Viele Wohnungsunternehmen entwickeln bereits eigene strategische Ansätze, Methoden und Arbeitsprozesse, um den beschriebenen Herausforderungen gerecht zu werden. Was derzeit fehlt, ist ein Überblick über diese Lösungsansätze und eine erste Debatte zu ihren Erfolgsaussichten. Erkenntnisdefizite wurden insbesondere gesehen in den folgenden Punkten, aus denen sich die Forschungsfragen für die Untersuchung in der Wohnungswirtschaft NRW ableiteten:

- Bestehende Kenntnisse über Methoden und Instrumente
- Erfahrungen mit angewendeten Instrumenten und Verfahren
- Beratungsleistungen, die die Wohnungswirtschaft themenbezogen nutzt
- Unternehmenstypen, die bestimmte Instrumenten und Methoden anwenden
- Hinderungsgründe für die Anwendung von Instrumenten und Verfahren
- Hinweise zu neuen und zur Verbesserung von Instrumenten und Verfahren
- Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Wohnungsunternehmen
- Angewendete Nachhaltigkeitsprinzipien in den Unternehmen
- Hinderungsgründe für die Anwendung von Nachhaltigkeitsprinzipien

In der Zusammenschau der Ausgangslage und der lokalisierten Erkenntnisdefizite wurden für das Thema „Nachhaltigkeit von Investitionsentscheidungen in der Wohnungswirtschaft“ folgende Forschungsfragen formuliert, die mit einem Mix aus quantitativen und qualitativen Erhebungsmethoden bearbeitet wurden:

- Wie prägt sich die Methodenkompetenz für die Bestandsentwicklung in den angewendeten Instrumenten der Wohnungswirtschaft in NRW aus?
- Wie relevant sind Nachhaltigkeitsziele für die Unternehmen künftig und wie werden sie heute schon umgesetzt?
- Welche Daten- und Faktenbasis sichert die Strategien für die Zukunft von Wohnungsbeständen ab und wie wird sie ermittelt?
- Mit welchen Akteuren und Leistungsprofilen werden baulich-städtebauliche Faktoren in Konzepten der Wohnungswirtschaft erarbeitet?
- Welche Kompetenzen werden für Qualitäts-/Aufwands-Abschätzungen in strategischen Konzepten genutzt?
- Welche Instrumente der Kommunikation mit anderen Akteuren im Stadtquartier werden angewendet und welche Ziele werden damit verfolgt?
- Welches Rollenverständnis prägt die Wohnungswirtschaft und gibt es Hinweise auf dessen Veränderung?

Mit der vorliegenden Untersuchung und der Bearbeitung der vorgenannten Forschungsfragen wird erstmals für Nordrhein-Westfalen ein Überblick über die in den Unternehmen eingesetzten Methoden im Bereich der strategischen Bestandsentwicklung und der Nachhaltigkeit und ihre Umsetzung in den Arbeitsalltag der Wohnungswirtschaft gegeben.

3. Untersuchungsdesign

3.1 Untersuchungsgegenstand

Die vorliegende Untersuchung befasst sich mit der Frage, welche Rolle Methoden und Instrumente der strategischen Bestandsentwicklung und der Nachhaltigkeit (zu beiden Begriffen siehe Kap. 2, S. 7) derzeit in nordrhein-westfälischen Wohnungsunternehmen einnehmen. Vor dem Hintergrund sich drastisch verändernder Rahmenbedingungen für eine optimale Entwicklung der Gebäudebestände (s. Kapitel 2.4, S. 14) soll die Untersuchung einen Überblick über die Verbreitung der Methoden und Instrumente, über die Bedeutung, die ihnen zugeschrieben wird und die Form ihrer Anwendung in den Unternehmen der nordrhein-westfälischen Wohnungswirtschaft geben.

Nach der Festlegung des Untersuchungsgegenstands wurde zunächst die Grundgesamtheit in einem zweistufigen Prozess festgelegt.

In einem ersten Schritt wurden der Begriff der (zu befragenden) „Wohnungsunternehmen“ konkretisiert und operationalisiert (s. Kapitel 2.3, S. 11) sowie zuständige Organisationen (Verbände) der Wohnungswirtschaft auf der Landesebene benannt. In einem zweiten Schritt wurde der Kontakt mit den zwei großen wohnungswirtschaftlichen Verbänden in NRW hergestellt: dem Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Rheinland Westfalen e.V. (VdW Rheinland Westfalen) und dem Landesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen Nordrhein-Westfalen e.V. (BFW NRW). Diese fungierten als Kooperationspartner der Studie. Sie stellten die Kontaktdaten ihrer Mitglieder für die Befragung zur Verfügung und unterstützten die Studie aktiv durch eine schriftliche Empfehlung an ihre Mitglieder, an der Umfrage teilzunehmen. Die auf diese Weise ermittelten Wohnungsunternehmen fungieren als Analyseeinheit, zusammen bilden sie die ‚Wohnungsunternehmen in NRW‘ bzw. die Grundgesamtheit der Studie. Für diese Analyseeinheit ergeben sich aus den Auswertungen der quantitativen Befragungs-Items repräsentative Ergebnisse aus der Stichprobe.

3.2 Aufbau der Untersuchung

Zur Bearbeitung der Forschungsfragen (s. Kap. 2.7, S. 21) wurde eine zweistufige Vorgehensweise gewählt, um Daten und Erkenntnisse hinsichtlich der Fragestellung zu erheben. Bei der durchgeführten Untersuchung handelt es sich um ein Querschnittsdesign.

1. Mit Hilfe einer Online-Umfrage wurden Unternehmen der nordrhein-westfälischen Wohnungswirtschaft befragt (Dauer der Feldphase: 1.10. bis 7.12. 2007).
2. Anhand projektbegleitender Face-to-face-Interviews mit Experten aus teilnehmenden Unternehmen wurden Fragen zu betrieblichen Umsetzungen, praktischen Erfahrungen und Rahmenbedingungen exploriert bzw. vertieft (Feldphase Oktober 2007 bis Juni 2008).

Begleitet wurde das Vorhaben außerdem durch zwei Workshops mit Akteuren aus Wohnungswirtschaft und Wissenschaft: Nach etwa zwei Dritteln der Feldphase der Online-Umfrage zur Diskussion erster Ergebnisse der Umfrage und mit begleitenden Expertenvorträgen sowie zum Abschluss der Studie im August 2008 zur Präsentation und Diskussion der vorläufigen Endergebnisse mit dem Kreis der Teilnehmer der Befragung.

3.2.1 Quantitativer Fokus – Online-Umfrage

Die Befragung war von Beginn an als Online-Erhebung konzipiert. Dies erforderte zum einen die Erstellung eines DV-gestützten Fragebogens, die Erstellung einer eigens hierfür vom ILS angelegten Internetseite www.ils-umfrage.de sowie die Beschaffung von E-Mail-Adressen der potentiellen Teilnehmer.

Der vom ILS entwickelte Fragebogen wurde im Rahmen eines Pretests im September 2007 mit drei Experten/Teilnehmern aus Wohnungsunternehmen in NRW auf Plausibilität und Praxistauglichkeit hin überprüft. Parallel dazu wurde der Fragebogen Experten für Online-Umfragen des ZUMA¹² vorgelegt. Im Ergebnis führten Pretest und Überprüfung durch das ZUMA noch zu leichten Modifikationen einzelner Items, grundsätzlich wurde der Fragebogen in der vorgelegten Form bestätigt.

Das teilstandardisierte Erhebungsinstrument „Online-Fragebogen“ gliedert sich in folgende Fragebereiche:

- A. Fragen zum Organisationsbereich der teilnehmenden Unternehmen
- B. Fragen zur Relevanz und zur Anwendung von Instrumenten der Strategischen Bestandsentwicklung im Unternehmen
- C. Fragen zur Relevanz und Anwendung von Nachhaltigkeitsaspekten im Unternehmen
- D. Fragen zur Einschätzung der Zukunftsperspektiven von Instrumenten der Strategischen Bestandsentwicklung und Nachhaltigkeitsaspekten
- E. Feedback zum Fragebogen

Im Rahmen der schriftlichen Online-Erhebung wurden alle Teilnehmer anhand größtenteils hochstandardisierter sowie einiger offener Fragen aufgefordert, aus der Sicht ihrer Organisationen und mit Bezug auf ihre Arbeitsaufgaben die Relevanz und Anwendung von sowie den Umgang mit Instrumenten der strategischen Bestandsentwicklung und der Nachhaltigkeit mittels standardisierter Antwortalternativen zu bewerten bzw. zu formulieren (s. Fragebogen in Anhang 8.1). Bei Bedarf konnten die teilnehmenden Personen weitere Kollegen aus der Organisation zur Beantwortung von Fachfragen hinzuziehen. In den beiden Fragebogenkapiteln „B. Relevanz und Anwendung von Instrumenten der Bestandsentwicklung“ und „C. Relevanz und Anwendung von Nachhaltigkeitsaspekten“ wurde für die Feststellung der Relevanz folgende Items verwendet: „Wie wichtig sind die verwendeten Instrumente in Ihrer Organisation?“ und „Wie relevant sind folgende Aspekte (der Nachhaltigkeit) in Ihrer Organisation?“ Vorgegeben waren die Antwortmöglichkeiten: „völlig unwichtig“ = 1, „unwichtig“ = 2, „eher unwichtig“ = 3, „eher wichtig“ = 4, „wichtig“ = 5 und „sehr wichtig“ = 6.

Außer nach diesen beiden Bewertungsperspektiven wurde zudem danach gefragt, ob die jeweiligen Instrumente bzw. Aspekte innerhalb des Unternehmens („intern“) oder durch Auftragnehmer („extern“) umgesetzt werden. Ferner wurde auf der Basis geschlossener Fragen bei allen Befragungsteilnehmern Zukunftseinschätzungen in Bezug auf die beiden eben genannten Handlungsfelder erhoben.

12 Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen der Deutschen Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Forschung in Mannheim (www.zuma.de). Die Einhaltung wichtiger Qualitätskriterien für die Umfrage (Kriterien wie eindeutige, einfache Frageformulierungen – inhaltliche Überschneidungsfreiheit der Fragen – genaue verständliche „Gebrauchsanweisungen“ zum Ausfüllen des Fragebogens – Schaffung und Hinweis auf die Möglichkeit die Befragung zu unterbrechen) wurde dadurch nochmals sichergestellt und ein hoher Validitätsgrad der Ergebnisse und Folgerungen gewährleistet.

3.2.2 Qualitativer Fokus – Experteninterviews

Im Rahmen einer begleitenden qualitativen Erhebung wurden mit Hilfe von leitfadengestützten Experteninterviews (s. Anhang 8.2 Gesprächsleitfaden) Detailspekte und Praxiswissen aus den Unternehmen identifiziert. Es wurden zehn mündliche Experteninterviews mit Repräsentanten von NRW-Wohnungsunternehmen geführt. Bei der Auswahl der Experten wurde darauf geachtet, ein angemessenes Spektrum sowohl hinsichtlich der räumlichen Verteilung der Wohnungsunternehmen als auch ihrer Größe und Art des Unternehmens zu erhalten.

Der für das Projekt entwickelte Gesprächsleitfaden gliedert sich in folgende Fragebereiche:

- A. Organisatorische Daten
- B. Feedback zur Umfrage
- C. Fragebereich „Strategische Bestandsentwicklung“
 - a. planerisch – ökonomisch – nutzerbezogen
 - b. Prozesse – Arbeitsroutinen – Umgehensweisen
 - c. Hemmende – Fördernde Faktoren (nach Arbeitsgebieten/Beispiele)
- D. Fragebereich Nachhaltigkeit
 - a. Statements zu den genannten sechs Nachhaltigkeitsaspekten
 - b. Hemmende – Fördernde Faktoren (nach Arbeitsgebieten/Beispiele)
 - c. Prozesse/Arbeitsschritte
 - d. für Ihre Organisation typische Umgehensweise

Ende Oktober erfolgte ein erstes Testinterview mit einem Wohnungsunternehmen. Als formales Ergebnis des inhaltlich sehr positiv zu bewertenden Interviews wurden die Leitfragen nochmals deutlich vereinfacht und ihre Anzahl verringert.

Alle Befragungen wurden als Face-to-face-Interview durchgeführt. Die Gespräche hatten eine Dauer von eineinhalb bis zweieinhalb, im Mittel von zwei Stunden. Es handelte sich um leitfadengestützte narrative Interviews. Der Leitfaden garantiert die Ansprache bestimmter Problemebenen, generell ist das Interview jedoch durch erzählgenerierende Fragen und einen aktualgenetischen Verlauf gekennzeichnet.

Da das Experteninterview eine große Explorationstiefe bot, konnten mit seiner Hilfe vertiefende zu den Rahmenbedingungen der erfolgreichen Umsetzung von strategischer Bestandsentwicklung und zu Nachhaltigkeitsaspekten erhoben werden. Die Teilnehmer wurden unter anderem gebeten, aus der Sicht ihrer Abteilungen/Organisationen die wichtigsten Probleme für die Umsetzung anzugeben und, wenn möglich, Lösungswege zu formulieren. So konnten strukturelle, inhaltliche, fachliche, technische, politische und personelle Einflussfaktoren je nach Themengebiet als qualitätsbestimmende Stellgrößen bestimmt werden.

3.3 Stichprobenbeschreibung

Aufgrund der Informationen der kooperierenden Landesverbände der genossenschaftlich-öffentlich-kommunalen wie der privatwirtschaftlich verfassten Wohnungsunternehmen VdW Rheinland Westfalen und BFW NRW wurden 585 Unternehmen als potenzielle Teilnehmer der Studie identifiziert. Im Laufe der Erhebung der Adressdaten wurde die ursprüngliche Anzahl relevanter Unternehmen bereinigt: Ausgeschlossen wurden Unternehmen, die nicht im Sinne der Arbeitsdefinitionen des Projektes tätig sind oder die ihren Sitz nicht in Nordrhein-Westfalen haben oder bei denen trotz mehrmaliger Recherchen und Kontaktversuche keine Kontaktdaten (Telefon-, Fax- und insbesondere Email-Daten) und verfügbar gemacht werden konnten. Die Grundgesamtheit umfasste nach der Bereinigung 526 Organisationen.

Verband	Anzahl Wohnungsunternehmen
VdW Rheinland Westfalen	402
BFW NRW	124
Summe	526

Tab. 3.1 Grundgesamtheit der Wohnungsunternehmen Nordrhein-Westfalens nach Verbandszugehörigkeit

In einem ersten Schritt informierten die Kooperationspartner VdW Rheinland Westfalen und BFW NRW ihre Mitgliedsunternehmen im Rahmen der Verbandspublikationen über die Studie und motivierten diese zur Teilnahme an der Befragung. An die 526 Wohnungsunternehmen mit Sitz in Nordrhein-Westfalen und bekannter E-Mail-Adresse wurden mit Hilfe eines automatischen Versandsystems der Befragungs-Software E-Mails mit der Aufforderung zur Teilnahme an der Online-Umfrage, Informationen zu Hintergrund und Datenschutz sowie automatisch zufallsgenerierten spezifischen Eingangsdaten für jedes Unternehmen versandt.

In der Folge wurden den Wohnungsunternehmen mit dem Versandsystem der Befragungs-Software in zwei Erinnerungswellen mit leicht veränderten Anschreiben die Informationen und Einwahldaten nochmals zur Verfügung gestellt. Begleitend wurden im Laufe der Feldphase rund 100 telefonische Nachfragen durchgeführt, die stichprobenartig sicherstellten, dass die Anschreiben bei den Unternehmen eingegangen waren, ggf. einen erneuten Versand an anderen Kontaktpersonen bzw. -daten initiierten und zur detaillierten Information über die Studie genutzt wurden.

Mit dem Abschluss von insgesamt 57 Online-Fragebögen ergab sich für die schriftliche Erhebung eine Rücklaufquote von 10,8 Prozent.

Verband	Anzahl Wohnungsunternehmen
VdW Rheinland Westfalen	50
BFW NRW	7
Summe	57
Rücklaufquote	10,8 Prozent

Tab. 3.2 Rücklaufquote und Beteiligung der Wohnungsunternehmen Nordrhein-Westfalens nach Verbandszugehörigkeit

Die nachstehende Abbildung illustriert die Verteilung der teilnehmenden Unternehmen nach Organisations-typen.

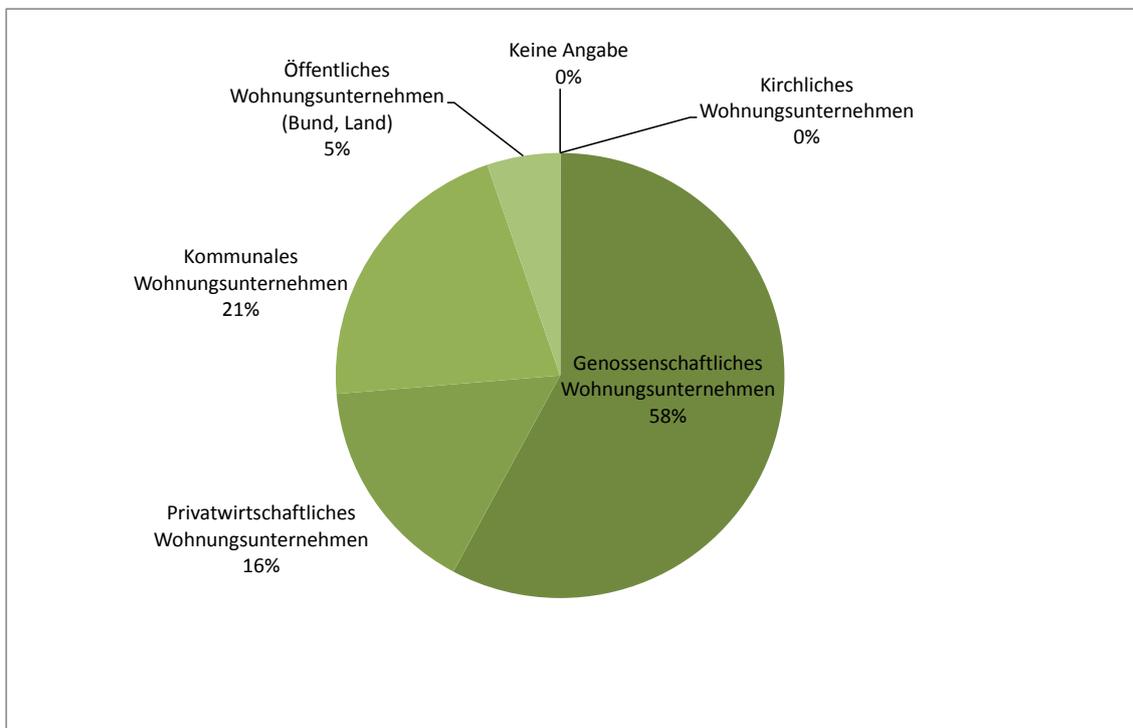


Abb. 3.1 Erhebungsteilnehmer nach Spartenzugehörigkeit in der Wohnungs- und Immobilienbranche

Rund 86 Prozent der teilnehmenden Unternehmen stammen aus dem genossenschaftlichen (58 %), kommunalen (21 %) und öffentlichen Sektor (5 %), nur etwa 16 Prozent aus dem Bereich der privatwirtschaftlich tätigen Unternehmen. Die in der Grundgesamtheit vorgegebene Ratio war 76 Prozent Unternehmen aus VdW zu 24 Prozent Unternehmen aus BFW NRW – ein Grund für die höhere Beteiligung der Unternehmen des VdW ist aus Befragungs- und Interviewergebnissen nicht herzuleiten. Die wenigen im VdW organisierten kirchlichen Wohnungsunternehmen beteiligten sich nicht an der Umfrage.

Die antwortenden Unternehmen verteilen sich auf die nachstehenden Tätigkeitsschwerpunkte wie folgt:

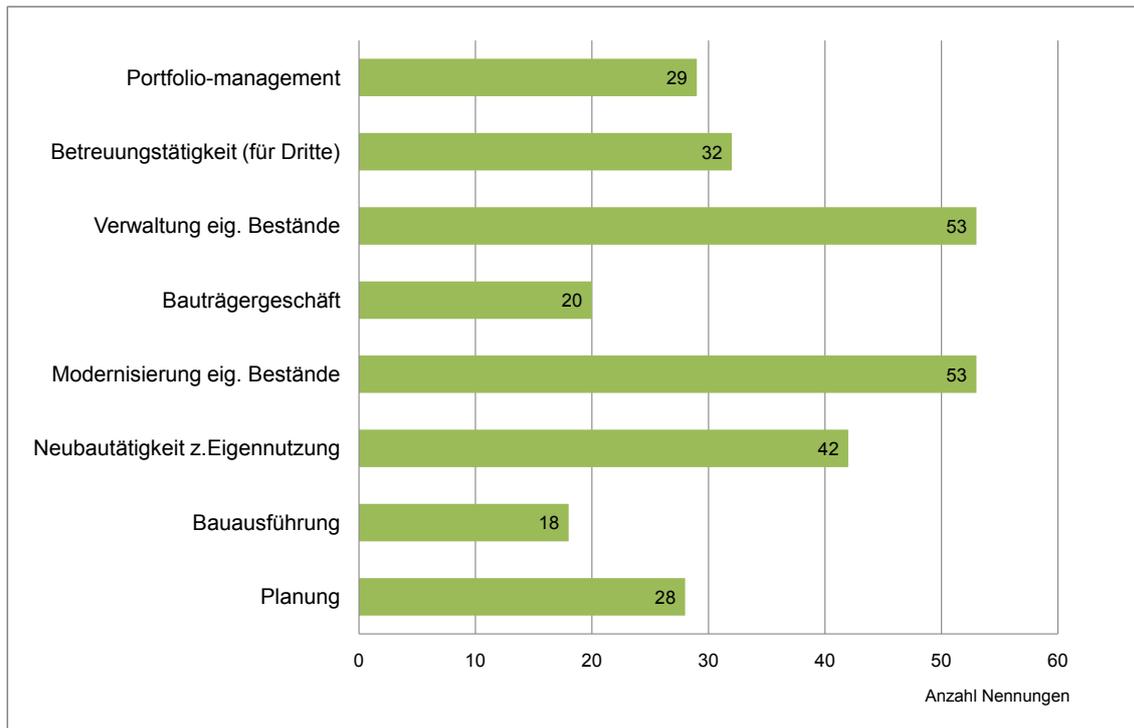


Abb. 3.2 Tätigkeitsschwerpunkte der Erhebungsteilnehmer

Gefragt wurde nach den Tätigkeitsschwerpunkten der Teilnehmer („Geben Sie bitte die Geschäftsbereiche Ihrer Organisation an. (Mehrfachnennungen sind möglich)“). Mit je 53 Nennungen sind die Modernisierung eigener Bestände und die Verwaltung eigener Bestände am stärksten vertreten. Mit jeweils 42, 32, 29 und 28 Nennungen sind die Schwerpunkte Neubautätigkeit zur Eigennutzung, Betreuungstätigkeit (für Dritte), Portfoliomanagement und Planung angegeben. Deutlich weniger verbreitet sind die Geschäftsbereiche Bau-trägergeschäft und Bauausführung.

Jedes teilnehmende Wohnungsunternehmen wurde in einer geschlossenen Frage nach der Größenordnung und mittels einer offenen Frage mit Eingabe-Textfeld nach der genauen Anzahl¹³ der von ihm verwalteten Wohneinheiten befragt („Geben Sie bitte die Anzahl der von Ihrem Unternehmen verwalteten Wohneinheiten (WE) an.“ – zu den Antwortmöglichkeiten siehe die Größenordnungen in Abbildung 3.3).

13 Letzteres war explizit als freiwillige Angabe gekennzeichnet

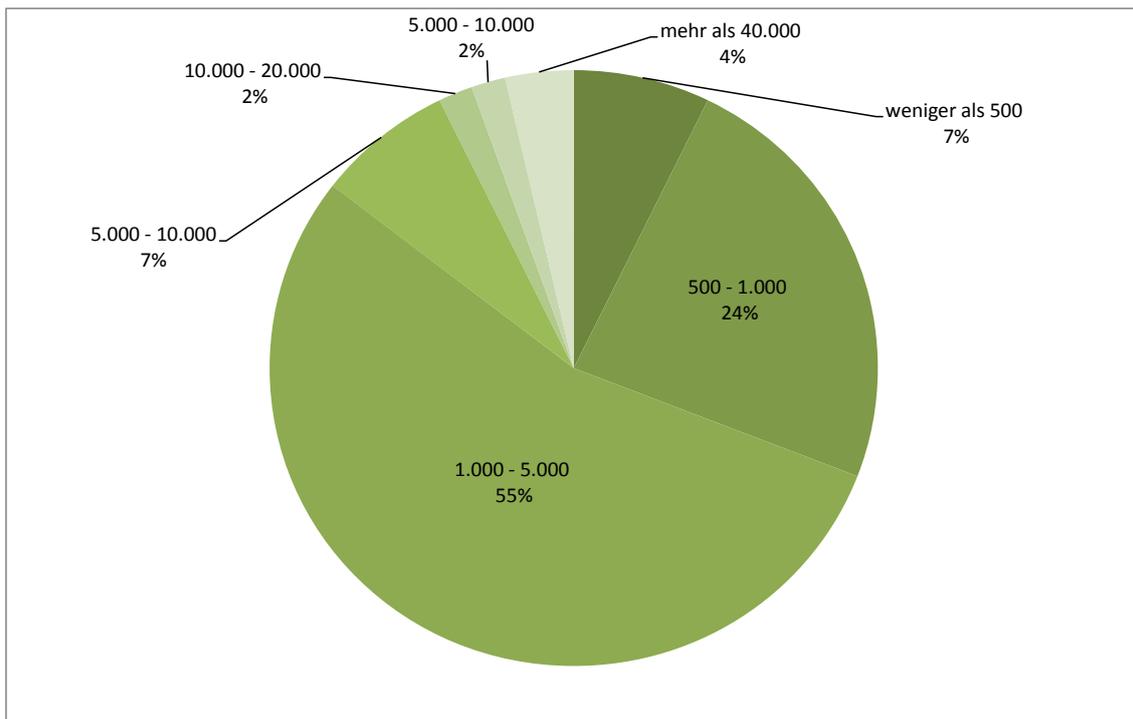


Abb. 3.3 Größenordnungen der von den Erhebungsteilnehmern verwalteten Wohnungseinheiten

Der Großteil der teilnehmenden Unternehmen (85 Prozent der Teilnehmer) repräsentiert die kleinen bis mittelgroßen Wohnungsunternehmen in Nordrhein-Westfalen (weniger als 500 WE = 7 %, 500 bis 1.000 WE = 24 % und 1.000 bis 5000 WE = 55 %). Große (5.000 bis 20.000 WE) und sehr große (ab 20.000 bis mehr als 40.000 WE) sind mit 9 bzw. 6 Prozent vertreten. In der Ergebnisdarstellung (Kap. 4) wurden diese Antwortkategorien zur Größe der Wohnungsunternehmen nicht übernommen, da aus den Angaben zur genauen Anzahl der verwalteten Wohneinheiten (WE) realitätsnähere Größenbereiche abgeleitet werden konnten (zu den Details siehe die einleitenden Passagen in Kap. 4.).

Insgesamt ergibt sich daraus eine Teilnehmerzusammensetzung, welche die Struktur der nordrhein-westfälischen Wohnungswirtschaft realistisch abbildet.

3.4 Datenschutz

Alle im Verlauf der angebotenen Untersuchung erhobenen personen- und organisationsbezogenen Daten werden gemäß den Vorgaben des gesetzlichen Datenschutzes behandelt. Die Ergebnisse der quantitativen wie der qualitativen Erhebung (Online-Fragebögen und Face-to-Face Tiefeninterviews) werden ausschließlich in anonymisierter Form und in Gruppen zusammengefasst dargestellt. Die Teilnehmer an der Befragung und die Interviewpartner wurden über die datenschutzrechtlichen Belange umfassend informiert.

4. Ergebnisse der quantitativen Untersuchung

Die Ergebnisse des quantitativen Erhebungsteils werden anhand der im Online-Fragebogen (s. Anhang 8.1) vorgegebenen Struktur der Fragebereiche dargestellt.

Für die beiden untersuchten Themenfelder „Strategische Bestandsentwicklung“ und „Nachhaltigkeit“ wurden drei zentrale Aspekte hinsichtlich ihrer Rolle in den Unternehmen thematisiert:

- a. ihre Existenz bzw. ihre Verwendung,
- b. ihre Relevanz (Wichtigkeit) und
- c. der Anteil (unternehmens-)interner und externer Leistungen bei der Anwendung bzw. Umsetzung.

Die zu diesen Aspekten erhobenen Antworten werden im Folgenden einleitend als Gesamtergebnis dargestellt und im Weiteren auf Besonderheiten der Ergebnisverteilung hinsichtlich der Größe und der Sparte der antwortenden Unternehmen analysiert. Die im Fragebogen vorgegebenen Antwortkategorien zur Größe des Wohnungsunternehmens (s. Anhang 8.1, Fragebogen; Seite 89) werden in der folgenden Ergebnisdarstellung nicht übernommen, da aus den Antworten zur anschließenden Frage nach der genauen Anzahl der verwalteten Wohneinheiten (WE) realitätsnähere Größenbereiche abgeleitet werden konnten. Diese bilden die Grundlage zur Auswertung in Bezug auf die Größe der antwortenden Unternehmen. Die Angaben werden für die differenzierende Untersuchung der Umfragergebnisse zu drei Größenkategorien zusammengefasst (bis 1.500 WE, 1.501 bis 5.000 WE und > 5.000 WE). Diese Gruppierung der Größenangaben erfolgt in Anlehnung an die vom VdW in seiner internen Umfrage vorgenommenen Einteilung (VdW 2008, S. 104). Die Gruppe der kleineren Wohnungsunternehmen wird allerdings etwas weiter als die vergleichbare VdW-Kategorie (< 500 WE) gefasst, da diese Zuordnung der Selbst-Einschätzungen der befragten Wohnungsunternehmen entspricht und eine übersichtlichere Ergebnisdarstellung gestattet.

Die differenzierte Auswertung nach der Spartenzugehörigkeit der antwortenden Wohnungsunternehmen folgt einer Sparteneinteilung, wie sie üblicherweise in Untersuchungen und Analysen des GdW oder der Kommission „Ökonomisierung der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft“ verwendet wird (GdW 2004 und 2006, Deutscher Verband für Wohnungswesen 2007).

Die Zahlenangaben in den Grafiken und Tabellen dieses Abschlussberichtes erfolgen in Prozent der für die Frage gültigen Antworten (Nennungen n). Die an Hundert fehlenden Prozente (im Fragebogen: „keine Angabe“) werden nicht dokumentiert.

4.1 Strategische Bestandsentwicklung

Nach einer einleitenden Abfrage von institutionellen Daten der teilnehmenden Organisation (u.a. Unternehmensart und -größe) wurde zu Beginn des Fragebogens nach Einschätzungen zum Themenfeld „Strategische Bestandsentwicklung“ gefragt. Entsprechend der ILS-Konzeption umfasst dieser Fragebereich drei Umsetzungsperspektiven: Gefragt wurde jeweils nach Verwendung, Relevanz und Umsetzungsformen von

- 1.) planerischen,
- 2.) ökonomischen und
- 3.) nutzerbezogenen Instrumenten der strategischen Bestandsentwicklung.

4.1.1 Planerische Instrumente

Der erste Erhebungsabschnitt zur strategischen Bestandsentwicklung erkundete die Anwendung planerischer Instrumente im Wohnungsunternehmen („Welche der folgenden PLANERISCHEN Instrumente werden in Ihrer Organisation verwendet?“). Vorgegeben waren hierzu sieben übergreifende Begriffe, welche im Forschungsansatz des ILS (ILS 2007) als konstituierend für die planerischen Aspekte der strategischen Bestandsentwicklung beschrieben sind (*Städtebauliche Bestandsaufnahme, Baulich-technische Bestandsaufnahme, Entwicklung von Masterplänen und Baukonzepten, Abwägung der Optionen Modernisierung,*

Nachverdichtung, Neubau, Rückbau, Städtebaulicher Entwurf für das Quartier, Gebäudebezogene Planung, Lebenszyklusanalyse, Umweltbilanzierung und Effektivitätsprüfung). Für den Fall, dass in den befragten Unternehmen weitere planerische Instrumente oder Maßnahmen der strategischen Bestandsentwicklung zugeordnet werden, wurde in einer offenen Zusatzfrage („Wendet Ihre Organisation weitere planerische Instrumente zur Bestandsentwicklung an? Wenn ja, beschreiben Sie diese bitte in kurzen Stichworten“) die Möglichkeit geboten, diese anzugeben und zu beschreiben. Zur Beantwortung waren Mehrfachnennungen zulässig.

