

**FWI**

Führungsakademie der Wohnungs- und  
Immobilienwirtschaft e.V.



**IZT**



Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung  
Institute for Futures Studies and Technology Assessment

## **Nachhaltigkeit des „Bauens und Wohnens“**

### **Handlungsfelder und Perspektiven für die Wohnungswirtschaft**

#### **Kurzfassung**

Dr. Michael Scharp, M.A.

Dr. Jürgen Galonska

Michael Knoll, Dipl.-Pol.

Siegfried Behrendt, Dipl.-Pol., Dipl.-Biol.

Prof. Dr. Rolf Kreibich

**Gefördert durch die Schwäbisch Hall-Stiftung `bauen-wohnen-leben**

Kontakt:

Roland Vogelmann M.A.

Leiter Stiftung, Politik, Gesellschaft

Crailsheimer Straße 52

74523 Schwäbisch Hall

**Wissenschaftliche Bearbeitung:**

FWI - Führungsakademie der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft e.V.

IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung

Kontakt:

Dr. Michael Scharp, M.A.

Schopenhauerstraße 26

14129 Berlin

Tel.: 030-803088-14

E-mail [m.scharp@izt.de](mailto:m.scharp@izt.de)

© 2002 by IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin

**Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.**

## Vorwort

Ein sorgsamer Umgang mit den natürlichen Rohstoffen und Energiequellen unseres Erdballs ist das Gebot unserer Zeit. Was in früheren Jahrhunderten über lange Zeiträume erst verwertet oder verbraucht wurde und teilweise auch Zeit hatte, zu regenerieren und neu zu entstehen, wird in unseren hochentwickelten Gesellschaften und Volkswirtschaften heute in kürzester Zeit aufgezehrt bzw. vernichtet. Doch auch nachfolgende Generationen haben einen Anspruch darauf, eine lebenswerte Umwelt und auskömmliche Lebensbedingungen vorzufinden. Der sog. Brundtlandbericht hat diese Problematik 1987 unter dem Schlagwort „Sustainable Development“ erstmals in ein breites Bewusstsein gebracht, und viele Kommissionen und Agendas haben sich für diese Zielsetzung stark gemacht und eine Fülle von Lösungen vorgeschlagen und umgesetzt.

Der zentrale Lebensbereich des Bauens und Wohnens ist nach Aussage der Enquete-Kommission des 13. Deutschen Bundestages mit dem Titel „Schutz des Menschen und der Umwelt“ dem Ziel der „Nachhaltigkeit“ in besonderer Weise verbunden und verpflichtet. So hat sich das Thema des ökologischen Bauens und Wohnens schon sehr früh ausgeprägt und entfaltet. Zahlreiche Pilotprojekte und Mustersiedlungen wurden nach ökologischen Prinzipien gebaut. Bauherrenpreise wurden ausgelobt und Best Practices einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt.

Die Thematik nachhaltigen Bauens und Wohnens ist vielfältig. Das Spektrum reicht von der Auswahl der Baustoffe über eine ressourcensparende Architektur und Baukörperausrichtung hin zu energieeinsparenden Maßnahmen in großer Bandbreite, der Entsiegelung von Freiflächen bis zur Recyclingfähigkeit und Wiederverwendbarkeit von Baustoffen und Materialien. Kosten- und flächensparendes Bauen und Wohnen war das Schlagwort der letzten Jahrzehnte.

Aber auch die Zuordnung der Lebensbereiche Wohnen, Arbeiten, Freizeit und Kultur hat mit dem Thema Nachhaltigkeit zu tun, geht es doch auch darum, Emissionen, Immissionen und Verkehrsinfarkte zu vermeiden und die Umwelt zu entlasten.

Daneben hat das Thema Nachhaltigkeit auch eine soziale Dimension. Die Problematik der überforderten Nachbarschaften entscheidet über Akzeptanz und Ablehnung ganzer

Wohnquartiere, was wiederum unmittelbare Auswirkungen auf die Nutzung und Verwertung gebauter Umwelt und verbauter Ressourcen hat.

