



# **Mit Bewohnern - für Bewohner die Herausforderungen des sozioökologischen Stadtumbaus meistern**

**Positionspapier der Wohnbau Gießen GmbH**

**Stand Mai 2010**

**Kontakt:  
Wohnbau Gießen GmbH  
Ludwigstraße 4  
35390 Gießen  
Tel.: (0641) 9777-0  
Fax: (0641) 9777-299  
info@wohnbau-giessen.de  
[www.wohnbau-giessen.de](http://www.wohnbau-giessen.de)**

## **INHALTSVERZEICHNIS**

<b><u>1. EINLEITUNG .....</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b><u>2. DIE WOHNBAU GIEBEN GMBH .....</u></b>	<b><u>5</u></b>
2.1 WIRTSCHAFTS- UND SOZIALSTRUKTUR DER STADT GIEBEN .....	5
2.2 GIEBEN ALS WOHNSTANDORT.....	6
2.3 DAS UNTERNEHMEN WOHNBAU .....	7
2.4 AUSSCHNITT AUS DER SPEZIALAUSGABE 2008 DER WOHNBAU-MIETERZEITUNG „GUGGE’MA“ .....	8
<b><u>3. DIE WOHNUNGSWIRTSCHAFT VOR NEUEN HERAUSFORDERUNGEN.....</u></b>	<b><u>11</u></b>
<b><u>4. BEANTWORTUNG DER HERAUSFORDERUNGEN .....</u></b>	<b><u>13</u></b>
4.1 VERKAUF DER LIEGENSCHAFTEN .....	13
4.2 GRÜNDUNG VON MIETERGENOSSENSCHAFTEN .....	13
4.3 DIE ANNAHME DER HERAUSFORDERUNGEN .....	15
4.3.1 DIE NEUERUNGEN DES WOHNRAUMFÖRDERUNGSGESETZES (WofG) GEGENÜBER DEM ZWEITEN WOHNUNGSBAUGESETZ (II. WObAUg).....	15
4.3.2 DIE ENERGIEEINSPARVERORDNUNG (ENEv) UND DAS ERNEUERBARE-ENERGIEN- WÄRMEGESETZ (EEwÄRMEG) .....	15
<b><u>5. ARBEIT STATT ARBEITSLOSIGKEIT FINANZIEREN.....</u></b>	<b><u>16</u></b>
5.1 VON „NUR WOHNEN“ ZU „WOHNEN PLUS“ .....	16
5.2 DIE BEISPIELHAFTE SANIERUNG SOZIALER BRENNPUNKTE (1988-1999) .....	18
5.3 DIE ARBEIT GEHT NICHT AUS.....	19
<b><u>6. DIE WOHNBAU MIETERSERVICE GMBH.....</u></b>	<b><u>19</u></b>
6.1 KOSTENVORTEILE DURCH DIE STEUERLICHE ORGANSCHAFT MIT DER MUTTERGESELLSCHAFT.....	20
6.1.1 PROBLEMSTELLUNG .....	20
6.1.2 REGIEBETRIEB ODER TOCHTERUNTERNEHMEN? .....	20
6.1.3 STEUERLICHE ÜBERLEGUNGEN .....	21
6.2 LEISTUNGSLOHN .....	22
6.3 DERZEITIGE DIENSTLEISTUNGEN .....	22
6.4 STELLUNGNAHME DER WOHNBAU GIEBEN GMBH ZUR ORGANISATION DES GEBÄUDETECHNISCHEN BESTANDSMANAGEMENTS.....	23
<b><u>7. MITBESTIMMEN STATT VERKAUFEN.....</u></b>	<b><u>25</u></b>
7.1 RECHTE UND AUFGABEN DES UNTERNEHMENSMIETERRATES.....	25
7.2 VORTEILE FÜR MIETER UND UNTERNEHMEN.....	26
7.3 DIE EINBINDUNG DES UNTERNEHMENSMIETERRATES IN DIE GESELLSCHAFT .....	27
<b><u>8. WOHN- UND LEBENSRAUM GESTALTEN STATT VERWALTEN .....</u></b>	<b><u>28</u></b>

<b>8.1 QUARTIERSSANIERUNG GIEBENER NORDSTADT .....</b>	<b>29</b>
<b><u>9. WOHNBAU GENOSSENSCHAFT GIEBEN E. G.....</u></b>	<b>32</b>
<b><u>10. WOHNBAU GENOSSENSCHAFT GIEBEN SERVICE GMBH (WBG SERVICE) .....</u></b>	<b>33</b>
<b><u>11. WOHNRAUM BELEBEN STATT BELEGEN .....</u></b>	<b>33</b>
<b>11.1 NEUE DIENSTLEISTUNGEN SCHAFFEN IDENTIFIKATION .....</b>	<b>34</b>
11.1.1 CONCIERGE DIENSTE – SICHERHEIT DURCH SERVICE .....	34
11.1.2 KOOPERATION MIT DER AWO – BETREUUNG SCHAFFT VERTRAUEN .....	35
11.1.3 DIGITALE KOMMUNIKATION FÜR JEDERMANN .....	36
<b><u>12. ERNEUERBARE ENERGIEN UND NEUE JOBS .....</u></b>	<b>36</b>
<b>12.1 DAS WURDE ERREICHT: .....</b>	<b>37</b>
<b>12.2 AUSZUG AUS DER WOHNBAU-MIETERZEITUNG „GUGGE’MA“ VOM MÄRZ 2010 .....</b>	<b>38</b>
<b><u>13. EINSATZ NEUER CONTROLLING-INSTRUMENTE .....</u></b>	<b>40</b>
<b>13.1 DIE INPUT-SOFTWARE .....</b>	<b>40</b>
<b>13.2 DIE OUTPUT-SOFTWARE .....</b>	<b>41</b>
<b><u>14. FAZIT UND AUSBLICK .....</u></b>	<b>43</b>

## **1. Einleitung**

Um die anstehenden Herausforderungen des zwingend notwendigen sozioökologischen Umbaus unserer Städte und Gemeinden zu meistern, stößt man mit einfachen Sanierungsmaßnahmen, wie sie noch in der jüngsten Vergangenheit üblich waren und teilweise immer noch sind, schnell an seine Grenzen. Vielmehr bedarf es ganzheitlicher Konzepte, die weit über die baulichen Maßnahmen hinausgehen und in der Lage sind, eine ökonomisch, ökologisch und sozial ausgeglichene Projektplanung und -umsetzung in Gang zu setzen. Die Wohnungsunternehmen müssen hierfür von dem Gedanken der „bedarfsgerechten Wohnraumversorgung“ weitestgehend Abschied nehmen, wollen sie – in Zeiten zunehmender Privatisierung – auch zukünftig am Markt bestehen.

Vor diesem Hintergrund hat die Wohnbau Gießen GmbH (im Folgenden Wohnbau genannt) für sich den Auftrag definiert, sich aktiv an der Erarbeitung neuer Konzepte einer integrierten sozioökologischen Stadtentwicklung zu beteiligen. Voraussetzung hierfür war es, auch innerhalb des Unternehmens Strukturen aufzubauen, mit denen man in der Lage war, die neuen Anforderungen zu erfüllen. Das hieß, den Weg zu beschreiten von der reinen Wohnraumverwaltungsgesellschaft hin zu einer innovativen und kundenorientierten Quartiersentwicklungsgesellschaft. In den letzten Jahren ist die Wohnbau diesem Ziel ein ganzes Stück näher gekommen.

In jüngster Zeit sind es vor allem zwei Faktoren, die vermehrt in den Fokus der öffentlichen Diskussion rücken, nämlich der demographische Wandel sowie der Klimawandel. Auf beide Faktoren gilt es auch und gerade in der Wohnungswirtschaft angemessen zu reagieren. So weisen die Richtlinien der Europäischen Union zum Klimaschutz klar darauf hin, dass die Kommunen in der Verantwortung stehen, nicht nur soziale, sondern auch ökologische Zielsetzungen zu definieren. Aus der Erkenntnis heraus, dass der Gebäudealtbestand für rund 40 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich ist, ergibt sich für die Kommunen eine klare Pflicht zu handeln – wie es beispielsweise auch im Verkehrssektor der Fall war. Hier gilt es heute als unbestritten, dass schadstoffträchtige Fahrzeuge aus Gründen der Luftreinhaltung unter bestimmten Bedingungen nicht mehr in die Innenstadt fahren dürfen. In aller Konsequenz auf den Bereich der Wohnungswirtschaft übertragen hieße dies, dass auch schadstoffträchtige, nämlich nicht energetisch sanierte Gebäude, in einer Kommune nichts mehr zu suchen haben.

Als kommunale Wohnungsgesellschaft, die hoheitliche Aufgaben wahrzunehmen hat, sieht sich die Wohnbau in der Verantwortung, hier mit gutem Beispiel voranzugehen und einen sozioökologischen Stadtumbau konsequent voranzutreiben. Sie hat für ihren Gebäudebestand die Zielsetzung ausgerufen, alle energetisch nicht optimierten Gebäude in absehbarer Zeit unter ökologischen und sozialen Gesichtspunkten zu sanieren.

Problematisch erscheint vor diesem Hintergrund die Tatsache, dass viele Kommunen sich in den vergangenen Jahren aus Gründen der Haushaltskonsolidierung dazu entschlossen haben ihre kommunalen Wohnungsbestände an private Investoren zu verkaufen. Mit dieser Entscheidung haben sie ihre Einflussnahme auf die zukünftige Entwicklung des Wohnungsmarktes und explizit der energetischen Modernisierung ihrer Gebäudebestände weitgehend aus der Hand gegeben. Einige dieser Städte

haben ihren fatalen Fehler inzwischen erkannt und erarbeiten Konzepte für eine Re-kommunalisierung ihrer Wohnungsbestände. Ein Modell, das von der Wohnbau unbedingt unterstützt wird, ist sie doch der Ansicht, dass es angesichts der häufig konträr gelagerten privaten Interessenlagen privater Wohnungsbesitzer nur die Kommunen sein können, die die für einen sozioökonomischen Stadtumbau notwendigen Weichenstellungen herbeiführen können. Gleichzeitig sieht die Wohnbau es nicht nur als Recht, sondern geradezu als Pflicht einer jeden Kommune an, für ihre Bürgerinnen und Bürger eine sozial und ökologisch vertretbare Wohnraumversorgung zu gewährleisten.

Im Folgenden soll das Modell der Wohnbau exemplarisch vor dem Hintergrund der gegebenen Rahmenbedingungen dargestellt werden. Es zeigt, dass es zur Veräußerung der kommunalen Wohnungsbestände durchaus gangbare Alternativen gibt, die ökonomisch, sozial und ökologisch nicht nur vertretbar, sondern zum Nutzen aller beteiligten Akteure sind.

## **2. Die Wohnbau Gießen GmbH**

Zum Verständnis der Zielsetzungen und Handlungsweisen der Wohnbau ist es zunächst wichtig, sowohl die derzeitige wirtschaftliche und soziale Situation der Stadt Gießen als auch deren Wohnraumstruktur zu beleuchten.

### **2.1 Wirtschafts- und Sozialstruktur der Stadt Gießen**

Das Oberzentrum Gießen liegt zentral im Regierungsbezirk Mittelhessen. Die Region Mittelhessen zeichnet sich durch eine eher ländliche Prägung aus, was u. a. zu einem deutlichen wirtschaftlichen Entwicklungsabstand Mittelhessens gegenüber dem Bundesdurchschnitt geführt hat, gefördert noch durch die Nähe zum wirtschaftlich prosperierenden Rhein-Main-Gebiet. Von dem viel beschworenen „Überschwappereffekt“, der aus der angestrebten Entlastungsfunktion des Rhein-Main-Gebietes resultieren sollte und könnte, ist in Mittelhessen bisher nicht allzu viel zu spüren.

Diese negative Entwicklung ist auf die Stadt Gießen übertragbar. Erschwerend hinzu kam für die Stadt der sektorale Strukturwandel: Gießen hatte in den letzten Jahrzehnten unter dem massiven Rückgang industrieller Arbeitsplätze zu leiden, die bis heute nicht durch neue Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor aufgefangen werden konnten. Durch den Abzug der amerikanischen Streitkräfte im Jahr 2007 haben zudem noch zahlreiche Zivilangestellte ihre Beschäftigung verloren.

Aufgrund seiner schwachen wirtschaftlichen Entwicklung mit in der Folge hohen Arbeitslosenzahlen (s. Tab. 2.1) und einer hohen Zahl von Beziehern des Arbeitslosengeldes II wurden für die Stadt Gießen bereits zahlreiche Wirtschaftsförderprogramme der Europäischen Union sowie des Bundes und des Landes Hessen in Anspruch genommen.

Andererseits ist Gießen ein traditioneller Hochschulstandort mit der höchsten Studierendendichte pro Einwohner in ganz Deutschland (38%). Die Hochschulen haben für Gießen eine wichtige wirtschaftliche, soziale und auch kulturelle Bedeutung und bieten zudem ein hohes wirtschaftliches Innovationspotenzial.

Tabelle 2.1: Die Stadt Gießen in Zahlen

Die Stadt Gießen in Zahlen	
Einwohner (30.06.2009)	75.349
Studierende (Universität + FH; 31.12. 2009)	31.268
Ausländerquote (31.12.2009)	12,6%
Arbeitslosenquote (31.12.2009)	11,3%

Quellen: Hessisches Statistisches Landesamt; Stadt Gießen; Agentur für Arbeit Gießen

## 2.2 Gießen als Wohnstandort

Durch ihre Funktion als Durchgangsstadt für Flüchtlinge sowie Aus- und Übersiedler aus den ehemaligen Ostblockstaaten und als Hochschulstandort war die Stadt Gießen von jeher geprägt von einer akuten Wohnungsknappheit, die bis in die jüngste Zeit andauert. Auch neuere Prognosen weisen darauf hin, dass Gießen auch in Zukunft mit einer wachsenden Bevölkerungszahl zu rechnen hat. Gründe hierfür sind u. a. der weitere Ausbau der Stadt als Hochschulstandort sowie nicht zuletzt die zunehmenden Mobilitätskosten, die in vielen Menschen den Wunsch wecken, das Umland zu verlassen und wieder in Innenstadtnähe zu wohnen. Hier galt und gilt es Lösungskonzepte zu entwickeln.

Seit 2004 ist in Gießen eine verstärkte Neubautätigkeit zu erkennen. Insbesondere in den ausgewiesenen Neubaugebieten sind zahlreiche Ein- und Mehrfamilienhäuser errichtet worden. Verstärkt werden auch innerstädtische Baulücken insbesondere zur Wohnungseigentumsbildung bebaut.

Eine deutliche Entspannung am Gießener Wohnungsmarkt trat durch den Ankauf der rund 550 Wohneinheiten in den ehemals amerikanischen Siedlungen „John F. Dulles“ und „George C. Marshall“ durch die Wohnbau Genossenschaft im Jahr 2009 auf. Für diese und andere noch brach liegende ehemalige militärische Flächen gilt es in den kommenden Jahren angepasste und integrierende Konzepte sowohl für die Wohnungs- als auch für die gewerbliche Nutzung zu entwickeln.

Trotz aller Anstrengungen fällt eine zunehmende Zahl innerstädtischer Bereiche nach wie vor durch einen stark sanierungsbedürftigen und aufgrund seiner Wohnungszuschnitte nicht mehr zeitgemäßen Wohnungsbestand auf. Zielsetzung für den modernen Städtebau in den alten Bundesländern sollte nach Ansicht der Wohnbau in erster Linie die vermehrte Förderung von Stadtumbauprogrammen sein, die in besonderer Priorität ihren Fokus auf die energetische Sanierung des Gebäudebestandes legen. In vielen Städten, und so auch in Gießen, liegt ein weiterer vordergründiger Bedarf in der Anpassung der Wohnungsbestände an die tatsächlichen Bedarfe, z. B. der vermehrten Schaffung von seniorengerechtem Wohnraum.

## 2.3 Das Unternehmen Wohnbau

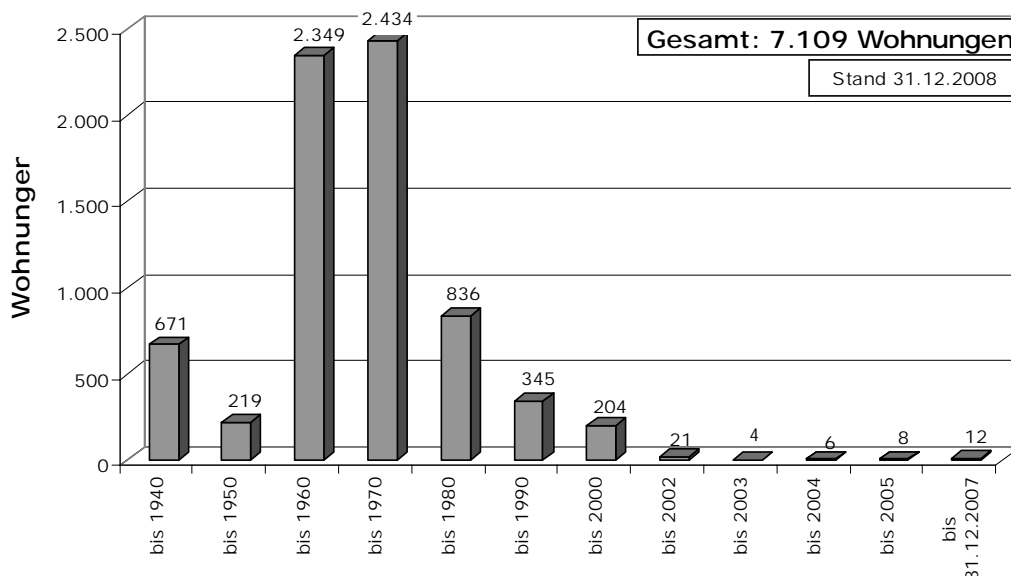
Die Wohnbau ist die stadteigene Wohnungsbaugesellschaft der Stadt Gießen. Mit rund 7.100 Wohnungen in rund 870 Wohngebäuden und 110 Geschäfts- und Gewerbeeinheiten sowie fast 1300 Stellplätze und Garagen ist sie eine der größten Wohnungsgesellschaften in Hessen und beschäftigt derzeit 74 Mitarbeiter.