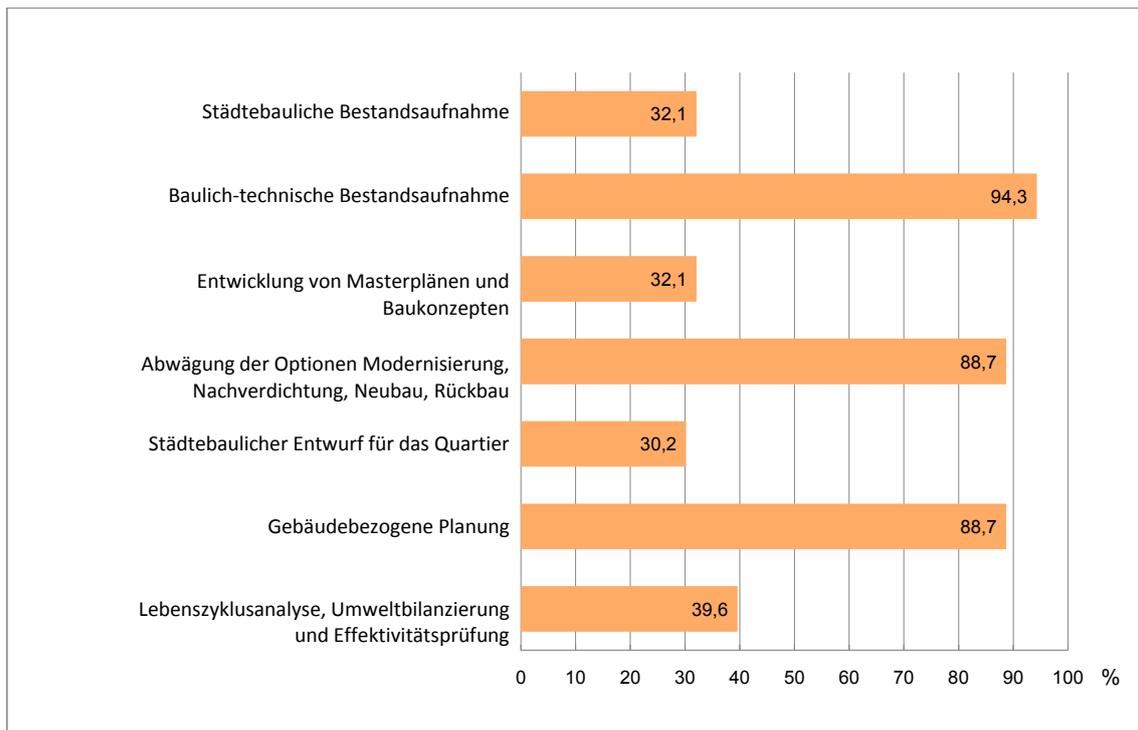


Abb. 4.1 Verwendung planerischer Instrumente in den befragten Wohnungsunternehmen

Mehrfachnennungen waren möglich, n = 53

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten (Nennungen) n

Auf die Frage antworteten 53 von insgesamt 57 Teilnehmern. In den teilnehmenden Unternehmen werden in absteigender Reihenfolge die folgenden planerischen Instrumente eingesetzt: *Baulich-technische Bestandsaufnahme* (94,3 Prozent), *Abwägung der Optionen Modernisierung, Nachverdichtung, Neubau, Rückbau* und *Gebäudebezogene Planung* (jeweils 88,7 Prozent), *Lebenszyklusanalyse, Umweltbilanzierung und Effektivitätsprüfung* (39,6 Prozent) sowie *Städtebauliche Bestandsaufnahme, Entwicklung von Masterplänen und Baukonzepten* (jeweils 32,1 Prozent) und *Städtebaulicher Entwurf für das Quartier* mit 30,2 Prozent.

Differenziert man die Antworten nach der Unternehmensgröße, lassen sich zwei Tendenzen identifizieren (siehe die folgende Tabelle 4.1). Die klassischen planerischen Instrumente (*Baulich-technische Bestandsaufnahme, Abwägung der Optionen Modernisierung, Nachverdichtung, Neubau, Rückbau* und *Gebäudebezogene Planung*) gehören gleichermaßen in kleinen, mittleren und großen Wohnungsunternehmen zum alltäglichen „Werkzeugkasten“. Übergreifende strategische Instrumente der Planung dagegen (*Städtebauliche Bestandsaufnahme, Entwicklung von Masterplänen und Baukonzepten, Städtebaulicher Entwurf für das Quartier* und *Lebenszyklusanalyse, Umweltbilanzierung und Effektivitätsprüfung*) zeigen eine deutliche Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Diese Instrumente werden umso häufiger eingesetzt, je größer das Unternehmen ist.

Beispielhaft hierfür stehen die Antworten zur Frage der Verwendung der städtebaulichen Bestandsaufnahme: Nur 12,5 Prozent der kleinen bzw. 25,9 Prozent der mittelgroßen Unternehmen setzen dieses Instrument ein. Im Gegensatz dazu verwendet die Mehrzahl der größeren Wohnungsunternehmen die städtebauliche Bestandsaufnahme als Planungsinstrument.

Größe der Wohnungsunternehmen (verwaltete WE)	Kleinere Wohnungsunternehmen (bis 1500 WE)	Mittlere Wohnungsunternehmen (1.501 bis 5.000 WE)	Große Wohnungsunternehmen (mehr als 5.001 WE)	Wohnungsunternehmen ohne Angaben zur WE-Zahl
Städtebauliche Bestandsaufnahme	12,5	23,8	70,0	100,0
Baulich-technische Bestandsaufnahme	87,5	90,5	90,0	50,0
Entwicklung von Masterplänen und Baukonzepten	16,7	28,6	60,0	50,0
Abwägung der Optionen Modernisierung, Nachverdichtung, Neubau, Rückbau	83,3	85,7	90,0	0,0
Städtebaulicher Entwurf für das Quartier	16,7	14,3	70,0	100,0
Gebäudebezogene Planung	83,3	85,7	80,0	50,0
Lebenszyklusanalyse, Umweltbilanzierung und Effektivitätsprüfung	20,8	38,1	60,0	100,0
Nennungen	24	21	10	2

Tab. 4.1 Verwendung planerischer Instrumente nach Größe der befragten Unternehmen
Mehrfachantworten waren zulässig.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

Die Analyse der Teilnehmer-Angaben nach Unternehmenssparte ihrer Unternehmen (siehe die folgende Tabelle 4.2) zeigt im Bereich klassischer Planungsinstrumente einen vergleichbar hohen Anteil der Anwendung in genossenschaftlichen, privatwirtschaftlichen, kommunalen und öffentlichen Wohnungsunternehmen.

Differenziertere Ergebnisse ergibt dagegen der Blick auf die strategischen und übergreifenden Instrumente der Planung (*Städtebauliche Bestandsaufnahme, Entwicklung von Masterplänen und Baukonzepten, Städtebaulicher Entwurf für das Quartier und Lebenszyklusanalyse, Umweltbilanzierung und Effektivitätsprüfung*).

Hier zeigen sich zwei Tendenzen: Zum einen wiederholt sich auf der Ebene der Sparten das Ergebnis der Gesamtanalyse. Die strategischen und übergreifenden Instrumente der Planung werden weniger oft angewandt als die klassischen. Dazu ergibt sich eine Rangfolge der Anwendungsraten: Die niedrigsten (oder zumindest tendenziell niedrigere) Werte für alle vier genannten Instrumente ergeben sich für die genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen, gefolgt von einer mittleren Anwendungsquote bei den privatwirtschaftlichen und kommunalen Unternehmen und, deutlich abgesetzt davon, einer relativ hohen Anwendungsrate bei den öffentlichen Wohnungsunternehmen.

Sparte der Wohnungs- und Immobilienbranche	Genossenschaftliche Wohnungsunternehmen	Privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen	Kommunale Wohnungsunternehmen	Öffentliche Wohnungsunternehmen
Städtebauliche Bestandsaufnahme	21,2	44,4	33,3	66,7
Baulich-technische Bestandsaufnahme	87,9	88,9	83,3	100,0
Entwicklung von Masterplänen und Baukonzepten	24,2	22,2	50,0	33,3
Abwägung der Optionen Modernisierung, Nachverdichtung, Neubau, Rückbau	84,9	55,6	91,7	100,0
Städtebaulicher Entwurf für das Quartier	21,2	33,3	33,3	66,7
Gebäudebezogene Planung	78,8	88,9	83,3	100,0
Lebenszyklusanalyse, Umweltbilanzierung und Effektivitätsprüfung	30,3	55,6	41,7	33,3
Nennungen	33	9	12	23

Tab. 4.2 Verwendung planerischer Instrumente nach Sparte der befragten Unternehmen

Mehrfachantworten waren zulässig.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

Wichtigkeit planerischer Instrumente

In einem zweiten Schritt wurden die Teilnehmer gebeten, die verwendeten planerischen Instrumente nach ihrer Wichtigkeit im eigenen Unternehmen zu bewerten („Wie wichtig sind die verwendeten planerischen Instrumente in Ihrer Organisation?“). Bei dieser Frage war je Instrument nur eine Bewertung möglich. Vorgegeben waren die Antwortmöglichkeiten: „völlig unwichtig“, „unwichtig“, „eher unwichtig“, „eher wichtig“, „wichtig“ und „sehr wichtig“.

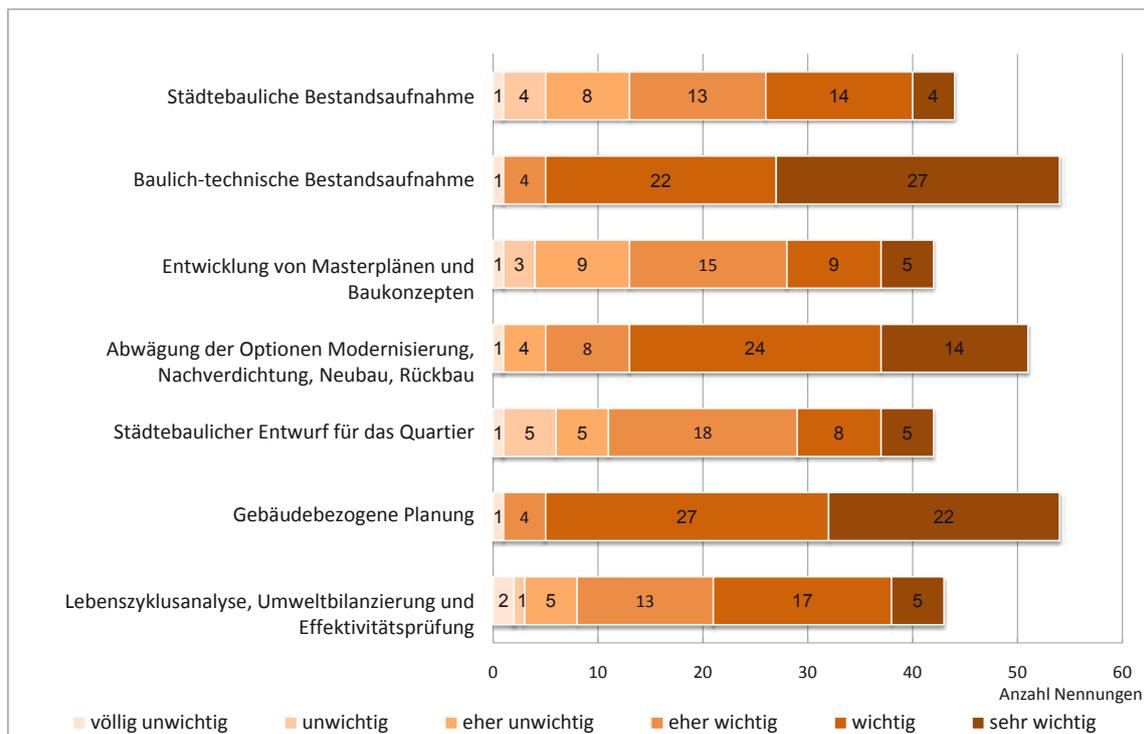


Abb. 4.2 Relevanz planerischer Instrumente für die befragten Wohnungsunternehmen
Mehrfachantworten waren zulässig.

Gliedert man die Antworten nach positiven Bewertungen (ausgedrückt als Summe der positiven Bewertungen „eher wichtig“, „wichtig“ und „sehr wichtig“), zeigen sich unter den sieben angebotenen Instrumenten die *Gebäudebezogene Planung* und die *Baulich-technische Bestandsaufnahme* als „wichtigste“ planerische Instrumente (jeweils 53 Nennungen). Abgesetzt davon folgen die Instrumente *Abwägung der Optionen Modernisierung, Nachverdichtung, Neubau, Rückbau* (46 Nennungen), *Lebenszyklusanalyse, Umweltbilanzierung und Effektivitätsprüfung* (35 Nennungen) sowie *Städtebauliche Bestandsaufnahme* zusammen mit *Städtebaulicher Entwurf für das Quartier* (jeweils 31 Nennungen) und *Entwicklung von Masterplänen und Baukonzepten* (29 Nennungen).

Interne oder externe Umsetzung

Schließlich wurden die Teilnehmer danach befragt, inwieweit die von ihnen genannten bzw. die in ihrem Unternehmen verwendeten planerischen Instrumente durch eigene Ressourcen (Personal, Wissen) und/oder durch externe Dienstleister umgesetzt werden („Werden die verwendeten planerischen Instrumente intern (d.h. mit eigenem Personal) oder extern umgesetzt?“). Zur Beantwortung waren Mehrfachnennungen zulässig. Vorgegeben waren die Antwortmöglichkeiten „intern“ und „extern“.

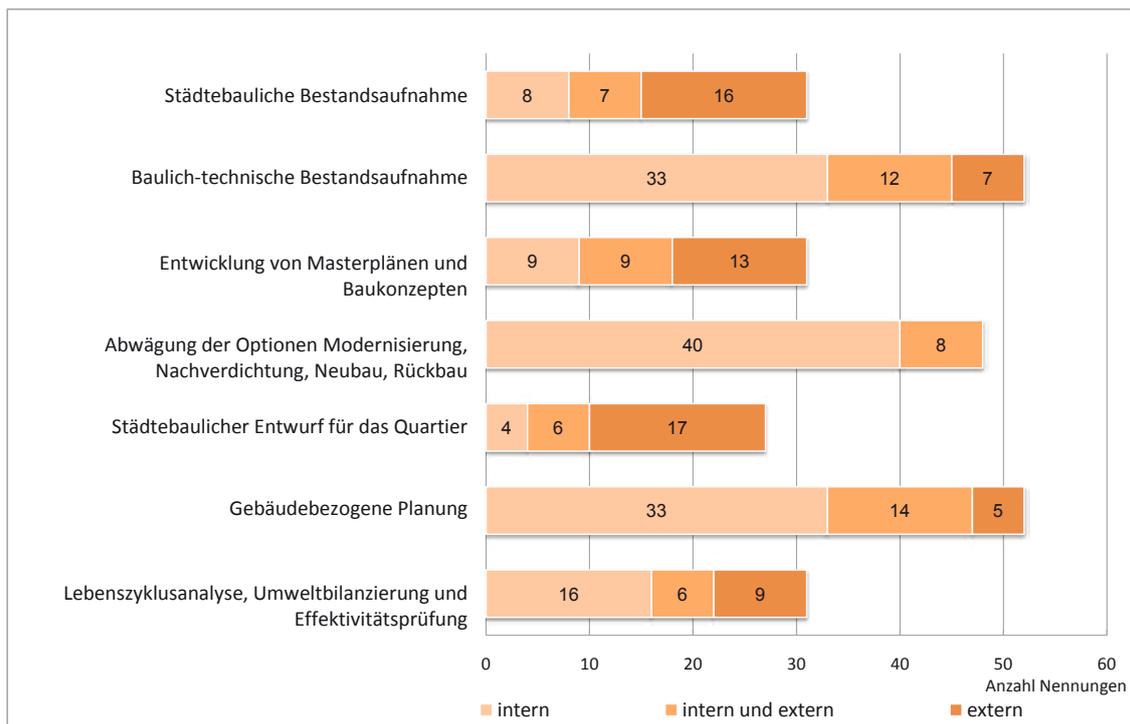


Abb. 4.3 Umsetzungsressourcen für planerische Instrumente – interne oder externe Bearbeitung?
Mehrfachantworten waren zulässig.

Intern bearbeitet werden von einer Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen vor allem die *Abwägung der Optionen Modernisierung, Nachverdichtung, Neubau, Rückbau* (40 Nennungen, - und keines der Unternehmen vergibt diese Aufgabe ausschließlich an Externe) sowie die *Gebäudebezogene Planung* und die *Baulich-technische Bestandsaufnahme* (jeweils 33 Nennungen). Weniger intern bearbeitet werden dagegen *Lebenszyklusanalyse, Umweltbilanzierung und Effektivitätsprüfung* (16 Nennungen) sowie die *Entwicklung von Masterplänen und Baukonzepten* (9 Nennungen).

Mehrheitlich ausschließlich extern bearbeitet werden vor allem *Städtebauliche Bestandsaufnahmen* (16 Nennungen) zusammen mit *Städtebaulichen Entwürfen für das Quartier* (17 Nennungen).

4.1.2 Ökonomische Instrumente

Gefragt wurde nach der Anwendung ökonomischer Instrumente im Wohnungsunternehmen („Welche der folgenden ÖKONOMISCHEN Instrumente werden in Ihrer Organisation verwendet?“). Vorgegeben waren hierzu sieben übergreifende Begriffe, die im Forschungsansatz des ILS als konstituierend für die ökonomischen Aspekte der strategischen Bestandsentwicklung beschrieben sind (*Ermittlung der Personal-/Unternehmensanforderungen, Portfolioanalysen, Prüfung von Investitionsstrategien und Anschlussfähigkeit an den Bestand, Kostenberechnungen nach Vergleichswerten und Bauelementen, Erarbeitung von Wirtschaftskonzepten, Abwägung von Sozialverträglichkeit und Nutzungskosten, Erarbeiten von Nutzungs- und Marketingkonzepten*). Für den Fall, dass in den befragten Unternehmen weitere ökonomische Instrumente oder Maßnahmen der strategischen Bestandsentwicklung zugeordnet werden, wurde in einer offenen Zusatzfrage („Wendet Ihre Organisation weitere ökonomische Instrumente zur Bestandsentwicklung an? Wenn ja, beschreiben Sie diese bitte in kurzen Stichworten“) die Möglichkeit geboten, diese anzugeben und zu beschreiben. Zur Beantwortung waren Mehrfachnennungen zulässig.

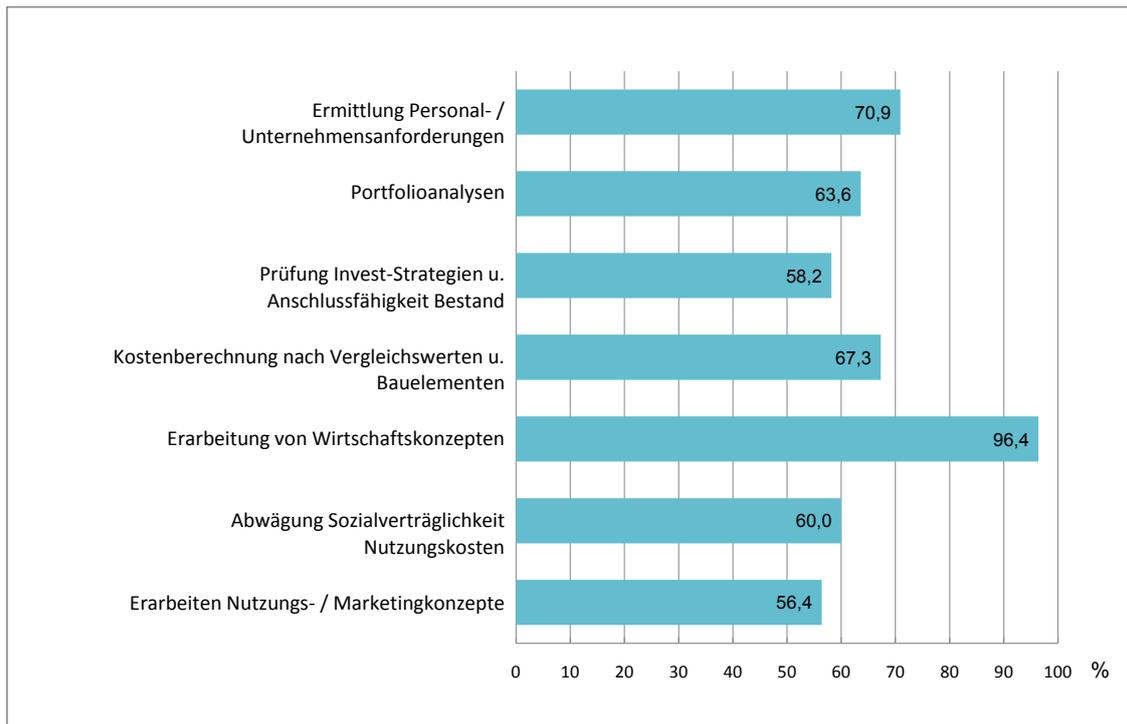


Abb. 4.4 Verwendung ökonomischer Instrumente in den befragten Wohnungsunternehmen

Mehrfachantworten waren zulässig, n = 55

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

Auf die Frage antworteten 55 von insgesamt 57 Teilnehmern. Ordnet man den Einsatz der ökonomischen Instrumente nach der Häufigkeit der Nennung, ergibt sich folgendes Bild: Am häufigsten genannt wird die *Erarbeitung von Wirtschaftskonzepten* (96,4 Prozent) gefolgt von der *Ermittlung Personal-/Unternehmensanforderungen* (70,9 Prozent), *Kostenberechnungen nach Vergleichswerten und Bauelementen* (67,3 Prozent), *Portfolioanalysen* (63,6 Prozent), der *Abwägung von Sozialverträglichkeit und Nutzungskosten* (60,0 Prozent), der *Prüfung von Invest-Strategien u. Anschlussfähigkeit an den Bestand* (58,2 Prozent) und dem *Erarbeiten von Nutzungs- und Marketingkonzepten* (56,4 Prozent). Ökonomische Instrumente werden damit insgesamt deutlich häufiger angewendet als planerische Instrumente.

Untersucht man die Verteilung der Antworten nach der Größe der Unternehmen, zeigt sich, dass mit zunehmender Unternehmensgröße auch die Einsatzhäufigkeit der ökonomischen Instrumente zur strategischen Bestandsplanung ansteigt. Mit Ausnahme der *Erarbeitung von Wirtschaftskonzepten (Mieten-/Wirtschaftlichkeitsberechnungen)*, die gleichmäßig in fast allen Unternehmensgrößen Verwendung findet (zu 90 bis 100 Prozent der Nennungen), ergibt sich folgende Reihenfolge der Verwendungsquoten: Kleinere Unternehmen wenden die genannten ökonomischen Instrumente am wenigsten an, gefolgt von den mittelgroßen Unternehmen (mit Anteilen von 60 bis 80 Prozent). Beide Unternehmensgrößen zeigen außerdem etwas geringere Werte bei der Verwendung der Instrumente *Prüfung unterschiedlicher Investitionsstrategien und Anschlussfähigkeit an Investitionsstrategie für Gesamtbestand und Erarbeiten von Nutzungs- und Marketingkonzepten*. Die großen Unternehmen verwenden die ökonomischen Instrumente dagegen fast durchgehend (90 bis 100 Prozent).

Größe der Wohnungsunternehmen (verwaltete WE)	Kleinere Wohnungsunternehmen (bis 1500 WE)	Mittlere Wohnungsunternehmen (1.501 bis 5.000 WE)	Große Wohnungsunternehmen (mehr als 5.001 WE)	Wohnungsunternehmen ohne Angaben zur WE-Zahl
Ermittlung eigener Personal und Unternehmensanforderungen	50,0	81,0	100,0	50,0
Portfolioanalyse	50,0	71,4	90,0	0,0
Prüfung unterschiedlicher Investitionsstrategien (IS) u. Anschlussfähigkeit an IS für Gesamtbestand	41,7	61,9	100,0	0,0
Kostenberechnung nach Vergleichswerten u. Bauelementen	45,8	71,4	90,0	100,0
Erarbeitung von Wirtschaftskonzepten (Mieten-/Wirtschaftlichkeitsberechnungen)	95,8	90,5	100,0	100,0
Abwägung der Sozialverträglichkeit der Nutzungskosten	54,2	57,1	90,0	0,0
Erarbeitung von Nutzungs- und Marketingkonzepten	33,3	61,9	90,0	100,0
Nennungen	24	21	10	2

Tab. 4.3 Verwendung ökonomischer Instrumente nach Größe der befragten Unternehmen

Mehrfachantworten waren zulässig.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

Differenziert man die Angaben nach der Unternehmenssparte, ergibt sich für die ökonomischen Instrumente kein so deutliches Bild wie bei den planerischen Instrumenten. Als Tendenz ist festzustellen, dass genossenschaftliche und privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen etwas geringere Verwendungsraten zeigen als kommunale und öffentliche Unternehmen. Diese Tendenz gilt allerdings nicht für alle der abgefragten Instrumente. So weisen privatwirtschaftliche Unternehmen beim Einsatz des Instrumentes *Kostenberechnung nach Vergleichswerten u. Bauelementen* eine höhere Verwendungsquote auf als die kommunalen. Und in allen Sparten wird das Instrument der *Erarbeitung von Wirtschaftskonzepten (Mieten-/Wirtschaftlichkeitsberechnungen)* von einer deutlichen Mehrheit in allen Sparten eingesetzt (88 bis 100 Prozent).

Sparte der Wohnungs- und Immobilienbranche	Genossenschaftliche Wohnungsunternehmen	Privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen	Kommunale Wohnungsunternehmen	Öffentliche Wohnungsunternehmen
Ermittlung eigener Personal und Unternehmensanforderungen	60,6	66,7	83,3	100,0
Portfolioanalyse	57,6	44,4	75,0	100,0
Prüfung unterschiedlicher Investitionsstrategien (IS) u. Anschlussfähigkeit an IS für Gesamtbestand	45,5	55,6	83,3	66,7
Kostenberechnung nach Vergleichswerten u. Bauelementen	57,6	77,8	66,7	100,0
Erarbeitung von Wirtschaftskonzepten (Mieten-/Wirtschaftlichkeitsberechnungen)	87,9	100,0	100,0	100,0
Abwägung der Sozialverträglichkeit der Nutzungskosten	51,5	55,6	75,0	66,7
Erarbeitung von Nutzungs- und Marketingkonzepten	45,5	66,7	66,7	66,7
Nennungen	33	9	12	3

Tab. 4.4 Verwendung ökonomischer Instrumente nach Sparte der befragten Unternehmen
Mehrfachantworten waren zulässig.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

Wichtigkeit ökonomischer Instrumente

Im Folgenden wurden die Teilnehmer nach ihrer Einschätzung der Wichtigkeit der verwendeten ökonomischen Instrumente gefragt („Wie wichtig sind die verwendeten ökonomischen Instrumente in Ihrer Organisation?“). Bei dieser Frage war je Instrument nur eine Bewertung möglich. Vorgegeben waren die Antwortmöglichkeiten: „völlig unwichtig“, „unwichtig“, „eher unwichtig“, „eher wichtig“, „wichtig“ und „sehr wichtig“.

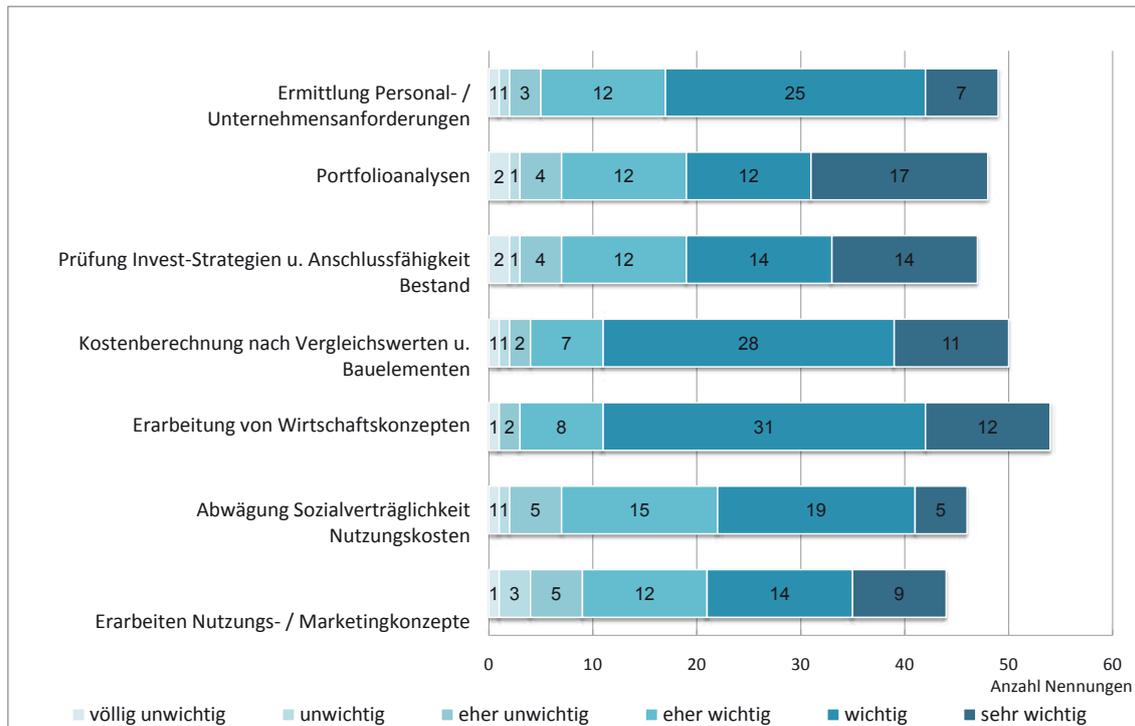


Abb. 4.5 Relevanz ökonomischer Instrumente für die befragten Wohnungsunternehmen

Wichtigkeit (ausgedrückt als Summe der positiven Bewertungen „eher wichtig“, „wichtig“ und „sehr wichtig“) wird seitens der teilnehmenden Unternehmen in gleichmäßiger Weise allen ökonomischen Instrumenten zugeschrieben. Verglichen mit der Wichtigkeit, die einigen planerischen Instrumenten zugeordnet wurde, erfolgt hier eine deutlichere und gleichmäßigere Akzentuierung der Wichtigkeit ökonomischer Instrumente.

In erster Linie der *Erarbeitung von Wirtschaftlichkeitskonzepten* (51 Nennungen) und dann (in absteigender Reihenfolge) *Kostenberechnungen nach Vergleichswerten und Bauelementen* (46 Nennungen), *Ermittlung Personal-/Unternehmensanforderungen* (44 Nennungen), *Portfolioanalysen* (41 Nennungen), der *Prüfung von Invest-Strategien u. Anschlussfähigkeit an den Bestand* (40 Nennungen), der *Abwägung von Sozialverträglichkeit und Nutzungskosten* (39 Nennungen) und dem *Erarbeiten von Nutzungs- und Marketingkonzepten* (35 Nennungen).

Interne oder externe Umsetzung

Auch hinsichtlich der Anwendung ökonomischer Instrumente wurden die Teilnehmer danach befragt, inwieweit die von ihnen genannten bzw. die in ihrem Unternehmen verwendeten Instrumente durch eigene Ressourcen (Personal, Wissen) und/oder durch externe Dienstleister umgesetzt werden („Werden die verwendeten ökonomischen Instrumente intern (d.h. mit eigenem Personal) oder extern umgesetzt?“). Zur Beantwortung der Frage waren Mehrfachnennungen zulässig, da auch eine Mischung aus interner und externer Bearbeitung möglich ist. Vorgegeben waren die Antwortmöglichkeiten „intern“ und „extern“.

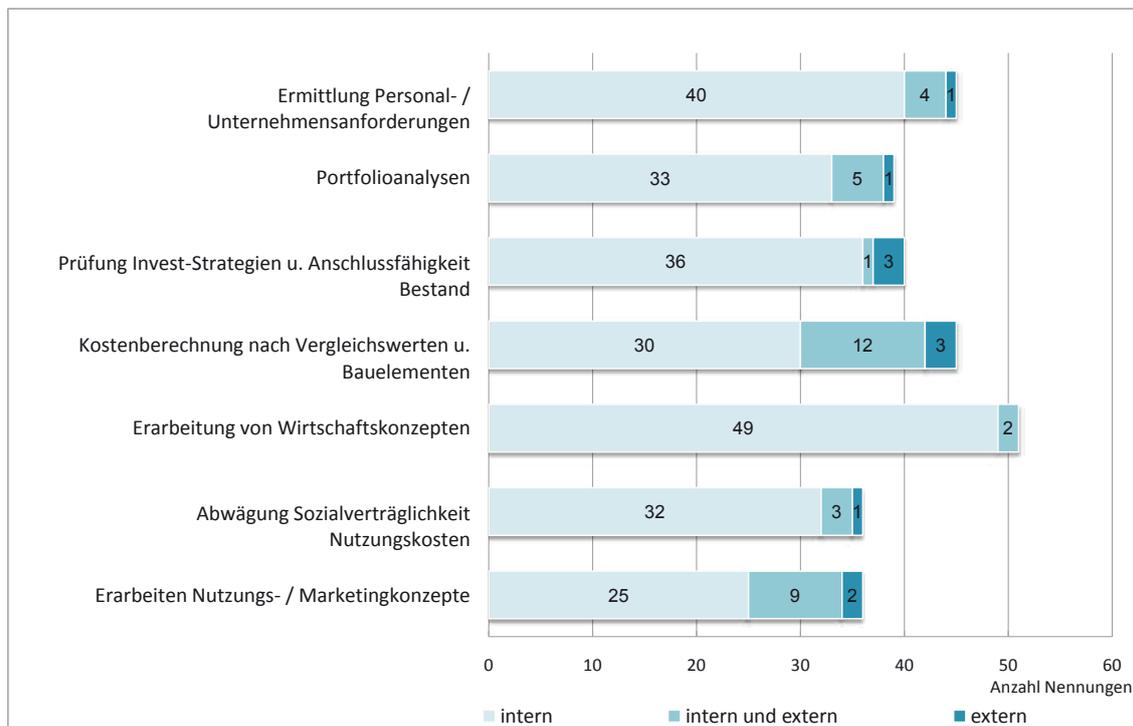


Abb. 4.6 Umsetzungsressourcen für ökonomische Instrumente – interne oder externe Bearbeitung? Mehrfachantworten waren zulässig.

Der Großteil der Unternehmen bearbeitet ökonomische Aspekte der strategischen Bestandsentwicklung mit eigenen Ressourcen, das heißt unternehmensintern. Dies gilt insbesondere für die Instrumente *Erarbeitung von Wirtschaftlichkeitskonzepten* (49 Nennungen), *Ermittlung Personal-/Unternehmensanforderungen* (40 Nennungen) und *Prüfung von Invest-Strategien u. Anschlussfähigkeit an den Bestand* (36 Nennungen). Die betreffenden Arbeiten werden dementsprechend mit keinem oder nur geringfügigem externen Sachverstand durchgeführt.

Bei der Umsetzung der verbleibenden vier ökonomischen Instrumente steigt der Anteil externer Zuarbeit dagegen an. Eine relevante rein externe bzw. interne und externe Umsetzung erfolgt bei den Instrumenten *Portfolioanalysen* (1 bzw. 5 Nennungen), der *Abwägung von Sozialverträglichkeit und Nutzungskosten* (1 bzw. 3 Nennungen), den *Kostenberechnungen nach Vergleichswerten und Bauelementen* (3 bzw. 12 Nennungen), und dem *Erarbeiten von Nutzungs- und Marketingkonzepten* (2 bzw. 9 Nennungen).