Einige Wohnungsunternehmen sind bereits seit langem engagierte Partner in den vielen Agenda- 21-Initiativen der Kommunen. Die Arbeitsgemeinschaft Großer Wohnungsunternehmen hat für sich 1992 bereits die Leitlinien einer Nachhaltigkeit formuliert und als Leitbild vorgegeben. Einige Unternehmen im Rheinland haben sich zu einem „Bündnis für Klimaschutz,“ zusammengeschlossen mit dem Ziel, in den nächsten fünf Jahren in ihren Gebäudebeständen Energie und zehn Prozent Kohlendioxid einzusparen.

Die gesamte Branche ist gefordert, sich diesem Thema aktiv und kreativ zu stellen. Nicht eine verschwommene Öko-Romantik ist dabei gefragt, sondern eine überzeugende und solide Planung und Umsetzung, die den Bedürfnissen der Nachfrager gerecht wird und die sich auch für die Investoren rechnet. Dass sich nachhaltiges Bauen und Wohnen rechnen kann, ist an vielen Beispielen unter Beweis gestellt worden.

Es ist in hohem Maße dankenswert, dass die Schwäbisch Hall–Stiftung die vorliegende Studie angestoßen und finanziert hat. Mit dieser Studie des IZT und der FWI wird erstmals der Versuch unternommen, im Vergleich zu sonstigen Berichten und Analysen alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit simultan in das Blickfeld zu rücken. Die Fokussierung auf die vier zentralen Handlungsfelder Neubau, Privatisierung, Bestandsbewirtschaftung und Soziales Management bildet im Kontext einer integrierten Stadtentwicklung die aktuellen Schwerpunkte der Wohnungs- und Städtebaupolitik ab. Die Handlungsempfehlungen für eine Umsetzung nachhaltiger Leitbilder in den Unternehmen sowie für eine adäquate Rahmensetzung durch die Politik zeigen vielfache Ansätze für ein nachhaltiges Bauen und Wohnen auf. Der GdW wird diese Thematik auch in Zukunft zur Maxime seiner Politik und seiner Empfehlungen machen.

Lutz Freitag

Präsident des GdW

Bundesverband deutscher

Wohnungsunternehmen e.V., Berlin

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Der politische Handlungsrahmen für die Nachhaltigkeit in der Wohnungswirtschaft</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>„Bauen und Wohnen“ in der wissenschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskussion</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>Das Handlungsfeld „Neubau von Eigenheimen“</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>Das Handlungsfeld „Privatisierung“</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>Das Handlungsfeld „Facility Management“</b>	<b>28</b>
<b>7</b>	<b>Das Handlungsfeld „Soziales Management“</b>	<b>32</b>
<b>8</b>	<b>Die Sozio-Ökonomie des „Bauens und Wohnens“</b>	<b>39</b>
<b>9</b>	<b>Ökologie des „Bauens und Wohnens“</b>	<b>40</b>
<b>10</b>	<b>Schritte zum nachhaltigen Unternehmen der Wohnungswirtschaft</b>	<b>43</b>
<b>11</b>	<b>Herausforderungen an die Wohnungsunternehmen und Handlungsempfehlungen für wichtige Handlungsfelder</b>	<b>47</b>
11.1	Unternehmensbezogene Herausforderungen und Empfehlungen	47
11.2	Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für die Handlungsfelder	51
11.3	Politikempfehlungen	60
<b>12</b>	<b>Literatur</b>	<b>62</b>

## 1 Einleitung

An der Schwelle zum 21. Jahrhundert stellt sich die Frage, wie unsere Gesellschaft und Wirtschaft zukunftsfähig gestaltet werden können. Als Ergebnis einer nunmehr seit vier Jahrzehnten andauernden Erörterung dieser Frage hat sich die wissenschaftliche und politische Diskussion auf den Begriff der „Nachhaltigen Entwicklung“ konzentriert. Der Begriff und mögliche Inhalte der Nachhaltigkeit wurden erstmalig im sogenannten Brundtland-Bericht von 1987 zum Thema „Unsere gemeinsame Zukunft“ im Auftrag der Vereinten Nationen beschrieben (Hauf 1987). Der Bericht definiert Nachhaltigkeit mit den Worten: „Sustainable Development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“. Diese Zielaussage prägt die politischen und wissenschaftlichen Diskussionen insbesondere seit der Konferenz der Vereinten Nationen von Rio de Janeiro im Jahr 1992.