Um den Anforderungen, die sich aus der Umwandlung einer Wohnungsverwaltung in eine Quartiersentwicklungsgesellschaft ergeben, gewachsen zu sein, sind auch innerhalb des Unternehmens Strukturen erforderlich, die es in die Lage versetzen, ihre Vorhaben zielorientiert umzusetzen. So arbeitet jede Abteilung der Wohnbau heute als eigenes Profitcenter, das alle Entscheidungen in personeller und wirtschaftlicher Eigenverantwortung fällt. Die jeweiligen Abteilungsleiter verfügen entsprechend über Gesamtprokura. Das teamorientierte Arbeiten der Wohnbau-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter fördert den Informationsaustausch sowohl untereinander als auch mit den Mieterinnen und Mietern. Ein hohes Maß an Eigenverantwortung für den eigenen Arbeitsbereich sowie die Möglichkeit zu laufender beruflicher Weiterbildung erweisen sich als motivationsfördernd und führen zu einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen.

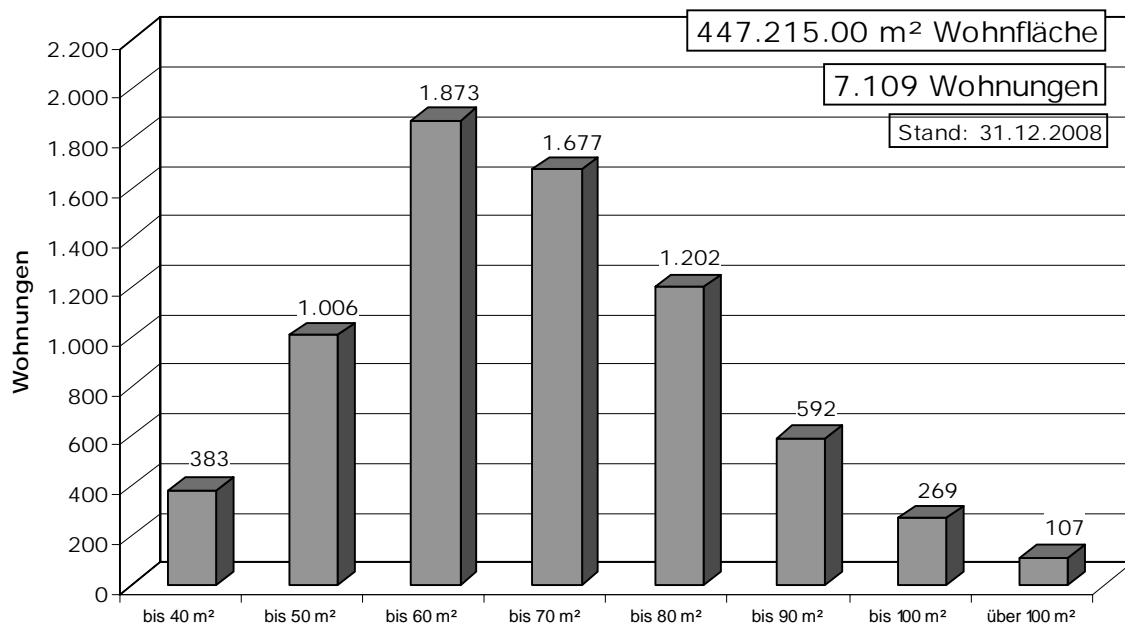
In Gießen wohnt rund jeder sechste Einwohner in einer Wohnbau-Wohnung. Der Anteil der nicht preisgebundenen Wohnungen am Gesamtbestand betrug Ende 2008 64 Prozent (4.531 WE). Dieser Anteil wird sich in den kommenden Jahren voraussichtlich weiter erhöhen. Mit dem Anstieg der nicht preisgebundenen Wohnungen wird es für die Wohnbau immer wichtiger, sich am Wohnungsmarkt zu behaupten und sich den zukünftigen Bedarfen nachhaltig und kundenorientiert zu stellen.

Die Wohngebäude der Wohnbau wurden in erster Linie in den 50er und 60er Jahren des 20. Jahrhunderts errichtet:

Grafik 2.1: Mietwohnungen der Wohnbau nach Baufertigstellung



Grafik 2.2: Mietwohnungen der Wohnbau nach Größe der Wohnfläche



Ein Großteil dieser Gebäude wurde inzwischen umfassend saniert und die Wohnungszuschnitte zeitgemäß angepasst. Dennoch wird eine der großen Herausforderungen der Zukunft sein, alle Wohngebäude energetisch zu optimieren und damit weitgehend unabhängig von fossilen Energieträgern und den damit verbundenen Preisentwicklungen im Energiesektor zu machen.

## 2.4 Ausschnitt aus der Spezialausgabe 2008 der Wohnbau-Mieterzeitung „Gugge’ma“

### Garant für eine regionale Kreislaufwirtschaft

#### Die Wohnbau ist viel mehr als ein Vermieter von Sozialwohnungen

Stellt man die Frage nach den Aufgaben der Wohnbau, so bekommt man nach wie vor häufig die Antwort, sie sei für die Bereitstellung von Sozialwohnungen zuständig. Ganz falsch ist das nicht, greift aber bei Weitem zu kurz. Als privatrechtlich geführtes Wirtschaftsunternehmen ist die Wohnbau den gleichen Marktmechanismen unterworfen, wie jedes andere Unternehmen auch. Gleichzeitig aber muss sie ihrem satzungsgemäßen Auftrag nachkommen, die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Gießen mit bezahlbarem Wohnraum zu versorgen. Die Gugge’ma sprach mit Geschäftsführer Volker Behnecke und dem Leiter des Regionalverbandes Mittelhessen des Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft, Frank G. H. Neumann, über die Rolle der Wohnbau in der Region.

*Herr Behnecke, viele Wohnungsunternehmen sind in den letzten Jahren an private Investoren verkauft worden. Wäre es für Gießen nicht attraktiv, das auch mit der Wohnbau zu tun?*

Behnecke: Kurzfristig sicherlich. Denn Hintergrund der Verkäufe ist ja, dass die Kommunen für ihren Wohnungsbestand zunächst sehr viel Geld bekommen. Damit können sie dann ihren Haushalt sanieren und wichtige Investitionen tätigen.

*Aber?*

Behnecke: Dieser Effekt hält, so hat man nachgerechnet, für ca. vier Jahre. Solange reicht das Geld. Danach aber ist es nicht nur so, dass das Geld ausgegeben ist. Zusätzlich hat die Kommune sämtliche Einflussmöglichkeiten auf eine gesunde Stadtentwicklung im Bereich Wohnen verloren. Und die Sekundäreffekte sind dann auch weg gebrochen.

Neumann: Genau das ist der Punkt. Ökonomische Sicherheit kann dauerhaft nur über Regionalisierungskonzepte und nicht über einen Ausverkauf sichergestellt werden. Mit einem Ausverkauf türkt man nur kurzfristig seine Bilanzen. Die Wohnbau muss, um für ihre Kundschaft attraktiv zu bleiben, ökonomisch nachhaltig wirtschaften, investieren und Konzepte entwickeln.

*Das gilt für andere Eigentümer der Wohnungen doch auch.*

Neumann: Nein, nicht zwingend. Die großen Immobilienunternehmen leben nicht davon, dass es der Gießener Bevölkerung gut geht. Sie leben von den Geldanlagen ihrer Anleger. Und die sitzen zumeist nicht mal in Deutschland. Der Einfluss der Wohnbau aber reicht viel weiter, in die unterschiedlichsten Bereiche hinein.

*Nämlich?*

Behnecke: Die Wohnbau unterstützt durch ihre Arbeit praktisch eine regionale Kreislaufwirtschaft. Nur wenn wir unsere Häuser sanieren, werden sie für Kunden aus allen Bevölkerungsschichten attraktiv. Um die Häuser zu sanieren, müssen wir hohe Investitionen tätigen. Da wir ausschließlich mit regionalen Unternehmen zusammenarbeiten, bekommen diese die Aufträge. Das wiederum schafft und sichert Arbeitsplätze vor Ort. Diese Arbeitnehmer wiederum zahlen Steuern und geben ihr Geld ebenfalls überwiegend in ihrer Region aus – und zahlen womöglich bei uns ihre Miete, die wir wiederum investieren.

Neumann: Unternehmen wie die Wohnbau sichern also nicht nur sich selbst, sondern leisten zudem einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der regionalen Infrastruktur. Denn das Geld, das die Wohnbau hier vor Ort investiert, bleibt auch vor Ort und landet nicht irgendwo in Übersee. Hinzu kommt, dass sich in Regionen, wo es Akteure wie die Wohnbau gibt, auch andere Unternehmen ansiedeln. Dadurch wird nicht nur die Wirtschaftskraft, sondern infolge auch das Gemeinwohl gestärkt.

*Das heißt die Wohnbau leistet auch Gemeinwesenarbeit?*

Neumann: Indirekt natürlich. Denn zweifelsfrei ist es doch so, dass eine Gesellschaft nur funktionieren kann, wenn sie auch den Gedanken des Gemeinwohls beherzigt. Das Gemeinwohl wiederum kann aber nur auf solider wirtschaftlicher Grundlage gedeihen. Es ist praktisch wie beim Menschen. Nur in einem gesunden Körper kann auch ein gesunder Geist leben und umgekehrt. Ein grober Fehler wäre es, das eine

unabhängig vom andern zu betrachten. Leider wird dieser Fehler nur allzu oft begangen.

Behnecke: Wenn Sie so wollen, sind wir hier beim Grundgedanken der Sozialen Marktwirtschaft: Im Sinne der Gemeinschaft investieren Unternehmer Geld, von dem wiederum andere, z. B. die Arbeitskräfte, profitieren. Und nur, solange der Geldfluss in einem Kreislaufsystem erhalten bleibt, kann auch alles andere, bis hin zu den Sozialsystemen, funktionieren. Weil das nicht beherzigt wurde, ist unlängst in der globalen Finanzwirtschaft ganz gewaltig was schief gelaufen. Denn Geld existiert nicht nur um des Geldes willen. Nur ein Unternehmer, der das erkannt hat und sich seiner Verantwortung für die Gemeinschaft bewusst ist, braucht sich auch um sich selbst und sein Unternehmen keine Sorgen mehr zu machen.

*Womit wir im Bereich der Wirtschaftsethik wären. Leider haben wir hier nicht die Möglichkeit, das weiter auszuführen. Zusammenfassend kann man aber feststellen, Herr Neumann, dass Sie die Wohnbau in der Region für einen unverzichtbaren Akteur halten?*

Neumann: Absolut! Die Wohnbau ist ein mittelständisches Unternehmen, das für die Region Mittelhessen eine große Strahlkraft hat. Solch ein Unternehmen aus rein politischen Gründen vor die Wand zu fahren, wäre unverantwortlich. Genauso gut könnte man das Geld der Bürgerinnen und Bürger nehmen und im Kamin verbrennen.

*Herr Neumann, Herr Behnecke, wir danken Ihnen für das Gespräch.*

*Tabelle 2.2: Ausgelöste indirekte und induzierte Arbeitsplatzeffekte durch die Tätigkeit der Wohnbau Gießen GmbH und unmittelbare Arbeitsplätze bei der Wohnbau Gießen GmbH und der Wohnbau Mieterservice GmbH (Quelle: Pestel Institut)*

	In der Stadt Gießen	Im übrigen Nahbereich	Im übrigen Deutschland	Insgesamt
Beschäftigungseffekte der Wohnbau Mieterservice GmbH	28*	17	101	145
Beschäftigungseffekte der Wohnbau Gießen GmbH	100	50	413	563
direkt in beiden Unternehmen	234	-	-	234
<b>Summe</b>	<b>362</b>	<b>67</b>	<b>514</b>	<b>942</b>

\* in Personen

*Tabelle 2.3: Ausgelöste Bruttowertschöpfungseffekte durch die Tätigkeit der Wohnbau Gießen GmbH und der Wohnbau Mieterservice GmbH (Quelle: Pestel Institut)*

	In der Stadt Gießen	Im übrigen Nahbereich	Im übrigen Deutschland	Insgesamt
Wertschöpfungseffekte der Wohnbau Mieterservice GmbH	1.284*	722	4.990	6.996
Wertschöpfungseffekte der Wohnbau Gießen GmbH	5.224	1.943	21.168	28.335
<b>Summe</b>	<b>6.508</b>	<b>2.664</b>	<b>26.158</b>	<b>35.331</b>

\* in 1.000 Euro

### **3. Die Wohnungswirtschaft vor neuen Herausforderungen**

Der Wechsel politischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen machte seit Gründung der Wohnbau im Jahre 1936 eine laufende Anpassung der wohnungswirtschaftlichen Konzepte nicht nur auf nationaler, sondern vor allem auch auf kommunaler Ebene notwendig. Mit der Neuregelung gesetzlicher Vorgaben in den neunziger Jahren (vgl. Kapitel 4.3) war und ist die Wohnbau wie alle anderen Wohnungsgesellschaften abermals aufgefordert, ihre Unternehmenszielsetzungen an die neuen Bedingungen anzupassen. Die Entwicklung entsprechender Maßnahmen setzte zunächst eine genaue Analyse der gegebenen Situation voraus, aufgrund derer die Wohnbau in Anlehnung an Ausarbeitungen der Siedlungs Aktiengesellschaft Hamburg (SAGA) folgende 12 Thesen für die Beschreibung der Ausgangsposition formuliert hat:

1. Lange Zeit waren die Aufgaben der (ehemals gemeinnützigen) kommunalen Wohnungsunternehmen unter dem Stichwort „Versorgungsauftrag“ klar definiert. Über einen Zeitraum von 40 Jahren nach dem 2. Weltkrieg waren Geschäftskreisbeschränkung und Vermögensbindung die rechtlichen, Vollbeschäftigung und stetiges Wirtschaftswachstum die wirtschaftlichen sowie durchgängige Integrationsbereitschaft und Wohnungsknappheit die sozialen Parameter für die kommunalen Wohnungsunternehmen. Seit Mitte der 80er Jahre haben sich diese Rahmenbedingungen auch für kommunale Wohnungsunternehmen geändert.
2. Mit dem Fortfall des Gemeinnützigkeitsgesetzes ist das Vermögen der kommunalen Wohnungsunternehmen für die Eigentümer disponibel geworden.
3. Die Vollbeschäftigung ist abgelöst durch eine andauernd hohe Erwerbslosenquote, insbesondere Langzeit- und Jugendarbeitslosigkeit, und eine entsprechende Zunahme der Empfänger von Transferleistungen. Einerseits wird der Anteil der Haushalte größer, die am Wohlstand teilhaben, andererseits nimmt auch der Teil der Gesellschaft zu, der an diesem Wohlstand nicht oder verhältnismäßig wenig partizipiert.
4. Die Notwendigkeit zur Schaffung von Wohnraum zur Versorgung der Einkommensschwachen oder auf öffentliche Transferleistung angewiesenen Wohnungssuchenden hat die Finanzkraft der kommunalen Wohnungsunternehmen geschwächt, so dass ein erheblicher Finanzbedarf zum Abbau des Sanierungsstaus im Bestand notwendig wird.
5. Vermeintlich preiswertes Bauland im Umland, einseitige Belegungsstrukturen und Fehlförderungsabgabe unterstützen Segregation statt Integration. Die sozialen Kontraste werden schärfer, die Integrationsbereitschaft ist rückläufig. Die Auswirkungen sind nachzulesen in der GdW-Studie „Überforderte Nachbarschaften“. Außerdem sind erhöhte Verwaltungskosten, geschmälerter Erlöse und steigende Forderungen gegenüber Mietern die Folge. Zusätzlich führen vermehrte Vandalismusschäden und eine zunehmende Verschmutzung auch zu höheren Betriebs- und Verwaltungskosten.
6. Gute, lebendige Nachbarschaften und lebenswerte Wohnbedingungen für alle gesellschaftlichen Schichten sind dauerhaft nur durch integrative Lösungen zu erzielen, an denen die kommunalen Wohnungsunternehmen mit ihren Wohnungsbeständen und ihrem Know-how mitwirken. Die kommunalen Wohnungsunternehmen müssen durch entsprechende Kooperationsverträge mit ihren Gesellschaftern die Möglichkeit erhalten, ihre Wohnungen nach gesellschaftlich sinnvollen Kriterien zu belegen und dabei zwischen gebundenem

und ungebundenem Bestand zu variieren. Mit der Umsetzung ihrer Belegungsstrategie und der Erfüllung ihres Versorgungsauftrages leisten die kommunalen Wohnungsunternehmen einen erheblichen Beitrag zur Erhaltung oder Verbesserung der sozialen Balance. Der soziale Zusammenhalt und die soziale Ausgeglichenheit in den Kommunen wird immer mehr zur wichtigsten Aufgabe der Stadtgestaltung und zur entscheidenden Voraussetzung für eine positive Stadtentwicklung und die wirtschaftliche Entfaltung des Standortes.