4.1.3 Nutzerbezogene Instrumente

Gefragt wurde nach der Anwendung nutzerbezogener Instrumente im Wohnungsunternehmen („Welche der folgenden NUTZER-BEZOGENEN Instrumente werden in Ihrer Organisation verwendet?“). Vorgegeben waren hierzu sieben übergreifende Begriffe, die im Forschungsansatz des ILS als konstituierend für die nutzerbezogenen Aspekte der strategischen Bestandsentwicklung beschrieben sind (*Erhebung der demografischen Struktur, Erhebung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit d. Nutzer, Veränderungsnotwendigkeit Nutzer/Nutzung bestimmen, Vergleichende Lebensstilanalyse der Nutzergruppe, Nutzerinformations- und Beteiligungsmodelle, Nutzerbezogene Umsetzungsstrategien, Belegungsmanagement*). Für den Fall, dass in den befragten Unternehmen weitere nutzerbezogene Instrumente oder Maßnahmen der strategischen Bestandsentwicklung zugeordnet werden, wurde in einer offenen Zusatzfrage („Wendet Ihre Organisation weitere nutzerbezogene Instrumente zur Bestandsentwicklung an? Wenn ja, beschreiben Sie diese bitte in kurzen Stichworten“) die Möglichkeit geboten, diese anzugeben und zu beschreiben. Zur Beantwortung waren Mehrfachnennungen zulässig.

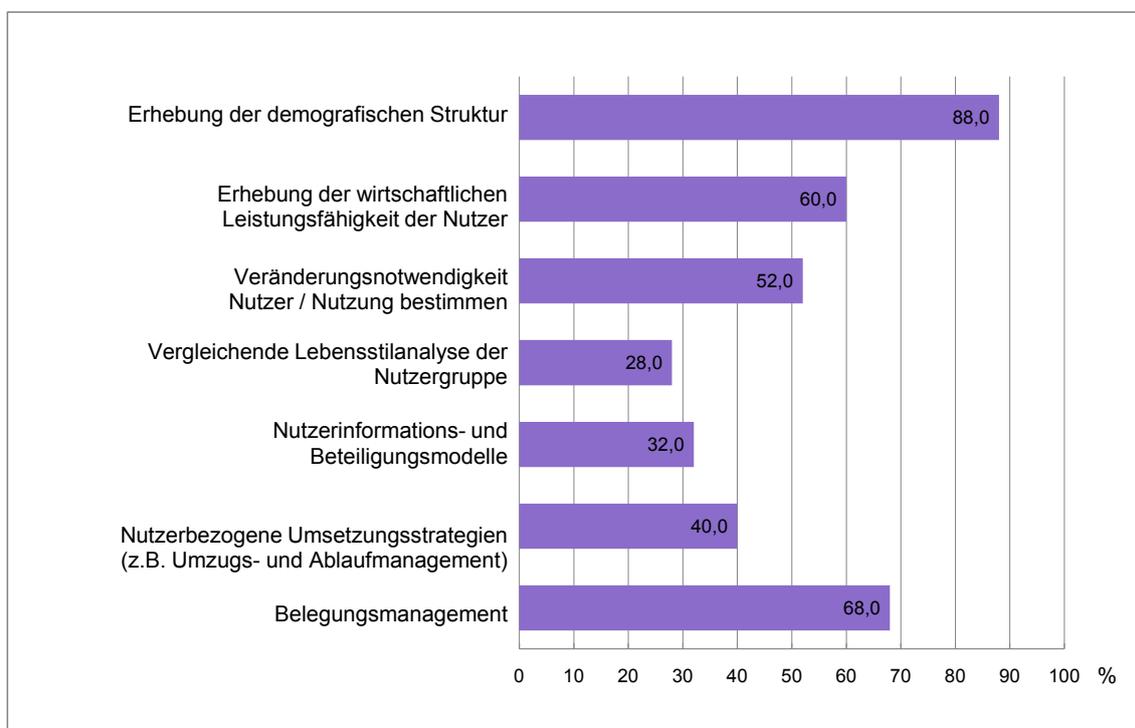


Abb. 4.7 Verwendung nutzerbezogener Instrumente in den befragten Wohnungsunternehmen
Mehrfachantworten waren zulässig n = 50.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

Auf die Frage antworteten 50 von insgesamt 57 Teilnehmern. In den teilnehmenden Unternehmen werden in absteigender Reihenfolge die folgenden nutzerbezogenen Instrumente eingesetzt: Weit verbreitet ist die *Erhebung der demografischen Struktur* (88,0 Prozent) im Zuge von bestandsbezogenen Maßnahmen, gefolgt von *Belegungsmanagement* (68 Prozent), der *Erhebung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Nutzer* (60 Prozent) und der Prüfung einer eventuell entstehenden *Veränderungsnotwendigkeit für Nutzer/Nutzung* (52 Prozent).

Weniger genannt werden *Nutzerbezogene Umsetzungsstrategien* (40 Prozent), *Nutzerinformations- und Beteiligungsmodelle* (32 Prozent) und die *Vergleichende Lebensstilanalyse von Nutzergruppen* (28 Prozent).

Die Größe der Unternehmen spielt auch bei der Häufigkeit, mit der nutzerbezogene Instrumente eingesetzt werden, eine Rolle. Wie schon bei den planerischen und den ökonomischen Instrumenten der strategischen Bestandsentwicklung weisen die kleineren Wohnungsunternehmen auch bei den nutzerbezogenen Instrumenten eine tendenziell geringere Einsatzquote im Vergleich zu den mittelgroßen und großen Unternehmen auf. Allen gemeinsam sind die im internen Vergleich niedrigeren Verwendungsquoten für nutzerbezogene Instrumente im allgemeinen und speziell für bestimmte Instrumente: Deutlich geringere Einsätze werden für Vergleichende *Lebensstilanalyse der Nutzergruppe* (9,5 bis 40 Prozent), *Nutzerinformations- und Beteiligungsmodelle* (25 bis 33 Prozent) und auch *Nutzerbezogene Umsetzungsstrategien* (23 bis 60 Prozent) angegeben.

Größe der Wohnungsunternehmen (verwaltete WE)	Kleinere Wohnungsunternehmen (bis 1500 WE)	Mittlere Wohnungsunternehmen (1.501 bis 5.000 WE)	Große Wohnungsunternehmen (mehr als 5.001 WE)	Wohnungsunternehmen ohne Angaben zur WE-Zahl
Erhebung der demografischen Struktur	66,7	81,0	100,0	100,0
Erhebung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit d. Nutzer	50,0	52,4	60,0	100,0
Veränderungsnotwendigkeit Nutzer/Nutzung bestimmen	33,3	52,4	80,0	0,0
Vergleichende Lebensstilanalyse der Nutzergruppe	29,2	9,5	40,0	50,0
Nutzerinformations- und Beteiligungsmodelle	25,0	33,3	30,0	50,0
Nutzerbezogene Umsetzungsstrategien	33,3	23,8	60,0	50,0
Belegungsmanagement	58,3	57,1	90,0	0,0
Nennungen	24	21	10	2

Tab. 4.5 Verwendung nutzerbezogene Instrumente nach Größe der Unternehmen

Mehrfachantworten waren zulässig.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

Bei Betrachtung der Sparten der antwortenden Unternehmen zeigt der Vergleich mit den planerischen und ökonomischen Instrumenten die generell niedrigen Verwendungsraten nutzerbezogener Instrumente. Die Detailbetrachtung zeigt aber auch vereinzelte Stärken, die aber nicht einer bestimmten Sparte oder Spartenkonstellation zugeordnet werden können. Dieses uneinheitliche Muster der Verteilung von niedrigen und höheren Einsatzquoten scheint für die nutzerbezogenen Instrumente typisch. Beispielsweise werden *vergleichende Lebensstilanalysen* von genossenschaftlichen Unternehmen mit 18,2 Prozent als relativ niedrig angegeben, die ansonsten „starken“ kommunalen Unternehmen geben in diesem Fall aber noch niedrigere 16,2 Prozent an. Niedrige Werte zeigen sich auch bei *Nutzerinformations- und Beteiligungsmodellen* – zu diesem Instrument geben nur die öffentlichen Unternehmen eine vergleichsweise häufige Verwendung an, aber auch ein Drittel der teilnehmenden kommunalen Wohnungsbaugesellschaften.

Sparte der Wohnungs- und Immobilienbranche	Genossenschaftliche Wohnungsunternehmen	Privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen	Kommunale Wohnungsunternehmen	Öffentliche Wohnungsunternehmen
Erhebung der demografischen Struktur	75,8	66,7	83,3	100,0
Erhebung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit d. Nutzer	45,5	77,8	58,3	33,3
Veränderungsnotwendigkeit Nutzer/Nutzung bestimmen	45,5	33,3	58,3	33,3
Vergleichende Lebensstilanalyse der Nutzergruppe	18,2	44,4	16,7	66,7
Nutzerinformations- und Beteiligungsmodelle	33,3	11,1	16,7	66,7
Nutzerbezogene Umsetzungsstrategien	33,3	33,3	33,3	66,7
Belegungsmanagement	51,5	44,4	91,7	66,7
Nennungen	33	9	12	3

Tab. 4.6 Verwendung nutzerbezogener Instrumente nach Sparte der befragten Unternehmen
Mehrfachantworten waren zulässig.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

Wichtigkeit nutzerbezogener Instrumente

In der Folge wurden die Teilnehmer gebeten, die vorgegebenen nutzerbezogenen Instrumente nach Ihrer Wichtigkeit zu bewerten („Wie wichtig sind die verwendeten nutzerbezogenen Instrumente in Ihrer Organisation?“). Bei dieser Frage war je Instrument nur eine Bewertung möglich. Vorgegeben waren die Antwortmöglichkeiten: „völlig unwichtig“, „unwichtig“, „eher unwichtig“, „eher wichtig“, „wichtig“ und „sehr wichtig“.

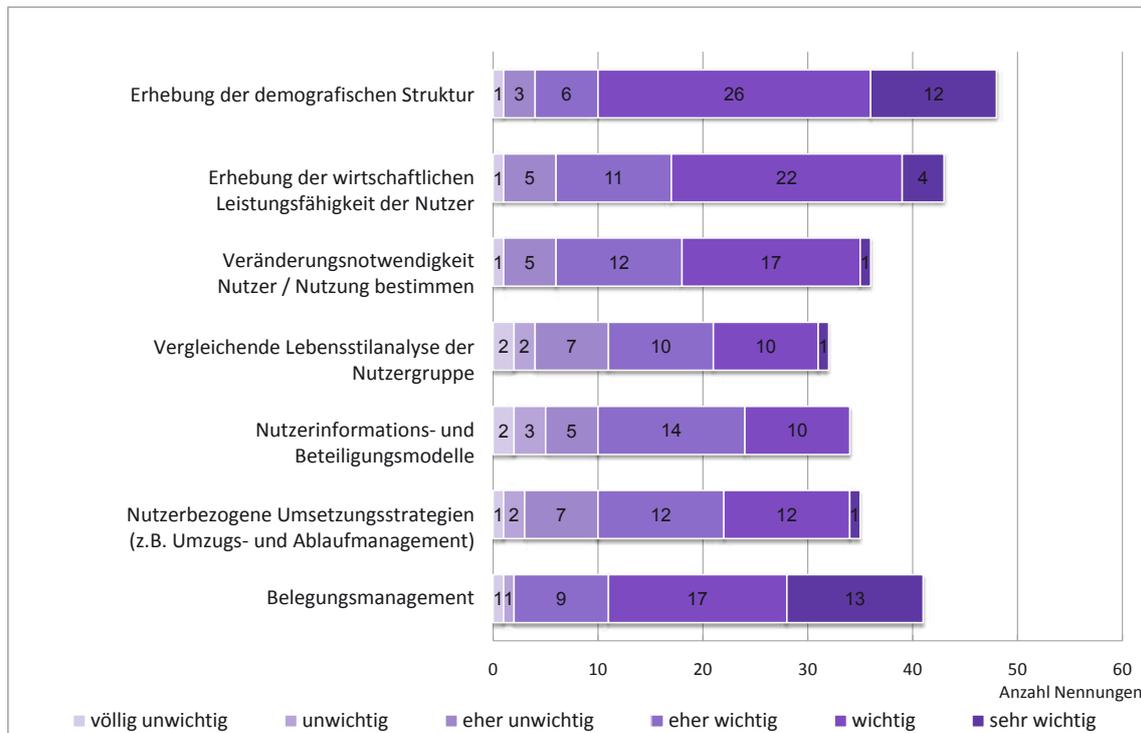


Abb. 4.8 Relevanz nutzerbezogener Instrumente bei den befragten Wohnungsunternehmen
Mehrfachantworten waren zulässig.

Ordnet man die Antworten nach der Häufigkeit der Einschätzung als „wichtig“ (ausgedrückt als Summe der positiven Bewertungen „eher wichtig“, „wichtig“ und „sehr wichtig“), so zeigen sich von den sieben im Fragebogen vorgegebenen Instrumenten die *Erhebung der demografischen Struktur* (44 Nennungen), das *Belegungsmanagement* (39 Nennungen) und die *Erhebung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit d. Nutzer* (37 Nennungen) als die am häufigsten genannten („wichtigsten“) nutzerbezogenen Instrumente.

Abgesetzt davon folgen die Instrumente *Veränderungsnotwendigkeit Nutzer/Nutzung bestimmen* (30 Nennungen), *Nutzerbezogene Umsetzungsstrategien* (25 Nennungen), *Nutzerinformations- und Beteiligungsmodelle* (24 Nennungen) und *Vergleichende Lebensstilanalyse der Nutzergruppe* (21 Nennungen).

Interne oder externe Umsetzung

Abschließend folgte die Frage nach der Ressourcenallokation bei der Umsetzung der von den Teilnehmern genannten Instrumente, das heißt, inwieweit diese Instrumente in den Unternehmen durch eigene Ressourcen (Personal, Wissen) und/oder durch externe Dienstleister umgesetzt werden („Werden die verwendeten nutzerbezogenen Instrumente intern (d.h. mit eigenem Personal) oder extern umgesetzt?“ Zur Beantwortung der Frage waren Mehrfachnennungen zulässig, da auch eine Mischung aus interner und externer Bearbeitung möglich ist. Vorgegeben waren die Antwortmöglichkeiten „intern“ und „extern“).

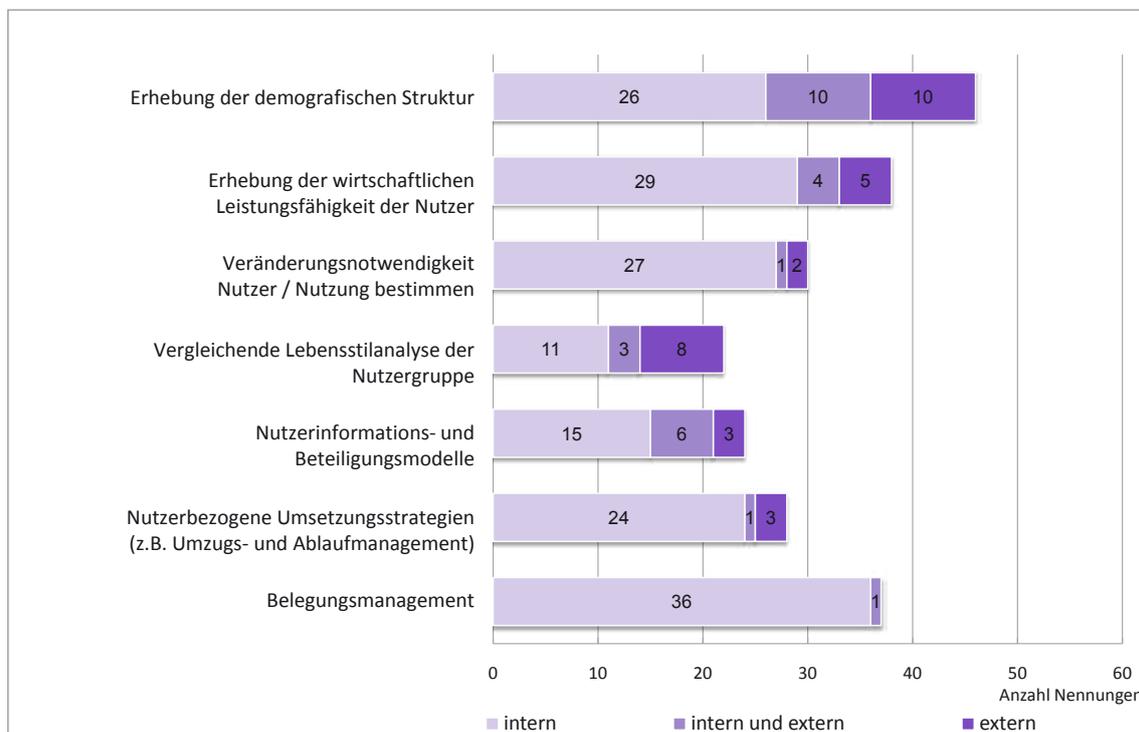


Abb. 4.9 Umsetzungsressourcen für nutzerbezogene Instrumente – interne oder externe Bearbeitung? Mehrfachantworten waren zulässig.

Der Großteil der Unternehmen setzt nutzerbezogene Instrumente der strategischen Bestandsentwicklung fast ausschließlich mit eigenen Ressourcen um.

Dies gilt in erster Linie für die Instrumente *Belegungsmanagement* (36 Nennungen), *Veränderungsnotwendigkeit Nutzer/Nutzung bestimmen* (27 Nennungen) und *die Erhebung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit d. Nutzer* (29 Nennungen). Die betreffenden Arbeiten werden dementsprechend von der Mehrheit der Unternehmen mit keinem externen oder nur geringfügigem externen (siehe dazu die Werte in der Auswertungskategorie „intern und extern“) Sachverstand durchgeführt.

Bei der Umsetzung der verbleibenden vier nutzerbezogenen Instrumente ist der Anteil externer Zuarbeit dagegen etwas höher. Eine Instrumenten-Umsetzung mit Hilfe ausschließlich externer bzw. interner und externer Fachexpertise erfolgt bei den Instrumenten *Erhebung der demografischen Struktur* (je 10 Nennungen bei „extern“ und „intern und extern“), *Vergleichende Lebensstilanalyse der Nutzergruppe* (8 und 3 Nennungen), *Nutzerinformations- und Beteiligungsmodelle* (3 und 6 Nennungen) und *Nutzerbezogene Umsetzungsstrategien* (3 bzw. 1 Nennungen).

4.2 Nachhaltigkeit

4.2.1 Rolle im Unternehmen

Zu Beginn des Fragebereichs zur Nachhaltigkeit und ihren Aspekte wurden die Teilnehmer nach der Rolle von Nachhaltigkeitsaspekten im eigenen Wohnungsunternehmen befragt („Welche der folgenden Begrifflichkeiten zum Leitbild der Nachhaltigkeit spielen in Ihrer Organisation eine wesentliche Rolle?“). Auf die Frage nach einer „Anwendung“ dieser Nachhaltigkeitsaspekte wurde verzichtet, da es sich um komplexe Begrifflichkeiten handelt, die in ihrem Instrumentarium nicht abschließend und trennscharf definiert sind (zu besseren Zuordnung wurde im Fragebogen allerdings jeder Nachhaltigkeitsaspekt mit Beispielen illustriert, s. Frage 19 im Anhang 8.1) und die sich zudem in der inhaltlichen Zuordnung überschneiden können. Im Zentrum der Frage steht daher die Wahrnehmung und Einschätzung der Bedeutung der angebotenen Begriffe für das eigene Unternehmen.

Vorgegeben waren hierzu sechs übergreifende Begriffe, die alle relevanten Aspekte der Nachhaltigkeit repräsentieren: *Ökologisches Bauen*, *Energiesparendes Bauen*, *Ressourcenschonung und -effizienz*, *Gesundes Wohnen*, *Soziales Management*, *Baukostenmanagement*. Zur Beantwortung waren Mehrfachnennungen zulässig.

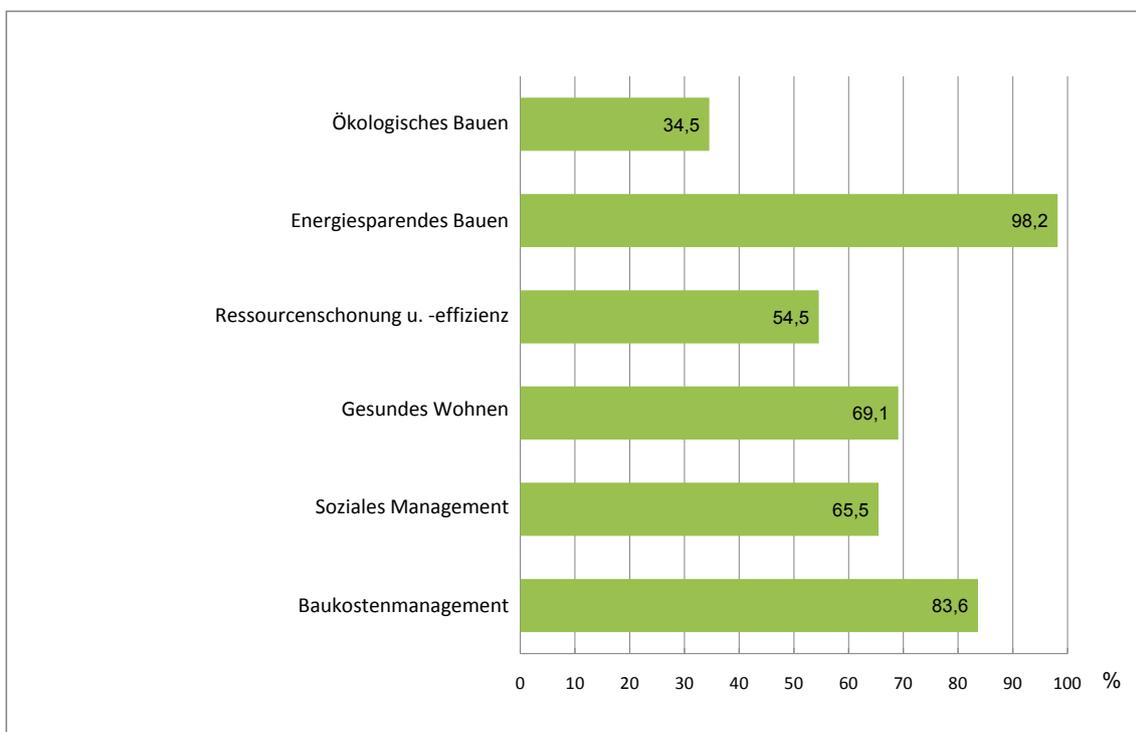


Abb. 4.10 Wesentliche Rolle von Nachhaltigkeitsaspekten in den befragten Wohnungsunternehmen
Mehrfachantworten waren zulässig n = 50.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

Auf die Frage antworteten 54 von insgesamt 57 Teilnehmern. Von den teilnehmenden Unternehmen am häufigsten genannt wird *Energiesparendes Bauen* (98,2 Prozent) gefolgt von einem ökonomischen Aspekt der Nachhaltigkeit in Form von *Baukostenmanagement* (83,6 Prozent). Die Aspekte *Gesundes Wohnen*, *Soziales Management* und *Ressourcenschonung und -effizienz* bilden mit 69,1, 65,5 und 54,5 Prozent das Mittelfeld bezüglich der Häufigkeit der genannten Nachhaltigkeitsaspekte. Von den wenigsten Teilnehmern wird schließlich dem *Ökologischen Bauen* (34,5 Prozent) eine wesentliche Rolle zugeschrieben.

Durchgängig wird von Unternehmen aller Größen dem *energiesparenden Bauen* eine wesentliche Rolle zuerkannt. Aber auch das *Baukostenmanagement* wird von allen Unternehmensgrößen als wesentlich betrachtet, wenngleich die kleineren Unternehmen einen geringeren prozentualen Anteil aufweisen. Bei den weiteren Nachhaltigkeitsaspekten zeigt die Differenzierung der Ergebnisse nach Unternehmensgrößen die aus der Untersuchung der Instrumente der Bestandsentwicklung bekannte Verteilung: Für kleine und mittelgroße Unternehmen ergeben sich geringere Prozent-Angaben hinsichtlich einer wesentlichen Rolle der Nachhaltigkeitsaspekte in ihren Unternehmen. Große Unternehmen dagegen billigen allen diesen Aspekten mit Werten zwischen 70 und 100 Prozent der Nennungen für eine wesentliche Rolle der sechs vorgegebenen Nachhaltigkeitsaspekte eine deutlich höhere Bedeutung zu.

Größe der Wohnungsunternehmen (verwaltete WE)	Kleinere Wohnungsunternehmen (bis 1500 WE)	Mittlere Wohnungsunternehmen (1.501 bis 5.000 WE)	Große Wohnungsunternehmen (mehr als 5.001 WE)	Wohnungsunternehmen ohne Angaben zur WE-Zahl
Ökologisches Bauen	25,0	23,8	70,0	50,0
Energiesparendes Bauen	91,7	100,0	100,0	100,0
Ressourcenschonung und -effizienz	41,7	57,1	80,0	50,0
Gesundes Wohnen	54,2	76,2	80,0	100,0
Soziales Management	58,3	66,7	90,0	0,0
Baukostenmanagement	66,7	95,2	100,0	50,0
Nennungen	24	21	10	2

Tab. 4.7 Wesentliche Rolle von Nachhaltigkeitsaspekten nach Größe der Unternehmen

Mehrfachantworten waren zulässig.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

Wie bei dem Vergleich nach Unternehmensgrößen geben auch die Unternehmen aller Sparten dem *energiesparenden Bauen* und dem *Baukostenmanagement* eine hohe Bedeutung. Auffällig sind weiterhin die niedrigen Werte (zwischen 27,3 und 50 Prozent der Nennungen), die alle Sparten dem *ökologischen Bauen* zuweisen.

Beim Vergleich der verbleibenden Nachhaltigkeitsaspekte *Ressourcenschonung und -effizienz*, *Gesundes Wohnen* und *Soziales Management* zeigt sich kein einheitliches Verteilungsmuster – je nach Instrument wechseln „starke“ und „schwache“ Wertebereiche zwischen den Sparten. So weisen die genossenschaftlichen wie die kommunalen Unternehmen die ersten beiden der eben genannten Aspekte höhere Werte zu als die privatwirtschaftlichen, wohin gegen sich für diese beim Aspekt des *Gesunden Wohnens* der höchsten Wert ergibt.

Sparte der Wohnungs- und Immobilienbranche	Genossenschaftliche Wohnungsunternehmen	Privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen	Kommunale Wohnungsunternehmen	Öffentliche Wohnungsunternehmen
Ökologisches Bauen	27,3	33,3	50,0	33,3
Energiesparendes Bauen	90,9	100,0	100,0	100,0
Ressourcenschonung und -effizienz	54,6	33,3	66,7	33,3
Gesundes Wohnen	60,6	77,8	75,0	66,7
Soziales Management	66,7	44,4	66,7	66,7
Baukostenmanagement	75,8	66,7	100,0	100,0
Nennungen	33	9	12	3

Tab. 4.8 Wesentliche Rolle von Nachhaltigkeitsaspekten nach Sparte der befragten Unternehmen
Mehrfachantworten waren zulässig.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

4.2.2 Wichtigkeit im Unternehmen

Die in der Eingangsfrage des Abschnitts vorgestellten Nachhaltigkeitsaspekte sollten von den Teilnehmern in einem zweiten Bewertungsschritt nach ihrer Wichtigkeit im Unternehmen beurteilt werden („Wie relevant sind folgende Aspekte der Nachhaltigkeit in Ihrer Organisation?“). Bei dieser Frage war je Aspekt nur eine Bewertung möglich. Vorgegeben waren die Antwortmöglichkeiten: „völlig unwichtig“, „unwichtig“, „eher unwichtig“, „eher wichtig“, „wichtig“ und „sehr wichtig“.

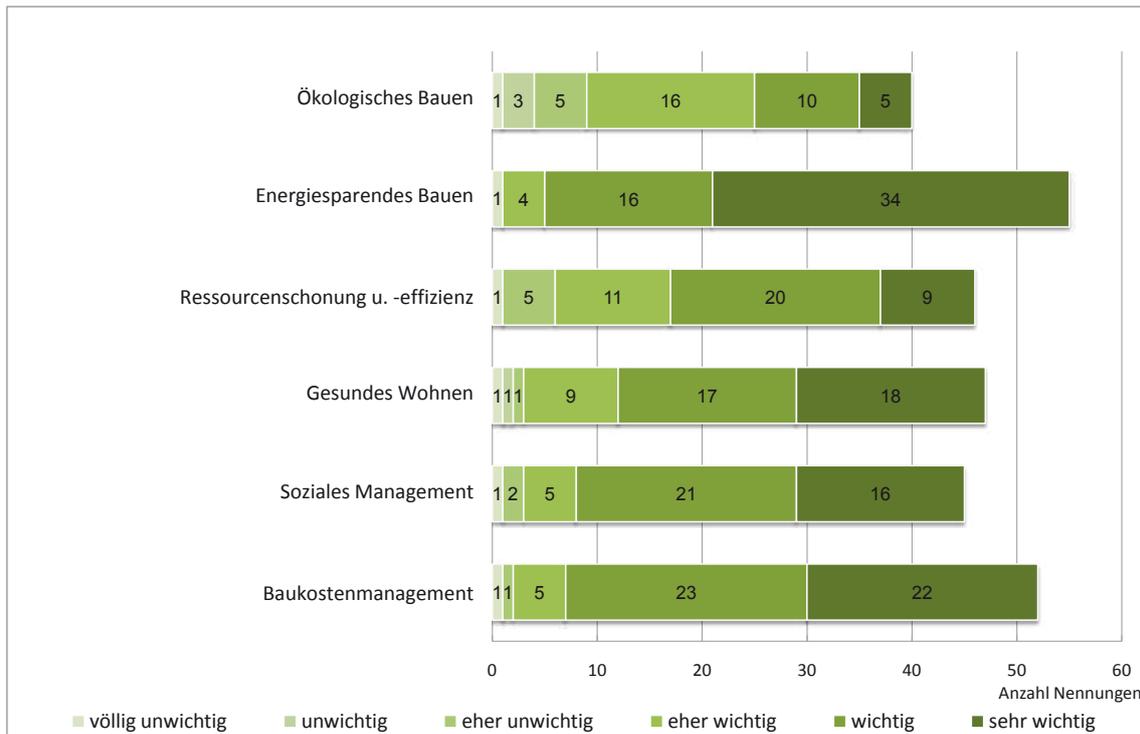


Abb. 4.11 Relevanz von Nachhaltigkeitsaspekten bei den befragten Wohnungsunternehmen
Mehrfachantworten waren zulässig.

Ordnet man die Antworten nach der Häufigkeit der positiven Einschätzung (ausgedrückt als Summe der positiven Bewertungen „eher wichtig“, „wichtig“ und „sehr wichtig“), so zeigt sich von den sechs im Fragebogen vorgegebenen Aspekten das *Energiesparende Bauen* (54 Nennungen) als der für die Organisationen wichtigste Nachhaltigkeitsaspekt. Ebenfalls häufig angegeben werden *Baukostenmanagement* (50 Nennungen), *Gesundes Wohnen* (44 Nennungen) und *Soziales Management* (42 Nennungen). Abgesetzt davon folgen *Ressourcenschonung und -effizienz* und *Ökologisches Bauen* mit 40 bzw. 31 Nennungen im Fragebogen.

4.2.3 Interne oder externe Umsetzung

Auch hinsichtlich der vorgestellten Nachhaltigkeitsaspekte wurde danach gefragt, inwieweit diese Aspekte in den Unternehmen durch eigene Ressourcen (Personal, Wissen) und/oder durch externe Dienstleister angewandt bzw. umgesetzt werden („Werden folgende Aspekte der Nachhaltigkeit intern (d.h. mit eigenem Personal) oder extern umgesetzt?“ Zur Beantwortung der Frage waren Mehrfachnennungen zulässig, da auch eine Mischung aus interner und externer Bearbeitung möglich ist. Vorgegeben waren die Antwortmöglichkeiten „intern“ und „extern“).

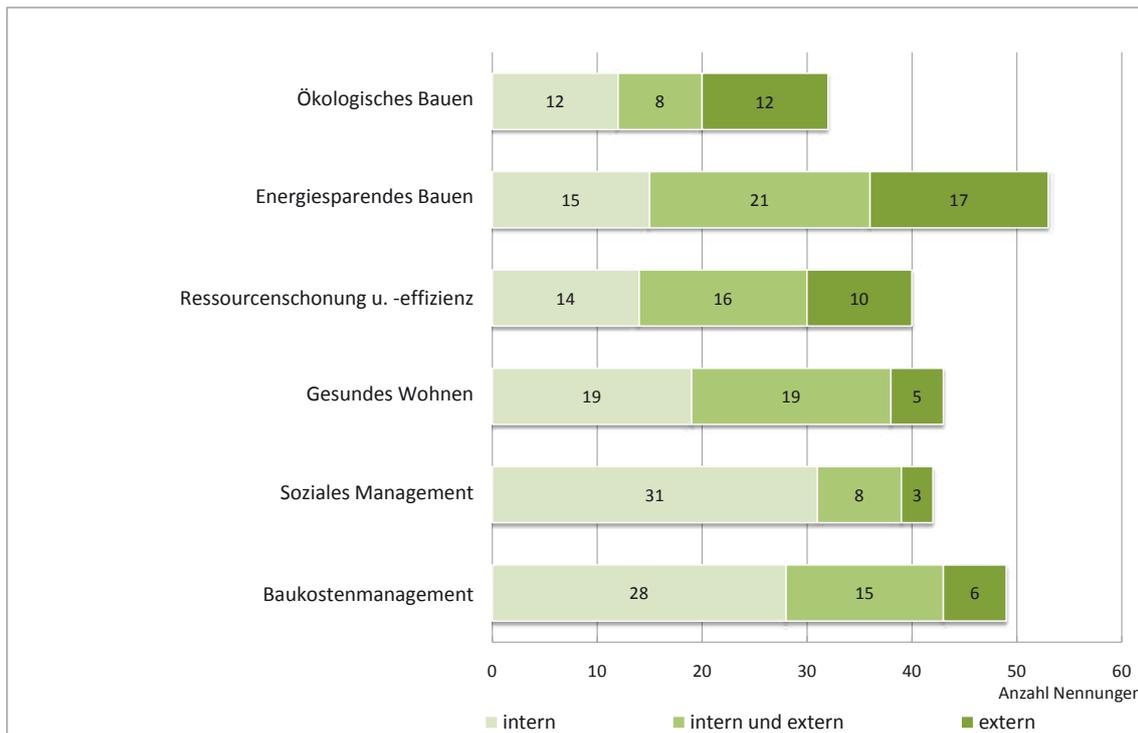


Abb. 4.12 Umsetzungsressourcen von Aspekten der Nachhaltigkeit – interne oder externe Bearbeitung? Mehrfachantworten waren zulässig.