Im Kern geht es um eine Entwicklung, die den Entwicklungs- und Umweltbedürfnissen heutiger und künftiger Generationen in gerechter Weise entspricht. Leitziele sind also die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen sowie inter- und intragenerative Gerechtigkeit. Nachhaltigkeit bezieht sich grundsätzlich auf drei Dimensionen, nämlich die ökonomische, die soziale und die ökologische, die es in langfristigen Nachhaltigkeitsstrategien integrativ unter Berücksichtigung der Zeitmaßstäbe zu verknüpfen gilt. Diese Herangehensweise kann die konzeptionelle Schwäche einer bisher weitgehend noch isolierten Diskussion ökonomischer, sozialer und ökologischer Fragestellungen überwinden helfen.

Das Bedürfnisfeld „Bauen und Wohnen“ ist für eine nachhaltige Entwicklung von zentraler Bedeutung (Enquete 1998). Vor allem auf nationaler und lokaler Ebene bietet es vermutlich die größten Handlungsoptionen, da es nahezu alle Lebensbereiche berührt. Es gibt wohl kaum ein vergleichbares Bedürfnisfeld, bei dem das komplexe Beziehungsgeflecht zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen und Aspekten so stark ausgeprägt ist wie beim Thema „Bauen und Wohnen“. Die Orientierung von „Bauen und Wohnen“ an den Anforderungen einer zukunftsverträglichen Entwicklung stellt deshalb auch für die Wohnungswirtschaft eine zentrale Herausforderung dar, die seit der Generalversammlung der Vereinten Nationen zur Habitat II 1998 in Istanbul eine zunehmende Bedeutung erlangt hat. Dass die Bedeutung des nachhaltigen Wirtschaftens in der Politik weitgehend anerkannt worden ist, zeigt sich nicht nur an der Vielzahl der internationalen Vereinbarungen, die auch die Bundesrepublik Deutschland einge-

gangen ist, sondern auch an der stetigen Verankerung von Aspekten der Nachhaltigkeit in nationalen Gesetzen und Verordnungen, wie z.B. der Novellierung des Baugesetzbuches oder der Energieeinsparverordnung.

Zu den Themen „Nachhaltigkeit und Bauen“ wurde in den letzten Jahren eine Vielzahl von Studien durchgeführt. Allerdings dominierten bisher in der Diskussion der nachhaltigen Entwicklung Beiträge zu Einzelthemen, die zumeist den Schwerpunkt auf ökologische Aspekte des „Bauens und Wohnens“ gelegt hatten. Beispielhaft hierfür ist die kontroverse Betrachtung des „Eigenheims“, dem man Flächenverbrauch, Zersiedelung und Energieverschwendung anlastet. Zudem wurden in der wissenschaftlichen Diskussion ganze Bereiche wie z.B. die soziale Bedeutung der Wohnungswirtschaft oder die ökonomischen Aspekte des Neubaugeschehens zumeist nur am Rande gestreift, ohne ihnen die entsprechende Bedeutung beizumessen. Dies mag mit dazu beitragen, dass das Leitbild des „Sustainable Development“ in vielen Wirtschaftsbereichen eher einer skeptischen Akzeptanz begegnet. Wesentlich ist jedoch eine sachgerechte Verknüpfung aller drei Dimensionen, zumal die Nachhaltigkeitseffizienz der ökonomischen und der sozialen Dimension für das Gelingen einer insgesamt auf Zukunftsfähigkeit angelegten Wohnungsversorgung und Siedlungspolitik in unseren Quartieren und Städten ganz entscheidend ist. Die ökologische Dimension soll dabei keineswegs geschmälert werden. Sie ist und bleibt unverzichtbar, um die Lebensgrundlagen heute und für künftige Generationen zu erhalten. Aber die sozialen und die ökonomischen Determinanten sollten in der Nachhaltigkeitsdebatte gleichrangig behandelt werden, zumal die Gegenwart in einer globalen Betrachtung zunehmend von wirtschaftlichen und sozialen Disparitäten und Erosionsprozessen gekennzeichnet ist, die das Gesamtgefüge und den sozialen Frieden „nachhaltig“ zu gefährden drohen (GdW 1998).