7. Angesichts des demographischen Wandels wird die Versorgung der älteren Menschen mit bezahlbarem seniorenrechtlichem Wohnraum eine wesentliche Aufgabe der kommunalen Wohnungsgesellschaften sein.
8. Neben der Optimierung des zentralen und unentbehrlichen Versorgungsauftrages sind individuelle, möglichst langfristige Strategien mit den Gesellschaftern zu vereinbaren. Angesichts des Klimawandels und der damit verbundenen rasanten Preissteigerungen im Bereich der fossilen Energieträger gehören hierzu zwingend Strategien zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung und damit zur nachhaltigen energetischen Sanierung des Gebäudebestandes.
9. Eine konsequente Ausrichtung der Dienstleistung auf den Kunden erfordert von den Mitarbeitern neben der fachlichen eine hohe soziale Kompetenz. Eine regelmäßige Mieterbefragung (Wohnzufriedenheitsanalyse) legt den Grundstein, von dem aus die Mieterinformation zur Mieterbeteiligung wird.
10. Die Mieterbeteiligung ist durch die Bildung von Unternehmensmieterräten, die in den Organkreis des Unternehmens integriert wurden, zu sichern.
11. Für einzelne Wohnquartiere sind integrative Ansätze erforderlich. Gemeinsam mit aktiven Handlungsträgern aus dem Quartier, Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wohlfahrtsverbänden sind Konzepte für Wohnen, Arbeiten, Einkaufen, Freizeit, Sicherheit ÖPNV und Umfeld im Quartier zu entwickeln.
12. Neue Geschäftsfelder werden konsequent auch über Tochtergesellschaften oder Beteiligungen erschlossen. Das mögliche Aufgabenspektrum ist vielfältig. Diesbezügliche Engagements sollten nur von berechenbarem Nutzen (für das Unternehmen und/oder der Gesellschafter) abhängig gemacht werden.
13. Diese nunmehr entstandenen vermeintlichen Zielkonflikte zwischen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und sozialer Verantwortung sind nicht nur lösbar, sie bieten den kommunalen Wohnungsunternehmen Perspektiven zu unternehmerischer Gestaltung. Der Umfang des Versorgungsauftrages und der kontinuierlichen Fortsetzung der jahrzehntelangen Werterhaltung und -steigerung des Vermögens sowie erhöhte Renditeerwartungen bei gleichzeitig preisdämpfender Mietenpolitik müssen durch klare Zielverabredung mit dem Gesellschafter geregelt werden. Eine darauf ausgerichtete Unternehmensstrategie überwindet den vermeintlichen Zielkonflikt und verschafft der Kommune nachhaltige ökonomische und soziale Wertschöpfung.

## 4. Beantwortung der Herausforderungen

Diese enormen Herausforderungen haben die betroffenen Kommunen zu unterschiedlichen Maßnahmen veranlasst, die sich in drei Haupthandlungssträngen zusammenfassen lassen:

1. Die Veräußerung der Gesellschaften an private Investoren
2. Die Umsetzung von Mieterprivatisierungskonzepten
3. Die Annahme der Herausforderung, die Ziele einer sozioökologischen Stadtentwicklung umzusetzen und greifbare Strategien zu entwickeln.

### 4.1 Verkauf der Liegenschaften

Viele Städte haben sich in den vergangenen Jahren dazu entschieden, ihre Wohnungsgesellschaften zu verkaufen und sich davon die Sanierung ihrer klammen Stadtkassen versprochen. Häufig ging die Rechnung zunächst auf, da die Städte auf einen Schlag schuldenfrei waren. Inzwischen aber macht sich in vielen Fällen der Katzenjammer breit, da den Entscheidungsträgern schnell klar wurde, dass sie mit dem Verkauf auch entscheidend an Einfluss in Fragen der Stadtentwicklung verloren haben – mit fatalen Folgen für die Bürgerinnen und Bürgern, die über drastische Mietpreissteigerung klagen und auf eine Sanierung ihrer Wohnung dennoch meist vergeblich hoffen. Hinzu kommt, dass der Klimaschutz in Zukunft eine der Hauptaufgaben der Kommunen sein wird und muss und sie hier - gerade was den Bereich der Wohnungswirtschaft angeht - eine große Verantwortung tragen. Die Wohnbau hat diese Problematiken erkannt und lehnt eine umfangreiche Veräußerung von Liegenschaften aus ihrem Bestand vehement ab. Kleinere Verkäufe können lediglich in Ausnahmefällen und nach intensiver Abwägung erfolgen, z. B. wenn sich die Bestände unter dem Gesichtspunkt einer sozioökologischen Stadtentwicklung nicht in die Gesamtstruktur einfügen lassen. Für die Wohnbau heißt dieses, dass vereinzelt unwirtschaftlicher Streubestand an private Investoren – und hier bevorzugt an Interessierte aus der eigenen Mieterschaft – verkauft wird, um den Erlös in den Ankauf zielgruppengerechter Liegenschaften zu investieren. So z. B. geschehen im Herbst 2009, als die eigens zu diesem Zweck gegründete Wohnbau Genossenschaft Gießen e. G. die ehemals amerikanischen Siedlungen mit rund 550 Wohneinheiten im Osten der Stadt Gießen erwarb.

### 4.2 Gründung von Mietergenossenschaften

Die Gründung von Genossenschaften zur Überführung des kommunalen Wohnungsbestandes in den Besitz der Mieterschaft stellt eine weitere, nicht unübliche Form der Reaktion auf die neue Gesetzgebung dar.

Nach offizieller Definition handelt es sich bei einer Genossenschaft um

*„eine selbstständige Vereinigung von Personen, die sich auf freiwilliger Basis zusammenschließen, um ihre gemeinsamen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse zu befriedigen und ihre Vorstellungen in einem Unternehmen zu verwirk-*

lichen, das ihnen allen gemeinsam gehört und demokratisch geleitet wird."<sup>1</sup>, wobei die "Förderung" der Mitglieder im Vordergrund steht (Genossenschaftsgedanke).

Bei der Genossenschaftsgründung zeichnen die Mitglieder einen Geschäftsanteil und leisten die Pflichteinzahlung, wodurch das Eigenkapital der Genossenschaft aufgebracht wird. Für Verbindlichkeiten haftet den Gläubigern zunächst das Genossenschaftsvermögen. Im Statut muss darüber hinaus festgelegt sein, ob die Mitglieder beim Konkurs keine, beschränkte oder unbeschränkte Nachschüsse zur Konkursmasse zu leisten haben.

Das Genossenschaftssystem bringt für die Mitglieder eine Vielzahl von Vorteilen mit sich, insbesondere aufgrund der dem Genossenschaftsmodell implizierten „innerbetrieblichen Partizipation“. „Unter dem Modell demokratischer Entscheidungsfindung wird hier nicht einfach formale Entscheidungsbeteiligung nach dem Prinzip „ein Mensch, eine Stimme“ verstanden, sondern die intensive Einbindung der Mitglieder in das betriebliche Alltagsgeschehen. Dies kann ein breites Spektrum an Möglichkeiten umfassen von der Information, der Delegation von Verantwortung, dem Anhören von Meinungen, der Entscheidungseinbindung bei wichtigen Investitionsfragen, der gleichberechtigten Beteiligung an der unternehmerischen Geschäftsführung bis hin zu demokratischen Mehrheitsbeschlüssen bei Grundsatzfragen oder wöchentlichen Beschlussfassungen nach dem Konsensprinzip.“<sup>2</sup> Dieses umfassende Partizipationsmodell führt erfahrungsgemäß zu einer hohen Identifizierung der Mieter mit ihrem (genossenschaftlich erworbenen) Wohnraum.

In der Regel maßgeblich für das Gelingen einer Genossenschaft ist jedoch die Gründungsphase, in der auf die potenziellen Mitglieder zunächst ein erheblicher Arbeitsaufwand und – das ist sicherlich der entscheidende Faktor – ein nicht unerheblicher finanzieller Aufwand, u. a. durch das Zeichnen von Genossenschaftsanteilen zukommt. Auch stellt die erforderliche Gründungsprüfung eine hohe Barriere dar. Sie ist für neue Genossenschaften, die sich in der Aufbauphase fast immer in einer Überforderungssituation befinden, ausgesprochen zeitaufwendig und kostenintensiv. Aufwendungen von mehreren tausend Euro an Prüfungskosten für Neugründungen sind keine Seltenheit.<sup>3</sup>

Zu diesem relativ hohen zeitlichen und finanziellen Gründungsaufwand gesellt sich zudem eine relativ geringe Flexibilität der Rechtsform.

Die Nachteile dieses Modells haben die Wohnbau seinerzeit dazu bewogen, für die bestehende GmbH eine eigene, auf die kommunale Situation zugeschnittene Variante zu entwickeln. Als es später darum ging, zusätzlichen Wohnraum in den ehemals amerikanischen Siedlungen anzukaufen, entschied man sich jedoch tatsächlich für das Genossenschaftsmodell zur Neuentwicklung dieses Stadtteils.

---

<sup>1</sup> **I. MacPherson**: Genossenschaftliche Grundsätze für das 21. Jahrhundert, Hrsg. vom Internationalen Genossenschaftsbund, Genf 1995, S. 3.

<sup>2</sup> **Burghard Flieger**: Partizipative Umweltunternehmen: Vorreiter moderner genossenschaftlicher Grundsätze?! In: netz (Hg.): Ökologie und Partizipation. Zwei Gesichter zukunftsfähigen Wirtschaftens, Bonn 1997

<sup>3</sup> **Burghard Flieger**: Partizipative Umweltunternehmen: Vorreiter moderner genossenschaftlicher Grundsätze?! In: netz (Hg.): Ökologie und Partizipation. Zwei Gesichter zukunftsfähigen Wirtschaftens, Bonn 1997

## **4.3 Die Annahme der Herausforderungen**

Für alle, die sich - wie die Wohnbau - entschieden haben, die Herausforderungen einer sozioökologischen Stadtentwicklung anzunehmen und hierfür greifbare Strategien zu entwickeln, hat zunächst die Umwandlung des Zweiten Wohnungsbaugesetzes in das Wohnraumförderungsgesetz nochmals zu veränderten Bedingungen geführt. Auch wurden die gesetzlichen Vorgaben zur energetischen Ausstattung von Gebäuden laufend verschärft.

### **4.3.1 Die Neuerungen des Wohnraumförderungsgesetzes (WoFG) gegenüber dem Zweiten Wohnungsbaugesetz (II. WoBauG)**

Mit dem Hinweis, dass sich das II. Wohnungsbaugesetz (II. WoBauG) nicht mehr zur Bewältigung der gegenwärtigen Aufgaben und Herausforderungen eignet, wurde am 13. September 2001 das Wohnraumförderungsgesetz (WoFG) verabschiedet und trat zum 1. Januar 2002 in Kraft. Durch das WoFG wurde das Wohnungsbaurecht grundlegend reformiert. Mit dem Gesetz sollte der traditionelle soziale Wohnungsbau der Nachkriegszeit zu einer sozialen Wohnraumförderung weiterentwickelt werden. Ein zentraler Punkt war die Schaffung von Rechtsgrundlagen für eine flexible, bedarfsgerechte Förderung von Haushalten, die sich nicht selbst am Markt mit Wohnraum versorgen können, wie z. B. Haushalte mit geringem Einkommen, ältere und behinderte Menschen, Alleinerziehende etc. Zudem wurde anstelle der bisherigen Ausrichtung auf die Neubauförderung der vorhandene Wohnungsbestand wesentlich stärker in die gesetzlichen Regelungen mit einbezogen, der Erwerb auch von gebrauchtem Wohneigentum wird gestärkt.

Darüber hinaus entfällt das Nebeneinander der unterschiedlichen Förderwege. Der Bund räumt den Ländern viel Spielraum zu Fördermaßnahmen ein, die der jeweiligen wohnungswirtschaftlichen Situation angemessen sind. Auch wurden im Rahmen von Rechtsvereinfachung und Entbürokratisierung rund 200 Regelungen des alten Gesetzes gestrichen.

Der ehemals zentralistisch geprägte Gesetzgebungscharakter, der der Bundesregierung die Erstellung sämtlicher Vorgaben und auch die Mittelvergabe zuwies, nahm mit dem WoFG dezentralen Charakter an, durch den die Regionen stärker in die Verantwortung genommen werden. Dieses eröffnet für die Regionen zum einen völlig neue Handlungsspielräume, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Zum anderen sind sie aber auch gefordert, regional abgestimmte Analysen und Handlungskonzepte vorzulegen, um in den Genuss finanzieller Zuwendungen zu kommen.

### **4.3.2 Die Energieeinsparverordnung (EnEV) und das Erneuerbare-Energien-Wärmegesetz (EEWärmeG)**

Die Energieeinsparverordnung ist Teil des deutschen Baurechts. Sie schreibt Bauherren die bautechnischen Standardanforderung zum effizienten Betriebsenergieverbrauch ihrer Gebäude oder ihrer Bauprojekte vor. Sie gilt für Wohngebäude, Bürogebäude und bestimmte Betriebsgebäude.

Die EnEV löste zum 1. Februar 2002 die Wärmeschutzverordnung (WSchV) und die Heizungsanlagenverordnung (HeizAnV) ab, die in ihr aufgingen. Die letzte Novelle der EnEV trat zum 1. Oktober 2009 in Kraft.

Das am 1. Januar 2009 in Kraft getretene Erneuerbare-Energien-Wärmegesetz (EE-WärmeG) ist ein Bundesgesetz, das den Ausbau erneuerbarer Energien im Wärme- und Kältesektor bei der energetischen Gebäudeversorgung vorantreiben soll. Das Gesetz ist Teil des von der Bundesregierung am 5. Dezember 2007 beschlossenen Integrierten Energie- und Klimaprogramms (IEKP) und führt erstmals bundesweit eine Pflicht zur Verwendung von erneuerbaren Energien beim Neubau von Gebäuden ein (so genannte *Nutzungspflicht* gem. § 3 Abs. 1 EEWärmeG).

## 5. Arbeit statt Arbeitslosigkeit finanzieren

Die Wohnbau erachtet die Schaffung von Arbeitsplätzen als eine ebenso originär kommunale Aufgabe wie beispielsweise die Versorgung mit Wohnraum oder mit Energie und Wasser. Entgegen dem gängigen europäischen Modell der nachfrageorientierten Schaffung von Arbeitsplätzen im Dienstleistungssektor sieht sie auch eine große Chance in der Bereitstellung angebotsorientierter Dienstleistungen nach dem amerikanischen Modell. Hier geht es darum, bei Menschen mit neuen Entwicklungen und Angeboten einen neuen Bedarf zu wecken.

Um ein angepasstes Modell der Arbeitsplatzbeschaffung Sinn bringend installieren zu können, bedarf es zunächst einer genauen Analyse der regionsspezifischen Problematik: Welche Arbeitsplätze in welchen Industriezweigen sind weg gebrochen? In Gießen waren es in erster Linie Arbeitsplätze in mittelständischen Unternehmen der Zuliefererproduktion. Dieses deutet auf einen allgemeinen Strukturwandel hin: waren es früher in erster Linie Arbeitsplätze in der Großindustrie, werden heute (u. a. bedingt durch die fortschreitende Globalisierung und damit einhergehenden Fusions-tendenzen) mehr und mehr Arbeitskräfte aus mittelständischen Unternehmen freigesetzt.

Gießen stellt hier keinen Einzelfall dar, sieht sich als „Schlafregion“ des Rhein-Main-Gebietes jedoch vor besondere Herausforderungen gestellt. Obwohl vor Ort „Berge“ von Arbeit anfallen, werden diese trotz hoher Arbeitslosigkeit nicht abgetragen. Wichtig ist hier eine Entwicklung von „nur wohnen“ hin zu „wohnen und arbeiten“. Nach Ansicht der Wohnbau ist die hohe Arbeitslosigkeit in ihren Siedlungsanlagen weniger konjunktur- als strukturbedingt. Würde man die brachliegende Arbeitskraft für die Instandsetzung der eigenen Wohnanlagen vor Ort sinnvoll einsetzen, könnte man „zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen“: Die Schaffung qualifizierter Arbeitsplätze sowie den Werterhalt der Gebäude durch Bestanderneuerung.