Im Gegensatz zu den ökonomischen und nutzerbezogenen Instrumenten der Bestandsentwicklung (s.o.) wird die Bearbeitung von Nachhaltigkeitsaspekten von den befragten Unternehmen in größerem Maße mit externer Beteiligung oder ausschließlich durch externe Dienstleister ausgeführt. Allein bei den Aspekten *Soziales Management* und *Baukostenmanagement* stellen die Angaben zur rein internen Bearbeitung den dominierenden Anteil dar. Alle anderen Nachhaltigkeitsaspekte werden überwiegend entweder ausschließlich durch Externe oder durch Kombinationen von interner mit externer Expertise bearbeitet. Daraus ergibt sich folgende (absteigende) Reihenfolge der Nennungen anhand der Angaben Bearbeitung „extern“ und „intern und extern“: *Energiesparendes Bauen* (17 und 21 Nennungen), *Ressourcenschonung und -effizienz* (10 und 16 Nennungen), *Gesundes Wohnen* (5 und 19 Nennungen), *Ökologisches Bauen* (12 und 8 Nennungen).

4.2.4 Anwendung nach Arbeitsprozessen

Den Ist-Zustand von Nachhaltigkeit in Wohnungsunternehmen möglichst praxisnah zu beschreiben, war ein zentrales Thema dieses Befragungsteils. Von Interesse ist vor allem die die Beschreibung der tatsächlichen Einbettung des Leitbildes der Nachhaltigkeit und ihrer Dimensionen in die Arbeitsprozesse der Unternehmen. Gefragt wurde danach, in welchen der vorgegebenen idealtypischen Arbeitsprozesse die genannten Nachhaltigkeitsaspekte ihre Anwendung finden. („Die eben markierten Nachhaltigkeits-Aspekte werden in folgenden Arbeitprozessen Ihrer Organisation angewandt.“). Vorgegeben waren folgende Arbeitsprozesse: *Strategische Entscheidungen, Bauplanung, Kalkulation, Bauausführungen, Verwaltung/Bewirtschaftung, Nutzerkommunikation*. Mehrfachnennungen waren möglich.

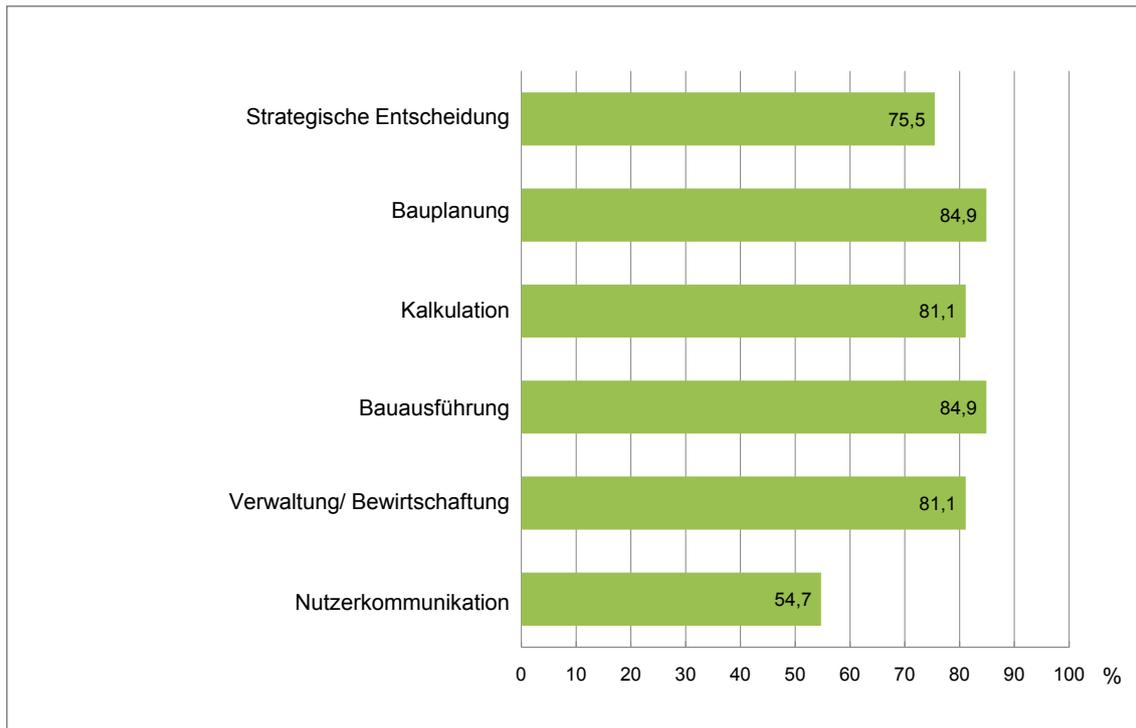


Abb. 4.13 Anwendung von Aspekten der Nachhaltigkeit in Arbeitsprozessen

Mehrfachantworten waren zulässig, n = 53

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

Die Verteilung der Antworten ergibt ein vergleichsweise gleichmäßiges Bild der Anwendung von Nachhaltigkeitsaspekten in den verschiedenen Arbeitsprozessen. Die Gleichmäßigkeit der Anwendung gilt für die Prozesse *Bauplanung* (84,9 Prozent), *Kalkulation* (81,1 Prozent), *Bauausführungen* (84,9 Prozent) und *Verwaltung / Bewirtschaftung* (81,1 Prozent). Direkt darauf folgt die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei *Strategischen Entscheidungen* (75,5 Prozent), während *Nutzerkommunikation* (54,7 Prozent) am wenigsten häufig genannt wurde.

Der Grad der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Arbeitsprozesse zeigt erneut eine deutliche tendenzielle Abhängigkeit von der Größe der befragten Wohnungsunternehmen. In aufsteigender Reihenfolge nimmt die Anwendung von Nachhaltigkeitsaspekten in Arbeitsprozessen von kleineren über mittelgroße und große Unternehmen zu.

Bei kleineren Unternehmen weisen die nicht-technischen Arbeitsprozesse *Allgemeine strategische Entscheidungen*, *Verwaltung/Bewirtschaftung* (je 62,5 Prozent) vergleichsweise niedrigere Werte und der Prozess der *Nutzerkommunikation* (33,3 Prozent) im Vergleich besonders niedrige Werte auf. Dies gilt bei mittleren Unternehmen in etwas abgeschwächter Form auch für den Arbeitsprozess der *Nutzerkommunikation* (57,1 Prozent).

Größe der Wohnungsunternehmen (verwaltete WE)	Kleinere Wohnungsunternehmen (bis 1500 WE)	Mittlere Wohnungsunternehmen (1.501 bis 5.000 WE)	Große Wohnungsunternehmen (mehr als 5.001 WE)	Wohnungsunternehmen ohne Angaben zur WE-Zahl
Strategische Entscheidungen	62,5	71,4	100,0	50,0
Bauplanung	70,8	85,7	90,0	100,0
Kalkulation	70,8	76,2	90,0	100,0
Bauausführung	75,0	85,7	90,0	50,0
Verwaltung/Bewirtschaftung	62,5	90,5	90,0	0,0
Nutzerkommunikation	33,3	57,1	80,0	100,0
Nennungen	24	21	10	2

Tab. 4.9 Anwendung von Aspekten der Nachhaltigkeit nach Größe der Unternehmen

Mehrfachantworten waren zulässig.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

Vergleicht man die Verteilung der Antworten zur Anwendung von Aspekten der Nachhaltigkeit in Arbeitsprozessen über die Unternehmenssparten hinweg, zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei der Gesamtauswertung. Auffällig ist, dass der Arbeitsprozess der Nutzerkommunikation bei öffentlichen Wohnungsunternehmen mit 33,3 Prozent den niedrigsten Wert aller Sparten aufweist. Dies ist sicherlich angesichts der geringen Zahl teilnehmender öffentlicher Unternehmen (n=3) zu relativieren, zeigt aber sehr deutlich die Tendenz, dass der Prozess der *Nutzerkommunikation* bei allen Sparten im sparteninternen Vergleich die niedrigsten Werte erhält. Generell sind für alle Sparten nicht-technische Aspekte (*Allgemeine strategische Entscheidungen, Nutzerkommunikation*) mit „schwächeren“ Werten versehen.

Sparte der Wohnungs- und Immobilienbranche	Genossenschaftliche Wohnungsunternehmen	Privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen	Kommunale Wohnungsunternehmen	Öffentliche Wohnungsunternehmen
Allgemeine strategische Entscheidungen (inkl. Portfolioanalyse)	66,7	66,7	75,0	100,0
Bauplanung	72,7	66,7	100,0	100,0
Kalkulation	69,7	66,7	91,7	100,0
Bauausführungen (alle Bautätigkeiten inkl. Sanierung, Umbau etc.)	78,8	55,6	91,7	100,0
Verwaltung/Be-wirtschaftung	69,7	77,8	83,3	100,0
Nutzerkom-munikation	45,5	55,6	66,7	33,3
Nennungen	33	9	12	3

Tab. 4.10 Anwendung von Aspekten der Nachhaltigkeit in Arbeitsprozessen nach Sparten der befragten Unternehmen

Mehrfachantworten waren zulässig.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

4.2.5 Instrumente und Maßnahmen der Umsetzung

Im Rahmen der wohnungswirtschaftlichen Arbeitsroutinen stellt sich die Frage, mit Hilfe welcher bzw. im Rahmen welcher (bestehenden) Maßnahmen und Instrumente Nachhaltigkeitsaspekte umgesetzt werden. Das entsprechende Item im Fragebogen lautete „Die oben genannten Nachhaltigkeitsaspekte werden mit Hilfe folgender Instrumente und Maßnahmen umgesetzt.“ Per Klickbox markiert werden konnten von den Teilnehmern acht Arbeitsinstrumente bzw. Maßnahmenbeschreibungen aus der unternehmerischen Arbeitspraxis (*Unternehmensleitbild, Grundsatzprogramme, Check- und Prüflisten, Standardisierte Prüfung, Einzelfallprüfungen, Software-Programme, Formelle Einbindung, Informelle Kommunikation*). Mehrfachnennungen waren möglich.

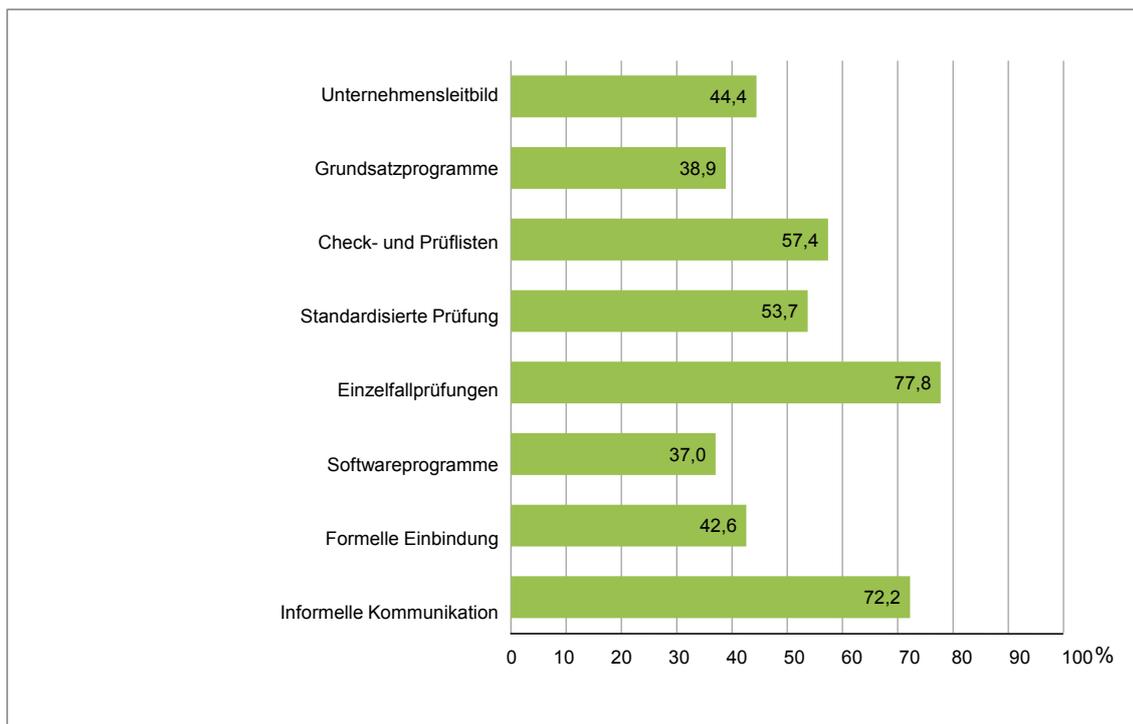


Abb. 4.14 Umsetzung von Aspekten der Nachhaltigkeit – Instrumente und Maßnahmen

Mehrfachantworten waren zulässig.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

Die Häufigkeitsverteilung der 54 Antwortenden dokumentiert einen Schwerpunkt bei nicht standardisierten Vorgehensweisen bzw. Instrumenten. Am häufigsten genannt werden die *Einzelfallprüfung* (77,8 Prozent) und die *informelle Kommunikation* (72,2 Prozent). Mit einem relativen Abstand folgen erst standardisierte Ablaufelemente wie *Check- und Prüflisten* (57,4 Prozent) und *Standardisierte Prüfung* (53,7 Prozent). Im unteren Drittel der Antwortenhäufigkeit befinden sich strategische Instrumenten wie die Integration in das *Unternehmens-Leitbild* (44,4 Prozent) oder in *Grundsatzprogramme* (38,9 Prozent) sowie die *Formelle Einbindung* (42,6 Prozent) und die Nutzung von *Software-Programmen* (37 Prozent).

Die Umsetzungsinstrumente und -maßnahmen für Nachhaltigkeitsaspekte sind in ihrer Anwendungshäufigkeit grundsätzlich abhängig von der Unternehmensgröße. Eine einheitliche Tendenz für alle vorgegebenen Instrumente und Maßnahmen lässt nicht identifizieren, mit zwei Ausnahmen: Die *Informelle Kommunikation* und das Instrument der *Einzelfallprüfung* werden von allen Unternehmensgrößen als häufige Formen der Umsetzung angegeben. Abstraktere Umsetzungsinstrumente wie die Entwicklung von *Unternehmensleitbildern*, *Grundsatzprogramme* oder *Check- und Prüflisten* sind dagegen bei allen Unternehmensgrößen wenig verbreitet. Beim Einsatz von *Check- und Prüflisten* bilden die großen Wohnungsunternehmen allerdings mit 80 Prozent Anwendungshäufigkeit ebenso eine Ausnahme wie beim Einsatz spezieller *Softwareprogramme* (70 Prozent). Insgesamt steigt die Anwendungshäufigkeit der genannten Methoden konsequent mit der Unternehmensgröße an.

Größe der Wohnungsunternehmen (verwaltete WE)	Kleinere Wohnungsunternehmen (bis 1500 WE)	Mittlere Wohnungsunternehmen (1.501 bis 5.000 WE)	Große Wohnungsunternehmen (mehr als 5.001 WE)	Wohnungsunternehmen ohne Angaben zur WE-Zahl
Unternehmensleitbild	33,3	47,6	50,0	50,0
Grundsatzprogramme	50,0	28,6	30,0	50,0
Check- und Prüflisten	45,8	57,1	80,0	50,0
Standardisierte Prüfung bei allen Projekten	41,7	61,9	60,0	50,0
Einzelfallprüfungen	79,2	61,9	80,0	100,0
Softwareprogramme	25,0	28,6	70,0	50,0
Formelle Einbindung in Arbeits- und Entscheidungsprocedere	29,2	47,6	50,0	100,0
Informelle Kommunikation während Projektsitzungen	70,8	61,9	80,0	100,0
Nennungen	24	21	10	2

Tab. 4.11 Instrumente und Maßnahmen zur Umsetzung der Nachhaltigkeit nach Größe der Unternehmen
Mehrfachantworten waren zulässig.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

Ein einheitlicher Trend zur Spartenabhängigkeit der Umsetzungsinstrumente und -maßnahmen für Nachhaltigkeitsaspekte lässt sich nicht herleiten. Für die jeweiligen Instrumente sind aber spezifische Besonderheiten in der spartenbezogenen Verteilung ihrer Anwendungshäufigkeit festzustellen. So sind *Unternehmens-Leitbilder* (55,6 und 58,3 Prozent) eher bei privatwirtschaftlichen und kommunalen Unternehmen vorzufinden, *Grundsatzprogramme* dagegen werden relativ am häufigsten von genossenschaftlichen Unternehmen (42,4 Prozent) eingesetzt. *Check- und Prüflisten* scheinen ein beliebtes Instrument bei kommunalen Unternehmen (75 Prozent) zu sein, ebenso wie *Software-Programme* (58,3 Prozent), beide Instrumente welche auch bei den öffentlichen Wohnungsunternehmen vergleichsweise häufig eingesetzt (66,7 Prozent für beide Instrumente).

Bei allen Sparten gleichermaßen in häufiger Anwendung (zwischen 63,6 und 83,3 Prozent) sind schließlich *Einzelfallprüfungen* und die *Informelle Kommunikation*.

Sparte der Wohnungs- und Immobilienbranche	Genossenschaftliche Wohnungsunternehmen	Privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen	Kommunale Wohnungsunternehmen	Öffentliche Wohnungsunternehmen
Unternehmensleitbild	33,3	55,6	58,3	33,3
Grundsatzprogramme	42,4	22,2	33,3	33,3
Check- und Prüflisten	48,5	44,4	75,0	66,7
Standardisierte Prüfung bei allen Projekten	48,5	55,6	50,0	66,7
Einzelfallprüfungen	72,7	66,7	75,0	100,0
Softwareprogramme	24,2	33,3	58,3	66,7
Formelle Einbindung in Arbeits- und Entscheidungsprocedere	33,3	44,4	41,7	100,0
Informelle Kommunikation während Projektsitzungen	63,6	66,7	83,3	66,7
Nennungen	33	9	12	3

Tab. 4.12 Instrumente und Maßnahmen zur Umsetzung der Nachhaltigkeit nach Sparten der befragten Unternehmen

Mehrfachantworten waren zulässig.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

4.3 Zukünftige Bedeutung von strategischer Bestandsentwicklung und von Nachhaltigkeitsaspekten

Im abschließenden Teil des Online-Fragebogens wurden die Teilnehmer nach ihren Einschätzungen zur zukünftigen Wichtigkeit von strategischer Bestandsentwicklung sowie von Nachhaltigkeit und ihren vorgestellten Aspekten im eigenen Unternehmen befragt (Die Fragen lauteten: „Welche Rolle werden Instrumente und Maßnahmen zur Bestandsentwicklung in Zukunft in Ihrer Organisation spielen?“ und „Welche Rolle werden Nachhaltigkeitsaspekte in Zukunft in Ihrer Organisation spielen?“). Als Antwortmöglichkeiten waren vorgegeben: „wird sehr unwichtig“, „wird unwichtiger“, „bleibt gleich“, „wird wichtiger“ und „wird sehr wichtig“.

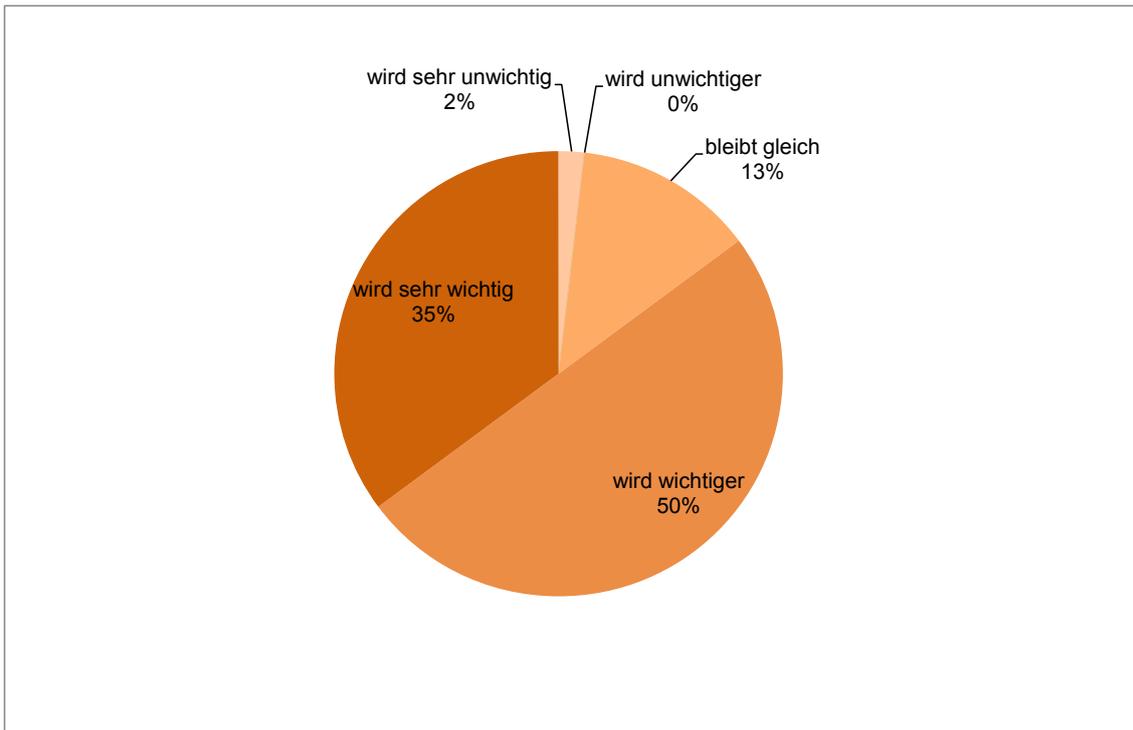


Abb. 4.15 Künftige Bedeutung von strategischer Bestandsentwicklung

Nur eine Angabe war möglich.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

Die Teilnehmer messen sowohl der strategischen Bestandsentwicklung wie auch den Nachhaltigkeitsaspekten mehrheitlich eine zukünftig wichtiger werdende Rolle zu.

85 Prozent der Antwortenden geben an, dass *strategische Bestandsentwicklung* in ihren Unternehmen wichtiger (50 Prozent) oder sogar sehr wichtig (35 Prozent) werden. Nur zwei Prozent der Teilnehmer gehen davon aus, dass diese Thematik „sehr unwichtig“ wird.

Ähnlich verhält es sich nach Ansicht der Teilnehmer in Sachen *Nachhaltigkeitsaspekte*. Hier sind 79 Prozent der Antwortenden der Meinung, dass Nachhaltigkeitsaspekte in Zukunft wichtiger (56 Prozent) oder sogar sehr wichtig (23 Prozent) werden. Nur eine Minderheit von vier Prozent schätzt die Zukunft der Thematik als zunehmend „unwichtig“ (2 Prozent) oder „sehr unwichtig“ (2 Prozent) ein.

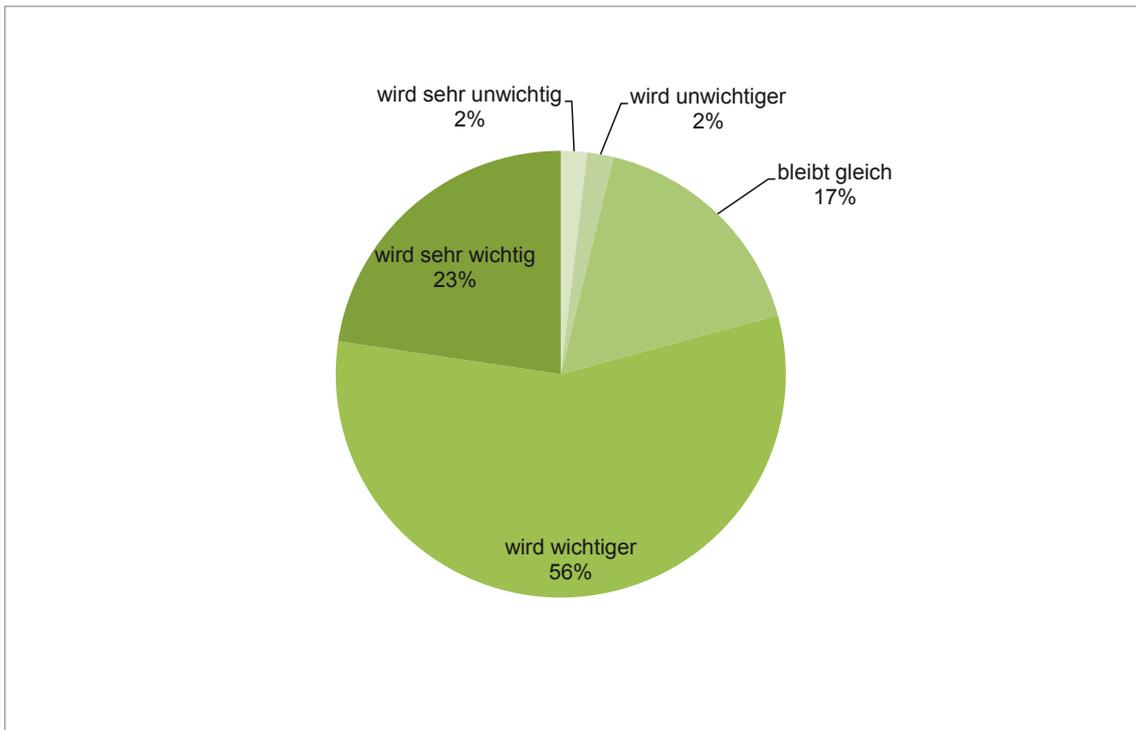


Abb. 4.16 Künftige Bedeutung von Nachhaltigkeit

Nur eine Angabe war möglich.

Alle Zahlenangaben in Prozent der jeweiligen Gesamtanzahl der Antworten n (Nennungen)

5. Ergebnisse der qualitativen Forschung

5.1 Vorgehensweise

Die im vorangegangenen Kapitel beschriebene quantitative Untersuchung wurde durch leitfadengestützte Interviews ergänzt, mit denen die Erfahrungen mit Instrumenten und Verfahren der strategischen Bestandsentwicklung sowie bei der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Wohnungswirtschaft vertieft erhoben wurden. Im Vordergrund standen hier vor allem Fragen nach Methoden und differenzierten Strategien für den Wohnungsbestand, die sich in der qualitativen Umfrage nicht in vergleichbarer Detailliertheit erfassen ließen. Ebenso waren Fragen nach besonderen Arbeitsroutinen, nach fördernden bzw. hemmenden Faktoren sowie nach der unternehmenseigenen „Kultur des Umgangs“ mit diesen Instrumenten und Methoden Bestandteile der Interviews.

Insgesamt wurden im Zeitraum von Oktober 2007 bis Juni 2008 zehn Interviews in nordrhein-westfälischen Wohnungsunternehmen durchgeführt. Mit der Auswahl der Unternehmen sollte grundsätzlich ein für Nordrhein-Westfalen typisches Spektrum an Wohnungsunternehmen hinsichtlich Wirtschaftsform des Unternehmens, der Größe nach verwalteten Wohnungseinheiten sowie der geographischen Lage¹⁴ abgebildet werden. Es zeigte sich aber, dass aus kleineren Unternehmen Partner für vertiefende Interviews mit einer Dauer bis zu zweieinhalb Stunden über die Bedeutung von strategischer Bestandsentwicklung und von Nachhaltigkeitsaspekten weniger häufig gewonnen werden konnten als aus größeren Wohnungsgesellschaften¹⁵.

Sparte der Unternehmen	Größe in WE
Genossenschaft	1.400
Genossenschaft	1.500
Privates Unternehmen	2.700
Genossenschaft	4.100
Kommunales Unternehmen	7.000
Genossenschaft	7.300
Kommunales Unternehmen	14.600
Öffentliches Unternehmen	18.000
Privates Unternehmen	24.000
Kommunales Unternehmen	41.000

Tab. 5.1 Teilnehmende Wohnungsunternehmen an den Experteninterviews nach Unternehmensgröße und -sparte. (Unternehmensgröße nach Anzahl der verwalteten Wohnungseinheiten incl. Fremdbestand)

14 Dieser Aspekt wurde in der weiteren Untersuchung vernachlässigt; entscheidend für die gewählte Strategie ist weniger die Lage des Firmensitzes, sondern vor allem die räumliche Lage des jeweiligen Wohnungsbestandes.

15 Auch der VdW Rheinland Westfalen bedauert in seinem Jahresbericht 2006/2007, dass insbesondere die kleinen Wohnungsunternehmen (bis 500 WE) an einer verbandsinternen Umfrage („Betriebsvergleich“) nur sehr unterdurchschnittlich teilgenommen haben.

Im Ergebnis finden sich unter den zehn Unternehmen vier Genossenschaften, vier kommunale bzw. öffentliche Wohnungsbaugesellschaften sowie zwei private Wohnungsunternehmen. Zwei Wohnungsunternehmen zählen zu den eher kleineren mit bis zu 1.500 verwalteten Wohnungen, zwei Unternehmen haben eine mittlere Größe (bis 5.000 Wohneinheiten) und weitere sechs verwalten als große Unternehmen über 5.000 Wohneinheiten. Die Firmensitze von sechs der befragten Wohnungsunternehmen befinden sich entlang der Rheinschiene, drei weitere Wohnungsunternehmen haben ihren Firmensitz im östlichen Ruhrgebiet bzw. im Bergischen Städtedreieck, ein Unternehmen hat seinen Firmensitz im Münsterland.

Einleitend wurden in den Interviews allgemeine Daten zum Wohnungsunternehmen, zur Organisationseinheit, zu Funktion und Aufgabengebiet des/der Interviewpartner sowie Erfahrungen mit der Online-Befragung, der Verständlichkeit des Fragebogens und seiner Inhalte erhoben. Aus diesen einführenden Intervieweinheiten ergaben sich häufig bereits erste Hinweise auf die nachfolgenden thematischen Fragestellungen zur strategischen Bestandsentwicklung.

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Interviews zusammengeführt. Die Abfolge richtet sich nach den thematischen Schwerpunkten des Gesprächsleitfadens¹⁶, der analog zur Online-Umfrage auf die Themenbereiche „Strategische Bestandsentwicklung“ sowie „Nachhaltigkeit“ zielte. Insbesondere sollten in beiden Bereichen die Umsetzung und Anwendung von Instrumenten der strategischen Bestandsentwicklung (Kap. 5.2) sowie die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in typischen Arbeitsabläufen und -routinen (Kap. 5.3) der befragten Unternehmen erfasst werden, einschließlich der förderlichen bzw. hemmenden Faktoren für deren Anwendung. Schließlich wurde die „Kultur des Umgangs“ mit den Themen strategische Bestandsentwicklung und Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten erfasst. Besonders pointierte Einzelmeinungen und Zitate der Teilnehmer sind (in anonymisierter Form) beispielhaft in die Dokumentation aufgenommen worden und durch Kursivschrift kenntlich gemacht.

Die Gespräche mit den Vertretern der Wohnungsunternehmen fanden stets in einer offenen Atmosphäre statt, in welcher auch über die strategische Ausrichtung der Unternehmen, ihre Erfahrungen mit bestimmten Verfahrensweisen sowie über aktuelle Probleme gesprochen wurde. Daher wurde seitens der Interviewer eine Anonymisierung aller Aussagen in der Auswertung zugesichert sowie eine Rückkopplung der Auswertungsergebnisse mit dem jeweiligen Unternehmen durchgeführt. Alle Zitate sind sorgfältig darauf geprüft worden, dass grundsätzlich keine Rückschlüsse auf Unternehmen und/oder Personen möglich sind. Der Charakterisierung der teilnehmenden Unternehmen ist unter Wahrung der vorgenannten Aspekte das Teilkapitel 5.4 gewidmet.

5.2 Strategische Bestandsentwicklung

In diesem Themenbereich ging es darum herauszufinden, in welchen Prozessen/Arbeitsschritten die in der Online-Umfrage genannten Themen der strategischen Bestandsentwicklung eine Rolle spielen. Die Befragten sollten typische Arbeitsroutinen beschreiben, in denen sie planerische, ökonomische und nutzerbezogene Instrumente anwenden. Es handelt damit sich um einen verfahrens- bzw. handlungsorientierten Schwerpunkt. Anzugeben waren aber auch interne und externe Faktoren, welche die Anwendung dieser Instrumente fördern oder hemmen. Im Folgenden werden die Antworten der Teilnehmer, gegliedert nach den drei Schwerpunkten des ersten Befragungsteils (planerische, ökonomische und nutzerbezogene Instrumente), wiedergegeben. Danach werden übergreifende gesamt-strategische Ansätze der Unternehmen referiert, die sich keinem der drei Bereiche allein zuordnen lassen und schließlich werden die von den Interviewten genannten hemmenden und fördernden Faktoren beschrieben.

16 Eine vollständige Fassung des Leitfadens befindet sich im Anhang (s. Kap. 8.2)

5.2.1 Planerische Instrumente

Planerische Instrumente werden seit je her zur Steuerung von Wohnungsunternehmen bzw. ihrer Bestände angewandt. Allerdings haben sich Fokus und Maßstäbe für den Einsatz planerischer Instrumente im letzten Jahrzehnt deutlich gewandelt: So spielt der Neubau gegenüber der Entwicklung der Wohnungsbestände nur noch eine untergeordnete Rolle, selbst für Wohnungsunternehmen in Regionen mit ökonomisch und demografisch positiver Entwicklung. Strategische Ansätze zum Umgang mit dem Bestand sind nach Angaben der Interviewpartner von wachsender Bedeutung für die befragten Unternehmen.

Gefragt wurde, welche planerischen Instrumente bei der strategischen Bestandsentwicklung aktuell eine wesentliche Rolle spielen, in welchen Prozessen und Arbeitsroutinen diese mit welchem Ergebnis zum Einsatz kommen. Von den Interviewpartnern am häufigsten genannt wurden dazu:

- Städtebauliche Planungen und quartiersbezogene Ansätze
- Standortanalysen
- Methoden der Bestandsbewertung
- Abwägung der Optionen Modernisierung, Nachverdichtung, Neubau, Rückbau

Die Äußerungen zu diesen Instrumenten und Methoden werden im Folgenden thematisch gebündelt wiedergegeben.