### 5.1 Von „Nur Wohnen“ zu „Wohnen Plus“

Bei allen geplanten Maßnahmen muss berücksichtigt werden, dass sich das Konsumverhalten der Bevölkerung und damit auch der Mieterschaft der Wohnbau in den vergangenen Jahren grundlegend geändert hat, von „Nur Wohnen“ hin zu „Wohnen Plus“. War es noch vor einigen Jahren insbesondere von Bedeutung, den Bedarf an günstigem Wohnraum zu decken, so geht es jetzt vermehrt (insbesondere bei der

jüngeren Generation) darum, darüber hinaus ein Angebot für Freizeitgestaltung und Kommunikation bereitzustellen. In der 75.000-Einwohner-Stadt Gießen gibt es z. B. bereits mehr als 20 gut ausgebuchte Fitnesscenter, was für sich allein schon auf einen enormen Bedarf an „Fun-Kultur“ hinweist.

Um eine solch hohe Nachfrage an „weichen“ Standortfaktoren befriedigen zu können, bedarf es auf der einen Seite eines ausreichenden Dienstleistungsangebotes, auf der anderen Seite müssen die Menschen aber auch in die Lage versetzt werden, sich diesen erwünschten Lebensstandard leisten zu können. Gesellschaftliches Ansehen des Einzelnen wird heute in erster Linie über das Vorhandensein eines Arbeitsplatzes definiert. Ist dieser nicht vorhanden und ein Mensch damit auf öffentliche Transferzahlungen angewiesen, sinkt das gesellschaftliche Ansehen rapide. Damit beginnt für diesen Menschen häufig die Abwärtsspirale: Keine Arbeit – kein Einkommen – kein Konsum – kein gesellschaftliches Ansehen – Verlust des Selbstbewusstseins ...

Zahlreiche Mieter der Wohnbau sind diesen Weg gegangen. Die negativen Auswirkungen einer solchen Entwicklung bleiben aber in der Regel nicht das individuelle Problem des Einzelnen, sondern haben deutlichen Einfluss auf das gesamte gesellschaftliche System:

Die Vermieter sozialer Wohnungsbaugesellschaften, die den überwiegenden Teil der sozial schwachen Menschen beherbergen, klagen zunehmend über Mietrückstände, Alkoholismus und Drogenabhängigkeit, sowie Vandalismus und Raufereien, gerade in größeren Wohnanlagen. Selbstverständlich hat solch ein Verhalten auch Auswirkungen auf das unmittelbare Umfeld solcher Brennpunkte: Abwanderung und Ghettobildung sind die Folge, die Abwärtsspirale dreht sich immer tiefer.

Von einer solchen Entwicklung war auch die Wohnbau in den letzten Jahrzehnten in besonderem Maße betroffen. Die Sozialstruktur der Stadt Gießen weist einen deutlich über dem Bundesdurchschnitt liegenden Anteil sozialer Problemgruppen auf, die in erster Linie in Wohnungen der Wohnbau Gießen GmbH untergebracht sind. Die Probleme in den sozialen Brennpunkten verschärften sich laufend, so dass für Stadt und Gesellschaft ein dringender Handlungsbedarf entstand.

Die Wohnbau ergriff die Initiative und beschloss, angepasste Modelle zur Entschärfung dieser sozialen Missstände zu entwickeln und vor Ort umzusetzen. In erster Linie sollte es darum gehen, den von sozialer Ausgrenzung in besonderem Maße betroffenen Menschen (z. B. ALG II-Empfängern und Arbeitslosen) Perspektiven aufzuzeigen und ihnen mit ihren Familien neue Lebensentwürfe zu ermöglichen.

Erfahrungen aus Stadt und Landkreis Gießen haben gezeigt, dass es nicht nur sozial, sondern auch ökonomisch sinnvoll ist, langzeitarbeitslose Menschen durch öffentlich geförderte Beschäftigungsprogramme wieder in Lohn und Brot zu bringen. Stadt und Landkreis Gießen haben sich bereits seit Ende der 80er Jahre in erheblichem Maße im Programm „Arbeit statt Sozialhilfe“ engagiert. Dieses Programm zielte darauf ab, langzeitarbeitslose Menschen, die im Bezug von Sozialhilfe stehen, zu qualifizieren und wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren - mit dem Effekt der dauerhaften Einsparung von Transferleistungen und damit der Entlastung der öffentlichen Kassen. Auswertungen des Programms haben gezeigt, dass den öffentlichen Kassen hierdurch Einsparungen in Millionenhöhe zugute kommen, da ein Großteil der

ehemaligen Leistungsbezieher (im Landkreis Gießen über 90%!) nach solch einer Maßnahme dauerhaft Beschäftigung findet.<sup>4</sup>

## **5.2 Die beispielhafte Sanierung sozialer Brennpunkte (1988-1999)**

Ein erstes, äußerst ehrgeiziges Projekt der Stadt Gießen in Zusammenarbeit mit der Wohnbau war die Sanierung von drei sozialen Brennpunkten in Gießen (Eulenkopf, Margaretenhütte, Gummiinsel), mit der Zielsetzung, die Obdachlosenwohnungen und -siedlungen langfristig und grundlegend zu verändern.

In allen drei Siedlungen waren Schlichtbauten aus dem Programm 1963-1971 gebaut worden, die als Übergangswohnungen genutzt werden sollten. Im Laufe der Zeit bildeten sich hier allerdings solch abgängige Strukturen heraus, dass tief greifende Maßnahmen baulicher, vor allem aber auch sozialer Art zwingend erforderlich wurden. Man entschied sich für einen integrativen Ansatz, der zwei Aspekte umfassen sollte:

- Die bauliche Sanierung sollte einhergehen mit sozialer Integration
- Das Problem sozialer Randgruppen sollte parallel in drei sozialen Brennpunkten im Rahmen der gesamten Stadtentwicklung integrativ angegangen werden

Um die Akzeptanz für das Sanierungsvorhaben zu fördern, wurde von Beginn an großer Wert auf die frühzeitige und umfassende Information, Einbeziehung und Beteiligung der Mieterinnen und Mieter gelegt. Zum einen bekamen diese aus allen drei Brennpunkten jeweils zwei Sitze mit Stimmrecht im Sanierungsbeirat. Zum anderen wurden Arbeitslose aus der Mieterschaft mit Hilfe einer Initiative für Jugendberufsbildung im Rahmen des Programms „Arbeit statt Sozialhilfe“ mit Sanierungsaufgaben direkt betraut.

Eine weitere wichtige Maßnahme war die begleitende Sozialarbeit und Unterstützung für die Bewohner der Brennpunkte. Es wurden Einrichtungen der Gemeinwesenarbeit etabliert, die bei unterschiedlichen Trägern angesiedelt sind. Das Angebot erstreckt sich von Spielstuben und Kindertagesstätten mit individueller Förderung der Kinder über Jugendclubs und Hausaufgabenhilfe bis hin zur Erwachsenenarbeit.

Zur Verstärkung der Aktivitäten wurden noch weitere Einrichtungen in Gießen geschaffen, die vornehmlich auf die berufliche und soziale Integration insbesondere der Jugendlichen und jungen Heranwachsenden aus den Brennpunkten hinwirken, so z. B. die Initiative für Jugendberufsbildung der sozialen Brennpunkte in Gießen e. V. (IJB) und die kommunale Beschäftigungsgesellschaft, das Zentrum Arbeit und Umwelt Gießen (ZAUG).

Zudem wurden für die Stadtverwaltung Aufgaben für die Verhinderung zukünftiger Obdachlosigkeit in der Stadt Gießen formuliert.

---

<sup>4</sup> Landkreis Gießen, Stabsstelle Beschäftigungs- und Wirtschaftsförderung: „Arbeit statt Sozialhilfe im Landkreis Gießen, Auswertung 1996-1998“

Im Ergebnis wurden 219 Wohneinheiten saniert und 77 neu errichtet. Konsens bei allen Entscheidungsträgern und Beteiligten ist aber, dass nur durch die Beteiligung der Bewohner bei der Planung und Durchführung der Maßnahmen sowie die Mitarbeit in den Mieterräten eine solch hohe Akzeptanz für die Sanierung erreicht werden konnte.

Aus heutiger Sicht betrachtet, ist die Zielsetzung der städtebaulichen und sozialen Integration in das städtische Gesamtgefüge in vollem Maße erreicht worden. Mit der Verbesserung der Wohnungen und des Wohnumfeldes hat sich im Laufe der vergangenen Jahre auch eine ausgeglichene Sozialstruktur in diesen Stadtteilen herausgebildet.

### **5.3 Die Arbeit geht nicht aus**

Aber auch nach dieser Sanierung der sozialen Brennpunkte zeichneten sich an anderer Stelle immer noch viele Gebäude der Gesellschaft durch Sanierungsrückstau aus, während parallel hierzu eine hohe Anzahl der Bewohner/innen arbeitslos war. Nahe liegend war es also, zur (Re)Integration arbeitsloser Menschen dort anzusetzen, wo Arbeitskraft benötigt wurde: Bei den Sanierungs-, Instandsetzungs- und Pflegearbeiten am Gebäudebestand der Wohnbau.

Aus dieser Idee heraus kam es 1998 zur Gründung der Wohnbau Mieterservice GmbH.

## **6. Die Wohnbau Mieterservice GmbH**

Das Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen "Wohnbau Mieterservice GmbH" (im Folgenden Mieterservice GmbH genannt) wurde am 01.09.1998 als Tochterunternehmen der Wohnbau gegründet. Gesellschafterinnen sind zu gleichen Teilen die Stadt Gießen sowie die Wohnbau.

Für diese Servicegesellschaft wurden folgende Zielsetzungen definiert:

- Steigerung der Wohnqualität und damit der Attraktivität der Stadt Gießen
- Reparaturen und Instandhaltungsaufgaben im Bestand der Wohnbau mit geringem Verwaltungsaufwand
- Mieter werden zu Mitarbeitern, was zur höheren Identifizierung mit der Wohnanlage führt
- Schaffung von Ausbildungs- und Dauerarbeitsplätzen für Langzeitarbeitslose und Schwerbehinderte in ihrem eigenen Umfeld
- Werterhalt durch Bestandserneuerung bei gleichzeitigem Abbau der Arbeitslosigkeit in den Quartieren
- Präsenz von Ansprechpartnern für die Betreuung der Mieter

Existenziell wichtig waren vor allem zwei Maßnahmen, die halfen, die Kosten für das neue Unternehmen möglichst gering zu halten:

## **6.1 Kostenvorteile durch die steuerliche Organschaft mit der Muttergesellschaft**

Der Entscheidung, die Mieterservice GmbH als Tochtergesellschaft der Wohnbau zu installieren, gingen intensive betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen voraus.

### **6.1.1 Problemstellung**

Eine zentrale Aufgabe jedes wohnungswirtschaftlichen Unternehmens ist die optimale Ausgestaltung des Bereiches „Sanierung und Instandhaltung“. Die Wege zur Optimierung sind umstritten; die Bandbreite reicht in der Regel von der Fremdvergabe bis zur Selbstwahrnehmung des Aufgabenbereiches, zum Beispiel im Rahmen eines Regiebetriebes. Es gibt zudem viele Mischformen. Bei der Wohnbau galt es Antworten zu finden auf die Frage, wie mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten das Unternehmensziel der Ertrags sichernden Substanzerhaltung und -verbesserung bei sozial verträglichen und angemessenen Mieten zu erreichen ist. Im Vordergrund sollte dabei weiterhin die Kundenorientierung stehen, bei gleichzeitiger Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des auf das Kerngeschäft „Wohnungswirtschaft“ ausgerichteten Unternehmens.

Man kam zu dem Ergebnis, dass diesen anspruchsvollen Anforderungen nur durch eine Erhöhung der Leistung genügt werden konnte. Auch wurde ersichtlich, dass die früher vorhandenen Instrumente weder unternehmerisch noch finanziell zur Erhöhung der Leistung ausreichten. Insbesondere war eine Steigerung der Fremdvergabe im Bereich „Sanierung und Instandhaltung“ aus finanziellen Gründen ausgeschlossen. War doch, trotz einer an die Grenzen gehenden finanziellen Belastung, ein erheblicher Sanierungsrückstau entstanden.

Es wurde offensichtlich, dass eine grundlegende Änderung der Unternehmenspolitik erfolgen musste. Es bot sich die Entfaltung eigener unternehmerischer Aktivitäten an. Ein Verbandsgutachten kam zu dem gleichen Ergebnis.

### **6.1.2 Regiebetrieb oder Tochterunternehmen?**

Die grundsätzlichen Überlegungen der Wohnbau konzentrierten sich nach diesen Vorüberlegungen auf die Frage, wie die künftige unternehmerische Initiative rechtlich gestaltet sein sollte. In Frage kamen die Wahrnehmung der Aufgaben innerhalb des eigenen Unternehmens (z. B. in Form eines Regiebetriebes) oder das rechtlich selbstständige Tochterunternehmen.

Als Nachteile der Aufgabenwahrnehmung im eigenen Unternehmen stellten sich vor allem folgende heraus:

- Mangelnde Transparenz schränkt die Effektivität ein; dies gilt umso mehr, als gerade der Bereich „Sanierung und Instandhaltung“ mit seinen vielen kleinen Maßnahmen und Kleininstandhaltungen nur schwer und zudem aufwendig zu kontrollieren ist. Diese Probleme treten auch bei der Fremdvergabe auf.
- Unternehmerischer Erfolg ist nicht mehr wichtigste Zielgröße

- Die Verschmelzung der Stellung von Auftraggeber und Auftragnehmer hebt das institutionelle Gegenseitigkeits- bzw. Spannungsverhältnis auf; dies führt zum Nachlassen der Leistung. Mit der personellen Integration wird das Bedürfnis nach optimaler Leistung durch nicht leistungsfördernde Bestrebungen ersetzt.
- Die Unterwerfung unter das Tarifgefüge des wohnungswirtschaftlichen Unternehmens wird den besonderen Anforderungen nicht gerecht und kann zur Kostenfalle werden. Die Anpassungsmöglichkeiten bei Nachfrageschwankungen sind zu gering.

Durch folgende Maßnahmen nahm man an, die Probleme in einem rechtlich eigenständigen Tochterunternehmen lösen zu können:

- Eine eigene Betriebsbuchhaltung mit Kosten- und Leistungsrechnung
- Die Vergleichbarkeit mit Fremdvergabe durch ungeschminkten Kostenvergleich
- Lohnmodelle, die die Leistung, den unternehmerischen Erfolg und letztlich auch die Anwesenheit abbilden
- Größere Leistungseinheiten und damit erleichterte Kontrollmöglichkeiten durch Zusammenfassung aller Gewerke in einer Hand.

Die Tragfähigkeit dieser Überlegungen lässt sich heute belegen.

### **6.1.3 Steuerliche Überlegungen**

#### **a) Umsatzsteuerliche Organschaft**

Die betriebswirtschaftlichen Vorteile der Unternehmenskonstruktion würden konterkariert, wenn erhebliche steuerliche Nachteile entstünden.

Die Umsätze der wohnungswirtschaftlichen Unternehmen sind in der Regel umsatzsteuerbefreit. D. h. auf die Mieten ist, von Ausnahmen abgesehen, keine Umsatzsteuer zu entrichten. Entsprechend hat das Unternehmen aber auch nicht das Recht, Vorsteuerbeträge, die auf diese befreiten Umsätze entfallen, geltend zu machen. Allerdings muss die Umsatzsteuer von Fremdunternehmen auch auf die Lohnkosten und den Unternehmergewinn erhoben werden. Das wiederum hat letztlich zur Folge, dass das wohnungswirtschaftliche Unternehmen Umsatzsteuer auf Lohnkosten zu entrichten hat. Dieses ist insofern von Nachteil, als der Bereich „Sanierung und Instandsetzung“ sehr lohnkostenintensiv ist.

Demgegenüber fällt im eigenen Regiebetrieb keine Umsatzsteuer an, da Innenumsätze nicht steuerbar sind. Der entsprechende Kostenvorteil ist hier erheblich. Bei der Mieterservice GmbH konnte diese Nichtsteuerbarkeit durch die Einrichtung einer steuerlichen Organschaft ebenfalls erreicht werden.

#### **b) ertragssteuerliche Organschaft**

Die ertragssteuerliche Organschaft würde bewirken, dass die Gewinne und Verluste von Mutter- und Tochterunternehmen bei der Körperschaftssteuer und der Gewerbesteuer miteinander verrechnet würden. Dies kann unter Umständen erhebliche Vor-

teile bieten, insbesondere wenn bei einem Unternehmen Verlustvorträge bestehen, die mit Gewinnen des anderen Unternehmens verrechnet werden können.

Der Einführung der ertragssteuerlichen Organschaft zwischen Wohnbau und Mieterservice GmbH standen bisher noch gesellschaftsrechtliche Gründe entgegen.

## **6.2 Leistungslohn**

Bei den Mitarbeitern der Mieterservice GmbH handelt es sich überwiegend um Menschen, die bis zu ihrer Einstellung lange Zeit ohne festen Arbeitsplatz waren. Häufig hatten sie sogar noch nie im Berufsleben gestanden und waren somit in erster Linie an den Bezug von Transferleistungen gewöhnt. Zur dauerhaften Integration dieser Menschen in das Arbeitsleben war es daher wichtig, Anreize zu schaffen, die diese Menschen von den Vorteilen einer geregelten Arbeit gegenüber dem Bezug von Transferleistungen überzeugten.

Aus diesem Grund wurde für die Mitarbeiter ein Leistungslohnmodell konstruiert, bestehend aus einem Grundlohn, Zulagen und leistungsbezogenen Vergütungen. Dieses Lohnmodell wirkt motivationsfördernd und bewirkt eine für alle Seiten zufriedenstellende Arbeitsleistung.

Das Betriebsergebnis der letzten Jahre gab dieser Entscheidung Recht. Innerhalb von sieben Jahren ist die Zahl der Mitarbeiter bei der Servicegesellschaft von 17 im ersten Jahr auf heute mehr als 150 Mitarbeiter (inklusive 22 Ausbildungsplätzen) gestiegen und wird sich voraussichtlich dauerhaft in diesem Bereich einpendeln, da der Instandsetzungsbedarf mit dieser Anzahl Mitarbeiter gedeckt werden kann.

Das Konzept der Mieterservice GmbH, ausschließlich Arbeitsplätze für Langzeitarbeitslose zu schaffen, ging bereits in den ersten Jahren auf. Die Arbeitskräfte zeigen sich hoch motiviert und haben mit ihrem Einsatz eine positive Unternehmensentwicklung ermöglicht.

## **6.3 Derzeitige Dienstleistungen**

Die Mitarbeiter der Mieterservice GmbH wurden zunächst für die Reparaturen und Instandhaltungsaufgaben im Bestand der Wohnbau eingestellt, um für die Mieter einen besseren und ganzheitlichen Service „rund ums Haus“ sicherstellen zu können. Das Dienstleistungsangebot wurde im Laufe der Jahre schrittweise ausgebaut und umfasst heute folgende Palette:

### *Rund ums Haus*

- Entrümpelungen
- Pflege der Grünanlagen
- Baumschnitt
- Pflasterarbeiten
- Neuanlage und Erhaltung von Spielplätzen
- Kontrolle und Reinigung von Müllplätzen
- Einigung von Gehwegen und Parkplätzen sowie Laubentfernung
- Winterdienst

### Im Haus

- Maler- und Lackierarbeiten
- Fliesenlegen und Verputzarbeiten
- Neuinstallation, Wartung und Reparatur von elektrischen Anlagen
- Neuinstallation, Wartung und Reparatur von Heizungs- und Sanitäreanlagen
- Einbau und Reparatur von Türen, Fenstern und Rolläden
- Concierge- und Hausmeisterdienst
- Schlüsseldienst und Notdienst
- Komplettsanierung in bewohntem Zustand
- Installation von Photovoltaikanlagen
- Facility Management, in enger Kooperation mit dem Wohnbau-Kundenservice

Von Anfang an gehörte es zum Konzept der Mieterservice GmbH, vielfältige Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft zu etablieren, die über die konventionellen handwerklichen Tätigkeiten hinausgehen. Waren die handwerklichen Arbeiten zunächst das dringlichste Anliegen, so zielt das Konzept doch langfristig darauf ab, für die Mieter der Wohnbau Serviceleistungen zu erbringen, die eine deutliche Verbesserung der Wohn- und Wohnumfeldsituation bewirken sollen. Aus diesem Grund liegt ein Arbeitsschwerpunkt der Mieterservice GmbH im Angebot neuer Mieter-Dienstleistungen, wie sie in Kapitel 11.1 beschrieben sind.

## **6.4 Stellungnahme der Wohnbau Gießen GmbH zur Organisation des gebäudetechnischen Bestandsmanagements**

Im Rahmen der Diskussion um die Einschränkung der wirtschaftlichen Betätigung von Kommunen wird der Wohnbau Mieterservice GmbH, der Tochtergesellschaft der Wohnbau Gießen GmbH, von Kritikern der Vorwurf gemacht, als Unternehmen der öffentlichen Hand gegenüber dem privaten Handwerk in verzerrenden Wettbewerb zu treten. Es heißt, die Leistungen, die von der Wohnbau Mieterservice GmbH erbracht würden, sollen von privaten Unternehmen des Handwerks ausgeführt werden und ein weiterer Ausbau der Gesellschaft müsse unter allen Umständen unterlassen werden.

Hierzu wird wie folgt Stellung bezogen:

Die Wohnbau Gießen GmbH ist ein Unternehmen, das ihre satzungsgemäßen Aufgaben nach wirtschaftlichen Kriterien zu erfüllen hat. Zu diesen Aufgaben gehören neben dem Vermietgeschäft und der Verwaltung des Wohnraumes auch die Bestandserhaltung und -betreuung. Die Ausgründung eines wirtschaftlichen Unternehmensteils zur Erfüllung dieser letztgenannten Aufgaben war eine bewusste Entscheidung, da sich der Regiebetrieb als zu teuer und als schlecht steuerbar erwies. Die Gründung eines Tochterunternehmens, welches organschaftlich mit der Muttergesellschaft verbunden wurde, stellte die nachweislich ökonomischste Lösung dar und entspricht auch dem gegenwärtigen Kenntnisstand, denn zum gleichen Ergebnis kam das im Mai 1997 vorgelegte Verbandsgutachten mit seinem „Konzeptionsvorschlag zur Gründung einer Dienstleistungsgesellschaft Service GmbH“. Zudem stand und steht die Unternehmensgründung und -erweiterung keinen gesetzlichen Vorgaben entgegen. Im Gegenteil: Nach dem Sozialstaatsgebot des Artikels 20 Abs. 1 GG

sind die Gemeinden in besonderer Weise zur Daseinsvorsorge für ihre Bürger verpflichtet. Zu den Aufgaben der Daseinsvorsorge gehört laut einem Rechtsgutachten des Verfassungsrichters a. D., Prof. Alfred Söllner, auch die Bereitstellung preiswerten Wohnraums durch die Kommunen. Zur Erfüllung dieser Aufgaben könnten die Gemeinden wirtschaftliche Unternehmen gründen, erwerben, oder sich an ihnen beteiligen. So sieht es auch § 121 Abs. 1 der neu gefassten Hessischen Gemeindeordnung vor. Hier heißt es:

*Die Gemeinde darf ungeachtet der Rechtsform wirtschaftliche Unternehmen nur errichten, übernehmen oder wesentlich erweitern, wenn*

- 1. der öffentliche Zweck das Unternehmen rechtfertigt,*
- 2. das Unternehmen nach Art und Umfang in einem angemessenen Verhältnis zur Leistungsfähigkeit der Gemeinde und zum voraussichtlichen Bedarf steht und*
- 3. der öffentliche Zweck nicht ebenso gut und wirtschaftlich durch einen privaten Dritten erfüllt wird oder erfüllt werden kann.*

Wenn die Wohnbau Mieterservice GmbH sich also ausschließlich im Auftrag der Wohnbau um die Erhaltung und Betreuung des eigenen Bestandes kümmert und darüber hinaus keine weiteren Leistungen anbietet, die sie gegenüber Dritten abrechnet, erfüllt sie lediglich Aufgaben der gesetzlich verankerten Daseinsvorsorge.

Alle Aufgaben, die über die reine Bestandserhaltung und -betreuung hinausgehen, werden von der Wohnbau Gießen GmbH schon von jeher an private Handwerksfirmen vergeben.

Sämtliche Gewerke der Wohnbau Mieterservice GmbH sind, soweit erforderlich, in den entsprechenden Organisationen des Handwerks vertreten.

Weitere Effekte, die durch den Aufbau der Wohnbau Mieterservice GmbH entstanden sind:

- Dauerarbeitsplätze für Langzeitarbeitslose; die Mitarbeiter sind überwiegend auch Mieter der Wohnbau Gießen GmbH
- Beschäftigung von 15 schwer behinderten Mitarbeitern
- Bereitstellung von 20 Ausbildungsplätzen
- Senkung des Verwaltungsaufwands für die Wohnbau Gießen GmbH
- Mieterverträgliche Sanierung in bewohntem Zustand durch Einsatz aus einer Hand
- Ausbau weiterer Dienstleistungen für die Mieter, z. B. Concierge-Dienste.

Die Entlastung von Plan- und Überwachungsaufgaben hat bei der Muttergesellschaft Kräfte freigesetzt, die für Großsanierungen mit externen Partnern genutzt werden können. Entsprechend wird die Auftragslage – entgegen allen Vorwürfen – für das Handwerk und das heimische Unternehmertum nicht verschlechtert, sondern im Gegenteil, vor allem im Baubereich erheblich verbessert. Die Wohnbau Gießen GmbH vergibt jährlich Bauleistungen in Höhe von ca. 17 Mio. Euro, drei Viertel davon an Fremdfirmen vorwiegend aus dem heimischen Raum.

## 7. Mitbestimmen statt verkaufen

Sich den Herausforderungen stellend hat die Wohnbau die unterschiedlichsten Beteiligungsmodelle intensiv geprüft und sich letztlich dazu entschieden, mit einem eigenen – und wie es sich heute darstellt praktikablen - Modell den schmalen Grad zwischen der originären Aufgabe der Daseinsvorsorge und wirtschaftlicher Unternehmensausrichtung zu beschreiten. Sie sieht als Zielsetzung folgendes vor:

- Verbesserung des Wohnwertes der Wohnungen, Modernisierung, Instandsetzung, Umbau und ergänzender Neubau unter Berücksichtigung hoher ökologischer und energetischer Maßstäbe
- Sicherung preiswerten Wohnraums, (einschließlich von Belegungsrechten für Haushalte, die sich nicht selbst auf dem Wohnungsmarkt versorgen können)
- Schaffung von seniorengerechtem Wohnraum
- Schutz der Bewohner vor Verdrängung
- Erhalt (bzw. Wiederherstellung) gemischter Bewohnerstrukturen
- Unterstützung aktiver Nachbarschaften
- Stärkung der Identifikation der Mieter mit Wohnung und Wohnumfeld

Schnell wurde den Verantwortlichen klar, dass das Konzept zur Entlastung der kommunalen Sozialtats durch geringe Mietpreise als allein stehende Maßnahme bei weitem nicht mehr ausreicht, die vielfältigen Probleme in den Siedlungsanlagen in den Griff zu bekommen.

Anfang der neunziger Jahre hat die Wohnbau daher ein bis dahin einzigartiges und weit reichendes Modell der Mietermitbestimmung installiert und in die Unternehmenssatzung mit aufgenommen. Über den gesamten Zeitraum begleitet wurde das Projekt von der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) Soziale Brennpunkte Hessen e. V., die der Wohnbau beratend zur Seite stand. Diese Beratung wurde vom Land Hessen zu 85% bezuschusst. Begonnen hatte der Mitbestimmungsprozess bei der Wohnbau bereits 1988 mit der Bildung von Mieterräten in den Gießener Brennpunkten. Hier sollten die Mieter an der Planung von Sanierungsmaßnahmen beteiligt werden (s. Kapitel 5.2).

Als Mittel der Mitbestimmung hat sich die Wohnbau für die Einbindung des Mieterrates als Organ in die Kapitalgesellschaft entschieden. Es handelt sich hierbei um ein Modell der Mieterbeteiligung, das keine Änderung der Besitzverhältnisse vorsieht, den Mietern aber dennoch ein hohes Maß an Mitbestimmung, aber auch an Eigenverantwortung zumisst. Dieses Mieterbeteiligungsmodell ist derzeit in der Wohnungswirtschaft das weitestreichende in Deutschland und bietet nach Ansicht der Wohnbau eine echte Alternative zur Idee der Gründung von z. B. Mietergenossenschaften.

### 7.1 Rechte und Aufgaben des Unternehmensmieterrates

Die **Hauptaufgabe** des Unternehmensmieterrates (UMR) liegt in der Vertretung der Interessen aller Mieterinnen und Mieter der Wohnbau gegenüber dem Unternehmen. Zur Durchsetzung der Mieterinteressen wurden dem UMR verschiedene Rechte eingeräumt. Diese lassen sich wie folgt in vier Hauptstränge unterteilen:

**a) Mitbestimmungsrechte** zur Jahreswirtschaftsplanung des Unternehmens in den Bereichen

- Wohnungsbauprogramm
- Instandhaltungsprogramm
- Modernisierungsprogramm
- Gemeinschaftseinrichtungen (Bauprogramm und Benutzungsgrundsätze)

**b) Informationsrecht**

Dieses gilt gegenüber der Geschäftsführung über alle Entscheidungen, die für die Gesamtheit der Mieter wichtig sind, jedoch nicht bei Personalangelegenheiten und persönlichen Belangen einzelner Mieterinnen und Mieter.

**c) Vorschlagsrecht**

Der UMR hat das Recht, eigene Planungen und Richtlinien des Unternehmens zu erarbeiten und hierfür vom Unternehmen fachliche Beratung zu bekommen.

**d) Stellungnahmen**

Der UMR bezieht Stellung zu den wesentlichen Entscheidungen des Unternehmens, die die Belange der Mieter betreffen, z. B. allgemeine Mieterhöhungen.

## **7.2 Vorteile für Mieter und Unternehmen**

Eine Analyse der LAG Soziale Brennpunkte<sup>5</sup> hebt hervor, dass das Modell der Mietermitbestimmung gleichermaßen Vorteile für Mieter und Unternehmen mit sich bringt, die auch durch andere Wohnungsunternehmen zu nutzen wären:

### **Vorteile für die Mieter**

- Die Entscheidungen des Unternehmens werden für die Bewohner nachvollziehbarer, sie können eventuelle Kritik dadurch fundierter und konsensfähiger vortragen;
- Der Einfluss auf die Planung und Durchführung von großen Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen nimmt zu, wodurch diese Maßnahmen den Bedürfnissen der Betroffenen besser angepasst werden;
- Durch die Möglichkeiten zur Organisation gemeinsamer Interessen kann ein Feld aktiver Beziehungen unter den Mietern bis hin zu nachbarschaftlicher Selbsthilfe entstehen.

### **Vorteile für das Unternehmen**

- Im Zuge des Mitbestimmungsprozesses nimmt die Identifikation der Mieter mit ihrem Unternehmen zu, es ist langfristig ein behutsamerer Umgang mit der Bausubstanz zu erwarten, der sich in entsprechend geringeren Instandhaltungsaufwendungen niederschlägt;

---

<sup>5</sup> LAG Soziale Brennpunkte Hessen e. V.: „Mietermitbestimmung bei der Wohnbau Gießen GmbH“ – Bericht über die Beratung des Mietermitbestimmungsprojektes durch die LAG Soziale Brennpunkte Hessen e. V. (Zweite Phase 1994/95)“

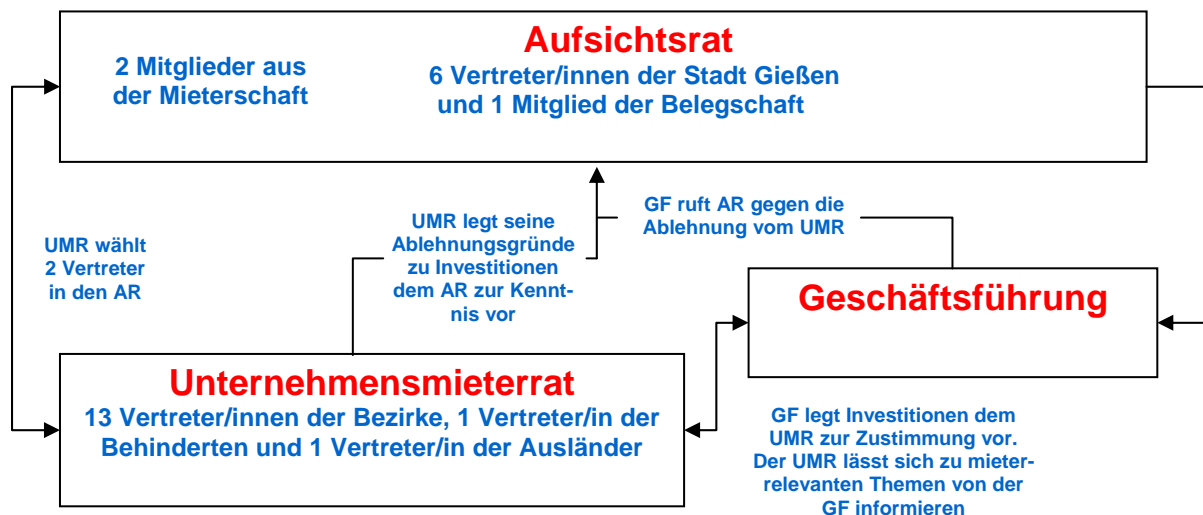
- Die laufende Instandhaltung wird optimaler an den Zustand der Gebäude angepasst, da die konkreten Kenntnisse der Mieter über die von ihnen bewohnten Gebäude bereits im Vorfeld der Planung einbezogen werden können;
- Die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und der Bewohnerschaft verbessert sich wesentlich. Die Mitglieder der Mitbestimmungsorgane bemühen sich, Beschwerden der Mieter zu systematisieren und können so dem Unternehmen frühzeitig Hinweise zur Vermeidung von Beschwerden geben bzw. auch direkt um Verständnis für Entscheidungen werben, die im Rahmen der Mitbestimmung getroffen wurden.