Städtebauliche Planungen und quartiersbezogene Ansätze

Über die individuelle Entwicklung des Grundstücks und des darauf befindlichen Gebäudes hinaus werden nach Angaben der Experten zunehmend Einflussfaktoren betrachtet, die sich aus dem unmittelbaren Wohnumfeld, dem Stadtquartier und der Entwicklung der Kommune ergeben, z. B. durch städtebauliche Analysen. Teilweise werden die eigenen Strategien auch als maßgeblich für Teile der Kommune oder zumindest für das davon betroffene Stadtquartier begriffen. Mehr als die Hälfte der Befragten geben vor diesem Hintergrund an, dass eine vorausschauende Stadtentwicklungsplanung für sie immer bedeutsamer wird. Insbesondere mittelgroße und große Unternehmen entwickeln Siedlungsrahmenpläne und/oder engagieren sich in Stadtteilkonzepten, die ein intensives Zusammenwirken aller Akteure vor Ort erfordern. Die Wohnungswirtschaft sieht sich als aktiver Mitgestalter kommunaler Stadtentwicklungspolitik, teilweise gehen sogar die Initiativen für entsprechende Planungen von den Wohnungsunternehmen aus.

Aber auch die befragten kleineren Unternehmen nehmen dieses Rollenverständnis für sich in Anspruch. Allerdings beschreiben vor allem die kleineren Unternehmen und solche, deren Bestand über mehrere Kommunen verstreut ist, als Problem, von den Kommunen überhaupt als Akteur und Partner wahrgenommen zu werden. Sie sehen sich als passive Rezipienten, die sich um Informationsgewinnung bei der Kommune bemühen müssen. Um ihre Sichtbarkeit zu verbessern und um Synergieeffekte zu nutzen, haben sich einige dieser Unternehmen zu Gruppierungen zusammengeschlossen oder Vereine gegründet. Aus diesen Erfahrungen des Zusammenschlusses wird allgemein nur Positives berichtet. So hat eines der befragten kleineren Unternehmen zusammen mit fünf weiteren Unternehmen eine in der Region wirkende Gruppierung gegründet, die zusammen 18.000 Wohnungen repräsentiert. Der Zusammenschluss sollte ursprünglich als Werbegemeinschaft fungieren. Mittlerweile erfolgt aber über die Nutzung des gemeinsamen Logos u. ä. hinaus eine strategische Abstimmung der Vorstände, z. T. mit Unterstützung durch externe Moderation.

Standortanalysen

Differenzierte Standortanalysen zu Chancen und Schwächen von Standorten haben in den letzten Jahren in fast allen befragten Unternehmen deutlich an Bedeutung gewonnen. Auf der Grundlage von internen oder extern vergebenen Standortanalysen (z. B. in Form von SWOT-Analysen) werden Entscheidungen für oder gegen die Entwicklung einer Immobilie oder eines Grundstücks gefällt.

Wir sind da wesentlich sensibler geworden und bebauen im Gegensatz zu früheren Jahrzehnten angebotene Grundstücke nicht ohne vertiefte Standortanalysen. (Interview 9)

Die Kompetenz, Standortanalysen im Unternehmen selbst durchführen zu können, wurde bei den befragten Interviewpartnern in Zukunft als wichtig angesehen, ist aber in der Regel noch nicht ausreichend entwickelt. Daher versuchen einige Unternehmen zurzeit, entsprechende Kompetenzen in der eigenen Planungsabteilung aufzubauen, nachdem die Erfahrungen mit an Externe vergebenen Untersuchungen nicht nur positiv waren. Die interne Bearbeitung von Standortanalysen erfordert für die Planungsabteilung allerdings ein Umdenken und Einstellen auf neue Methoden.

Die (extern vergebene) Standortuntersuchung erschien uns als zu ausführlich, es war in der Folge für uns schwierig, daraus Schlüsse zu ziehen. Bei der Analyse durch unsere eigene Planungsabteilung fragen wir uns zurzeit, was wir alles wissen müssen, um zu brauchbaren Ergebnissen zu kommen. (Interview 9)

Methoden der Bestandsbewertung

Systematisierte Verfahren zur Bewertung des Bestandes und zur Entwicklung einer Unternehmensstrategie sind in den meisten Unternehmen eingeführt. Zur Bewertung des Bestandes werden am Markt erhältliche Softwareprogramme (z. B. EPIQR o. ä.) oder selbst entwickelte Systeme eingesetzt, die den erworbenen Programmen nach Angaben der Befragten in keiner Weise nachstehen. Teilweise geben die befragten Unternehmen an,

....dass ein EDV-gestütztes Programm zwar seit längerem angeschafft wurde, dass aber die konkrete Anwendung in der praktischen Arbeit noch aussteht, da erhebliche Einarbeitungs- und auch Bearbeitungszeiten neben dem normalen Geschäftsbetrieb erforderlich sind. (Interview 3)

Ein Unternehmen hat die Qualität seiner Freiflächen durch Luftbildaufnahmen erfasst. In diesem Unternehmen werden auch die betriebswirtschaftlichen Bestandsdaten mit Hilfe einer GIS-Anwendung grafisch aufbereitet und in einem digitalen Liegenschafts-Managementsystem zusammengeführt. Diese Programme ersetzen aber nach Einschätzung der Befragten nicht die eigene Beurteilung des Bestandes durch langjährig im Unternehmen arbeitende Wissensträger.

Das wichtigste Planungsinstrument ist unser Kopf bzw. sind unsere Köpfe, die zusammen genommen für unseren Bestand die richtigen Schlussfolgerungen ziehen. (Interview 7)

Zur Bewertung der Bestände und zu Entscheidungen über ihre Entwicklung gibt es je nach Unternehmenskultur Strategierunden, -konferenzen oder -wochenenden, bei denen Bestände bewertet und der künftige Umgang mit ihnen festgelegt wird. In einigen Unternehmen wird betont, dass diese Strategierunden bewusst als kooperative Verfahren angelegt sind, an denen alle involvierten Abteilungen beteiligt sind.

Abwägung der Optionen Modernisierung, Nachverdichtung, Verkauf oder Rückbau

Insbesondere für die traditionsbewussten genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen ist die Abwägung der Optionen Modernisierung, Nachverdichtung, Verkauf oder Rückbau von Wohnungsbeständen nach objektiven Kriterien ein Thema mit Konfliktpotential, da die Mehrheit der Mitglieder in vielen Fällen Verkauf oder Abriss gegenüber eher skeptisch eingestellt ist. Ein geplanter Abriss oder Verkauf muss daher sorgfältig vermittelt werden. Vor diesem Hintergrund bleibt den Genossenschaften häufig nur die Entscheidung über Umfang und Zeitpunkt der Modernisierung. Aber auch in den öffentlichen und privaten Wohnungsunternehmen werden Verkäufe oder Abrissentscheidungen bislang nur sehr verhalten ausübt und in der Regel nur zum Abstoßen von Insellagen getätigt.

Es ist eine zentrale Unternehmensphilosophie, die einmal errichteten Bestände im Unternehmen zu behalten. (Interview 9)

Abrissentscheidungen werden aus Gründen mangelhafter Bauqualität, vor allem aber aus perspektivisch wirtschaftlichen Erwägungen heraus gefällt, wenn z. B. das Grundstück zudem nach Abriss eine höhere Ausnutzung ermöglicht. Die Höhe der Instandhaltungskosten im Verhältnis zum Ertrag oder die prognostizierten Sanierungskosten scheinen nicht überall die vorrangige Rolle bei Entscheidungen für oder gegen

einen Abriss zu spielen. So wurde die Traditionssiedlung einer Genossenschaft modernisiert, obwohl die Kosten für die Sanierung auch aufgrund eines langjährigen Sanierungsstaus vergleichbare Neubaukosten deutlich überschritten.

Einige Unternehmen sammelten teilweise zum Zeitpunkt der Interviews erste Erfahrungen mit Abrissen von höher-geschossigem Wohnungsbestand. Auch zu diesem Zeitpunkt überwog teilweise noch die Skepsis über die einmal gefällte Entscheidung.

5.2.2 Ökonomische Instrumente

Die Anwendung ökonomischer Instrumente gehört erwartungsgemäß zu den zentralen Kompetenzen aller befragten Wohnungsunternehmen. Dementsprechend betrachten sich in diesem Bereich alle Interviewpartner als sehr gut aufgestellt. Allerdings sind die angewandten Instrumente und Methoden sowie die daraus gewonnenen Erkenntnisse unterschiedlich. Gefragt wurde, welche ökonomischen Instrumente bei der strategischen Bestandsentwicklung eine wesentliche Rolle spielen, in welchen Prozessen und Arbeitsroutinen diese mit welchem Ergebnis zum Einsatz kommen. Von den Interviewpartnern am häufigsten genannt wurden dazu:

- Beobachtung von Leerstandsentwicklung und Instandhaltungskosten
- Monitoring
- Portfolioanalysen
- Wirtschafts-, Unternehmens- und Finanzpläne
- Marktanalysen und Marketingstrategien

Die Äußerungen zu diesen Instrumenten und Methoden werden im Folgenden thematisch gebündelt wiedergegeben.

Beobachtung von Leerstandsentwicklung und Instandhaltungskosten

In den meisten Unternehmen werden Leerstandsentwicklung und Instandhaltungskosten je Wirtschaftseinheit systematisch beobachtet, um zeitnah auf ungünstige Entwicklungen reagieren zu können. Während für einige Unternehmen die Höhe der Instandhaltungskosten ausschlaggebend für den Zeitpunkt einer Modernisierung ist, ist nach Angabe anderer Befragten die Beobachtung der Leerstandsentwicklung das entscheidende Instrument zur Entscheidung über anstehende Sanierungen.

Solange kein Leerstand zu verzeichnen ist, wird grundsätzlich nicht investiert. Wenn der Leerstand in einer Wirtschaftseinheit ansteigt, wird nach Gründen gesucht und zeitnah gegengesteuert.
(Interview 9)

Ein Unternehmen mit einer sehr geringen Leerstandsquote (1,5%) wird beispielsweise sofort vor Ort aktiv, wenn eine Wohnung über einen bestimmten Zeitraum hinaus leer steht, und es werden daraufhin gezielt Maßnahmen zur Verbesserung der Wohnsituation eingeleitet. Diese haben teilweise zwar nur den Charakter von „Schönheitsreparaturen“, dienen aber häufig der Verbesserung weicher Standortqualitäten und zeigen aber nach den Erfahrungen des Unternehmens durchaus Wirkung.

Monitoring

Einige Unternehmen ergänzen die vorgenannten Daten durch die systematische Erfassung des Mieter-Feedbacks zu Wohnungswünschen und/oder Kündigungsgründen über Vermietungsbüros. Zwei größere Unternehmen haben für die Zusammenführung und Beobachtung dieser Daten ein systematisches Monitoring eingeführt. Von einem Unternehmen wird dieses als ein wichtiges Instrument zur Entwicklung der Bestände bezeichnet.

Auch rückwirkend sollte man gucken, ob bestimmte Maßnahmen so wie geplant gegriffen haben und ob die Annahmen, die getroffen wurden, wirklich so eingetroffen sind. (Interview 2)

So sei es wichtig, die Fluktuation oder den Leerstand vor und nach bestimmten Maßnahmen zu erfassen. Monitoringergebnisse aus unterschiedlichsten Bereichen müssen aber zusammengeführt, systematisiert und interpretiert werden, was ein Hauptaufgabenfeld der Geschäftsführungsebene im zitierten Wohnungsunternehmen ist.

Portfolioanalysen

Bis auf zwei Unternehmen haben alle befragten Unternehmen Portfolioanalysen durchgeführt oder erwägen zumindest, ein dafür geeignetes System anzuschaffen. Größtenteils wurden und werden die Wohnungsunternehmen dabei extern unterstützt, teilweise durch andere, größere Wohnungsunternehmen. Dabei geben die Interviewpartner zu bedenken, dass die Qualität der Daten – z. B. bei einer externen Vergabe der Analyse – sehr unterschiedlich sein kann. Auch wird die Aussagekraft einmalig erhobener Daten bezweifelt, wenn im Sinne eines Portfoliomanagements keine laufende Aktualisierung erfolgt. Selbst die Unternehmen, die mit einem selbst entwickelten Portfolio-Tool permanent alle Daten einpflegen, stellen fest, dass sich mit diesem System nicht alle Entscheidungsfaktoren abbilden lassen.

Interessant ist der Ansatz, auch die so genannten weichen Faktoren zur Entscheidungsvorbereitung zu bewerten. Genannt werden unter diesem Stichwort Faktoren wie Lage, Infrastruktur, Qualität des Wohnumfeldes, Mieterstruktur und andere Bewohnerdaten. Sie sollen nach Wunsch einiger Interviewpartner zumindest mittelfristig so erfasst und bewertet werden können, dass diese Faktoren wie die auf ökonomischen Fakten basierenden Daten messbar werden.

Nach den Angaben der Interviewpartner lohnen sich Investitionen in so genannte „Weiche-Standort-Faktoren“ wie beispielsweise Verschönerungsmaßnahmen, Verbesserungen des Wohnumfeldes (Außenanlagen, Spielflächen, etc.), die über die reine Modernisierung hinausgehen, weil sie dazu beitragen, dass die Mieter sich wohlfühlen. Ihre positive Wirkung auf die Leerstandquote ist in einigen Unternehmen belegt.

Wirtschafts-, Unternehmens- und Finanzpläne

Darüber hinaus bezeichnen einige Unternehmen ihre Unternehmens- und Finanzplanung oder ihre teilweise auf fünf bis zehn Jahre ausgelegten Wirtschaftspläne als wichtige Instrumente, die längerfristige Entscheidungspfade erlauben.

Marktanalysen

Systematische Marktanalysen (ggf. unter Zuhilfenahme Dritter) sind in den befragten Unternehmen bislang wenig gebräuchlich, sie wurden nur in einem Unternehmen durchgeführt. Allerdings betonen die Interviewpartner die künftig ansteigende Bedeutung differenzierter Analysen im Sinne einer Neuorientierung der Wohnungsunternehmen auf die künftige Kundenstruktur (vgl. hierzu die vertiefenden Angaben im Folgekapitel).

5.2.3 Nutzerbezogene Instrumente

Grundsätzlich stellen alle Befragten übereinstimmend fest, dass nutzerbezogene Instrumente aufgrund der demografischen Entwicklung allgemein an Bedeutung gewinnen. Ein pointierter Beleg für dieses Bewusstsein ist folgendes Zitat:

Die Zeiten, wo die Mieter vor den Unternehmen wie Bittsteller Schlange standen, sind vorbei.
(Interview 4)

Gefragt wurde, welche nutzerbezogenen Instrumente bei der strategischen Bestandsentwicklung eine wesentliche Rolle spielen, in welchen Prozessen und Arbeitsroutinen diese mit welchem Ergebnis zum Einsatz kommen. Von den Interviewpartnern am häufigsten genannt wurden dazu:

- Beobachtung der demografischen Entwicklung
- Serviceorientierung
- Mieterbefragungen
- Mieterinformations- und -beteiligungsverfahren
- Maßnahmenbezogene Informations- und Umsetzungsstrategien

Die Äußerungen zu diesen Instrumenten und Methoden werden im Folgenden thematisch gebündelt wiedergegeben.

Beobachtung der demografischen Entwicklung

In den befragten Wohnungsunternehmen wird die demografische Entwicklung aufmerksam beobachtet. Die für Nordrhein-Westfalen erstellten Studien (z. B. Pestel-Studie) werden von allen Interviewpartnern als sehr wichtig für die strategische Ausrichtung der Unternehmen bezeichnet. Aus ihnen allerdings unternehmensrelevante Schlussfolgerungen zu ziehen, erfordert ggf. spezifische Konkretisierungen für den eigenen Wirkungsraum. Einige Unternehmen haben daher – teilweise zusammen mit kooperierenden Wohnungsbau- und Wohnungsgesellschaften vor Ort – eigene Studien, in Auftrag gegeben oder fragen zumindest die statistischen Veränderungen bei der Kommune regelmäßig ab.

Viele Unternehmen bezeichnen die Altersstruktur ihrer Mieterschaft als ungünstig (überaltert) und führen dafür neben der allgemeinen demografischen Entwicklung folgende Gründe an: Zum einen stammt der Wohnungsbestand in den meisten Unternehmen aus den 1960er bis 1970er Jahren und viele Wohnungsgesellschaften können auf hohe Anteile an Erstmietern noch aus dieser Zeit verweisen. Zum anderen wurden insbesondere ab den 1970er Jahren bis Mitte der 1990er Jahre etliche Wohnungen aufgrund der damaligen Förderbestimmungen eigens als Altenwohnungen erstellt und sind bis heute auch dementsprechend belegt.

Alle Wohnungsunternehmen verzeichnen vor diesem Hintergrund einen erhöhten Bedarf an im heutigen Sinne altengerechten Wohnungen und erhöhen dem zu Folge das Angebot an Wohnungen mit geringen Barrieren und entsprechenden Serviceangeboten deutlich. Die Umsetzung barrierefreier oder Barriere reduzierender Standards erfolgt sehr unterschiedlich. Teilweise werden barrierefreie oder behindertengerechte Lösungen individuell nur auf Nachfrage angeboten, oder es werden Anpassungsmaßnahmen in Kooperation mit Krankenkassen durchgeführt (reaktive Maßnahmen). Zum Teil werden aber auch für die Gruppe der älteren Bewohner oder für besondere Zielgruppen älterer Bewohner, beispielsweise für Demenzzranke besondere Wohnprojekte realisiert, um diese Mieter auch bei einsetzender Krankheit bzw. Gebrechlichkeit zwar an anderer Stelle, aber doch im gewohnten Quartier und als Kunde des Unternehmens zu erhalten (proaktive Maßnahmen).

Den Mietern vor Ort wird dabei vermittelt, dass

sie nie mehr umziehen müssen, wenn sie sich für eine Wohnung in diesem Bestand entscheiden.
(Interview 6)

Zum von den Mietern im Zusammenhang mit barrierefreien Wohnungen favorisierten Standard gibt es in den Wohnungsgesellschaften unterschiedliche Wahrnehmungen: Während z. B. bodengleiche Duschen bei vielen Wohnungsunternehmen Standard sind, stattdessen eine große Wohnungsbaugesellschaft die ansonsten barrierefrei gestalteten Bäder gemäß dem abgefragten mehrheitlichen Mieterwunsch grundsätzlich mit Badewanne aus. Im Falle einer Pflegebedürftigkeit werden erst bei Bedarf individuelle Anpassungs- und Umbaumaßnahmen vorgenommen.

Serviceorientierung

Grundsätzlich ist zu bemerken, dass die Strategien, mit denen die Wohnungsgesellschaften auf die schon heute spürbaren und künftig erwarteten Veränderungen in der Mieternachfrage eingehen, nach Angaben der Interviewpartner äußerst vielfältig sind: Der Blick über den eigenen Wohnungsbestand hinaus in das Quartier, der Erhalt und die Entwicklung des nachbarschaftlichen Miteinanders gewinnt nach Angaben der Interviewpartner zunehmend an Bedeutung. Hierfür suchen viele der Befragten die Kooperation mit Kommunen, Schulen, Kirchen und lokalen ethnischen Gruppen, um mit ihnen zusammen nutzerbezogene Aktionen abzustimmen. Die Liste der beschriebenen Aktivitäten ist lang: Von der Hausaufgabenbetreuung, der Sprachförderung, dem Übersetzungsdienst für (Miet-)verträge, der Initiierung/Starthilfe von Theatergruppen über die Einrichtung von Jugend-Cafés, die Organisation von Spielnachmittagen für Kinder und Jugendliche, die Jobvermittlung bis hin zum Einbeziehen der Mieter in die Pflege ihrer Mietergärten, dem Umzugsmanagement und der Organisation oder Vermittlung von Pflegediensten werden Dienstleistungen für die Mieter angeboten, die nicht zum eigentlichen Kerngeschäft der Vermietung gehören. Die nutzerbezogenen Aktivitäten rentieren sich aber nach den Beobachtungen der befragten Wohnungsgesellschaften. Zum einen, weil sie die Mieterschaft binden, zum anderen, weil sie nachweislich das Image und die tatsächliche Lebensqualität von Stadtquartieren verbessern und damit zur langfristigen Vermietbarkeit beitragen.

Mieterbefragungen

Fast alle der befragten Unternehmen haben systematische Bewohnerbefragungen oder Wohnzufriedenheitsanalysen durchgeführt – größtenteils unter Zuhilfenahme externen Sachverständs. Die Wohnungsunternehmen erhoffen sich davon Erkenntnisse zur grundsätzlichen Bewertung des Wohnungsbestands aus Nutzersicht, zu evt. Bedürfnissen der Mieter über die Wohnung hinaus sowie zu allgemeinen Nachfrage-trends. In einem Unternehmen werden diese Daten jährlich durch Telefoninterviews erhoben und zusätzlich werden nach einiger Zeit alle Neueingezogenen befragt.

Für uns ist das eine sehr wichtige Form der Nutzerbeteiligung, denn die Ergebnisse sind aufgrund ihrer Flächendeckung repräsentativ, in den Jahren vergleichbar und bilden eine gute Grundlage für unsere Bewirtschaftungskonzepte. (Interview 2)

Auch die Unternehmen, die Bewohnerbefragungen bislang nur vereinzelt durchgeführt haben, berichten eher von positiven Erfahrungen und planen dieses Instrument jetzt durchgängig – zum Teil auch mit eigenem Personal – anzuwenden, bevor größere Eingriffe in die Bausubstanz erfolgen.

Ein typisches Ergebnis dieser Befragungen ist, dass für die Bewohnerinnen und Bewohner in erster Linie Sicherheit, Sauberkeit und Ordnung bestimmende Themen für die Bewertung der eigenen Wohnzufriedenheit sind. Einige Unternehmen können belegen, dass allein durch Maßnahmen, die bei diesen Themen ansetzen, die Leerstandsquote in bestimmten Quartieren erheblich gesenkt werden konnte. Des Weiteren dienen Befragungen und systematische Auswertungen des Feedbacks von Mietsuchenden und Mietern dazu, Marketingstrategien zu entwickeln, mit denen potentielle Neukunden besser angesprochen werden sollen.

Mieterinformations –und beteiligungsverfahren

Vor allem die Genossenschaften setzen zusätzlich oder an Stelle von systematischen Befragungen auf ein traditionell gewachsenes System von Mieterräten und/oder Bewohnervertretungen. Letztere sind, von den Bewohnern gewählt, ehrenamtlich für eine bestimmte Anzahl von Wohneinheiten – der so genannten „erlebten Nachbarschaft“ – zuständig und fungieren als Kommunikationselement zwischen Bewohnern und Genossenschaft. Trotz vorhandener Anreizsysteme (in einer Genossenschaft gibt es z. B. für eine längere ehrenamtliche Tätigkeit einen kostenlosen Urlaub in einem Erholungswerk) wird dieses System des ehrenamtlichen Engagements aber aufgrund der demografischen Entwicklung und der zunehmenden Diversifizierung von Lebensstilen bei den Nutzern/Mietern zunehmend weniger angenommen.

Fast jedes Unternehmen hat zudem einen Internetauftritt, der ein Suchen freier Wohnungen mit ausführlichen Unterlagen (Grundriss, etc.) ermöglicht. Weiterhin werden Einrichtungen wie Mieterbüros an zentralen Stellen in der Stadt oder besondere Marketingaktionen, die bestimmte Zielgruppen, z. B. jüngere potentielle Mieter oder Alleinerziehende, in den Blick nehmen, angeboten.

Maßnahmenbezogene Informations- und Umsetzungsstrategien

Mieterinformationen zu geplanten Modernisierungsmaßnahmen über das Internet oder in schriftlicher Form sowie in speziellen Versammlungen sind in allen befragten Gesellschaften von großer Bedeutung und werden vor geplanten Arbeiten in bewohnten Wohnungen als unverzichtbar angesehen. Sie sind im Übrigen auch gesetzlich vorgeschrieben. Für die Akzeptanz von Modernisierungsmaßnahmen ist es jedoch entscheidend, wie diese durchgeführt werden.

Nach unseren langjährigen Erfahrungen mit der Durchführung von Modernisierungen in bewohntem Zustand ist es sehr wichtig, die Mieter für die Modernisierung positiv einzustimmen, damit evtl. Durststrecken auf dem Weg zum Ziel durchgehalten werden. (Interview 8)

Die eigentliche Durchführung von Sanierungen im bewohnten Bestand ist ein besonderes Thema, mit dem sich alle befragten Interviewpartner intensiv auseinandergesetzt haben. Oberstes Ziel ist es, die Umbau-maßnahmen so durchzuführen, dass die Mieter damit zurecht kommen.

Wir arbeiten mit den Mietern eng zusammen und suchen pragmatische Lösungen. Es wird immer sofort und im Sinne der Mieter gehandelt, wenn etwas schief läuft auf der Baustelle. (Interview 8)

Wenn z. B. umbaubedingt der Aufzug für einige Tage ausfällt, versucht ein Unternehmen dieses durch den Einsatz von Hilfskräften zu kompensieren, die z. B. beim Tragen von Einkaufstüten helfen. Ein anderes Unternehmen lässt schon mal großzügig Restaurant-Gutscheine verteilen, wenn die Klagen über Baulärm überhand nehmen.

Auch unter einem anderen Aspekt wird die frühzeitige Mieterinformation geschätzt: Durch die mit ihr einhergehende Mund-zu-Mund-Propaganda spricht sich sehr schnell herum, Modernisierungsmaßnahmen geplant sind. Dadurch interessieren sich auch Personen für das Mietangebot, die nicht im Projekt oder im Quartier wohnen.

Die Mieterinformation ist ein sehr gutes strategisches Instrument – die Vermietung ergibt so fast von selbst, ein aufwändiges Marketing kann gespart werden. (Interview 1)

5.2.4 Gesamt-strategische Ansätze

Hier werden die Ergebnisse aus den Interviews dargestellt, die sich nicht eindeutig einem der drei Bereiche „planerische, ökonomische und nutzerbezogene Instrumente“ zuordnen ließen, z. B. weil eine integrierte Strategie verfolgt wird.

Kontinuierliche Bestandsentwicklung versus Bestandsverwaltung

Fast alle befragten Wohnungsunternehmen geben an, in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren bzw. schon immer kontinuierlich erhebliche Summen in den Wohnungsbestand investiert zu haben, um dessen Qualität zumindest in einem mittleren Bereich zu halten. Einige Unternehmen modernisieren dabei konsequent auf Neubauniveau, es sei denn, es gibt Hinderungsgründe, die aus der Bausubstanz heraus resultieren.

Wir betrachten uns als Bestandsentwickler im Gegensatz zu reinen Bestandsverwaltern, die im Sinne einer positiven Bilanz zwar eine hohe Eigenkapitalquote vorweisen können, aber wichtige Anpassungsmaßnahmen an zeitgemäße Standards versäumt haben. (Interview 7)

Auch hier wird von den Unternehmen die Wirkung von Modernisierungsmaßnahmen im Umfeld aufmerksam beobachtet:

Ziehen die Nachbarn mit – und: wird damit nach und nach das Quartier tatsächlich aufgewertet? (Interview 2)

Nur ein Unternehmen stellt für seinen Bestand einen erheblichen Modernisierungsstau fest, der daraus resultiert, dass aufgrund der jahrzehntelangen hohen Wohnungsnachfrage, Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen nur sehr zurückhaltend durchgeführt wurden.

Dabei ist festzuhalten, dass der Wohnungsbestand bei allen befragten Unternehmen zum größten Teil aus der Nachkriegszeit bis Ende der 1970er Jahre stammt (vgl. hierzu auch Kap. 2.3). Der Modernisierungsgrad hängt allerdings weniger vom Alter der Immobilien ab als von der gewählten Strategie: Während einige Unternehmen die jeweils schlechtesten Gebäude zuerst anfassen und so für eine Verbesserung des Gesamt-Standards sorgen, wird von anderen Unternehmen seit Jahrzehnten ein fester Betrag im Sinne eines Modernisierungsprogramms budgetiert, um kontinuierlich vor allem räumlich zusammenhängende Maßnahmen durchzuführen. Es fällt auf, dass hier insbesondere die größeren Unternehmen eine klare Strategie entwickelt haben, während bei einem Teil der kleineren Unternehmen zum Teil noch Klärungsbedarf gesehen wird.

5.2.5 Fördernde und hemmende Faktoren für die Anwendung und Umsetzung der Instrumente für die strategische Bestandsentwicklung

Gefragt wurde nach hemmenden bzw. fördernden Faktoren bei der Anwendung von Instrumenten und Methoden zur strategischen Bestandsentwicklung. In den Gesprächen wurden als hemmende Faktoren benannt:

- Wohnungsverkäufe
- Imageprobleme
- Geringe Finanzspielräume

Wohnungsverkäufe

Von allen Wohnungsunternehmen werden die Wohnungsverkäufe in größerem Stil zur Erzielung kurzfristiger Renditen sehr kritisch beobachtet. Nicht nur die kleineren Unternehmen berichten, dass sie ihre Strategie danach ausrichten müssen. So vermutet ein mittleres Unternehmen, dass der Verkauf von Wohnungsbeständen in unmittelbarer Nachbarschaft des eigenen Bestandes zu negativen strukturellen Veränderungen im Stadtteil führen wird, da vermutet wird, dass in die verkauften Wohnungen nicht mehr investiert werde. Das Unternehmen sieht sich gezwungen, durch eine eigene Ankaufstrategie dem „qualitativen Absacken“ des Quartiers entgegenzuwirken. Ein größeres Unternehmen erklärt die umfangreichen Investitionen in Hochhäuser einer 1970er-Jahre-Großsiedlung damit, dass die Alternative des Verkaufs allein schon deshalb nicht machbar war, weil befürchtet wurde, dass dadurch der Gesamtbestand im Quartier negativ beeinflusst werden könne. Die befragten Interviewpartner thematisieren angesichts der zunehmenden Wohnungsverkäufe an Investorengruppen übereinstimmend ihre Sorge, wie sie und unter welchen Voraussetzungen sie ihre Bestände auch langfristig am Markt halten können. In diesem Sinne liegt das Hauptaugenmerk auf der konstanten Optimierung des Bestandes.

Die Entscheidungen ... werden danach gefällt, dass auch in 25 Jahren mit den Immobilien noch gutes Geld verdient werden kann. In diesem Sinne verstehen wir uns eher als „Farmer“ im Gegensatz zum „Hunter“. (Interview 2)

Imageprobleme

Mit Sorge betrachten einige Wohnungsunternehmen ihr Image. Die alternde Mieterstruktur, das konservative, anscheinend für junge Mieter wenig attraktive „angestaubte“ Image bedarf geeigneter gegensteuernder (Marketing-)Konzepte. Sich auf die „Perspektive des Mieters einzulassen“, wird als sehr nützlich angesehen. Besondere Aktionen, veränderte Marketingstrategien, die nicht mehr die Wohnung sondern den Mieter in den Mittelpunkt stellen („Raus aus Hotel Mama“, Aktionen für erwachsene Kinder von Mietern,...), wie sie bereits von einigen der befragten Unternehmen durchgeführt wurden, weisen möglicherweise den Weg.

Geringe Finanzspielräume

Die Spielräume für Mietsteigerungen nach Modernisierungen werden einheitlich als sehr gering bezeichnet. Zum Teil ist das dem schon jetzt hohen Mietniveau geschuldet, zum Teil auch der sozialen Strategie und dem Leitbild des Wohnungsunternehmens. Es ist festzustellen, dass alle Wohnungsunternehmen (nicht nur die, die aufgrund ihrer genossenschaftlichen oder kommunalen Orientierung ein ausdrücklich sozial ausgerichtetes Unternehmensleitbild entwickelt haben) die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit ihrer Mieter und die wirtschaftliche Situation in der Region insgesamt in den Blick nehmen.

In diesem Zusammenhang gibt ein großer Teil der befragten Interviewpartner an, dass Modernisierungsmaßnahmen trotz ihrer nicht in vollem Umfang umlegbaren Kosten durchgeführt werden. Zum einen, um die Miete in einem für die Region tragfähigen Bereich zu halten, zum anderen im Sinne einer Investition in die Zukunft aber auch, um in Zukunft am Markt bestehen zu können und Leerstandskosten zu vermeiden.

Als fördernde Faktoren wurden benannt:

- Kooperation mit Kommunen und gesamtstädtisches Handeln
- Modellprojekte
- Förderprogramme

Kooperation mit Kommunen und gesamtstädtisches Handeln

Die befragten Interviewpartner suchen bzw. pflegen den aktiven Kontakt und die Kooperation mit der Kommune und anderen Entscheidungsträgern vor Ort. Die Unternehmen wirken an der Erarbeitung von Stadtentwicklungskonzepten aktiv mit, erarbeiten eigene Siedlungsrahmenpläne, engagieren sich in Quar-

tiersentwicklungsgesellschaften, gründen Vereine, die die Stadt/die Kommune als Ganzes voranbringen sollen und stimmen ihre Aktivitäten mit anderen Wohnungsbaugesellschaften ab. Das Thema Kooperation vor Ort wird von allen hier engagierten Akteuren als stark fördernd im Sinne einer strategischen Bestandsentwicklung bezeichnet. Investitionsentscheidungen am „falschen Ort“ können weittragende Folgen haben: zum Beispiel, weil das Umfeld unter Umständen nicht attraktiv genug erscheint für neue Mieter. Hier gewinnen rechtzeitige städtebauliche Analysen an Bedeutung, die auch weiche Standortfaktoren wie z. B. das kulturelle Umfeld einbeziehen.

Modellprojekte

Um geeignete Strategien für den Bestand zu entwickeln, setzen viele der befragten Unternehmen auf Modellprojekte, in denen bestimmte Qualitäten und Verfahren erprobt werden, die nach je nach Ergebnissbewertung für vergleichbare Bestände zum Standard im Unternehmen werden können. Modellprojekte haben zum Ziel, Erfahrungen mit bestimmten Planungs- und/oder Ausführungsmethoden zu generieren, dienen aber auch dazu, eigenen Sachverstand im Umgang mit Externen zu entwickeln. Modellprojekte sind bei den befragten Wohnungsunternehmen sehr positiv besetzt. Die Bereitschaft, an ihnen mitzuwirken, ist hoch. Allerdings beklagen insbesondere die befragten kleineren Wohnungsunternehmen, dass sie in „Leuchtturmprojekte“ auf kommunaler wie auf Landesebene nicht einbezogen würden (Stichwort: Wahrnehmbarkeit, s.a. Kap. 5.2.1).

Wir sammeln Erfahrungen in Modellprojekten, mit denen immer mal wieder etwas Neues ausprobiert wird – auch wenn das viel Arbeit und Diskussionen bedeutet. (Interview 1)

Förderprogramme

Förderprogramme zur Bestandsentwicklung werden von den Befragten unterschiedlich bewertet. Während die eine Gruppe der befragten Unternehmen konstatiert, dass ohne die in den 1990er Jahren einsetzenden Gebäudesanierungsprogramme der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)¹⁷ eine Modernisierung der Bestände im durchgeführten Umfang nicht möglich gewesen wäre, setzt die andere Gruppe konsequent auf den Einsatz eigener Mittel und bezeichnet die KfW-Mittel als unattraktiv oder zu unflexibel.

Die Fördermittel aus dem Landesprogramm zur Reduzierung von Barrieren (BestandsInvest) werden durchaus in Anspruch genommen, allerdings enthalten die Vorschriften nach Angaben von Wohnungsunternehmen das Hemmnis, dass Finanzierungsmittel nur zur Verfügung gestellt werden, wenn das Bestandgebäude nicht höher als vier Geschosse ist (in Kerngebieten: sechs Geschosse). Die Mittel greifen also nicht bei Gebäuden mit z. B. sieben Geschossen aus den 1970er Jahren, die zum Teil beste Voraussetzungen für eine barrierefreie Gestaltung mit sich bringen und die auch für die Mieter deutlich wirtschaftlicher betrieben werden können als z. B. drei- bis viergeschossige Gebäude. Eine Öffnung der KfW-Programme auch für die Förderung der Reduzierung von Barrieren im Bestand wäre hier nach Meinung einiger Gesprächspartner dringend erforderlich.

5.3. Qualitäten, Indikatoren und Bedeutung der Nachhaltigkeit

In diesem Themenbereich ging es bei der Befragung der Unternehmen in erster Linie darum herauszufinden, bei welchen Prozessen / Arbeitsroutinen die in der Online-Umfrage genannten Themen der Nachhaltigkeit eine Rolle spielen. Die Befragten sollten typische Arbeitsroutinen beschreiben, aber auch interne und externe Faktoren benennen, die hierfür als fördernd oder hemmend wahrgenommen werden. Gegliedert wurde die Befragung in die Bereiche:

¹⁷ Mit den KfW-Programmen zur Gebäudesanierung wurden seit den 1990er Jahren gegenüber dem Marktzins deutlich zinsverbilligte Darlehen und Zuschüsse zur energetischen Sanierung von Gebäuden aufgelegt. Näheres s. unter www.kfw.de

- Ökologisches Bauen
- Gesundes Bauen und Wohnen
- Energiesparendes Bauen,
- Ressourcenschonung und –effizienz,
- Gesundes Wohnen,
- Soziales Management und
- Baukostenmanagement.

Im Folgenden werden die Angaben aus den Interviews nach diesen Schwerpunkten zusammengeführt, danach werden die von den Unternehmen genannten hemmenden und fördernden Faktoren beschrieben.

5.3.1 Ökologisches Bauen

Allgemeine ökologische Aspekte spielen bei der strategischen Ausrichtung der Wohnungsbaugesellschaften eher eine untergeordnete Rolle, als Marketingstrategie greift *Ökologisches Bauen* nach Ansicht einiger Interviewpartner eher im Eigenheimbau als beim Mietwohnungsbestand. Allerdings zeigte sich in den Interviews, dass es bei einer weiteren Differenzierung dieses Begriffs durchaus Prozesse und Arbeitsroutinen gibt, welche sich Teilaspekten dieses Themenfeldes widmen.

So haben mehrere Gesellschaften interne Standards für die Baustoffauswahl entwickelt, die sich auch in den Vertragsbedingungen bei der Vergabe von Bauaufträgen wiederfinden. Programme, die eine Baustoffauswahl nach ökologischen Gesichtspunkten unterstützen (wie z. B. LEGEP¹⁸ o. ä.), sind jedoch in keinem Unternehmen bekannt oder gebräuchlich.

Das Wissen über umweltverträgliche Baustoffe entnehmen die Interviewpartner entweder der allgemeinen Literatur oder aber dieses wird anlässlich von Modellprojekten entwickelt. Gute Erfahrungen aus diesen – zum Teil schon Anfang der 1990er Jahre (Stichwort: IBA Emscherpark) durchgeführten Projekten finden Eingang in die Planungs- und Ausführungsrountinen, allerdings wird auch von Erfahrungen aus Modellprojekten berichtet, die nicht zur Wiederholung anregten. So stellte ein Unternehmen fest, dass der Pflegeaufwand für Holzfenster, die in den ersten Projekten Anfang der 1990er Jahre eingebaut worden waren, zu hoch ist. In jüngeren Projekten wurde der konstruktive Holzschutz deutlich verbessert oder aber es wurde auf Holzfenster verzichtet.

5.3.2 Gesundes Bauen und Wohnen

Fast alle Unternehmen haben sich Kenntnisse über die Schadstoffbelastung ihres Bestandes verschafft. Allerdings hat lediglich ein Unternehmen die systematische Untersuchung des Bestandes auf Schadstoffe wie Asbest, PAK und PCB in einem Schadstoffkataster nachvollziehbar dokumentiert. Eine nennenswerte Schadstoffbelastung ist im Bestand nach Meinung der Interviewpartner nicht festzustellen, bzw. es haben in der Vergangenheit schon Maßnahmen zu deren Beseitigung stattgefunden. So wurden z. B. Nachspeicherheizungen in der Regel bereits ersetzt. Am ehesten tritt noch das sogenannte „Fogging“¹⁹ auf, wobei die Ursache meist den von den Mietern eingebrachten Materialien (z. B. Laminatböden, Möbel, etc.) zugeschrieben wird.

Häufig ist das, was Mieter an Tapeten, Möbeln, etc. in die Wohnung einbringen, im Sinne des gesunden Wohnens durchaus kritisch zu bewerten, baulich sehen wir in unserem Bestand keine gesundheitlichen Probleme. (Interview 5)

18 Mit IT-gestützten Programmwerkzeugen wie LEGEP, OGIP, GaBi, Greencalc u.a. wird die lebenszyklusbezogene Planung und ökologisch-ökonomische Bewertung von Gebäuden ermöglicht.

19 Unter Fogging wird das Phänomen der Schwarzstaubablagerungen in Wohnungen verstanden. Allgemeinen sind Neubauten oder kürzlich renovierte Wohnungen betroffen. Dies wird vom Umweltbundesamt damit erklärt, dass schwerflüchtige organische Stoffe, z.B. Weichmacher, aus Baustoffen und Einrichtungsgegenständen entweichen und sich mit Staub- und Rußpartikeln zu einem schmierigen Film verbinden.

Während ein Teil der Befragten die Zunahme von Schimmelproblemen in den Wohnungen beklagt, die durch falsches Mieterverhalten (z. B. zu wenig Lüften, Temperieren von kalten Schlafzimmern vom warmen Wohnzimmer aus) ausgelöst würden, geben andere Interviewpartner an, dass die Probleme mit Schimmel nach der Modernisierung der Gebäude abgenommen haben und dass die Mieter über eine deutliche Zunahme der Behaglichkeit berichten.

5.3.3 Energiesparendes Bauen

Das Thema Energieeffizienz ist von größter Bedeutung für alle Wohnungsunternehmen und wird somit zurzeit als eine zentrale Aufgabenstellung betrachtet. Die Interviewpartner heben vor allem die steigenden Nebenkosten hervor, durch die Handlungsbedarf entstehe: Zum einen beobachten die Unternehmen die Nebenkosten selber aktiv, zum anderen wird festgestellt, dass die Höhe der Nebenkosten immer häufiger ein Aspekt sei, nach dem eine Wohnung von Mietinteressenten bewertet werde. Demzufolge beginnen die ersten Unternehmen, die Energieeffizienz ihrer modernisierten Gebäude in eine Marketingstrategie einzubinden (Stichwort: Energieausweis).

Nur ein Unternehmen vertritt die Auffassung, dass sich energetisch sanierte Objekte zurzeit noch nicht besser vermarkten lassen als allgemein modernisierte. Die finanziellen Spielräume für energetische Sanierungen, die sich aus einer evtl. Erhöhung der Kaltmiete ergeben, werden von den Interviewpartnern sehr unterschiedlich bewertet. Einige sehen hier aufgrund der teilweise schon marktkonformen Mieten keinen Spielraum, andere erproben zurzeit in einem Modellvorhaben Konzepte, mit denen die Kaltmiete wegen der geringen Nebenkosten nach der Sanierung erhöht werden kann.

Eine Sanierung auf den energetischen Neubaustandard gilt mittlerweile bei allen Befragten als Standard, der ohne besondere Gründe nicht unterschritten werden sollte, und über den einige Unternehmen in Modellprojekten auch schon deutlich hinausgehen (z. B. mit einer Teilnahme am dena-Projekt „Niedrigenergiehaus im Bestand“). Nur die schlechte Lage einer Immobilie, die nur gehalten werden soll oder die Unsicherheit über die Zukunft eines bestimmten Bestandes können Gründe sein, von diesem Grundprinzip abzuweichen. Dann werden häufig nur die Kellerdecke und die oberste Geschossdecke gedämmt, während die Außenfassade unangetastet bleibt.

In der Regel wird in den befragten Unternehmen eine integrierte Strategie befürwortet, die zusätzlich zur energetischen Sanierung auch die Optimierung der Wohnungsgrundrisse u. a. unter dem Aspekt der Barriere-reduzierung einschließt. Aber auch hier gibt es differenzierte Strategien jeglicher Kombinationsart. Wenn z. B. grundlegende Maßnahmen innerhalb von Wohnungen nur angegangen werden können, wenn die Wohnung zufällig leer steht, reduzieren sich Sanierungsmaßnahmen grundsätzlich auf die äußere Hülle, während der Standard innerhalb der Wohnungen eines Gebäudes sehr unterschiedlich sein kann.

Einige der befragten Unternehmen, die die Verbrauchsdaten ihres Wohnungsbestandes bereits kritisch analysiert haben, stellen fest, dass nach dem Optimieren der Gebäudehülle nunmehr das Nutzerverhalten thematisiert werden muss.

Es gibt in einzelnen Wohnungen eklatante Abweichungen im Energieverbrauch gegenüber der Wärmebedarfsberechnung. Hier sehen wir durchaus Untersuchungsbedarf. (Interview 8)

Zwar gehören Mieterinformationen zum richtigen Heizen und Lüften zum Standard aller befragten Wohnungsunternehmen, dieses wird aber mittlerweile von mehreren Interviewpartnern als nicht mehr ausreichend angesehen. Methoden, mit denen das Mieterverhalten beeinflusst werden kann, z. B. eine laufende Aufklärung über die eigenen Verbrauchsdaten über ein Mieterportal im Internet oder die Möglichkeit, auch bei einer zentralen Heizungsanlage individuell bzw. wohnungsweise die Heizung regeln zu können, sollen bei einer Wohnungsgesellschaft in einem Untersuchungsvorhaben erprobt werden.

5.3.4 Ressourcenschonung und -effizienz

Die Konzepte zur Energieversorgung sind von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. Teilweise gehört die thermische Solarnutzung bis auf wenige dafür ungeeignete Gebäude zum Standard,

einige Unternehmen haben gute Erfahrungen mit Erdwärmepumpen gesammelt oder realisieren gerade erste Projekte in dieser Richtung. Weniger verbreitet sind Blockheizkraftwerke (BHKW) oder Holzheizungen. Insbesondere bei der Errichtung von BHKW werden Contracting-Modelle mit den örtlichen Energieversorgern angestrebt, da diese Lösung beiden Parteien Vorteile bietet und zudem die Umwelt entlastet.

Unter dem Stichwort „Ressourchenschonung“ äußern sich viele der Befragten auch zur Begrenzung des Flächenverbrauchs und heben ihr Prinzip, den Bestand flächenschonend auf eigenen Grundstücken zu verdichten und vorwiegend integrierte Lagen zu nutzen oder zu schaffen, hervor. Diejenigen Unternehmen, die in den letzten Jahren noch Neubausiedlungen mit einem hohen Anteil an Mietreihenhäusern realisiert haben, heben die anspruchsvolle, naturnahe Freiflächengestaltung zum Teil mit natürlicher Regenwasserversickerung hervor, die allerdings auch mit hohen Folgekosten verbunden ist und die von den Mietern nicht immer so angenommen werden wie geplant.

5.3.5 Sozialmanagement

Mieterinnen und Mieter werden von den Wohnungsunternehmen zunehmend als Kunden erkannt, deren Bedürfnisse und Wünsche ernst genommen werden müssen. Da der Mieterbestand bei den befragten Wohnungsgesellschaften grundsätzlich eher überaltert ist²⁰, rücken bauliche Maßnahmen und ergänzende Dienstleistungen, die vor allem das Wohnen im Alter erleichtern, bei allen befragten Unternehmen zunehmend in das Zentrum der Überlegungen (vgl. hierzu auch 5.2.3). Die befragten Unternehmen geben überwiegend an, dass sie Dienstleistungen für die ältere Mieterschaft in nächster Zeit ausbauen werden, sich über unterschiedliche Anbieter informieren und deren Angebote vergleichen.

Insbesondere die Wohnungsbaugenossenschaften, ebenso aber die Mehrheit der befragten anderen Unternehmenstypen, sehen sich in der Pflicht, das Geschäftsfeld der Vermietung sozial auszurichten, wohnungsnaher Dienstleistungen anzubieten und diese immer weiter zu optimieren. Darüber hinaus entwickeln zurzeit etwa viele der befragten Unternehmen besondere Wohnkonzepte, bei denen das Dienstleistungskonzept für ältere Mieter ein integrierter Bestandteil ist, oder sie setzen besondere Wohnformen wie Demenzwohngruppen oder Gruppenwohnungen für Ältere um.

Dennoch bleiben Familien nach Angaben der Interviewpartner eine wichtige Zielgruppe. Bei laufenden Modernisierungen wird daher der zum Teil sehr einseitige Wohnungsmix der 1950er und 1960er Jahre deutlich vergrößert, um das Angebot bis zur Fünf-Zimmer-Wohnung zu erweitern. Gleichzeitig werden für die Zielgruppe der Familien zunehmend Eigenheime und Mietreihenhäuser erfolgreich vermarktet, die den vorhandenen Mietwohnungsbestand ergänzen.

Es interessiert uns zurzeit außerdem, wie Kinder das Wohnen in der Genossenschaft wahrnehmen, denn sie sind die Kunden von morgen. Hier gibt es bei sinkender Kinderzahl zunehmende Konflikte im Miteinander der Generationen, für das wir Lösungen brauchen. (Interview 1)

Geteilt ist die Meinung der Unternehmen zur Einstellung von Sozialarbeitern. Diejenigen Unternehmen, die Sozialarbeiter einstellen, sind überzeugt davon, dass sich diese Kosten „amortisieren“.

Das rechnet sich! Unser Sozialmanagement ist sicherlich ein Grund für unsere geringen Mietrückstände. Die Kosten für die Sozialarbeiterinnen rechnen sich so. (Interview 1)

Andere Befragte lehnen dieses System dagegen bewusst ab und verweisen auf die kommunale Zuständigkeit für Sozialarbeit. In mehreren Gesellschaften werden Teile dieser Aufgaben von einem engmaschigen Netz von Hauswarten übernommen, welche die Mieter persönlich kennen und sie vom Einzug bis hin zu evtl. Problemen begleiten sollen.

20 In einzelnen Unternehmen sind über 60 % der Mieter über 65 Jahre.

5.3.6 Baukostenmanagement

Die befragten Wohnungsunternehmen sind in der Regel davon überzeugt, ein effektives Baukostenmanagement zu betreiben. Sie haben langjährig im Unternehmen tätige Mitarbeiter, die „die Baupreise kennen“ und auch im Bestand das Thema Baukosten zuverlässig beherrschen. Allerdings hat nur ein Unternehmen das Baukostenmanagement tatsächlich so systematisiert, dass eine Prioritätenbildung bei allen baulichen Maßnahmen als Entscheidungsgrundlage möglich ist, wenn in der Umsetzungsphase baulicher Maßnahmen Mehrkosten anfallen.

Alle baulichen Maßnahmen werden bewertet bzw. priorisiert (I = ohne dieses kann Ziel der Sanierung nicht erreicht werden, II = wichtig für Zielerreichung, III = unwichtig für Zielerreichung). In zähen Aushandlungen werden die Mehrkosten dann bewilligt, oder die Maßnahme wird gestrichen. (Interview 2)

Einhellig betont wird, dass es für die Wohnungsunternehmen unverzichtbar ist, bestimmte Kompetenzen im eigenen Hause zu haben und zwar nicht nur für die kaufmännische Bewertung, sondern auch für die Planung, um hier zu realistischen Lösungen zu kommen. Normalerweise setzen die Interviewpartner auf selbst entwickelte Datenbanken mit umfangreichen selbst erhobenen Kostendaten, die sie für geeigneter halten als jedes am Markt erhältliche Standardprodukt.

Wir kennen die Baupreise. (Interview 7)

Die Angaben über die üblichen Kosten für eine Gebäudesanierung schwanken naturgemäß sehr stark, ebenso scheint es keinen einheitlichen Schwellenwert zu geben, ab dem allein schon aus Kostengründen abgerissen und neu gebaut wird. In den Gesprächen häufig genannt wurden Werte von 700 bis 1.000 €/m², die nicht überschritten werden sollten. In einem (extremen) Fall wurde eine völlig unwirtschaftliche Gebäudesanierung einer historischen Siedlung durchgeführt, weil diese eine besondere Bedeutung in der Historie der Baugesellschaft hat.

Dennoch ist immer eine Bewertung im Dialog aller beteiligten Akteure im Unternehmen erforderlich, weil Zahlen einfach nicht alles sagen. (Interview 6)

Das Thema Komfortaustausch zum Verlagern von Mehrkosten z. B. für ökologische oder energetische Maßnahmen spielt nur bei einem Unternehmen eine Rolle. So wird hier regelmäßig neben der statischen Bemessung auch die Wirtschaftlichkeit der Statik eines Gebäudes überprüft. Hier liegen nach Angaben des Unternehmens erhebliche Einsparpotentiale, die innerhalb eines Bauprojekts Spielräume für Maßnahmen an anderer Stelle ermöglichen. In diesem Unternehmen gewinnen energetische und ökologische Maßnahmen durch einen perspektivisch langfristigen ökonomischen Betrachtungszeitraum an Bedeutung. So werden keine Chancen vertan wegen aktuell geringfügiger Mehrkosten, die sich aber mittelfristig rechnen. Im Neubau wird deshalb z. B. der gesetzlich vorgeschriebene energetische Standard nach Energieeinsparverordnung (EnEV) regelmäßig unterschritten.

Es wird so viel Dämmung wie möglich eingebaut, es kommt hier auch nicht auf einige Euro an. (Interview 1)

5.3.7 Hemmende bzw. fördernde Faktoren für die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten

Gefragt wurde nach hemmenden bzw. fördernden Faktoren bei der Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Bestandsentwicklung. Bemerkenswert ist, dass die genannten Faktoren denen, die zum Themenfeld der Bestandsentwicklung angeführt wurden, in großem Umfang gleichen. Als hemmende Faktoren wurden genannt:

- Geringe Finanzspielräume für Modernisierungen
- Mieterverhalten

Geringe Finanzspielräume

Die Spielräume für Mietsteigerungen nach Modernisierungen werden einheitlich als sehr gering bezeichnet. Zum Teil ist das dem schon jetzt hohen Mietniveau geschuldet, zum Teil auch den sozialen Orientierung der Wohnungsunternehmen, die zum Ziel haben, bezahlbaren Wohnraum anzubieten. Im diesem Zusammenhang geben viele der befragten Interviewpartner an, dass die Kosten für energetische Modernisierungsmaßnahmen nicht im vollem Umfang auf die Miete umlegbar seien. Außerdem sei die Schere zwischen der erforderlichen Investition durch die Wohnungsgesellschaft und den nur für die Mieter daraus resultierenden geringeren Nebenkosten ein bislang noch ungelöstes Problem. In diesem Zusammenhang erprobt ein Wohnungsunternehmen in einem Modellvorhaben mit Unterstützung der dena²¹ ein Konzept, mit dem die Kaltmiete wegen der geringen Nebenkosten erhöht werden kann.

Mieterverhalten

Für viele Wohnungsunternehmen ist das Mieterverhalten in energetisch sanierten Gebäuden die große Unbekannte, durch welche ein Teil der Einsparungen wieder zunichte gemacht werden kann. Hier wird in den nächsten Jahren noch einiges an Entwicklungsarbeit zu leisten sein, so die Meinung vieler Interviewpartner.

Als fördernde Faktoren wurden genannt:

- Steigende Energiepreise
- Programme der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)
- Modellprojekte

Steigende Energiepreise

Die deutlich ansteigenden Energiepreise werden als Motor für energetische Sanierungen empfunden, durch sie gibt es einen zunehmenden gesellschaftlichen Konsens über Notwendigkeit energetischer Sanierungen. Ein Wohnungsunternehmen sieht allerdings die Problematik, dass die Gesamtmietkosten durch steigende Energiepreise zu schnell wieder aufgezehrt würden, so dass für die Mieter deshalb nur kurzfristig Entlastungen spürbar seien.

KfW-Programme

Während mehrere der befragten Unternehmen konstatieren, dass ohne die in den 1990er Jahren einsetzenden KfW-Gebäudesanierungsprogramme eine Modernisierung der Bestände im durchgeführten Umfang nicht möglich gewesen wäre, setzen einige Unternehmen dagegen konsequent auf den Einsatz eigener Mittel und bezeichnen die KfW-Mittel als unattraktiv oder zu unflexibel.

Modellprojekte

Modellprojekte werden von mehreren der befragten Unternehmen insbesondere zu nachhaltigen Themenstellungen immer wieder gerne durchgeführt. Einige können in diesem Bereich bereits auf Erfahrungen aus IBA-Projekten in der ersten Hälfte der 90er Jahre verweisen. Standen in dieser frühen Phase häufig allgemeine ökologische Themenstellungen (so auch die Baustoffwahl) im Focus, hat sich der Akzent der Modellprojekte der letzten Jahre deutlich in Richtung Energieoptimierung im Bestand verschoben. Wie schon beschrieben (s. Kap. 5.2.5), sehen die an Modellprojekten teilnehmenden Unternehmen die Möglichkeit, auf diesem Wege Erfahrungen mit künftigen Dämmstandards zu sammeln, sich Klarheit über eigene Qualitätsstandards im Unternehmen zu verschaffen oder neue Verfahren und Methoden auch im Planungsprozess auszuprobieren.

21 Modellprojekt „Niedrigenergiehaus im Bestand“ der Deutschen Energie-Agentur. Näheres unter www.dena.de

5.4 Charakterisierung der teilnehmenden Unternehmen

Eine zentrale Forschungsfrage war, wie sich die Unternehmen charakterisieren lassen, die von den Möglichkeiten der Anwendung von Instrumenten und Methoden zur strategischen Bestandsentwicklung Gebrauch machen. Zu dieser Fragestellung wurden die Unternehmen nicht direkt befragt, sondern es wurden im Gesprächsleitfaden zum einen bestimmte Daten erhoben, mit denen die Unternehmen beschrieben werden können, zum anderen die unterschiedlichen Verfahren bei der Umsetzung planerischer, ökonomischer und sozialer Methoden und Instrumente thematisiert. Es zeigte sich, dass die für Wohnungsunternehmen typischen Daten – z. B. Anzahl der Wohneinheiten, Altersklassen des Bestandes, Leerstandsquote – in der Regel nicht rein quantitativ betrachtet werden können, sondern auch eine qualitative Dimension haben, die wiederum auf bestimmte Strategien oder eine besondere Unternehmenskultur hindeuten kann.

So ist beispielsweise eine hohe Leerstandsquote nur dann ein Hinweis auf mögliche aktuelle Probleme eines Wohnungsunternehmens, wenn diese nicht auf Grund von Modernisierungsmaßnahmen bewusst gestaltet und damit Teil der Strategie der Bestandsentwicklung sind. Im Folgenden werden zunächst die charakteristischen Daten der Wohnungsunternehmen vergleichend dargestellt und danach werden die Aussagen aus den Interviews, die auf Besonderheiten in der Unternehmenskultur sowie im Selbstverständnis hindeuten, zusammengeführt.

5.4.1 Charakterisierung der Unternehmen nach Daten

Von den interviewten Wohnungsunternehmen bezeichnet nur ein Unternehmen seinen Wohnungsbestand als unterdurchschnittlich und sieht einen großen Modernisierungstau, fünf Unternehmen verweisen auf ihren sehr hohen Modernisierungsstand, die übrigen sehen ihren Bestand im Mittelfeld. Der Modernisierungsgrad hängt weniger vom Alter des Bestandes ab, denn alle befragten Unternehmen haben eine ähnliche Bestandsstruktur (mit einem sehr hohen Anteil an Nachkriegsbestand), sondern eher vom Unternehmens-Selbstverständnis („Bestandsentwickler“ versus „Bestandsverwalter“ oder „hohe Modernisierungsbereitschaft“ versus „hohe Eigenkapitalquote“). Auch besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Modernisierungsquote. Insbesondere die Interviewpartner, die für sich in Anspruch nehmen, eine überdurchschnittliche Modernisierungsquote zu haben, beschreiben hierfür klare abgestimmte Verfahren und Strategien.

Auf jährlichen Strategiekonferenzen werden die Strategien zum Umgang mit den Beständen bestimmt. Philosophie unseres Unternehmens ist zurzeit die Erhaltung der Bestände. Dabei geht es immer um integrierte Standortkonzepte. Das heißt, es wird nicht nur die reine Investition betrachtet, sondern die Bewirtschaftung insgesamt, das soziale Umfeld und erforderliche Maßnahmen zur Stabilisierung werden mit betrachtet. (Interview 2)

Die Leerstandsquote ist je nach Lage der Unternehmen sehr unterschiedlich. In den Interviews wurden Werte von < 1 % bis 10 % angegeben. Einige Unternehmen haben eine hohe maßnahmenbezogene Leerstandsquote bis 5 %, um Anpassungsmaßnahmen im Bestand vorzunehmen. Viele der befragten Wohnungsunternehmen stellen fest, dass sich Mietobjekte teilweise trotz schlechter Lage und geringem Modernisierungsgrad heute noch gut vermieten lassen, allerdings wird in allen Wohnungsunternehmen thematisiert, dass die demografische Entwicklung nicht folgenlos am jeweiligen Bestandsportfolio vorbei gehen wird.

5.4.2 Unternehmenskultur und Selbstverständnis der Unternehmen

Eine gute Unternehmenskultur hat wenig mit der Größe eines Unternehmens zu tun. Vielmehr ist in den meisten Unternehmen ein bewusstes Bestreben nach integralem Handeln festzustellen, d. h. die Verfahrensabläufe miteinander zu optimieren und Strategien gemeinsam zu entwickeln. Während die größeren Unternehmen teilweise Handbücher zur Optimierung der Abläufe entwickelt haben, betonen die kleineren Unternehmen den Vorteil ihrer kurzen Informationswege und die Integration der Geschäftsführung in alle Vorgänge. Einige Unternehmen nennen als Firmenphilosophie ganz bewusst den Erhalt und die Entwicklung des Wohnungsbestandes in Richtung Zukunftsfähigkeit und haben den Anspruch sofort zu reagieren, wenn irgendein Wert (Leerstand, Instandhaltungskosten, Kündigungen,...) aus dem Soll läuft.

Viele Unternehmen haben mit Strategiewochenenden, regelmäßigen Treffen zur Abstimmung aller planungs- und betriebswirtschaftlich relevanten Abläufe und Projektbesprechungen eine „gute Besprechungskultur“ entwickelt, deren Einführung sie nach eigener Einschätzung deutlich besser positioniert hat. Lediglich in einem Unternehmen war eine gewisse Konkurrenz zwischen Bauabteilung und kaufmännischer Abteilung zu spüren, die vor allem in der Frage mündete, wer sich als wessen Dienstleister versteht.

Größere Wohnungsunternehmen nehmen für sich in Anspruch, eine aktive Rolle bei der Entwicklung von Stadtquartieren zu haben, nach ihrem Selbstverständnis sind sie sogar „Vorreiter“. Ein Wohnungsunternehmen ist davon überzeugt, dass sein Einfluss in der Kommune so weit geht, dass es „Lagen schafft“. Ein großes Unternehmen fordert die kleineren Unternehmen ausdrücklich auf, eine aktivere Rolle in der Gesellschaft wahrzunehmen und sich nicht als Konkurrenz z. B. bei der Veräußerung städtischer Grundstücke zu verstehen. Viele Wohnungsunternehmen nehmen in diesem Zusammenhang ihr Image sehr aufmerksam wahr und sehen zum Teil Defizite in der öffentlichen Wahrnehmung. Für die Mieter würden vielfach umfassende Dienstleistungen erledigt, ohne dass dieses ausreichend gewürdigt werde.

Andererseits sehen sich viele Wohnungsunternehmen als gut aufgestellt auf dem jetzigen Wohnungsmarkt, formulieren aber Handlungsbedarf für die Zukunft. In diesem Zusammenhang fällt bei einigen der interviewten Wohnungsunternehmen das Stichwort „Stadtrendite“²². Gelingt es, den eigenen Beitrag für eine die Versorgung von Haushalten mit Marktzugangsschwierigkeiten, zur Stadtentwicklung, zur Förderung der lokalen Ökonomie und der Ökologie zu bewerten und aktiv zu kommunizieren, können daraus auch nach Auffassung der Befragten Vorteile auf dem Wohnungsmarkt erwachsen.

5.4.3 Zukünftige Arbeitsfelder und Qualifikationen

Von mehreren Unternehmen wird als ein künftiges Arbeitsfeld, das mit firmeneigener Kompetenz bearbeitet werden soll, die Fähigkeit zur Entwicklung gesamtplanerischer städtebaulicher Konzepte gesehen. Außerdem erwarten die Befragten, dass das Themenfeld Energieeffizienz im Städtebau an Bedeutung gewinnt. Die entsprechenden städtebaulichen Kompetenzen sind in den Unternehmen aber größtenteils noch nicht vorhanden. Dabei gilt es nach Einschätzung der Interviewpartner zu beachten, dass Investitionen in den Bestand immer ergänzt werden müssen durch Maßnahmen, die die Atmosphäre in der Siedlung verbessern. Dazu zählen im baulichen Bereich Investitionen in Außenanlagen, Spiel- und Freizeiteinrichtungen und weitere Verschönerungsmaßnahmen.

So konnte z. B. nach einer Modernisierung von unattraktiven Gebäuden (5 bis 9 Geschosse) aus den 1970er Jahren durch Wohnumfeldmaßnahmen eine 100%ige Vermietung erreicht werden, obwohl die Siedlung als unattraktiv galt.

Eine weitere Zukunftsaufgabe ist das Anbieten von Serviceleistungen für ältere Mieter über die Bereitstellung der barrierefreien Wohnung hinaus, dies vor allem vor dem Hintergrund, dass der jetzige Mieterstamm bei vielen Unternehmen in großen Anteilen so alt ist wie der Bestand selbst („Erstbezieher“). Alle befragten Wohnungsunternehmen nehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung als sozial orientierte Unternehmen bereits jetzt ernst: Dies betrifft nicht nur die kommunalen oder (ehemals) gemeinnützigen Unternehmen, sondern auch die befragten privatwirtschaftlichen Unternehmen. Viele sehen einen steigenden Bedarf an Maßnahmen gegen die zunehmende Anonymisierung und Vereinzelung der Mieterschaft. Es wird von einigen Unternehmen schon jetzt ein Bedarf an Sozialarbeit gesehen, deren Personalkosten aber für kleinere Unternehmen nicht finanzierbar sind.

²² Stadtrendite wird als die Summe aller Vorteilsüberschüsse eines Wohnungsunternehmens für die Stadt innerhalb eines bestimmten Zeitraumes bezeichnet. Hierzu gehören die betriebs- und stadtwirtschaftlichen, die sozialen und ökologischen Vorteilsüberschüsse für die Stadt, vgl. hierzu: BMVBS/BBSR (Hrsg.): Expertise „Stadtrendite durch kommunale Wohnungsunternehmen“ – Abschlussbericht, BBSR-Online-Publikation 01/2008

6 Fazit und Ausblick

Die Wohnungswirtschaft befindet sich in einem Spannungsfeld vielfältiger gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Anforderungen. Genannt seien an dieser Stelle die demografische Entwicklung mit den bekannten Faktoren der Alterung, Schrumpfung und Internationalisierung, die sich ausdifferenzierende Gesellschaft mit sich verändernden Wertevorstellungen und Lebensstilen, die Folgen der Internationalisierung ökonomischer Prozesse mit sich verändernden politischen und sozialen Steuerungsmöglichkeiten sowie steigende Klimaschutzanforderungen.

Diese Herausforderungen und Entwicklungen sowie die zunehmende Fokussierung auf den Bestand verändern die traditionellen Geschäftsmodelle der Wohnungswirtschaft, deren ureigenes Betätigungsfeld über Jahrzehnte vor allem die Bereitstellung geeigneten Wohnraums für breite Bevölkerungsschichten war, zum Teil gravierend.

Das Forschungsvorhaben ist vor dem skizzierten Hintergrund der Frage nachgegangen, welcher Methoden und Instrumente sich die Wohnungswirtschaft bedient, um

- a) auf die beschriebenen Herausforderungen einzugehen,
- b) ihre Wohnungsbestände strategisch zu bewerten und zu entwickeln und
- c) aufgrund welcher Sachverhalte Investitionsentscheidungen getroffen werden.

Vor dem Hintergrund der umrissenen sozialen, ökologisch-energetischen und wirtschaftlichen Anforderungen sollte auch die Frage beantwortet werden, welche Bedeutung Nachhaltigkeitsaspekte für die Wohnungswirtschaft haben.