### 7.3 Die Einbindung des Unternehmensmieterrates in die Gesellschaft

Der UMR setzt sich aus insgesamt 15 Personen zusammen. Die Wahl der Mitglieder des UMR erfolgt basisdemokratisch in 13 Bezirken zu je 600-700 Wohneinheiten. Jeder Bezirk entsendet einen Vertreter in den UMR, zudem werden ein Vertreter für Behinderte sowie ein Ausländervertreter gewählt. Der UMR benennt zwei Vertreter für den Ausschussrat der Wohnbau.

Die Einbindung des UMR in die Wohnbau stellt sich heute wie folgt dar:

Grafik 7.1: Einbindung des Unternehmensmieterrates in die Gesellschaft



## 8. Wohn- und Lebensraum gestalten statt verwalten

Um nicht nur Wohnraum zu verwalten, sondern auch Lebensraum zu gestalten, erschien es notwendig, ein Konzept zu entwickeln, das ganzheitlich ansetzt. Damit beauftragt sich die Wohnbau auf den satzungsgemäßen Auftrag, über die reine Hausverwaltung hinaus auch kleinräumige Quartiers- und Stadtteilentwicklung zu betreiben. In §2 Abs. 1 und 2 der Satzung der Wohnbau heißt es hierzu:

*„Vorrangiger Gesellschaftszweck ist die Sicherung einer ausreichenden und sozial verantwortbaren Wohnungsversorgung der Gießener Bevölkerung (gemeinnütziger Zweck).*

*Zur Erfüllung dieses Gesellschaftszweckes errichtet, betreut, bewirtschaftet und verwaltet die Gesellschaft Bauten in allen Rechts- und Nutzungsformen, darunter Eigenheime und Eigentumswohnungen.“*

Mit einzelnen Projekten, wie beispielsweise der Bereitstellung neuer Wohnungen in der Innenstadt, dem Bau von Seniorenwohnanlagen oder von an ökologischen Maßstäben orientierten Reihenhaussiedlungen in früheren Problemgebieten, hat sich die Wohnbau in den letzten Jahren diesem Auftrag gestellt.

Bauliche Maßnahmen allein reichen aber für eine Verbesserung der Wohnsituation nicht aus. Nur mit einer ergänzenden Sozialarbeit und auf das Problemgebiet abgestimmten sozialen Konzepten kann auf Dauer eine positive Quartiersentwicklung herbeigeführt werden. Bisher aber arbeiteten die Stadtplanungsbehörden und die Hausverwaltung kommunaler Wohnungsunternehmen in der Regel losgelöst von der Sozialverwaltung und der Gemeinwesenarbeit der Städte. Eben dies war auch die Situation in der Stadt Gießen, was letztlich die oben beschriebenen negativen Entwicklungen in einzelnen Quartieren zur Folge hatte.

Eine Verzahnung dieser Arbeiten ist nach Ansicht und Erfahrung der Wohnbau die Voraussetzung dafür, die ehrgeizigen Ziele einer integrierten Stadtentwicklung umzusetzen.

Um einen wirklich objektiven Eindruck über die städtischen Problemlagen und mögliche Lösungsansätze zu gewinnen, hat sich die Wohnbau dazu entschlossen, die räumliche Nähe der Gießener Hochschulen zu nutzen und das geographische Institut der Justus-Liebig-Universität sowie den Fachbereich Architektur der Fachhochschule Gießen-Friedberg in die Projektplanung mit einzubeziehen. Die gemeinsame, wissenschaftlich fundierte Erarbeitung von Analysen und Studien stellt eine wichtige Grundlage für die spätere Planung und Umsetzung der praktischen Arbeiten dar.

## 8.1 Quartierssanierung Gießener Nordstadt

### 1. Merkmale des Projektgebietes vor Programmbeginn

- Abgängiger Gebäudebestand in baulicher und energetischer Hinsicht
- Mangel an senioren- und behindertengerechten Wohnungen
- Unattraktive Freiflächengestaltung, fehlende Kommunikationsräume
- Mangel an Garagen und PKW-Stellplätzen
- Problematische Sozial- und Belegungsstruktur

Vorrangige Immobilienbesitzer	Wohnbau Gießen GmbH
Baujahr der Wohnbau-Gebäude	1960-1963
Anzahl WE im Besitz der Wohnbau	560
Wohnungsgröße	2-4 ZKB; 52-80 m <sup>2</sup>

### 2. Ablauf und Entwicklung des Projektes

Mit der Aufnahme der Gießener Nordstadt in das Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“ wurden u. a. auch finanzielle Mittel für die Neugestaltung des Wohnumfeldes im Troppauer Gebiet bewilligt. Die Wohnbau nutzte die Gelegenheit, nicht nur die Freiflächengestaltung inklusive des ruhenden und fließenden Verkehrs neu zu organisieren, sondern auch dringend notwendige Tiefbaumaßnahmen durchzuführen.

Im Rahmen der Neugestaltung des Wohnumfeldes wurde von Ende 2003 bis Ende 2009 eine Gesamtfläche von ca. 54.400 qm bearbeitet.

Als Tiefbaumaßnahmen wurden insbesondere die Regen- und Schmutzwasserkanäle erneuert, die Verkehrserschließungen mit neuen Zu- und Abfahrten in jedem Straßenzug ausgebaut sowie Garagen und PKW-Stellplätze neu geordnet und angelegt. Die Zahl der Garagen hat sich von 70 auf 62 reduziert, die Zahl der PKW-Stellplätze ist von 64 auf 90 steigen, so dass es insgesamt ein Plus von 18 Stellplätzen gibt.

Darüber hinaus wurden Wege für Rettungsfahrzeuge, Zufahrten für Müllfahrzeuge sowie Sitzgelegenheiten, Wäschetrocken- und Fahrradabstellplätze neu geschaffen und die Müllsammelplätze neu angelegt. Die Gehwege wurden weitestgehend barrierefrei gestaltet, das Beleuchtungsnetz erneuert und ausgebaut.

Die Grünanlagen wurden verändert und neu angelegt. Für die Bäume, die wegen der Tiefbauarbeiten gefällt werden mussten, wurden Neuanpflanzungen vorgenommen. Im Zuge der umfangreichen Bauarbeiten hat die Stadtwerke Gießen AG zudem die Trinkwasserversorgungsleitungen erneuert und eine neue Gasleitung zum „Blumenviertel“ verlegt.

Um die Beeinträchtigungen aufgrund der zeitweiligen Nutzungseinschränkungen der Zuwege und PKW-Stellplätze für die Anwohner zu minimieren, wurden die Arbeiten in **vier Teilabschnitten** durchgeführt.

Das Gesamtprojekt wurde auf Grundlage eines städtebaulichen Vertrages zwischen der Stadt Gießen und den Eigentümern (Wohnungsgesellschaften) umgesetzt. Die Verantwortung für die Planung der gesamten Arbeiten wurde an die Wohnbau Gießen GmbH delegiert.

Bei der Wohnbau fasste man den Entschluss, parallel zu den Maßnahmen im Wohnumfeld die gesamten Liegenschaften nachhaltig zu sanieren und zu modernisieren. Hierfür standen keine Gelder aus dem Programm „Soziale Stadt“ zur Verfügung. Sie mussten aus anderen Quellen akquiriert werden.

Vor der Sanierung waren folgende Mängel am Gebäudebestand feststellbar:

- Die Wohnungszuschnitte entsprachen nicht mehr den heutigen Wohnformen und Wohnungsansprüchen
- Die Balkone waren zu klein und aufgrund fehlender Tiefe nur unzureichend nutzbar
- Dächer und Fassaden hatten ihre Lebensdauer erreicht
- Die Elektroverteilungen und die Sanitärinstallationen waren veraltet
- Die Beheizung erfolgte überwiegend mit Kohle- und Gasöfen
- Seit Bauerrichtung war nur unwesentlich in Wärmeschutz investiert worden.

Für die Arbeiten am Gebäudebestand wurde das Troppauer Gebiet in unterschiedliche Bauabschnitte, der Gebäudebestand in Sanierungstypen unterteilt: Die Häuser mit geraden Hausnummern wurden komplett entkernt, um ein Geschoss aufgestockt und mit Personenaufzugsanlagen ausgestattet. Pro Eingang entstanden 24 sanierte, modernisierte und barrierefreie Bestandswohnungen, durch Aufstockung wurden sechs moderne und barrierefreie Wohnungen neu errichtet.

Bei den Häusern mit ungeraden Hausnummern wurden die ursprünglichen Wohnungszuschnitte beibehalten und eine Komplettsanierung vorgenommen (Dach- und Fassadendämmung, Anschluss an die Fernwärme, Installationen).

Begleitend wurde durch die Abfallberatungsgesellschaft des Landkreises Gießen, die AC Abfall Consult GmbH, im gesamten Projektgebiet ein Abfallvermeidungskonzept umgesetzt, das das Aufkommen an Restmüll deutlich reduzieren sollte.

### 3. Zentrale Erfolgsfaktoren

Die baulichen Maßnahmen am Gebäudebestand sowie die Neugestaltung des Wohnumfeldes waren ein wichtiger Anstoß für eine nachhaltige Quartiersentwicklung im Troppauer Gebiet. Durch die Aufwertung der Liegenschaften und der damit einhergehenden besseren Vermietbarkeit konnte eine deutliche Verbesserung der Sozialstruktur erreicht werden. Die Mieterzufriedenheit im sanierten und modernisierten Gebäudebestand der Wohnbau ist merklich gestiegen.

Die bessere Vermietbarkeit der Wohnungen wird eine dauerhafte Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Wohnbau nach sich ziehen. Mit der hochwertigen Sanierung der Gebäude konnte dem Verkauf der Liegenschaften an private Immobiliengesellschaften und somit einer Verdrängung der angestammten, sozial eher schlechter gestellten Bewohnerschaft entgegengewirkt werden. Menschen mit niedrigen Einkommen wurde ein Wohnen auf hohem Niveau ermöglicht, zudem entstand ein adäquates Angebot an bezahlbaren senioren- und behindertengerechten Wohnungen. Insgesamt gab es zum Ende der Sanierungsmaßnahmen ein Plus von 24 Wohneinheiten.

Durch ein neues Beleuchtungskonzept im Wohnumfeld wurde dem Aspekt der Sicherheit Rechnung getragen; ebenso erhöht die Schaffung öffentlicher Räume mit Sitzgruppen das subjektive Sicherheitsempfindens der Bewohner. Die kinderfreundliche Gestaltung von Spielplätzen macht das Quartier auch für junge Familien attraktiv.

Durch eine Neugestaltung der Müllsammelplätze und die Neuordnung der Abfallinfrastruktur konnte zudem ein deutliches Mehr an Sauberkeit im Wohnumfeld erreicht werden.

Ein wichtiger Faktor der Sanierungsmaßnahmen war die Schaffung und die Sicherung von Arbeitsplätzen. Für die durchzuführenden Arbeiten gründete die Wohnbau ein eigenes Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen (die Wohnbau Mieterservice GmbH), das heute rund 150, ehemals langzeitarbeitslosen Menschen einen unbefristeten und nicht subventionierten Arbeitsplatz bietet. Diese Mitarbeiter wurden zum großen Teil aus der eigenen Mieterschaft angeworben. Mit der Einstellung von Arbeitskräften aus der eigenen Mieterschaft zur Erledigung der vor Ort anfallenden Sanierungsarbeiten leisten Wohnbau und Wohnbau Mieterservice einen wichtigen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung und zur Entlastung der Sozialkassen.

#### 4. Mitteleinsatz

##### 4.1 Mitteleinsatz bis Dezember 2009 (Ende der Maßnahme)

	in Mio. Euro	Anteil an Gesamtinvestitionen in %
Eigenmittel Wohnbau	16,29	49,2
Darlehen des Landes Hessen	5,73	17,3
Darlehen der Kreditanstalt für Wiederaufbau	7,26	21,9
Zuschüsse „Soziale Stadt“ für WUF-Gestaltung	2,73	8,3
Darlehen der Stadt Gießen	1,08	3,3
<b>Gesamt</b>	<b>33,09</b>	<b>100,0</b>

## **9. Wohnbau Genossenschaft Gießen e. G.**

Mit dem Ankauf der amerikanischen Siedlungen „John F. Dulles“ und „George C. Marshall“ mit insgesamt rund 550 Wohneinheiten durch die eigens zu diesem Zweck gegründete Wohnbau Genossenschaft Gießen e. G. im Sommer 2009 kommt die Wohnbau, die an der Genossenschaft 7500 Anteile zu jeweils 900 Euro hält, ihrem satzungsgemäßen Versorgungsauftrag nach. Dieser sieht vor, dass die städtische Gesellschaft eine ausreichende und sozial verantwortbare Wohnungsversorgung der Gießener Bevölkerung sicherzustellen hat. Sie hat demnach Gebäude zu errichten und zu erwerben und nachfolgend nach ökonomischen, sozialen und ökologischen Gesichtspunkten zu bewirtschaften und zu betreuen.

Die Wohnbau Genossenschaft ist der Ansicht, dass der Abzug der amerikanischen Truppen nicht nur als Verlust von Wirtschaftskraft, sondern im Gegenteil auch als Chance für eine nachhaltige und integrierende städtebauliche Entwicklung gesehen werden kann und sollte. Mit den freigewordenen Wohnsiedlungen ergibt sich für die Stadt Gießen die Möglichkeit zur Erschließung und Entwicklung zweier attraktiver Wohngebiete, die sich optimal in die gegebenen städtischen Strukturen und Bedarfe einpassen.

Von der Bereitstellung kostengünstigen Mietwohnraums bis zur Bereitstellung von komfortablen Eigentumswohnungen werden alle Maßnahmen in das Umbaukonzept der Genossenschaft integriert, so dass den verschiedensten Ansprüchen Rechnung getragen werden kann.

Ganz bewusst wurde für die Entwicklung der beiden Siedlungen eine Genossenschaft gegründet. Zum Wesen einer solchen Gesellschaftsform gehört es, dass sie basisdemokratisch organisiert ist. Das heißt in der Folge, dass die Bewohner ein weit reichendes Mitspracherecht bei allen Entscheidungen haben, die in der Genossenschaft getroffen werden. Ziel der Genossenschaft ist es, aus den Siedlungen lebens- und liebenswerte Wohnquartiere zu machen. So soll mit allen Bewohnern an der Umsetzung eines gemeinsamen Konzeptes gearbeitet werden. Es wird innerhalb der Genossenschaft Projektgruppen geben, die sich mit der zukünftigen Entwicklung der Siedlungen auseinandersetzen. In diesen Projektgruppen werden Konzepte entwickelt z. B. über eine nachhaltige und unabhängige Energieversorgung, die Ansiedelung von Kulturprojekten, die Schaffung von Freizeit- und Sportmöglichkeiten für die Bewohner oder auch zu einer zielgruppengerechten Freiflächengestaltung. Bei der Genossenschaft geht man davon aus, dass sich das Unternehmen im Laufe der nächsten Jahre deutlich von allem abheben wird, was es bisher zum Thema Wohnen in der Stadt Gießen gegeben hat.

Der Verkauf von Eigentumswohnungen sowie die Vermietung liefen in den ersten fünf Monaten (Ende November 2009 bis Ende April 2010) sehr zufrieden stellend an. So konnten innerhalb dieses Zeitraums mehr als 100 Wohnungen veräußert und ebenso viele vermietet werden.

## 10. Wohnbau Genossenschaft Gießen Service GmbH (WBG Service)

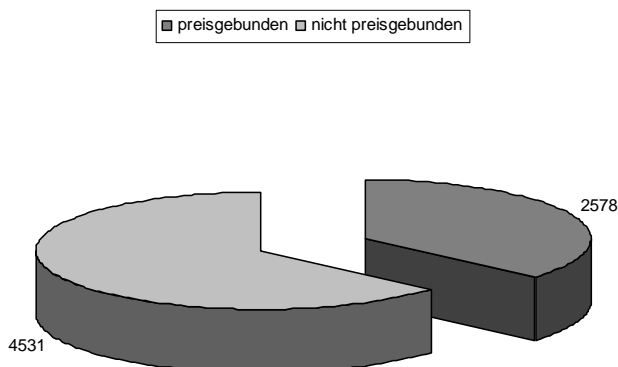
Nach dem Vorbild der Wohnbau Mieterservice GmbH wurde auch für die Instandhaltung und -setzung des Genossenschaftsbestandes eine eigene Handwerker- und Dienstleistungsgesellschaft gegründet, die sich nicht nur um die Pflege der Gebäude, sondern ebenso um die Entwicklung und Gestaltung der Freiflächen kümmern wird. Die bereits beschriebenen Vorteile, die ein eigenes Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen mit sich bringt, werden sich zukünftig auch für die WBG Service darstellen lassen und somit zum Wohle aller beteiligten Akteure sein.