Im Ergebnis wurden Aussagen dazu erwartet, wie sich die Wohnungswirtschaft in ihren Strukturen auf die komplexen Anforderungen der nachhaltigen strategischen Bestandsentwicklung vorbereitet, welche Methoden für die Entwicklung der Bestände in planerischer, ökonomischer und nutzerbezogener Hinsicht bereits angewandt werden, welche Bedeutung diesen Instrumenten jetzt und zukünftig zugemessen wird und wie relevant Nachhaltigkeitsziele für die Unternehmen bei der Bestandsentwicklung sind. Auch sollte insbesondere herausgearbeitet werden, welche Leistungsprofile in den Unternehmen bereits entwickelt sind und welche durch Einschaltung externer Kompetenz verfügbar gemacht werden. Schließlich ging es um die Frage, ob in bestimmten Feldern neue Handlungs- und Geschäftsfelder in der Entwicklung sind und ob diese und/oder weitere Faktoren zu einem veränderten Rollenverständnis in der Wohnungswirtschaft Nordrhein-Westfalens führen.

Dazu wurde eine Online-Befragung unter den in wohnungswirtschaftlichen Verbänden organisierten Wohnungsunternehmen in Nordrhein-Westfalen durchgeführt, welche in der Folge durch leitfadengestützte Interviews ergänzt wurde. In diesen erfolgte teilweise eine weitergehende Differenzierung der als Instrumente genannten Methoden und Verfahren, die wegen der Rahmenbedingungen der Online-Befragung auf ein relativ hohes Aggregationsniveau beschränkt waren.

Die Auswertung der Befragungsergebnisse erfolgt im Folgenden zunächst nach den in Online-Befragung und Interviews zugrundegelegten Struktur, um im Anschluss ein Gesamtfazit zu ziehen. Bei den Interpretationen der erhobenen Daten und Aussagen nach Unternehmensgröße und -sparte wurde berücksichtigt, dass bei genossenschaftlichen Unternehmen im Vergleich zu den anderen Teilnehmersparte ein größerer Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen vorhanden ist.

6.1 Planerische Instrumente

In den befragten Wohnungsunternehmen werden vorwiegend diejenigen planerischen Instrumente zur strategischen Bestandentwicklung verwendet, welche für die klassischen Aufgabenstellungen der Wohnungsunternehmen aus den letzten Jahrzehnten erforderlich sind. Über alle Unternehmenssparten und -größen hinweg werden insbesondere die Instrumente der *Baulich-technischen Bestandsaufnahme*, die *Abwägung*

der Optionen *Modernisierung, Nachverdichtung, Neubau, Rückbau* und die *Gebäudebezogene Planung* eingesetzt. Dementsprechend werden übergreifende und komplexere Instrumente, die über die traditionellen Unternehmensaktivitäten im engeren Sinne (Wohnungsbestand und -verwaltung) hinausreichen, deutlich weniger genannt. Dies gilt gleichermaßen für nicht zum Kerngeschäft im engeren Sinne gehörenden Instrumente wie die *Städtebauliche Bestandsaufnahme* oder den *Städtebaulichen Entwurf für das Quartier* wie auch für die *Entwicklung von Masterplänen und Baukonzepten*. Es zeigt sich also, dass die Unternehmen bisher die Chancen der Mitgestaltung von planerischen Konzepten im städtebaulichen und Quartiersmaßstab als Partner von Kommunen nicht ausreichend nutzen. Zu diesen Entwicklungspotenzialen zählt ausdrücklich auch die Prüfung der zukünftig wichtiger werdenden *Nachhaltigkeits- und Umweltbilanzierungen*.

Ein erster Ansatzpunkt zur Entwicklung dieser Potenziale ergibt sich vor allem für die kleineren und mittleren Unternehmen: Die Anwendungshäufigkeit komplexer planerischer Instrumente hängt nach den Studienergebnissen nämlich deutlich von der Größe der Wohnungsunternehmen ab. Dies ist nicht nur durch die tendenziell größeren personellen Spielräume dieser Unternehmen zu erklären, sondern auch dadurch, dass größere Unternehmen zumeist größere Bestände im flächenbezogenen Zusammenhang haben. Diese flächen- und quartiersbezogenen größere Bedeutung geht einher mit der Tatsache, dass größere Unternehmen in den Kommunen eher als kompetente Partner und Fachleute wahrgenommen werden und damit auch eher an größeren Planungen beteiligt sind. Mit dem möglichen Einfluss steigt in der Regel wiederum auch die Bereitschaft, sich weiträumiger zu engagieren. Eine gute Kooperation mit Kommunen und ein gesamtstädtisches Handeln gelten daher für die befragten Unternehmen als fördernde Faktoren im Sinne einer strategischen Bestandsentwicklung.

Dieser Befund wird auch durch die Interviewergebnisse bestätigt. Vor allem kleinere und mittlere Unternehmen berichten über ihre Probleme, von Kommunen als Partner, z. B. bei der Entwicklung von Stadtquartieren, wahrgenommen zu werden. Einige Unternehmen haben diesen Mangel erkannt und versuchen in Kooperation mit anderen kleinen Wohnungsunternehmen bei der Quartiersentwicklung mitzuwirken.

Die dargestellten Einschränkungen beim Einsatz planerischer Instrumente zur strategischen Bestandsentwicklung geben aber nicht die hohe Relevanz wieder, die diesen Instrumenten seitens der Unternehmen zugebilligt wird. Ihre Wichtigkeit wird trotz geringer Anwendung durchgehend als hoch eingeschätzt. Es zeigt sich, dass einige Instrumente in der nächsten Zeit eine größere Bedeutung in den Unternehmen erhalten werden. Beispielsweise erachten ca. 50 % der befragten Unternehmen das Instrument Lebenszyklusanalyse, Umweltbilanzierung, und Effektivitätsprüfung als wichtig, auch wenn es derzeit im Unternehmen noch nicht angewendet wird.

Verdeutlicht wird dieses Bild durch die Ergebnisse hinsichtlich der Angaben zu externen Expertisen. Deutlich wird, dass kleinere Unternehmen überwiegend keine eigenen Planungskapazitäten vorhalten, die über das Alltagsgeschäft hinausgehen. Damit müssen sie für die Bearbeitung der komplexeren planerischer Aufgabenstellungen zwangsläufig auf Externe zurückgreifen. Die Erfahrungen mit dieser Strategie sind kritisch zu diskutieren. So ergaben die Interviews durchaus, dass nicht nur positive Erfahrungen mit der Beauftragung externer Fachleute vorliegen. Einige Unternehmen befinden sich unter anderem aufgrund derartiger Erfahrungen bereits in einem Umbruchprozess: Zum Teil wurde für städtebauliche Analysen und Planung bereits fachkundiges Personal eingestellt, zum Teil orientieren sich die vorhandene „Planungsabteilungen“ auf neue Ziele der städtebaulichen Analysen, Prognosen oder Ausarbeitung übergeordneter Planungen um.

Zusammengefasst zeigen die Befragungsergebnisse zum Einsatz planerischer Instrumente deutlich, dass diejenigen Methoden, die nicht nur den eigenen Gebäudebestand, sondern darüber hinaus das engere Wohnumfeld, das Quartier oder den Stadtteil umfassen (d. h. komplexere Instrumente) in der Einschätzung der Wohnungsunternehmen unabhängig von ihrer Größe und Sparte zukünftig wichtiger werden. Die Methodenkompetenz muss jedoch in vielen Unternehmen noch entwickelt werden. Städtebauliche Analysen, integrierte (nutzerbezogene) Ansätze im Quartier, eine perspektivische Auseinandersetzung mit Anforderungen künftiger Mietergruppen, eine aktive Mitwirkung an kommunalen (Wohnraum)-Konzepten sollen die Wohnungswirtschaft künftig wettbewerbsfähig halten. Das haben viele und nicht nur die großen Unternehmen mittlerweile erkannt und erarbeiten entsprechende Konzepte, stellen Planungsfachleute ein und engagieren sich in der Stadtentwicklung.

6.2 Ökonomische Instrumente

Die Ergebnisse in Bezug auf den Einsatz ökonomischer Instrumente zur strategischen Bestandsentwicklung zeigen die in diesem Bereich erwartete Kernkompetenz der Wohnungswirtschaft. In diesem Themenfeld ist keine signifikante Divergenz zwischen der Bedeutung der abgefragten Instrumente und ihrem tatsächlichen Einsatz festzustellen. Es kann festgehalten werden, dass ökonomische Instrumente vor diesem Hintergrund häufiger als im Bereich planerischer und nutzerbezogener Instrumente mit internem Sachverstand eingesetzt werden.

Die vom ILS analysierten ökonomischen Instrumente werden bei rund zwei Dritteln der teilnehmenden Unternehmen angewendet, wobei der Umfang ihres Einsatzes mit der Größe des Unternehmens deutlich steigt. So erstellt beispielsweise etwa die Hälfte der Unternehmen bis 1.500 WE *Portfolioanalysen*, aber bereits drei Viertel der mittleren und alle großen Wohnungsunternehmen. Ähnlich verhält es sich bei der *Prüfung unterschiedlicher Investitionsstrategien* sowie bei der *Ermittlung eigener Personal- und Unternehmensanforderungen*. Lediglich *Wirtschaftskonzepte und -berechnungen* sind in allen Unternehmen gleichermaßen weit verbreitet.

Zur Bedeutung von Portfolioanalysen fällt zudem auf, dass die privaten Wohnungsunternehmen dieses Instrument weniger häufig anwenden als andere Sparten. Ein möglicher Grund für diese Zurückhaltung wurde in den qualitativen Interviews thematisiert: Viele der privaten Wohnungsunternehmen sind bis heute Familienunternehmen und zeichnen sich durch eine hohe Identifikation mit dem zum Teil vom Firmengründer errichteten Bestand aus. Die damit verbundenen umfassenden Bestandskenntnisse machen aus Sicht einiger Unternehmen vertiefte Analysen zurzeit noch überflüssig. Aus einigen Unternehmen, die Portfolioanalysen extern beauftragt haben, wurde aber auch berichtet, dass dieses Instrument wenig Aussagekraft hat, wenn es nicht laufend aktualisiert wird. Zusätzlich sind strategische Entscheidungen immer noch mit einem unternehmerischen Risiko zu treffen. Aus den Interviews ergab sich außerdem, dass die meisten Unternehmen an Stelle von oder zusätzlich zu Portfolioanalysen klassische Verfahren anwenden, die in der Online-Umfrage nicht explizit abgefragt wurden. So dienen die Beobachtung der Leerstandsentwicklung und der Instandhaltungskosten als entscheidende Größen zur Bewertung der Bestände und zur Initialisierung von Maßnahmen. Interessant erscheint der Ansatz in einigen Unternehmen, aus diesen und weiteren Daten ein regelrechtes Bestandsmonitoring aufzubauen, welches auch dazu verwendet wird, um die Wirkung von (Sanierungs-)maßnahmen nachträglich zu belegen.

Festzuhalten ist, dass sich nicht alle Entscheidungsgrundlagen in Form von Zahlenwerken darstellen lassen, sondern durch detaillierte Sachkenntnisse über die Qualität des Bestands und planerisch-perspektivische Überlegungen ergänzt werden müssen. Zu klären ist, durch welche Methoden bzw. Instrumente das zurzeit nur in Köpfen von Geschäftsführern oder alt gedienten Mitarbeitern vorhandene Wissen über den Bestand systematisch erfasst und im Unternehmen dauerhaft erhalten werden kann.

Die Erarbeitung von *Nutzungs- und Marketingkonzepten* wird überwiegend von großen Unternehmen durchgeführt. Auch scheinen Genossenschaften nach den Ergebnissen der Online-Umfrage noch weniger in Richtung Mietermarkt und Gewinnung neuer Mietergruppen orientiert zu sein. Zu beachten ist bei dieser Interpretation aber auch die Größenverteilung der befragten Unternehmen hinsichtlich der Sparten (s. Kap. 3, S. 23) – die befragten genossenschaftlichen Unternehmen setzen sich mehrheitlich aus kleinen und mittleren Unternehmen zusammen. Die Ergebnisse der Interviews zeigen zudem, dass diese Daten eine Momentaufnahme darstellen, denn viele der kleinen und mittleren Unternehmen haben die Bedeutung einer frühzeitigen Einstellung auf die sich verändernden Bedürfnisse der Wohnungssuchenden erkannt. Insbesondere die genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen beschrieben teilweise, dass sie sich angesichts einer alternden Mieterstruktur sowie ihres vermeintlich „angestaubten“ Images verstärkt auf die Perspektive der Mieter einlassen wollen und müssen. Teilweise wurde bereits von neuen Marketingstrategien und unternehmensübergreifenden Aktivitäten berichtet, die als durchaus erfolgreich beschrieben wurden.

6.3 Nutzerbezogene Instrumente

Analysiert man die Befragungsergebnisse zu den nutzerbezogenen Umsetzungsstrategien, zeigt sich innerhalb der Untersuchung die deutlichste Diskrepanz zwischen der von den Teilnehmer angegebenen Wichtigkeit nutzerbezogener Instrumente zu den gleichzeitig erhobenen Angaben zur tatsächlichen Anwendung. Eine vergleichbare Differenz zwischen Relevanzzuschreibung und Anwendung zeigte sich bereits hinsichtlich der komplexeren planerischen und ökonomischen Instrumente. Diese Tendenz wiederholt sich bei den Ergebnissen zu den nutzerbezogenen Instrumenten für fast alle im Fragebogen genannten Instrumente (bis auf zwei Ausnahmen, s.u.). Der Abstand zwischen den Angaben zur Anwendung und zur Wichtigkeit der abgefragten nutzerbezogenen Instrumente ist im Vergleich zu den planerischen und ökonomischen Instrumenten größer. Dieses kann als ein Hinweis auf einen in diesem Bereich augenblicklich herrschenden Umbruch gewertet werden: die Relevanz nutzerbezogener Instrumente wird in den Unternehmen bereits anerkannt, bei ihrer tatsächlichen Anwendung steht die flächendeckende Verbreitung noch aus. Allerdings zeigen die Ergebnisse der Interviews auch, dass nicht alle Unternehmen ihre nutzerbezogenen Aktivitäten auch als solche wahrnehmen und/oder als Aktivposten im Unternehmenshandeln begreifen.

Mit Ausnahme der *Erhebung der demografischen Struktur* und dem *Belegungsmanagement* werden nutzerbezogene Instrumente im Vergleich zu ökonomischen und planerischen Methoden und Instrumente deutlich seltener angewandt. In diesem Vergleich rangieren nutzerbezogene Instrumente in der Einschätzung der Wichtigkeit – wieder mit Ausnahme der Erhebung der demografischen Struktur und des Belegungsmanagements – im unteren Bereich. Auf der anderen Seite waren die Interview-Partner der qualitativen Erhebungsphase mehrheitlich von der steigenden Relevanz nutzerbezogener Maßnahmen für die Wohnzufriedenheit der Mieter und für die künftigen Marktpositionierung der Wohnungsunternehmen überzeugt. Sie äußerten sich ausführlich über Erfahrungen z. B. mit Mieterbeteiligungsverfahren und nutzerbezogenen Umsetzungsstrategien und belegten den Nutzen mit vielen Details.

Diese Befunde und Einschätzungen zeigen prägnant das große Potenzial, welches für die Wohnungswirtschaft in der Anwendung nicht-traditioneller neuer Instrumente zur Bestandsentwicklung liegen kann, sie zeigen aber auch die Unsicherheit vieler Unternehmen in diesem Bereich. Anders als bei den planerischen und ökonomischen Instrumenten werden diese Ergebnisse von der Größe der Unternehmen weniger deutlich beeinflusst. Bei den nutzerbezogenen Instrumenten findet sich eher das Bild des gleichmäßigen mehr oder weniger moderaten Anwendungsdefizits. Die Frage welche Gründe hierfür vorliegen, stellt einen weiteren Entwicklungsansatz für die Ausformung neuer Unternehmensaktivitäten dar. Dort, wo Stärken in der Anwendung nutzerbezogener Instrumente vorhanden sind, sind auch diese relativ gleichmäßig verteilt. Beispielsweise wird die demografische Struktur bei großen Unternehmen zu 100 % erhoben, aber mit Werten von 80 % bei den mittleren und rund 2/3 der kleinen sind auch diese vergleichsweise gut aufgestellt.

Werden nutzerbezogene Instrumente eingesetzt, so setzen die Wohnungsunternehmen diese oftmals mit eigener Fachkompetenz und aufgrund langjähriger Erfahrungen von den Wohnungsunternehmen selbst um.

Ein Ergebnis der Interviews ist die zunehmende Erkenntnis, sich in Zukunft aufgrund der demografischen Entwicklung mit nutzerbezogenen Instrumenten intensiver auseinanderzusetzen zu müssen. Für den künftigen Unternehmenserfolg wird dieses als entscheidend angesehen. Explizit genannt wurden in diesem Zusammenhang die Analyse der künftigen Mieterstruktur, Bewohnerbefragungen oder andere systematisch eingesetzte Instrumente zu Informationsgewinnung über aktuelle und künftige Wohnwünsche der potenziellen Mieterschaft. Zumeist werden für derartige Analysen und Befragungen externe Aufträge vergeben, allerdings sehen einige der befragten Unternehmen auch die Notwendigkeit, unternehmenseigene Kompetenzen auszubilden.

Nutzerbezogene Umsetzungsstrategien, eine sorgsame und frühzeitige *Mieterinformation* und weitgehende *Beteiligung der Mieter*, sind nach den Erfahrungen der befragten Unternehmen von größter Bedeutung vor allem bei anstehenden Sanierungsmaßnahmen und unverzichtbar bei Arbeiten im bewohnten Zustand. Angesichts der noch geringen Wissensbasis zu diesen Instrumenten wird der Entwicklung systematischer und validierter Ansätze zu nutzerbezogenen Daten und Kommunikationsprozesse eine große Bedeutung zukommen.

6.4 Nachhaltigkeitsaspekte

Nachhaltigkeit und die Umsetzung ihrer Aspekte beschäftigt die Wohnungsunternehmen offenbar hauptsächlich in den Bereichen, für die eine klar definierbare ökonomische Einschätzung existiert. Nicht verwunderlich ist daher, dass angesichts der Diskussion über Energieverknappung und Energiepreise das Thema *Energiesparendes Bauen* mit deutlichem Abstand als wesentliches Nachhaltigkeitsthema genannt wird. Überraschend ist dagegen, dass dieses Thema deutlich vor dem ökonomischen Aspekt des *Baukostenmanagements* rangiert. Nach dem Selbstverständnis eines Großteils der befragten Wohnungsunternehmen, haben diese – vor allem als Genossenschaften und kommunale Wohnungsunternehmen – als vorrangiges Unternehmensziel, eine breite Bevölkerungsschicht nachhaltig mit preiswertem Wohnraum zu versorgen. Angesichts dieses Selbstverständnisses erstaunten die vergleichsweise wenigen Nennungen bei dem Aspekt *Soziales Management*. Andererseits ergab sich hier wie auch bei den nutzerbezogenen Instrumenten eine differenziertere Sicht auf die quantitativen und qualitativen Ergebnisse: In den Interviews verwiesen die befragten Unternehmen unter diesem Aspekt auf ein ausgefeiltes System an wohnungsnahen Dienstleistungen, beispielsweise eine intensive Betreuung durch Sozialarbeiter oder andere mit diesen Aufgaben Betraute. Dem Aspekt *Ökologisches Bauen* schließlich wird von den wenigsten Unternehmen eine wesentliche Rolle zugeschrieben, was u. a. an der mangelnden praxisgerechten Konkretisierung dieses Begriffes liegen könnte und erkennbaren Schwierigkeiten, das Thema in den Unternehmen zu operationalisieren.

Deutlich wird aus den Ergebnissen außerdem, dass Nachhaltigkeitsaspekte mit steigender Größe der Wohnungsunternehmen wesentlicher zu werden scheinen. Ähnlich wie bei den Instrumenten zur strategischen Bestandsentwicklung zeigt sich die Tendenz, dass Wahrnehmung, Relevanz und Anwendung von Nachhaltigkeitsaspekten bei größeren Unternehmen eher verbreitet sind. Ein Grund mag darin liegen, dass größere Unternehmen vermutlich eher in der Lage sind, Nachhaltigkeitsaspekte systematisch umzusetzen.

Aber auch die Angaben der mittleren und kleineren Unternehmen verdeutlichen, dass Nachhaltigkeitsaspekte – weitgehend unabhängig von der Spartenzugehörigkeit und bis auf den Bereich *Ökologisches Bauen* – als Themen in der nordrhein-westfälischen Wohnungswirtschaft angekommen sind. Ein weiterführender Ansatz wäre, zu untersuchen, inwieweit das Wissensgefälle von großen zu kleinen Unternehmen konstruktiv durch z. B. Consultingmaßnahmen zu nutzen ist und auf welchen wissenschaftlichen Grundlagen und mit welchen Strukturen und Systematiken große Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit angehen und praktizieren.

Die festgestellte Spitzenstellung des Aspekts *Energie* ist vor dem Hintergrund einer gewünschten unternehmerischen Profilierung zu hinterfragen. Wenn alle Unternehmen ihre Bestände gleichermaßen energetisch sanieren, müssen für die dann nötige Herausarbeitung eines Profils weitere Aspekte der Nachhaltigkeit für zusätzliche Mehrwertstrategien in den Blick genommen werden und ihre Umsetzung erprobt werden. Ein Schluss, den einige größere Unternehmen schon gezogen haben: sie wenden sich durchaus intensiver auch diesen Nachhaltigkeitsaspekten zu und verfolgen auf das jeweilige Objekt abgestimmte Marketingstrategien. Aber auch beim Thema Nachhaltigkeit gilt wie schon bei den Instrumenten der Bestandsentwicklung, dass nicht alles, was als wichtig eingeschätzt wird, in den Unternehmen auch umgesetzt werden kann. Als ein hemmender Faktor wurde insbesondere der geringe finanzielle Spielraum für Modernisierungen genannt, der durch zusätzliche Förderprogramme bzw. zinsgünstige Darlehen aber teilweise erweitert werden sollte.

Die Untersuchung deckte einen Widerspruch auf: Einerseits wurde in den Interviews öfter darauf verwiesen, dass bezüglich des Energiesparens die baulichen Potentiale ausgereizt seien, wenn die Gebäude auf Neubaustandard oder darüber hinaus saniert sind. Explizit als hemmender Faktor bei der Energieeinsparung wurde das Mieterverhalten benannt. Andererseits zeigten die quantitativen Ergebnisse eher zurückhaltende Werte bei der Nutzerkommunikation von Nachhaltigkeitsaspekten. Zunehmend setzt sich aber die Erkenntnis durch, dass es der Entwicklung und Umsetzung geeigneter Kommunikationsstrategien bedarf, wenn die Mieter am Prozess des Energiesparens aktiv mitwirken sollen. Dem Thema Nutzerverhalten und Energieeinsparung wollen sich einige Wohnungsgesellschaften daher in Form von Modellprojekten intensiv widmen und sehen hier deutlichen Forschungsbedarf.

Der zurzeit relativ hohe Anteil an externer Bearbeitung im Bereich der Nachhaltigkeitsaspekte wird sich nicht halten lassen. Wenn beispielsweise Energiesparendes Bauen im Bestand die Bedeutung haben soll, welche die Unternehmen diesem Aspekt geben, ist es dringend erforderlich, auch im eigenen Unternehmen entsprechende Qualifikationen vorzuhalten bzw. auszubilden. Ähnliches gilt für weitere der benannten Nachhaltigkeitsaspekte, die sich gerade im Bestand zunehmend zu einer Daueraufgabe entwickeln. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der heutige Stand der Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten in übergeordneten Arbeitsprozessen wie Unternehmensleitbildern oder Grundsatzprogrammen noch lückenhaft ist.

Die Umsetzung von Nachhaltigkeits-Aspekten bleibt offensichtlich, trotz der erreichten Wahrnehmung ihrer Relevanz, eine Herausforderung für die nordrhein-westfälische Wohnungswirtschaft. Zukunftsaufgabe für die Forschungs- und Beratungsinstitute wird sein, gemeinsam mit der Wohnungswirtschaft Nachhaltigkeit und ihre komplexen Dimensionen/Aspekte inhaltlich und formal zu operationalisieren und in formale Arbeitsprozesse zu integrieren.

6.5 Ausblick

Die Befragung hat zweifelsfrei gezeigt, dass in der Wohnungswirtschaft umfangreiche Kenntnisse über geeignete Methoden und Instrumente zur Gewinnung von Daten und Fakten für Investitionsentscheidungen vorhanden sind, dass aber diese Methoden und Instrumente längst nicht im gleichen Umfang in allen Wohnungsunternehmen angewendet werden. Insbesondere planerische, ökonomische und nutzerbezogene Methoden werden mit zunehmender Unternehmensgröße häufiger eingesetzt.

Bei den planerischen Instrumenten setzt sich in vielen der befragten Unternehmen die Erkenntnis durch, dass der eigene Horizont über die Verwaltung und Optimierung des Gebäudebestands hinaus in das Wohnumfeld und das Stadtquartier sowie in die Kommune erweitert werden muss und dass Wohnungsunternehmen weitere Kompetenzen entwickeln müssen, wenn sie aktive Rollen im Wohnquartier übernehmen wollen. Neben den klassischen wohnungswirtschaftlichen Fähigkeiten sind z. B. städtebaulich-planerische Kompetenzen gefragt, um den Bestand im gesamten Quartier bewerten zu können und in städtebauliche Konzepte einzubinden.

Ökonomische Instrumente werden mit großer Selbstverständlichkeit und Sicherheit häufig mit internen Kapazitäten angewandt, viele Unternehmen können auf umfangreiche Daten- und Faktensammlungen verweisen. Allerdings gibt es auch hier Optimierungsbedarf, denn neben die bewährten ökonomischen Instrumente treten zunehmend auch strategische wie Portfolioanalysen oder Marketingstrategien, denen zunächst mit Skepsis begegnet wurde, die aber für die Wohnungsunternehmen im Wandel von zunehmender Bedeutung sein werden.

Bei den nutzerbezogenen Instrumenten dominieren in der Anwendung einerseits die klassischen Methoden wie Belegungsmanagement und Erhebung der demografischen Struktur. Andererseits wissen bereits viele der befragten Unternehmen, dass in einer verstärkten Ausrichtung auf Mieterbedürfnisse und in Nutzerinformations- und Beteiligungsmodellen wesentliche Zukunftspotentiale liegen, um am Markt bestehen zu können. Hier können viele Unternehmen auf ihr traditionelles Rollenverständnis als sozial ausgerichtete oder genossenschaftliche Wohnungsunternehmen verweisen und sind auch bereit weitere Kompetenzen zu entwickeln. In der Ausweitung der Anwendung nutzerbezogener Instrumente sahen viele der Befragten den entscheidenden Aspekt für die Zukunftsfähigkeit ihres Wohnungsunternehmens.

Die Ergebnisse zur Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten ergaben einerseits, dass deren Relevanz für die Zukunftsfähigkeit der Bestände durchaus in den befragten Unternehmen angekommen ist. Andererseits sind aber wesentliche Kompetenzen für ihre Umsetzung in vielen Unternehmen noch nicht entwickelt und werden z.B. an Externe vergeben. Zurzeit dominiert das Thema Energie in der Diskussion über nachhaltige Modernisierungen im Wohnungsbestand. Eine nachhaltige Vermietungs- und Nutzungsstrategie muss sich aber auch mit den Anforderungen einer sich differenzierenden und vor allem alternden Bevölkerung befassen, deren ökonomische Leistungsfähigkeit in Zukunft nicht vorhersehbar ist.

7. Abbildungs- und Quellenverzeichnis

7.1 Abbildungsverzeichnis

- Abb. 2.1 Ausschnitt vom Modell der „Metastadt“
- Abb. 2.2 Dimensionen für zukünftige städtische Entwicklungen
- Abb. 2.3 Nutzwert-Analyse durch, Baukosten- / Qualitätsbewertung
- Abb. 2.4 Eigentumsverteilung des Wohnungsbestandes in Deutschland
- Abb. 2.5 Wohnungsbestand in NRW nach unterschiedlichen Errichtungszeiträumen
- Abb. 2.6 Wohnungsbestände heute
- Abb. 2.7 Haushaltsentwicklung in NRW von 2005 bis 2025
- Abb. 2.8 Wohnungsbedarf und Wohnungsneubau in NRW bis 2025
- Abb. 2.9 Sechs Hauptlinien zukunftsfähigen Bauens
- Abb. 2.10 Neue Qualifikationen – Kompetenzen zur Lösung von Bestandsaufgaben
- Abb. 2.11 Bestimmende Elemente für nachhaltige Konzepte

- Abb. 3.1 Erhebungsteilnehmer nach Spartenzugehörigkeit in der Wohnungs- und Immobilienbranche
- Abb. 3.2 Tätigkeitsschwerpunkte der Erhebungsteilnehmer
- Abb. 3.3 Größenordnungen der von den Erhebungsteilnehmern verwalteten Wohnungseinheiten

- Abb. 4.1 Verwendung planerischer Instrumente in den befragten Wohnungsunternehmen
- Abb. 4.2 Relevanz planerischer Instrumente für die befragten Wohnungsunternehmen
- Abb. 4.3 Umsetzungsressourcen für planerische Instrumente – interne oder externe Bearbeitung?
- Abb. 4.4 Verwendung ökonomischer Instrumente in den befragten Wohnungsunternehmen
- Abb. 4.5 Relevanz ökonomischer Instrumente für die befragten Wohnungsunternehmen
- Abb. 4.6 Umsetzungsressourcen für ökonomische Instrumente – interne oder externe Bearbeitung?
- Abb. 4.7 Verwendung nutzerbezogener Instrumente in den befragten Wohnungsunternehmen
- Abb. 4.8 Relevanz nutzerbezogener Instrumente bei den befragten Wohnungsunternehmen
- Abb. 4.9 Umsetzungsressourcen für nutzerbezogene Instrumente – interne oder externe Bearbeitung?
- Abb. 4.10 Wesentliche Rolle von Nachhaltigkeitsaspekten in den befragten Wohnungsunternehmen
- Abb. 4.11 Relevanz von Nachhaltigkeitsaspekten bei den befragten Wohnungsunternehmen
- Abb. 4.12 Umsetzungsressourcen von Aspekten der Nachhaltigkeit – interne oder externe Bearbeitung?
- Abb. 4.13 Anwendung von Aspekten der Nachhaltigkeit in Arbeitsprozessen
- Abb. 4.14 Umsetzung von Aspekten der Nachhaltigkeit – Instrumente und Maßnahmen
- Abb. 4.15 Künftige Bedeutung von strategischer Bestandsentwicklung
- Abb. 4.16 Künftige Bedeutung von Nachhaltigkeit

7.2 Tabellenverzeichnis

- Tab. 3.1 Grundgesamtheit der Wohnungsunternehmen NRW nach Verbandszugehörigkeit
- Tab. 3.2 Rücklaufquote und Beteiligung der Wohnungsunternehmen NRW nach Verbandszugehörigkeit

- Tab. 4.1 Verwendung planerischer Instrumente nach Größe der befragten Unternehmen
- Tab. 4.2 Verwendung planerischer Instrumente nach Sparte der befragten Unternehmen
- Tab. 4.3 Verwendung ökonomischer Instrumente nach Größe der befragten Unternehmen
- Tab. 4.4 Verwendung ökonomischer Instrumente nach Sparte der befragten Unternehmen
- Tab. 4.5 Verwendung nutzerbezogene Instrumente nach Größe der Unternehmen
- Tab. 4.6 Verwendung nutzerbezogener Instrumente nach Sparte der befragten Unternehmen
- Tab. 4.7 Wesentliche Rolle von Nachhaltigkeitsaspekten nach Größe der Unternehmen
- Tab. 4.8 Wesentliche Rolle von Nachhaltigkeitsaspekten nach Sparte der befragten Unternehmen
- Tab. 4.9 Anwendung von Aspekten der Nachhaltigkeit nach Größe der Unternehmen
- Tab. 4.10 Anwendung von Aspekten der Nachhaltigkeit in Arbeitsprozessen nach Sparten der befragten Unternehmen

- Tab. 4.11 Instrumente und Maßnahmen zur Umsetzung der Nachhaltigkeit nach Größe der Unternehmen
- Tab. 4.12 Instrumente und Maßnahmen zur Umsetzung der Nachhaltigkeit nach Sparten der befragten .. Unternehmen
- Tab. 5.1 Teilnehmende Wohnungsunternehmen an den Experteninterviews nach Unternehmensgröße und –sparte

7.3 Literaturliste

- Alda, W.; Hirschner, J. (2007): *Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft – Grundlagen für die Praxis*. Wiesbaden, Teubner Verlag
- Amsonet, W. (2008): *Zeitmaschine Architektur*. Essen, Klartext-Verlag
- Bach, H. (2008): *Zieht der akademische Nachwuchs an der Wohnungswirtschaft vorbei?*. In: Die Wohnungswirtschaft 06/2008, Hamburg, Hammonia-Verlag
- BBR – Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.) (2003): *Erneuerung älterer Wohnungsbestände in Stufen*. Bonn, Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
- BBR – Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.) (2007): *Kostengünstig und qualitätsbewusst Bauen - Wohnungsobjekte im Bestand Ein ExWoSt-Forschungsfeld*. Bonn, Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
- Bergner, A.; Scharp, M.; Spars, G. (2006): *Nachhaltige Wohnungswirtschaft*. Berlin, IZT- Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung
- BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung; BBR- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2007): *Veränderungen der Anbieterstruktur im deutschen Wohnungsmarkt und wohnungspolitische Implikationen*. Bonn, Selbstverlag des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung,
http://www.bbr.bund.de/nn_23494/DE/Veroeffentlichungen/Forschungen/2007/Heft124__DL,templated=raw,property=publicationFile.pdf/Heft124_DL.pdf
- BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung; BBR- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2007): *Grundlagen für die Ermittlung von Klimaschutzmaßnahmen im Gebäudebestand – Untersuchung über die bautechnische Struktur und den Ist-Zustand des Gebäudebestandes in Deutschland*. Bonn, Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung-, Online-Publikation
- BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung; BBR- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.) (2007): *Energieeinsparung contra Behaglichkeit?*. Bonn, Selbstverlag des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung
- Bodenschatz, H. (2008): *Jahrhundertdisziplin – wie Städtebau zur Kunst des Städtumbaus wurde: ein Rück- und Vorausblick*. In: Deutsches Architektenblatt 07/2008, S. 11 - 13, Hamburg, corps-Verlag

- Boos, H. (2007): *Der Energieausweis – Fragen und Antworten aus der Sicht der Wohnungswirtschaft*. Bonn, VdW- Verband der Wohnungswirtschaft
- Bredenbals, B.; Willkomm, W. (2002): *Abfallvermeidung beim Bauen*. Aachen, LB- Landesinstitut für Bauwesen
- Deutscher Bundestag (1998): *Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Abschlußbericht der Enquete-Kommission Schutz des Menschen und der Umwelt*. Bonn
- Deutscher Verband für Wohnungswesen, S. u. R. e. (2007): *Zur Ökonomisierung der Immobilienwirtschaft – Entwicklungen und Perspektiven*. Berlin, Arno Brynda GmbH, <http://www.deutscher-verband.org/seiten/dv-ev-aktivitaeten/kommission-oekonomisierung.asp>
- Dietrich, R. (2005): *Entwicklung werthaltiger Immobilien – Einflussgrößen, Methoden, Werkzeuge*. Wiesbaden, Teubner Verlag
- Eduard Pestel Institut für Systemforschung e.V. (2006): *Veränderung der Wohnungsnachfrage und Reaktion des Wohnungsangebots in Nordrhein-Westfalen bis 2025*. Düsseldorf, Eduard Pestel Institut für Systemforschung e.V.
- Eichener, V. (2003): *Zukunft des Wohnens – Konsequenzen des demographischen und gesellschaftlichen Wandels für Produkte und Märkte*. Münster, InWIS GmbH- Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung
- Eichener, V. (2006): *Visionen und Möglichkeiten einer Partnerschaft zwischen Wohnungswirtschaft und Kommunen – Fachtagung der Wohnungsmarktbeobachtung NRW „Die Zukunft der kommunalen Wohnungspolitik“*. Bochum, InWIS GmbH- Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung
- Enselsing, A. (2006): *Theoretische Grundlagen für das Portfoliomanagement in der Wohnungswirtschaft*. Darmstadt, IWU- Institut Wohnen und Umwelt
- Finkenbusch, V.; Heinemann, A.: *„Strategische Bestandsentwicklung“ Eine Recherche im neuen Handlungsfeld des ILS NRW*. ILS- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung
- Fuhrich, M. (2003): *Zukunft findet Stadt – Strategien und Indikatoren nachhaltiger Stadtentwicklung*. Bonn, BBR- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
- GAGFAH – Gemeinnützige Aktien-Gesellschaft für Angestellten-Heimstätten (Hrsg.): *Die Zukunft des Wohnens – Fortschritt in Zeiten des Wandels: Chancen und Herausforderungen für große Wohnungsunternehmen*. Essen, Gemeinnützige Aktien-Gesellschaft für Angestellten-Heimstätten
- Ganser, K. (1999): *Liebe auf den zweiten Blick*. Dortmund, Harenberg Edition
- Gatterer, H.; Truckenbrodt, C. (2005): *Living in the future – Die Zukunft des Wohnens*. Kelkheim, Zukunftsinstitut GmbH
- GdW – Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (2006): *Unternehmensstrategie und Balanced Scorecard - Strategieimplementierung in Wohnungsunternehmen*. Berlin, Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen
- GdW – Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (Hrsg.) (2006): *Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Deutschland – wirtschaftlicher Erfolg durch Innovationen*. Berlin, Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen

- Globalpark (Hrsg.) (2005): Info-Paper: *Planungshilfe-Umfragecenter*. Hürth, Globalpark, www.globalpark.de
- Gutbrod, C. (2007): *Wohnungsprivatisierung – Zwischen Kapitalmarkt und Versorgungsauftrag*. Stuttgart
- Hohm, D. (2000): *Öko-effiziente Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft: Handlungsoptionen und Akzeptanz bei wohnungswirtschaftlichen Entscheidungsträgern*. Hannover
- ILS NRW – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (Hrsg.) (2007): *Jahresbericht 2006*. Dortmund, Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung
- Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) (2007): *Vom Mieter zum Eigentümer*. In: iwD Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln Nr. 47, S. 6/7, Köln, Deutscher Instituts-Verlag GmbH
- Jost, F. (2008): *Wer will in die City? Nachfrageorientierte Wohnungspolitik*. In: Die Wohnungswirtschaft – Sonderheft „Urbanes Wohnen“ 07/2008, S. 12, Hamburg, Hammonia-Verlag
- Köster, T. (1998): *Praxisleitfaden optimierte Abfallwirtschaft auf Baustellen*. Düsseldorf, Zentrum für Umwelt und Energie der Handwerkskammer Düsseldorf
- Kraus, U. (2006): *Hartz IV und der Wohnungsmarkt (Teil 4) – Zwischenergebnisse aus der Wohnungsmarktbeobachtung NRW*. Duisburg, Wohnungsförderungsanstalt
- Krupinski, H-D. (2005): *Nutzungs- und Gestaltqualitäten im öffentlich geförderten Wohnungsbau in Nordrhein-Westfalen*. In: Nutzungs- und Gestaltqualitäten im Wohnungsbau. Ergebnisse eines Expertengesprächs. ILS NRW Materialien 2/05, Dortmund
- Kuder, T. (2004): *Nicht ohne: Leitbilder in Städtebau und Planung. Von der Funktionstrennung zur Nutzungsmischung*. Berlin, Leue Verlag
- LBS – Landesbausparkassen (2008): *Markt für Immobilien 2008 – Daten, Fakten, Trends*. Landesbausparkassen
- Lehmann, H.; Stanetzky, C. (2000): *Stoffströme beim Modernisieren – Einsparpotenzial, Konstruktionsvergleiche, Rechenbeispiele*. Aachen, LB- Landesinstitut für Bauwesen
- Lehrstuhl für Wohnbau der RWTH Aachen (Hrsg.) (2005): *Studienarbeit Praxisprojekt „Zukunft Wohnen“ am Borgschenhof in Duisburg-Friemersheim. Architekturconsulting, Altbaumodernisierung, strategische Bestandsentwicklung*. Aachen, Lehrstuhl für Wohnbau der RWTH Aachen
- Lehrstuhl für Wohnbau der RWTH Aachen (Hrsg.) (2006): *Studienarbeit: Praxisprojekt „Zukunft Wohnen“ – Wohnkomplex Essen-Huttrop. Architekturconsulting, Altbaumodernisierung, strategische Bestandsentwicklung*. Aachen, Lehrstuhl für Wohnbau der RWTH Aachen
- Meisel, U. u. (1994): *Modernisierung und Entwicklung des Wohnungsbestandes – Ziele, Verfahren, Standards, Techniken, Kosten, Akzeptanz*. Hamburg, GdW– Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen
- Meisel, U. (1996): *Beurteilen von Schwachstellen im Hausbestand – Ratgeber mit Prüflisten, Prüfverfahren und Prüfkriterien*. Aachen, LB – Landesinstitut für Bauwesen
- Meisel, U. (1996): *Typische Schadenspunkte an Wohngebäuden von 1900 bis 1980 – Ratgeber mit Prüflisten nach Gebäudebaualtergruppen*. Aachen, LB – Landesinstitut für Bauwesen

- Meisel, U. (2005): *Handbuch Altbaumodernisierung. Methoden für die Energie sparende und nachhaltige Entwicklung von Baubeständen*. Aachen / Dortmund, ILS- Institut für Landes und Stadtentwicklungsforschung
- Meisel, U.; Krings, E. (2008): *Baukosten 2008. Instandsetzung, Sanierung, Modernisierung, Umnutzung*. Essen, Verlag für Wirtschaft und Verwaltung Hubert Wingen
- Mitscherlich, A. (1965): *Die Unwirtlichkeit unserer Städte. Thesen zur Stadt der Zukunft*. Frankfurt, Suhrkamp
- NRW Bank (2008): *Wohnungsbestand NRW und seine Struktur*. NRW Bank, <http://www.nrwbank.de/de/wohnraumportal/service/fachlexikon/index.html>
- Pestel Institut (2006): *Veränderung der Wohnungsnachfrage und Reaktion des Wohnungsangebotes in NRW bis 2025*. Düsseldorf
- Rebitzer, D. (2007): *Aktuelle und zukünftige strukturelle Entwicklung der Wohnungsmärkte: Konsequenzen für die Anforderungen und die Markttransparenz*. Frankfurt am Main, IWU - Institut Wohnen und Umwelt GmbH, www.wohnungswirtschaft-aktuell.de/fileadmin/www.vdw-wowi.de/downloads/VA_210507_Rebitzer.pdf
- Roost, F. (2005): *Soziale Adressaten des Zentrumsumbaus*. In: Renaissance der Mitte, S. 391 - 397, Berlin, Verlagshaus Braun
- Rufo, M.; Zerres, C.; Zerres, M. (2008): *SWOT-Analyse*. www.studentensupport.de
- Scharp, M. (2006): *Was denken Wohnungsunternehmen über das Thema „Nachhaltige Wohnungswirtschaft“? – Materialien zum 28. Diskussionsforum Ökobilanzen „Bauen-Wohnen-Lebensstile“*. Berlin, IZT- Institut für Zukunftsstudien- und Technologiebewertung
- Scharp, M. (2005): *Zukunft des Bauens Zukunft des Wohnens?*. Berlin, IZT- Institut für Zukunftsstudien- und Technologiebewertung
- Schauerte, M. (2007): *Daten und Fakten zur Wohnraumnachfrage in der Rhein-Main-Region – wo Angebot und Nachfrage nicht zusammenpassen*. Frankfurt, InWIS GmbH- Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung, www.wohnungswirtschaft-aktuell.de/fileadmin/www.vdw-wowi.de/downloads/VA_210507_Schauerte.pdf
- Schmidt-Bleek, F. (1997): *Wieviel Umwelt braucht der Mensch? Faktor 10 – das Maß für ökologisches Wirtschaften*. München, DTV
- Schmidt-Bleek, F.; Tischner, U. (1995): *Produktentwicklung. Nutzen gestalten – Natur schonen*. Wien, WIFI Österreich
- Schmitz, H.; Meisel, U. (1983): *Erfahrungswerte zur Modernisierung von städtebaulichen Problemsubstanzen*. Dortmund, ILS- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung
- Schmitz, H.; Meisel, U. (1981): *Altbaumodernisierung – praxisbezogene Anleitung*. Dortmund, ILS- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung
- Schneider, B.; Eichener, V. u. (2002): *Zukunft des Wohnens – Perspektiven für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Rheinland und Westfalen*. Düsseldorf, VdW- Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen

- Schulze, M. (2008): *Nachhaltige Entwicklung – Ein Gebot wirtschaftlicher Vernunft*. München, Messe München GmbH,
<http://www.exporeal.net/link/de/17538256#17538256>
- Schütze, T.; Willkomm, W. (2000): *Wiederverwendung und Recycling im Hochbau - Arbeitshilfen für die Realisierung umweltverträglicher Materialkreisläufe*. Aachen, LB – Landesinstitut für Bauwesen
- Selle, K. (2008): *Bestand entwickeln? Kontinuität und Wandel eines Themas*. In: Bestand? Perspektiven für das Wohnen in der Stadt, S. 654 - 673, Dortmund, Edition Stadt Entwicklung
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2006): *Datenreport 2006 – Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland Auszug aus Teil II*. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2007): *Bautätigkeit und Wohnungen – Bestand an Wohnungen*. Wiesbaden, Statistisches Bundesamt
- Timm, U. (2008): *Wohnsituation in Deutschland 2006 – Ergebnisse der Mikrozensus-Zusatzerhebung*. Wiesbaden, Statistisches Bundesamt
- VdW – Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen (2007): *Zukunftssicheres Wohnen und Leben – Jahresbericht 2006/2007*. Düsseldorf, Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen
- VdW – Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen (2008): *Jahresbericht VdW Rheinland 2007/2008*. Düsseldorf, Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen
- Veit, J. u. (2001): *Leitfaden zur ökologischen Altbausanierung*. Aachen, LB- Landesinstitut für Bauwesen
- VDP – Verband Deutscher Pfandbriefmarken (Hrsg.); HVB Expertise GmbH (2005): *Objekt- und Marktrating*. Berlin, Verband Deutscher Pfandbriefmarken
- Viering, M.; Liebchen, J. u. (2007): *Managementleistungen im Lebenszyklus von Immobilien*. Wiesbaden, Teubner Verlag
- Voigtländer, M. (2007): *Wohnungsprivatisierung: Was bewegt Eigentümer und Mieter?*. Köln, ZIA -Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.
- Wfa – Wohnungsförderungsanstalt der NRW.Bank (2006): *Wohnungsmarktbeobachtung Nordrhein-Westfalen - Info 2006 - Schwerpunkte: Bestandsinvestitionen, Hartz IV*. Düsseldorf, Wohnungsförderungsanstalt

Internet

- (2007): Wohngebäude innerhalb eines Jahres 7,8% teurer.
<http://www.baulinks.de/news/1frame.htm?http%3A//www.baulinks.de/recherche/2007/1122.php4>
- (2007): Baupreisindex Mai 2007: Wohngebäude + 7,8% gegenüber Mai 2006.
http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2007/07/PD07__278__61261,templateId=renderPrint.psml
- (2008): Baupreisindex Mai 2008: Wohngebäude + 3,2% zum Vorjahr 2008.
http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/07/PD08__247__61261,templateId=renderPrint.psml

8. Anhänge

8.1 Online-Fragebogen

6. Geben Sie bitte die Geschäftsbereiche Ihrer Organisation an. (Mehrfachnennungen sind möglich)

- Planung
- Bauausführung
- Neubaudätigkeit zur Eigennutzung
- Modernisierung eigener Bestände
- Bauträgergeschäft
- Verwaltung eigener Bestände
- Betreuungstätigkeit (Verwaltung für Dritte)
- Portfoliomanagement

B. Relevanz und Anwendung von Instrumenten der Bestandsentwicklung

(Frage 7 bis Frage 18)

7. Welche der folgenden PLANERISCHEN Instrumente werden in Ihrer Organisation verwendet?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

- 7.1 Städtebauliche Bestandsaufnahme
- 7.2 Baulich-technische Bestandsaufnahme (z.B. Erstellung von Ist-Planunterlagen, Zusammenstellung von Gebäudedaten)
- 7.3 Entwicklung von Masterplänen und Baukonzepten (inkl. Nutzung der gemeinsamen Zielkriterien)
- 7.4 Abwägung der Optionen Modernisierung, Nachverdichtung, Neubau, Rückbau
- 7.5 Städtebaulicher Einwurf für das Quartier (inkl. Überprüfung der Realisierbarkeit in Bezug auf das Quartier)
- 7.6 Gebäudebezogene Planung (inkl. Einbeziehung alternativer Lösungen und Vergleichsvarianten (z.B. Energieeffizienz, Nachhaltigkeit))
- 7.7 Lebenszyklusanalyse, Umweltbilanzierung, Effektivitätsprüfung

8. Wie wichtig sind die verwendeten planerischen Instrumente in Ihrer Organisation?

(Nur eine Markierung möglich)

8.1 Städtebauliche Bestandsaufnahme

- keine Angabe
- völlig unwichtig
- unwichtig
- eher unwichtig
- eher wichtig
- wichtig
- sehr wichtig

8.2 Baulich-technische Bestandsaufnahme

- keine Angabe
- völlig unwichtig
- unwichtig
- eher unwichtig
- eher wichtig
- wichtig
- sehr wichtig

8.3 Entwicklung von Masterplänen und Baukonzepten

- keine Angabe
- völlig unwichtig
- unwichtig
- eher unwichtig
- eher wichtig
- wichtig
- sehr wichtig

8.4 Abwägung der Optionen Modernisierung, Nachverdichtung, Neubau, Rückbau

- keine Angabe
- völlig unwichtig
- unwichtig
- eher unwichtig
- eher wichtig
- wichtig
- sehr wichtig

HERZLICH WILLKOMMEN bei der ILS-Online-Umfrage!

Die Bearbeitungsdauer des Fragebogens beträgt zwischen 10 und 20 Minuten. Das ILS garantiert die Anonymität der von Ihnen eingegebenen Daten - auch aufgrund der Ergebnisse werden keine direkten Rückschlüsse auf Ihr Unternehmen möglich sein.

WICHTIG:

Bitte füllen Sie den Fragebogen bis zum 7.12. 2007 aus!

Drucken Sie sich vor dem endgültigen Abschluss (über den Button "Bewertung vollständig abschließen" am Ende des Fragebogens) Ihre Angaben für die eigene Dokumentation aus!

Bereits an dieser Stelle: Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

A. Organisationsdaten

(Frage 1 bis Frage 6)

1. Wo ist der zentrale Standort Ihrer Organisation? (Geben Sie bitte den Standort durch Eingabe der Postleitzahl an)

2. Welcher Sparte der Wohnungs- und Immobilienbranche gehört Ihre Organisation an? (Klicken Sie die Bezeichnung an, die für Ihre Organisation am ehesten zutrifft)

- keine Angabe
- Genossenschaftliches Wohnungsunternehmen
- Kommunales Wohnungsunternehmen
- Öffentliches Wohnungsunternehmen (Bund, Länder)
- Kirchliches Wohnungsunternehmen

3. Gehört Ihre Organisation einer nicht genannten Sparte der Wohnungs- und Immobilienbranche an? Dann tragen Sie die korrekte Bezeichnung bitte in das Textfeld ein:

4. Geben Sie bitte die Anzahl der von Ihrem Unternehmen verwalteten Wohneinheiten (WE) an:

- keine Angabe
- weniger als 500
- 500-1.000
- 1.000-5.000
- 5.000-10.000
- 10.000-20.000
- 20.000-40.000
- mehr als 40.000

5. Falls verfügbar, geben Sie bitte auch die genaue Anzahl der von Ihrem Unternehmen verwalteten Wohneinheiten (WE) an (Angabe freigestellt):

Über "Daten zwischenspeichern & LogOut" verlassen Sie diese Seite, die Daten werden dann zur weiteren Bearbeitung zwischengespeichert.

Wenn Sie den Fragebogen ausgefüllt haben und alle Daten korrekt sind, klicken Sie die Bewertung über "Bewertung über vollständig".

Die eingegebenen Daten können dann nicht mehr geändert werden.

Beide Buttons finden Sie am Ende des Fragebogens.

Fragebogen

Passwort ändern

Log out

10. Wendet Ihre Organisation weitere planerische Instrumente zur Bestandsentwicklung an?

Wenn ja, beschreiben Sie diese bitte in kurzen Stichworten

11. Welche der folgenden ÖKONOMISCHEN Instrumente werden in Ihrer Organisation verwendet?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

- 11.1 Ermittlung eigener Personal- und Unternehmensanforderungen
- 11.2 Portfolioanalysen
- 11.3 Prüfung unterschiedlicher Investitionsstrategien und Anschlussfähigkeit an Investitionsstrategie für Gesamtbestand
- 11.4 Kostenberechnung nach Vergleichswerten u. Bauelementen
- 11.5 Erarbeitung von Wirtschaftskonzepten (Mieten-/Wirtschaftlichkeitsberechnungen)
- 11.6 Abwägung der Sozialverträglichkeit der Nutzungskosten
- 11.7 Erarbeiten von Nutzungs- und Marketingkonzepten

12. Wie wichtig sind die verwendeten ökonomischen Instrumente in Ihrer Organisation?

(Nur eine Markierung möglich)

12.1 Ermittlung eigener Personal- und Unternehmensanforderungen

- keine Angabe
- völlig unwichtig
- unwichtig
- eher unwichtig
- eher wichtig
- wichtig
- sehr wichtig

12.2 Portfolioanalysen

- keine Angabe
- völlig unwichtig
- unwichtig
- eher unwichtig
- eher wichtig
- wichtig
- sehr wichtig

12.3 Prüfung unterschiedlicher Investitionsstrategien und Anschlussfähigkeit an Investitionsstrategie für Gesamtbestand

- keine Angabe
- völlig unwichtig
- unwichtig
- eher unwichtig
- eher wichtig
- wichtig
- sehr wichtig

12.4 Kostenberechnung nach Vergleichswerten u. Bauelementen

- keine Angabe
- völlig unwichtig
- unwichtig
- eher unwichtig
- eher wichtig
- wichtig
- sehr wichtig

12.5 Erarbeitung von Wirtschaftskonzepten

- keine Angabe
- völlig unwichtig
- unwichtig
- eher unwichtig
- eher wichtig
- wichtig
- sehr wichtig

12.6 Abwägung der Sozialverträglichkeit der Nutzungskosten

- keine Angabe
- völlig unwichtig
- unwichtig
- eher unwichtig
- eher wichtig
- wichtig
- sehr wichtig

8.5 Städtebaulicher Entwurf für das Quartier

- keine Angabe
- völlig unwichtig
- unwichtig
- eher unwichtig
- eher wichtig
- wichtig
- sehr wichtig

8.6 Gebäudebezogene Planung

- keine Angabe
- völlig unwichtig
- unwichtig
- eher unwichtig
- eher wichtig
- wichtig
- sehr wichtig

8.7 Lebenszyklusanalyse, Umweltbilanzierung und Effektivitätsprüfung

- keine Angabe
- völlig unwichtig
- unwichtig
- eher unwichtig
- eher wichtig
- wichtig
- sehr wichtig

9. Werden die verwendeten planerischen Instrumente intern (d.h. mit eigenem Personal) oder extern umgesetzt?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

9.1 Städtebauliche Bestandsaufnahme

- intern
- extern

9.2 Baulich-technische Bestandsaufnahme

- intern
- extern

9.3 Entwicklung von Masterplänen und Baukonzepten

- intern
- extern

9.4 Abwägung der Optionen Modernisierung, Nachverdichtung, Neubau, Rückbau

- intern
- extern

9.5 Städtebaulicher Entwurf für das Quartier

- intern
- extern

9.6 Gebäudebezogene Planung

- intern
- extern

9.7 Lebenszyklusanalyse, Umweltbilanzierung, Effektivitätsprüfung

- intern
- extern

12.7 Erarbeiten von Nutzungs- und Marketingkonzepten

keine Angabe e

völlig unwichtig C

unwichtig C

eher unwichtig C

eher wichtig C

wichtig C

sehr wichtig C

13. Werden die verwendeten ökonomischen Instrumente intern (d.h. mit eigenem Personal) oder extern umgesetzt?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

13.1 Ermittlung eigener Personal- und Unternehmensanforderungen

intern

extern

13.2 Portfolioanalysen

intern

extern

13.3 Prüfung unterschiedlicher Investitionsstrategien und Anschlussfähigkeit an Investitionsstrategie für Gesamtbestand

intern

extern

13.4 Kostenberechnung nach Vergleichswerten u. Bauelementen

intern

extern

13.5 Erarbeitung von Wirtschaftskonzepten

intern

extern

13.6 Abwägung der Sozialverträglichkeit der Nutzungskosten

intern

extern

13.7 Erarbeiten von Nutzungs- und Marketingkonzepten

intern

extern

14. Wendet Ihre Organisation weitere ökonomische Instrumente zur Bestandentwicklung an?

Wenn ja, beschreiben Sie diese bitte in kurzen Stichworten.

15. Welche der folgenden NUTZERBEZOGENEN Instrumente werden in Ihrer Organisation verwendet?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

- 15.1 Erhebung der demographischen Struktur
- 15.2 Erhebung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit d. Nutzer
- 15.3 Veränderungsnotwendigkeit Nutzer/Nutzung bestimmen
- 15.4 Vergleichende Lebensstilanalyse der Nutzergruppe
- 15.5 Nutzerinformations- und Beteiligungsmodelle
- 15.6 Nutzerbezogene Umsetzungsstrategien (z.B. Umzugs- und Absurmalmanagement)
- 15.7 Belegungsmanagement

16. Wie wichtig sind die verwendeten nutzerbezogenen Instrumente in Ihrer Organisation?

(Nur eine Markierung möglich)

16.1 Erhebung der demographischen Struktur

keine Angabe e

völlig unwichtig C

unwichtig C

eher unwichtig C

eher wichtig C

wichtig C

sehr wichtig C

16.2 Erhebung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit d. Nutzer

keine Angabe e

völlig unwichtig C

unwichtig C

eher unwichtig C

eher wichtig C

wichtig C

sehr wichtig C

16.3 Veränderungsnotwendigkeit Nutzer/Nutzung bestimmen

keine Angabe e

völlig unwichtig C

unwichtig C

eher unwichtig C

eher wichtig C

wichtig C

sehr wichtig C

16.4 Vergleichende Lebensstilanalyse der Nutzergruppe

keine Angabe e

völlig unwichtig C

unwichtig C

eher unwichtig C

eher wichtig C

wichtig C

sehr wichtig C

16.5 Nutzerinformations- und Beteiligungsmodelle

keine Angabe e

völlig unwichtig C

unwichtig C

eher unwichtig C

eher wichtig C

wichtig C

sehr wichtig C

16.6 Nutzerbezogene Umsetzungsstrategie prüfen

keine Angabe e

völlig unwichtig C

unwichtig C

eher unwichtig C

eher wichtig C

wichtig C

sehr wichtig C

16.7 Belegungsmanagement

keine Angabe e

völlig unwichtig C

unwichtig C

eher unwichtig C

eher wichtig C

wichtig C

sehr wichtig C

21. Werden folgende Aspekte der Nachhaltigkeit intern (d.h. mit eigenem Personal) oder extern umgesetzt?
(Mehrfachnennungen sind möglich)

21.1 Ökologisches Bauen
 intern
 extern

21.2 Energiesparendes Bauen
 intern
 extern

21.3 Ressourcenschonung/Ressourceneffizienz
 intern
 extern

21.4 Gesundes Wohnen
 intern
 extern

21.5 Soziales Management
 intern
 extern

21.6 Baukostenmanagement
 intern
 extern

22. Welche sonstigen Begrifflichkeiten und Maßnahmen zum Leitbild Nachhaltigkeit spielen in Ihrer Organisation eine wesentliche Rolle?

23. Die eben markierten Nachhaltigkeits-Aspekte werden in folgenden Arbeitsprozessen Ihrer Organisation angewandt.
(Mehrfachnennungen sind möglich)

- Allgemeine strategische Entscheidungen (inkl. Portfolioanalyse)
- Bauplanung
- Kalkulation
- Bauausführungen (alle Bautätigkeiten inkl. Sanierung, Umbau etc.)
- Verwaltung/Bewirtschaftung
- Nutzerkommunikation

24. Die oben genannten Nachhaltigkeitsaspekte werden mit Hilfe folgender Instrumente und Maßnahmen umgesetzt.
(Mehrfachnennungen sind möglich)

- Unternehmens-Leitbild
- Grundsatzprogramme

- Check- und Prüflisten
- Standardisierte Prüfung bei allen Projekten
- Einzelfallprüfungen
- Software-Programme
- Formelle Einbindung in Arbeits- und Entscheidungsprozesse
- Informelle Kommunikation während Projektsetzungen

25. Welche sonstigen Instrumente und Maßnahmen werden zur Umsetzung der genannten Nachhaltigkeitsaspekte eingesetzt?

26. Geben Sie möglichst die Bezeichnungen (Handelsnamen) der Software-Produkte an, die in Ihrer Organisation für die Integration der Nachhaltigkeitsaspekte verwendet werden.

D. Zukunftsperspektiven
(Frage 27 bis Frage 29)

27. Welche Rolle werden Nachhaltigkeitsaspekte in Zukunft in Ihrer Organisation spielen?
(Nur eine Markierung möglich)

- keine Angabe
- wird sehr unwichtig
- wird unwichtiger
- bleibt gleich
- wird wichtiger
- wird sehr wichtig

28. Welche Rolle werden Instrumente und Maßnahmen zur Bestandsentwicklung in Zukunft in Ihrer Organisation spielen?
(Nur eine Markierung möglich)

- keine Angabe
- wird sehr unwichtig
- wird unwichtiger
- bleibt gleich
- wird wichtiger
- wird sehr wichtig

29. Haben Sie Anregungen oder Ideen zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten und/oder zur strategischen Bestandsentwicklung? Wenn ja, beschreiben Sie dies bitte kurz in wenigen Sätzen oder Stichworten.

E. Ihr Feedback
(Frage 30)

30. Wir danken Ihnen sehr für Ihre Mitarbeit!

Haben Sie noch etwas, dass Sie uns mitteilen möchten? - Dann freuen wir uns, wenn Sie dieses Textfeld benutzen, um uns zu schreiben.

8.2 Erhebungsbogen für Experten Interviews im Projekt “Nachhaltigkeit von Investitionsentscheidungen in der Wohnungswirtschaft

1 Organisatorische Daten

1.1.1 Allgemeine Daten

Gesprächstermin / Besuchstermin:

Institution:

Interviewpartner:

1101 Organisation und Organisationseinheit (Namen und Adresse Ihrer Verwaltung)

1102 Fachgebiet des Gesprächspartners (Ihr Themenschwerpunkt)

1103 Aufgaben des Gesprächspartners (Ihre hauptsächlichen Aufgaben / Funktionen, z.B.: Forschung, Verwaltung, Beratung ...)

2 Offener (nicht-standardisierter) Erhebungsteil

Arbeitshinweis: Zur ERINNERUNG für den / die Interviewer

Leitfragen des Forschungsprojekts

1. Wie gut ist die Wohnungswirtschaft auf die komplexen Anforderungen der nachhaltigen, strategischen Bestandsentwicklung vorbereitet?
2. Welche Kenntnisse über geeignete Methoden und Instrumente zur Gewinnung von Daten und Fakten für Investitionsentscheidungen sind vorhanden?
3. Welche Instrumente und Verfahren werden von der Wohnungswirtschaft praktisch angewendet und welche Erfahrungen wurden damit gemacht?
4. Wie lassen sich Unternehmen charakterisieren, die von den Möglichkeiten der Anwendung von Instrumenten und Methoden gebrauch machen?
5. Warum werden gegebenenfalls existierende Instrumente und Verfahren nicht angewendet, obwohl sie grundsätzlich bekannt sind?
6. Gibt es Hinweise für die Weiterentwicklung und Verbesserung von Instrumenten und Verfahren, die sie für eine Anwendung in der Praxis attraktiver werden lassen?
7. Welche Beratungsleistungen nutzt die Wohnungswirtschaft zur Information über die Anwendungsmöglichkeiten von Methoden und Instrumenten?

Arbeitshinweis:

Einführung ins Gespräch: Hintergrund zum Projekt und die Leitfragen des Gesprächs / Interviews

„In den fachlichen Abschnitten der Umfrage „Strategische Bestandsentwicklung“ und „Nachhaltigkeit“ werden uns folgende operative Leitfragen durch das Gespräch führen:

1. Ihr Feedback zur Umfrage und Ihren Themen (Eröffnungsthema),
2. Wie wird mit dem Thema bei Ihnen / Ihrer Organisation umgegangen (Instrumente, Prozesse, Arbeitsroutinen aber auch institutionelle „Kultur“ des Umgangs)? ,
3. Was sind aus Ihrer Sicht jeweils förderliche, hemmenden Bedingungen für die Anwendung / Umsetzung der genannten Instrumente?“

2.1 Feedback zur Umfrage

2.1.1 Wie beurteilen Sie die Umfrage?

a.) im Allgemeinen (Aufbau, Struktur, Verständlichkeit, Widerspruchsfreiheit, Überschneidungsfreiheit usw.):

b.) In Ihren inhaltlichen Bestandteilen
(Planerische, ökonomische, nutzerbezogene Instrumente)

2.2 Fragebereich „Strategische Bestandsentwicklung“

▶ planerisch – ökonomisch- nutzerbezogen

▶ Prozesse – Arbeitsroutinen – Umgehensweisen

▶ Hemmende – Fördernde Faktoren (nach Arbeitsgebieten/Beispiele)

2.3 Fragebereich Nachhaltigkeit

- ▶ Statements zu den genannten sechs Nachhaltigkeitsaspekte aus Fragebogen und „Sonstige“
- ▶ Hemmende – Fördernde Faktoren (nach Arbeitsgebieten/Beispiele)
- ▶ Prozessen/Arbeitsschritten
- ▶ für Ihre Organisation typische Umgehensweise

(Ökologisches Bauen)

(Energiesparendes Bauen)

(Ressourcenschonung/Ressourceneffizienz)

(Gesundes Wohnen)

(Soziales Management)

(Baukostenmanagement)

8.3 Übersicht der Interviews

Interview	Sparte der Unternehmen
Interview 1	Genossenschaft
Interview 2	Öffentliches Unternehmen
Interview 3	Genossenschaft
Interview 4	Kommunales Unternehmen
Interview 5	Genossenschaft
Interview 6	Genossenschaft
Interview 7	Kommunales Unternehmen
Interview 8	Privates Unternehmen
Interview 9	Privates Unternehmen
Interview 10	Kommunales Unternehmen

Impressum

Bearbeitung:

Runrid Fox-Kämper (Projektleitung), ILS

Prof. Ulli Meisel, ILS

Svend Ulmer (Köln)

mit Unterstützung des Verbandes der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Rheinland Westfalen e.V. und des Landesverbandes Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen Nordrhein-Westfalen e.V.

Besonderer Dank gilt den beteiligten Wohnungs- und Immobilienunternehmen für ihre Bereitschaft an der Umfrage sowie an den Interviews teilzunehmen.

Herausgeber:

Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung gGmbH

Postfach 101764

44017 Dortmund

Telefon: +49 (0)231 / 90 51-0

Telefax: +49 (0)231 / 90 51-155

E-Mail: ils@ils-forschung.de

URL: www.ils-forschung.de

Bildnachweis:

Titelbild: ILS

ISBN 978-3-86934-036-4

© ILS 2009. Alle Rechte vorbehalten.

Diese Veröffentlichung darf – auch auszugsweise und in welcher Form auch immer – nur mit schriftlicher Genehmigung des ILS vervielfältigt werden.

Es ist ausdrücklich untersagt, ohne schriftliche Zustimmung des ILS, Kopien dieser Veröffentlichung oder von Teilen daraus an anderer Stelle öffentlich zu präsentieren (z. B. durch „Spiegeln“ dieser Datei auf anderen WWW-Servern) oder diese inhaltlich zu verändern.

Die Anfertigung einer beschränkten Anzahl gedruckter Kopien für den persönlichen Gebrauch ist unter der Bedingung der korrekten Nennung der Urheberschaft ohne ausdrückliche Genehmigung des ILS gestattet. Dies gilt auch für die Anfertigung einer beschränkten Anzahl gedruckter Kopien, um diese in den Bestand einer öffentlich zugänglich und/oder überwiegend aus öffentlichen Mitteln finanzierten Bibliothek zu integrieren.

Dortmund, Mai 2009