## 11. Wohnraum beleben statt belegen

Der gesamte Wohnungsbestand der Wohnbau befand sich zunächst in der sozialen Bindung und wurde vorrangig über öffentliche Mittel finanziert. Alle Wohneinheiten wurden entsprechend dem Vergaberecht nach den gleichen Maßstäben und Vorgaben behandelt. Mit dem Wegfall der Gemeinnützigkeit sollte schließlich ein großer Teil der Wohnungen aus der Bindung herausfallen und nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten verwaltet und vermietet werden. Aufgrund des anhaltend großen Bedarfs an günstigem Wohnraum in der Stadt Gießen wurde aber durch Parlamentsbeschluss festgelegt, dass trotz dieser gesetzlichen Neuregelung der gesamte Bestand weiterhin so zu behandeln sei, als befände er sich noch in der sozialen Bindung. Für alle Wohnungen galten also weiterhin die gleichen Vergabe- und Zugangsvoraussetzungen. Erst mit der Entspannung der Wohnraumversorgungssituation gegen Ende der 90er Jahre konnte schließlich auch die Wohnbau dazu übergehen, den nicht gebundenen Wohnungsbestand überwiegend nach ökonomischen Kriterien zu bewirtschaften. Im Jahr 2008 lag der Anteil der nicht preisgebundenen Wohnungen mit rund 64 Prozent bereits deutlich über dem Anteil preisgebundener mit rund 36 Prozent (s. Grafik 11.1). Der Anteil nicht preisgebundener Wohnungen wird in den kommenden Jahren voraussichtlich weiter zunehmen.

Die durchschnittliche Miete in den preisgebundenen Wohnungen lag Ende 2007 bei 4,46 €/qm, in den nicht preisgebundenen bei 5,17 €/qm und damit deutlich unter den Vergleichsmieten des freien Wohnungsmarktes in Gießen von ca. 6,00 €/qm.

Grafik 11.1: Mietwohnungen der Wohnbau nach Art der Finanzierung 2008



Schnell wurde den Verantwortlichen allerdings klar, dass sich die Erarbeitung neuer Bewirtschaftungskonzepte nicht allein auf den nicht mehr gebundenen Wohnraum beschränken konnte. Das hätte aufgrund der vorgefundenen Situation in den Wohnanlagen der Wohnbau zu kurz gegriffen. Hatten sich doch im Laufe der Zeit nicht zuletzt aufgrund der bis dahin gängigen Belegungspraxis der zuständigen Behörden (Bewerbern wurde eine Wohnung zugewiesen, ohne dass geprüft wurde, ob der neue Mieter in das vorgefundene soziale Umfeld „passt“ oder durch seinen Einzug womöglich soziale Spannungen mit den Nachbarn vorprogrammiert sind) in vielen Wohnanlagen derart problematische Sozialstrukturen herausgebildet, dass in der Folge häufig auch die umliegenden Quartiere unter einer extrem problematischen Sozialstruktur und einem Negativimage zu leiden hatten.

Um die durch „überforderte Nachbarschaften“ entstandenen sozialen Spannungen aufzufangen, hat die Wohnbau für ihren Wohnungsbestand daher integrative Belegungskonzepte entwickelt. Hierbei sollte es darum gehen, Wohnungen nicht mehr nur zuzuweisen, sondern bei der Belegung auch das soziale Umfeld mit zu berücksichtigen. Dazu wurde bei der Wohnbau in Zusammenarbeit mit der Stadt Gießen eine gemeinsame Belegungsstelle geschaffen sowie das Betreuungssystem für die Mieter neu strukturiert. Für die Betreuung des Bestandes sind nun Mitarbeiter-Teams zuständig, die jeweils für ein überschaubares Gebiet verantwortlich sind. Jeder Mieter hat seine festen Ansprechpartner, an die er sich in allen Problemlagen wenden kann. Zudem wurde ein Büro für Konfliktmanagement eingerichtet.

Mit der viermal jährlich erscheinenden Mieterzeitung „Gugge'ma“ wurde darüber hinaus ein Medium geschaffen, das die Arbeit und die Struktur der Wohnbau für die Mieter transparent machen soll. Eine Umfrage unter den Mietern hat gezeigt, dass diese Form der Kommunikation sehr gut angenommen und als sehr positiv bewertet wird.

## **11.1 Neue Dienstleistungen schaffen Identifikation**

Um das Ziel der Schaffung von Identifikation mit dem Wohnraum zu erreichen, ist es über die oben genannten Maßnahmen hinaus notwendig, für die Mieter Serviceleistungen zu erbringen, die eine deutliche Verbesserung der Wohn- und Wohnumfeldsituation bewirken und damit in der Lage sind, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung herzustellen. Hierzu soll der Forderung nach „Wohnen Plus“ Rechnung getragen werden.

Vor diesem Hintergrund hat sich die Wohnbau gemeinsam mit ihrer Tochtergesellschaft, der Wohnbau Mieterservice GmbH (s. Kap. 6) zunächst für die Entwicklung folgender Serviceangebote entschieden:

- Concierge-Dienste
- Kooperation mit der Arbeiterwohlfahrt

### **11.1.1 Concierge Dienste – Sicherheit durch Service**

Aufgrund der oben beschriebenen Problemlagen hat man sich bei der Wohnbau dazu entschlossen, sukzessive in allen Großsiedlungsanlagen Concierge-Dienste zu

etablieren. Die Wohnbau Mieterservice GmbH setzt zu diesem Zweck seit 2003 insgesamt fünf Mitarbeiter/innen an drei Standorten ein.

Die Concierge-Dienste führen während ihrer Arbeitszeit kleinere Instandhaltungsarbeiten und Reparaturen durch, leiten Mieteranfragen an die Wohnbau oder die Wohnbau Mieterservice GmbH weiter, kümmern sich um die Sauberkeit in den Häusern und in den Außenanlagen.

Neben der Schaffung von unbefristeten Dauerarbeitsplätzen gingen mit der Einrichtung der Concierge-Dienste folgende positive Effekte einher:

### **Positive Effekte für die Bewohner:**

- Dauerhafte Verbesserung der Wohnqualität im Haus und damit im Quartier
- Erhöhung des subjektiven Sicherheitsempfindens der Mieter
- Verbesserung des sozialen Umfeldes und des Miteinanders der Nachbarschaft durch soziale Kontrolle
- Schaffung der Basis für eine aktive Hausgemeinschaft
- Möglichkeiten zum Knüpfen von Kontakten zu anderen Mietern und damit Abbau von Isolation
- Verbesserung der Sauberkeit im Haus und im engeren Wohnumfeld
- Rückgang von Schmierereien und Zerstörungen
- Stabilisierte Hausgemeinschaft durch verringerte Fluktuation
- Serviceverbesserung durch kleine Handreichungen
- Schaffung einer persönlicheren Atmosphäre im Haus

### **Positive Effekte für den Vermieter**

- Stabilisierung der Wohnsituation und damit Senkung der Fluktuation
- Verminderung von Beschwerden aus der Mieterschaft
- Stärkung der Identifikation mit dem Wohngebiet
- Rückgang der mutwilligen Zerstörungen und Beschmierungen
- Sicherung der nachhaltigen Vermietbarkeit
- Erhöhung der Attraktivität des Wohnhauses und damit Verbesserung des Wertes der Immobilie

Aufgrund der positiven Erfahrungen soll das Projekt in den kommenden Jahren weiter ausgebaut werden.

#### **11.1.2 Kooperation mit der AWO – Betreuung schafft Vertrauen**

Dem Auftrag der Wohnbau entsprechend leben in ihren Wohnungen zum einen viele soziale Problemgruppen (Langzeitarbeitslose, ALG II-Empfänger ...), zum anderen eine Vielzahl von Senioren und behinderten Menschen. Vor allem in den sozialen Problemgruppen treten vermehrt Probleme wie Alkoholismus oder Drogenabhängigkeit mit der Folge allgemeiner Verwahrlosung auf. Die Problemlagen in der Gruppe der Senioren und der behinderten Menschen sind in der Regel anders gelagert. Die

soziale Ausgrenzung erfolgt hier eher durch Krankheit und/oder eingeschränkte Mobilität und damit häufig geringen sozialen Kontakten. Über diese Zielgruppen hinaus entsteht zudem immer wieder Bedarf an kurzfristigen Hilfsangeboten (Kinderbetreuung bei Krankheit der Mutter, Einkaufshilfen in Krankheitsfällen, etc.). Zwar können sich die Mitarbeiter der Wohnbau und der Wohnbau Mieterservice GmbH täglich persönlich oder über nachbarschaftliche Hinweise ein Bild von den zum Teil schwerwiegenden sozialen Problemlagen in einzelnen Familien machen, jedoch kaum adäquate Lösungen anbieten. Um auch hier Hilfsangebote machen zu können, arbeiten die Wohnbau und die Wohnbau Mieterservice GmbH eng mit der Arbeiterwohlfahrt Gießen gGmbH (AWO) zusammen. Seit Mitte 2004 steht der Wohnbau ein sozialpädagogischer Mitarbeiter der AWO als fester Ansprechpartner zur Verfügung, der den Mieterinnen und Mietern im Bedarfsfall und in Zusammenarbeit mit weiteren Institutionen individuell angepasste Hilfsangebote unterbreitet.

Erste Ergebnisse der sozialpädagogischen Arbeit zeigen, dass es vor allem ältere, häufig allein stehende Menschen sind, die konkrete Hilfsangebote nachfragen. Viel Interesse besteht zudem - gerade seit Einführung von Hartz IV – bei Hilfestellungen im Umgang mit Behörden.

### **11.1.3 Digitale Kommunikation für jedermann**

In Deutschland können seit Anfang 2010 alle Fernseh- und Radiosender nur noch digital empfangen werden.

Auf diese Entwicklung hatte die Wohnbau bereits frühzeitig reagiert. Sie hat mit der iesy-Hessen GmbH & Co. KG (heute Unity Media) einen Kabelvertrag geschlossen, der es den Mieterinnen und Mietern ermöglicht, schon jetzt alle Vorteile der digitalen Kommunikation zu nutzen.

So wurden in den Jahren 2006 und 2007 alle Wohnbau-Wohnungen mit einem rückkanalfähigen Kabelanschluss ausgestattet. Zu einem günstigen, eigens für die Wohnbau-Mieterschaft ausgehandelten Preis bekommen die Mieterinnen und Mieter nicht nur die Möglichkeit, mehr als 50 analoge und digitale Programme zu empfangen. Sie verfügen darüber hinaus auch über einen Multimediaanschluss, der einen Internetzugang ohne Volumenbegrenzung (Flatrate) beinhaltet. Zudem bekommen Wohnbau-Mieter, die die Unity Media-Internettelefonie nutzen, einen Preisnachlass auf die Telefonie-Grundgebühr.

Der Anschluss sichert den Mietern über das Internet einen direkten Draht zur Wohnbau. Sie können Informationen abrufen, Dienstleistungen bestellen sowie Nachrichten übermitteln. Und das rund um die Uhr, werktags wie feiertags.

## **12. Erneuerbare Energien und neue Jobs**

Bei der Wohnbau ist man der Überzeugung, dass im Bereich der erneuerbaren Energien sowie der effizienten und nachhaltigen Nutzung von Energie die Arbeitsplätze der Zukunft liegen. Zudem wird der Faktor Energie angesichts ständig steigender Rohstoffpreise auch in der Wohnungswirtschaft eine immer ernster zu nehmende

betriebswirtschaftliche Größe. Hierauf hat die Gesellschaft frühzeitig reagiert und zum Wohle ihrer Mieterschaft Maßnahmen entwickelt, die Ökologie und Ökonomie in Einklang bringen.

Bei allen Sanierungsvorhaben der Wohnbau wird großer Wert auf ausgereifte energetische Konzepte gelegt, die dazu beitragen, eine unabhängige und damit kostengünstigere Energieversorgung voranzutreiben. Mit der Ausbildung junger Menschen im Bereich gebäudebezogener regenerativer Energieanlagen stellen sich Wohnbau und Wohnbau Mieterservice GmbH gerne ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung für die nachfolgenden Generationen.

So wurde die Wohnbau Mieterservice GmbH Anfang des Jahres 2005 in die 2. Förderrunde der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL aufgenommen. Gemeinsam mit sechs weiteren mittelhessischen Partnern engagierte sie sich in der Entwicklungspartnerschaft NEJO - *Neue Energien und Neue Jobs Mittelhessen*. Ziel von NEJO war es, benachteiligte Menschen im Bereich der effizienten Nutzung von Energie und der erneuerbaren Energien zu qualifizieren und ihnen damit neue Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt aufzuzeigen.

Im EQUAL-Teilprojekt der Wohnbau Mieterservice GmbH wurden sechs junge Männer zum Elektroniker für Energie- und Gebäudetechnik, zwei junge Männer zum Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik ausgebildet. Da im Bereich der erneuerbaren Energien der zukünftig zu erwartende Arbeitskräftebedarf noch bei weitem nicht gedeckt ist, wurde in die Ausbildungsgänge ein Zusatzmodul „Photovoltaik“ integriert.

Anhand der praktischen Erfahrungen, die in diesem projekt- und praxisbezogenen Ausbildungsgang gesammelt wurden, wurde begleitend ein Ausbildungs-Curriculum für den Schwerpunkt gebäudebezogener regenerativer Energieanlagen (speziell Photovoltaik) entwickelt.

## **12.1 Das wurde erreicht:**

Mit acht Auszubildenden, die zuvor im Durchschnitt zwei Jahre lang nach einem Ausbildungsplatz gesucht hatten, wurden in den Jahren 2006 und 2007 zehn Photovoltaikanlagen mit einer Gesamtleistung von rund 191kWp auf den Dächern der Wohnbau Gießen GmbH installiert. Sie produzieren insgesamt rund 163.000 kWh Strom pro Jahr. Die CO<sub>2</sub>-Einsparung liegt, verglichen mit einem konventionellen Großkraftwerk, bei rund 90 Tonnen jährlich.

Die acht jungen Männer waren nach diesen zwei Jahren mit allen handwerklichen Schritten zur Installation einer Photovoltaikanlage vertraut, von der Planung über die Auswahl von Materialien bis hin zur Montage und Inbetriebnahme. Zur Dokumentation ihrer Arbeit erlernten sie darüber hinaus den Einsatz von computergestützten Präsentationstechniken. Zudem wird das Projekt auch in Bezug auf die sozialen und pädagogischen Erfolge als äußerst positiv und für die jungen Männer als stabilisierend bewertet.

Neben ihrer Tätigkeit auf den Dächern Gießens nahmen die TN im Mai 2007 an der Planung und Installation eine Photovoltaikanlage im Partnerprojekt im Nordosten Po-

lens teil und begleiteten die NEJO-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter bei ihrem Besuch in Breslau im Oktober 2007.

Für die Wohnbau Mieterservice GmbH ist dank dieses EQUAL-Projektes die Montage von Photovoltaikanlagen zu einem weiteren festen Standbein des Unternehmens geworden.

Insgesamt wurde auf den Dächern der Wohnbau bis Anfang 2010 rund 1 MW PV-Leistung installiert.

## **12.2 Auszug aus der Wohnbau-Mieterzeitung „Gugge’ma“ vom März 2010**

### **Wohnbau plant Datenbank für Energieverbräuche Heizbedarf wird auch stark durch Nutzerverhalten bestimmt**

Zwei Faktoren sind es, die letztlich darüber entscheiden, wie hoch der Heizbedarf in einer Wohnung ist: Der energetische Zustand des Gebäudes und das Nutzerverhalten. Die energetische Sanierung eines Gebäudes kann entsprechend nur dann den vollen Effekt entfalten, wenn auch der Wohnungsnutzer sein Verbrauchsverhalten entsprechend anpasst. Im Umkehrschluss kann aber auch ein Verbraucher so viele Energieeinsparungsmaßnahmen anstreben wie er will; wenn das Gebäude keine ausreichenden Effizienzkriterien erfüllt, werden sie allenfalls einen geringen Beitrag zur Entlastung seines Portemonnaies bzw. der Umwelt leisten können.

Bei der Wohnbau ist das Thema der energetischen Sanierung keineswegs neu, ein beträchtlicher Teil des Wohnungsbestandes wurde bereits in den vergangenen Jahren auf einen energetisch akzeptablen Stand gebracht. Und doch geht man in Zukunft noch einen Schritt weiter. „Bisher wurden die Wohngebäude von uns in der Regel dann saniert, wenn ein großer Instandhaltungsbedarf vorhanden war“, erläutert Wohnbau-Geschäftsführer Volker Behnecke. Das werde zwar auch in Zukunft immer noch der Fall sein, jedoch würden die Sanierungsmaßnahmen nun auch am Kriterium der Energieeffizienz festgemacht. Behnecke: „Unabhängig davon, ob die Wohnungszuschnitte noch zeitgemäß sind oder sich die Installationen in einem annehmbaren Zustand befinden, werden wir in Zukunft bei jedem Gebäude unseres Bestandes schauen, ob es den modernen energetischen Anforderungen entspricht. Wenn nicht, werden wir auch hier handeln.“

Nach den Sanierungsmaßnahmen der vergangenen Jahre ist man bei der Wohnbau nun dazu übergegangen, die Verbrauchswerte nach einzelnen Wohneinheiten getrennt zu erfassen. „Für uns als Vermieter ist es wichtig zu erfahren, wie sich die Verbrauchswerte vor und nach der Sanierung darstellen“, sagt Wohnbau Projektleiter Michael Röhrich und fügt hinzu: „Natürlich gibt es bei uns im Zuge der Sanierungsplanung bereits Berechnungen, wie sich die energetischen Maßnahmen letztlich auf den Energieverbrauch auswirken werden. Um aber zu erfahren, ob unsere Berechnungen richtig waren, müssen wir die Verbrauchswerte vor und nach der Sanierung miteinander vergleichen.“

Und bei dieser Erhebung spielt die getrennte Erfassung nach Wohneinheiten eine bedeutende Rolle, wie sich nach den ersten Erhebungen herausstellte. Röhrich: „Der Durchschnittsverbrauch eines ganzen Gebäudes mit mehreren Wohneinheiten kann uns lediglich einen Anhaltspunkt geben, inwieweit unsere Maßnahmen effektiv wa-

ren.“ Erst richtig interessant werde es aber, wenn man die Wohnungsverbräuche untereinander vergleiche. „Die detaillierte Erhebung ermöglicht es uns zu sehen, welchen Einfluss das Verbraucherverhalten auf den Energieverbrauch hat. Schließlich nützt die beste Wärmedämmung nicht viel, wenn – überspitzt gesagt - der Mieter die Fenster zum Lüften öffnet und die Heizung nicht abdreht um bei geöffnetem Fenster nicht zu frieren.“

Eine erste Analyse hat die Wohnbau jüngst für den in 2008 sanierten Spenerweg 10 gemacht. Hier wurden bei der Sanierung umfassende energetische Maßnahmen realisiert und nach einem Jahr Vermietung liegen die ersten Verbrauchswerte vor. Mit dem Ergebnis der Analyse aber hätte wohl selbst der skeptischste Planer nicht gerechnet. „Die Energieverbräuche der Wohnungen im Spenerweg 10 gehen um den Faktor 4 auseinander“, bilanziert Röhrich, „obwohl alle Wohnungen die gleiche Größe und Ausstattung haben.“ Selbstverständlich sei es normal, dass beispielsweise eine im mittleren Teil des Gebäudes gelegene Wohnung weniger Wärme verbrauche als eine Wohnung im Erdgeschoss und im Dachgeschoss oder eine Wohnung mit mehr Außenwandflächen. Aber was sich im besagten Gebäude darstelle, sei mit dieser Erklärung nicht mehr nachzuvollziehen. „Wenn eine Mietpartei einen viermal so hohen Heizbedarf hat, wie eine vergleichbare andere Mietpartei, deutet dieses ganz klar auf ein deutlich unterschiedliches Nutzerverhalten hin“, so Röhrich. Für die Mitarbeiter der Wohnbau heißt das, sich Gedanken darüber zu machen, wie man auf das Nutzerverhalten der Mieter Einfluss nehmen kann. Röhrich: „Ich denke, dass wir die Mieter, die ganz offensichtlich ein nicht korrektes Heiz- und Lüftungsverhalten praktizieren, zum einen auf ihren außergewöhnlich hohen Verbrauch aufmerksam machen müssen. In einem zweiten Schritt dann werden wir ihnen die Möglichkeit einer kostenlosen Haushaltsenergieberatung anbieten.“

Unerlässlich bei diesem Anliegen der Wohnbau ist laut Behnecke die kooperative Zusammenarbeit zwischen der Wohnbau auf der einen und den Gießener Stadtwerken auf der anderen Seite. „Da unsere Wohnungen zu einem großen Teil an die Fernwärme angeschlossen sind, werden die Verbrauchswerte von den Stadtwerken erfasst. Diese Werte müssten uns für unsere Analysen zur Verfügung gestellt werden, was in der Vergangenheit leider nicht der Fall war.“ Im Sinne ihrer Mieterinnen und Mieter, die ja auch gleichzeitig Kunden der Stadtwerke seien, erwarte er aber, dass eine umfangreiche Kooperation in Zukunft eine Selbstverständlichkeit sein werde.

Ziel der Wohnbau ist es, für alle sanierten Wohnungen und Neuvermietungen eine Datenbank anzulegen, in der die Energieverbräuche erfassen und analysieren zu können. Solche eine Datenbank könnte dann dazu dienen, bei zukünftigen Planungen mit realen Verbrauchswerten zu rechnen und die Sanierungsmaßnahmen entsprechend anzupassen.

Ein wichtiges Anliegen in den kommenden Jahren wird bei der Wohnbau die Sanierung im Passivhausstil sein. Derzeit wird dieses Vorhaben an zwei Pilotprojekten erprobt, nämlich im Trieb 1 und im Trieb 10-12. „Mit diesen Projekten wollen wir schauen, ob es technisch und wirtschaftlich machbar ist, ein mehrere Jahrzehnte altes Mehrfamilienhaus in ein Gebäude umzuwandeln, das keinen Heizenergiebedarf mehr hat“, sagt Rainer Pauli, technischer Leiter der Wohnbau. Aufgrund der zu erwartenden Preissteigerungen bei Gas und Öl gehe er allerdings davon aus, dass sich die für ein Passivhaus höheren Investitionskosten bereits in wenigen Jahren immer schneller amortisieren.

## **13. Einsatz neuer Controlling-Instrumente**

Die strategische Neuorientierung des Unternehmens bedingte im Jahr 2000 die Umstellung auf eine neue wohnungswirtschaftliche Software. Die Zielsetzung der Wohnbau, sich von einer reinen Wohnungsverwaltungs- zu einer modernen, kundenorientierten Quartiersentwicklungsgesellschaft zu entwickeln und die damit einhergehende Fülle neuer Aufgabenfelder konnte nur mit innovativen, der neuen Situation angepassten Controlling-Instrumenten erreicht werden.

Nach einer langen Findungsphase unter Einbindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entschloss sich die Wohnbau schließlich für eine Inhouse-Lösung mit dem Programm WODIS für Windows aus dem Hause Techem. Ein entscheidender Vorteil dieses Programms war es, dass hierfür die vorhandene Hardware weiter genutzt werden konnte.

Insgesamt lässt sich heute bilanzieren, dass die Softwareumstellung für das Unternehmen ein Gewinn war. Viele Aufgaben der betrieblichen Leistungserstellung sind besser gelöst, keine schlechter. Zudem ist die neue Software deutlich kostengünstiger als die frühere. Mängel, die die Weiterarbeit verhindert hätten, hat es in keinem Modul der Software gegeben. In Einzelfällen sind noch Verbesserungen denkbar. Um hierfür Lösungen herbeizuführen wird die Software laufend gepflegt und erweitert.

Voraussetzung für den sinnvollen und effektiven Einsatz einer neuen Software war zunächst die Umstellung der Unternehmensorganisation. Sie erfolgte entsprechend der Beratungen des Softwarehauses, wobei unternehmensintern geäußerte Wünsche, wie z. B. zur zukünftigen Abwicklung interner und externer Kommunikationsprozesse sowie des Datenaustausches und -zugriffs, weitestgehend und sukzessive in den Entwicklungsprozess integriert werden konnten. Diese prozesshafte Arbeitsweise wäre mit der früheren Software nicht möglich gewesen.

Über diese unternehmensinternen Umstellungen hinaus gelang es zudem, die bestehende Verwaltungssoftware der Wohnbau Mieterservice GmbH zum Zwecke der Auftrags- und Rechnungsabwicklung so mit der neuen Software zu harmonisieren, dass heute eine voll automatisierte Abwicklung dieser Vorgänge möglich ist.

### **13.1 Die Input-Software**

Der Input in die Steuerungsinstrumente erfolgt bei der Wohnbau vom EDV-gestützten Rechnungswesen auf der Basis des Programms „WODIS für Windows“ der Fa. Techem AG. Es sammelt, speichert und verarbeitet systematisch Daten von der Finanzbuchhaltung und Mietenbuchhaltung über die Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung bis hin zu Anlagenbuchhaltung, Personal- und Rechnungswesen und weiteren Nebenbüchern. Zum Input gehören zudem der Haushaltsplan zw. Jahreswirtschaftsplan sowie externe Zahlen.

Zur Zielerfüllung benötigt das Management der Wohnbau laufende Informationen über:

- Das Betriebsergebnis, also Gewinn- und Verlustrechnung, auch in der Form der betriebswirtschaftlichen Auswertung
- den Vergleich des Betriebsergebnisses mit den entsprechenden Planzahlen
- Vergleiche dieser Zahlen mit den Vorjahreszahlen
- Unternehmensvergleiche
- Liquiditätsbetrachtungen
- Kostenkontrolle
- Rentabilitätsplanung u. v. m.

Entsprechend werden im Management Accounting folgende laufende Rechnungen durchgeführt:

- Die Kostenartenrechnung, bei der alle Kosten betrachtet werden; sie entspricht in der Regel ungefähr der Aufwandsrechnung der handelsrechtlichen Gewinn- und Verlustrechnung
- Die Kostenstellenrechnung, aus der ersichtlich wird, bei welcher Kostenstelle welche Kosten in welcher Höhe entstanden sind
- Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB), z. B. mit der Zurechnung von Planungskosten zu den Objekten
- Die Kostenträgerrechnung, die Auskunft darüber erteilt, wofür die Kosten entstanden sind, aufgeschlüsselt z. B. nach einzelnen Mietobjekten
- Die Projektanrechnungen mit den aktuellen Planungsständen, den darauf anfallenden Beauftragungen und Verbindlichkeiten
- Planungsrechnungen, die künftige Leistungen und Kosten aufzeigen und Plan-Ist-Vergleiche erlauben.

Im Benchmarking, also dem Vergleich mit entsprechenden Zahlen anderer Unternehmen, werden Schwachstellen sowie Erlös- und Einsparmöglichkeiten aufgezeigt. Hierzu vernetzt sich die Wohnbau mit dem auf Verbandsebene betriebenen Benchmarking-Konzept.

Zudem bieten von der EDV gelieferte Kennzahlen hochverdichtete Informationen über bestimmte Geschehenszusammenhänge. Sie zeigen im Unternehmensvergleich und über Jahre hinweg Abweichungen auf und geben Anlass zu weitergehenden Überlegungen.

## **13.2 Die Output-Software**

Die derzeit auf dem Markt befindlichen wohnungswirtschaftlichen Softwareprogramme reichen aus unterschiedlichen Gründen für die Aufbereitung von wichtigen Output-Informationen nicht aus. Hierfür gibt es verschiedene, für die Wohnungswirtschaft geeignete Management-Tools. Die Wohnbau greift zu diesem Zweck auf die Managementsoftware „corporate planner“ der Fa. CP Corporate Planning AG zurück. Dieses Management-Tool holt von der Input-Software und aus anderen Datenbanken periodisch die Basis-Informationen ab. Diese werden verdichtet und an die Vorgaben angepasst. Das System rechnet laufend mit und präsentiert die gewünschten Auswertungen in brauchbarer und ansprechender Form. Folgende Parameter können von der höchstmöglichen Verdichtung wie etwa dem Unternehmensgewinn bis hinun-

ter zur kleinsten Erfassungseinheit wie Konto, Mietvertrag, Sanierungsobjekt usw. insbesondere dargestellt werden:

- Periodengerechte Gewinn und Verlustrechnung bzw. periodengerechte betriebswirtschaftliche Auswertung mit laufender Korrektur der gebuchten Zahlen, z. B. Einrechnung von Jahressonderzahlungen beim Gehalt, Einrechnung der AfA bzw. Abschreibungen
- Der Jahreswirtschaftsplan mit seinen vielfältigen Rechenmöglichkeiten, so dass im Wirtschaftsjahr ein laufender Plan-Ist-Vergleich möglich ist (unseres Erachtens die wichtigste Kontrollgröße)
- Zuschaltung von Vorjahresergebnissen, meistens bis 10 Jahre zurück, ggf. auch länger
- Zuschaltung von Unternehmensvergleichszahlen (Benchmarking)
- Laufende Liquiditätsbetrachtungen entsprechend den Vorgaben
- Kostenartenrechnung bis zum Konto
- Kostenstellenrechnung je nach gewünschter Einheit auflösbar bis auf Kontenebene
- Kostenträgerrechnung, z. B. Kosten einer Vermieteinheit, auflösbar bis auf Kontenebene
- Projektabrechnung nach Plan, Beauftragungs- und Abrechnungsstand
- ABC-Analysen, Abweichungsanalysen, Break-even-Betrachtung
- Investitionsplanung, Kreditplanung
- Kennzahlenanalysen
- Auswertungen in Tabellenform, grafische Auswertungen

Trotz der nicht unbeträchtlichen Kosten eines solchen Controlling-Instruments<sup>6</sup> möchte die Wohnbau auf die Anwendung dieses Werkzeugs nicht mehr verzichten. Denn nur mit Hilfe eines solch ausgereiften Systems kann für das Unternehmen größtmögliche Planungssicherheit hergestellt werden.

---

<sup>6</sup> vgl. Donau, Udo: „Neue Software in der kommunalen Wohnungswirtschaft, Zeit- und Geldbedarf“ in: BundesBauBlatt 10/2002, S. 48

## **14. Fazit und Ausblick**

Das Leben in einer städtischen Gemeinschaft unterliegt ständigen dynamischen Prozessen. Nicht nur für private Unternehmen ist es daher erforderlich, laufend auf die Entwicklungen zu reagieren und ihre Konzepte den gegebenen Bedingungen anzupassen. Auch für die Institutionen der öffentlichen Hand reicht es heute bei Weitem nicht mehr aus, sich auf reine Verwaltungsaufgaben zu konzentrieren. Sie sind gefordert, sich in kommunale Entwicklungsprozesse aktiv mit einzubringen und das städtische Leben zu gestalten. Die Rolle, die hier die kommunalen Wohnungsunternehmen übernehmen können und müssen, wurde lange Jahre unterschätzt. Aber wer, wenn nicht diese Unternehmen, bietet bessere Voraussetzungen für die Umsetzung innovativer und nachhaltiger Stadtentwicklungskonzepte?! Bilden diese Gesellschaften doch eine wichtige Schnittstelle zwischen kommunaler (Sozial)-Verwaltung und den in der Stadt lebenden Menschen. Auch stellen sie als Wirtschaftsunternehmen einen bedeutenden ökonomischen Faktor.

Die Wohnbau nimmt diese Verantwortung sehr ernst und versucht, mit den in dieser Abhandlung dargestellten Konzepten ihren Beitrag zu einer ökonomisch und ökologisch tragfähigen Stadtentwicklung zu leisten, ohne dabei ihren hohen sozialen Anspruch aus dem Auge zu verlieren. Die Einbindung möglichst vieler unterschiedlicher Akteure bietet hierbei zum einen die Chance, die Interessen und Bedürfnisse aller in die Planung und Umsetzung von Maßnahmen mit einfließen zu lassen und damit deren Akzeptanz zu erhöhen. Zum anderen aber, und auch das soll hier nicht verschwiegen werden, erfordern solche weit reichenden demokratischen Prozesse sehr viel Überzeugungsarbeit und vor allem einen langen Atem, stoßen die Vorhaben doch längst nicht bei allen Beteiligten spontan auf Gegenliebe.

Dennoch erweist sich der eingeschlagene Weg heute als richtig und angemessen, die Wohnbau sieht sich mit ihrem Konzept aufgrund der nachweislich positiven wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen bestätigt. Vor allem aber im Bereich der sozioökologischen Stadtentwicklung wird es angesichts des Klimawandels und auch der demographischen Entwicklungen vermehrt ausgereifter und angepasster Konzepte bedürfen. Die Wohnbau ist auch hier bereits auf einem guten Weg, wird diesen aber in den kommenden Jahren noch verstärkt ausbauen. Aus Sicht der Wohnbau dringend erforderlich ist eine sachlich geführte Diskussion zur Aufgabe der Daseinsvorsorge in den Kommunen. Nur in sehr seltenen Fällen haben sich die Privatisierungen bis dahin öffentlicher Aufgaben als Segen für die Gemeinschaft erwiesen. Im Gegenteil macht angesichts der immer offensichtlicher werdenden negativen Auswirkungen das Schlagwort der ‚Rekommunalisierung‘ die Runde. Als kommunale Gesellschaft sieht sich die Wohnbau in der Pflicht und in der Verantwortung, in diesem Prozess einen konstruktiven und zielgerichteten Beitrag zu leisten.

Ganz entscheidend für die Weiterführung der erfolgreichen Arbeit ist hierbei die Unterstützung durch die kommunalen Entscheidungsträger. Ohne den expliziten Willen der politischen Parteien, Projekte einer nachhaltigen Stadtentwicklung voranzutreiben, sind alle Konzepte von vornherein zum Scheitern verurteilt. Die Wohnbau dankt allen, die in den vergangenen Jahren den eingeschlagenen Weg im Interesse der in der Stadt Gießen lebenden Menschen mitgegangen sind und gibt der Hoffnung Ausdruck, dass es auch in Zukunft gemeinsam gelingen wird, Gießen für Menschen aus allen sozialen Schichten lebens- und liebenswert zu gestalten.