Im einzelnen soll dieses Projekt

- Handlungsfelder der Wohnungswirtschaft hinsichtlich der wohnungswirtschaftlichen Praxis untersuchen sowie die Zielkonflikte der Praxis und die Implikationen für die Nachhaltigkeit in diesen Handlungsfeldern aufzeigen,
- Handlungsansätze und Optimierungsmöglichkeiten in den Handlungsfeldern für Wege in Richtung Nachhaltigkeit aufzeigen und deren Wirkungen auf die Wohnungswirtschaft darstellen;
- den einzelnen Unternehmen Anhaltspunkte liefern, wie sie in eigener Verantwortung ihren Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen finden können sowie
- die Grundlagen für einen breiten Diskurs eines Leitbildes der Nachhaltigkeit in der Wohnungswirtschaft schaffen.

Zu Anfang wird deshalb der politischen Handlungsrahmen für die Nachhaltigkeit in der Wohnungswirtschaft betrachtet. Hierbei werden zunächst die wichtigsten globalen und europäischen Vereinbarungen sowie ihre Bezüge für ein nachhaltiges „Bauen und Wohnen“ dargestellt. Darüber hinaus gibt es jedoch eine Vielzahl von nationalen staatlichen Aktivitäten und Rahmenbedingungen, die für die Entwicklung eines Leitbildes für die Wohnungswirtschaft von großer Bedeutung sind.

Das Kapitel „Bauen und Wohnen in der wissenschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskussion“ beschreibt den aktuellen Stand mit dem Schwerpunkt der bestehenden Ansätze zur Operationalisierung. Hierzu gehört die kurze Beschreibung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung und der relevanten Indikatorensysteme auf globaler, europäischer und nationaler Ebene unter Herstellung der Bezüge zum „Bauen und Wohnen“.

Um diese Studie zu einem wirklichen Entscheidungsinstrument in Bezug auf die Nachhaltigkeit des Bauens und Wohnens zu machen, bedarf es einer Auswahl und Akzentuierung der signifikantesten wohnungswirtschaftlichen Handlungsfelder. Für einige Handlungsfelder liegen bereits detaillierte Untersuchungen vor, so dass sie hier nicht weiter vertieft werden sollen (z.B. Stoffströme im Baubereich oder ökologisches Bauen). Im Rahmen dieser Untersuchung werden folgende Handlungsfelder betrachtet:

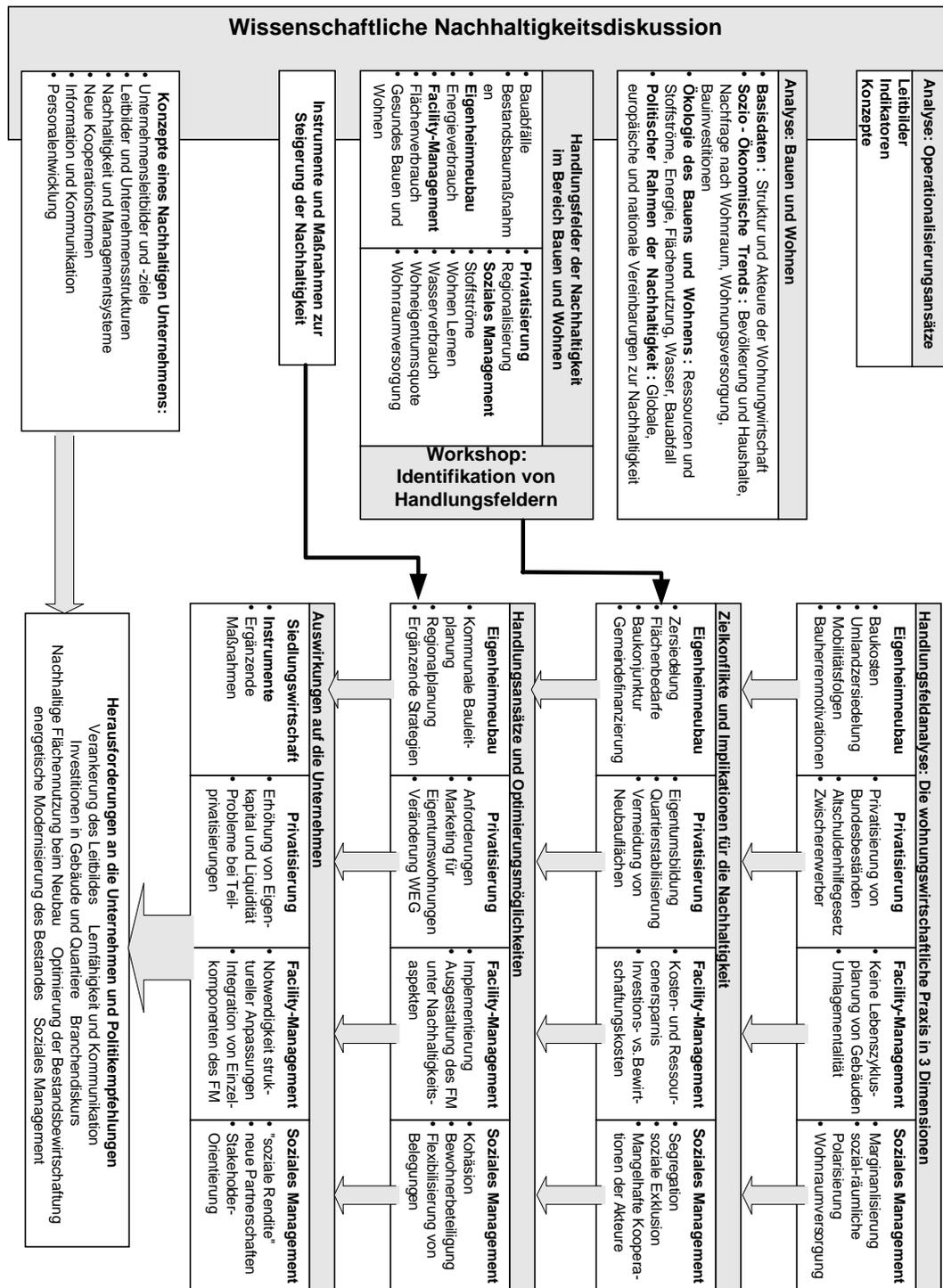
- Das Handlungsfeld „Eigenheimneubau“ wurde aufgrund seiner Bedeutung für Konjunktur und Beschäftigung einerseits sowie andererseits wegen der dominierenden Wohnungswünsche der Bevölkerung gewählt. Bei der Darstellung der wohnungswirtschaftlichen Praxis wurde explizit der Mehrfamilienhausbau als Vergleich herangezogen.
- Eine Alternative zum Erwerb von Wohneigentum durch Neubau ist der Erwerb von Eigentumswohnungen aus dem Bestand heraus. Das besondere hierbei ist die Koinkidenz von Akteursinteressen und Kernforderungen für eine Strategie der Nachhaltigkeit, wie z.B. die Notwendigkeit der Privatisierung aus Unternehmenssicht zur Gewinnung von Eigenkapital und die Konzentration auf den Bestand zur Vermeidung von Neubau. Die Privatisierung stellt mithin unter bestimmten Bedingungen eine nachhaltige Alternative zum Neubau dar.
- Das dritte Handlungsfeld ist das Bestandsmanagement zur Bewirtschaftung großer Mieteinheiten, welches aufgrund der Bedeutung des Wohnens zur Miete ausgewählt wurde. Das Facility Management beschreibt dabei notwendige Optimierungsstrategien sowohl im Rahmen von finanziellen als auch materiellen Ressourceneinsparungen sowie die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen bei

virtueller Organisation sekundärer Dienstleistungen. Unter den Aspekten der Nachhaltigkeit kann Facility Management für eine „win-win-Strategie“ genutzt werden, wenn dieses nicht nur zu Kosteneinsparungen, sondern auch zu materiellen Ressourceneinsparungen führt.

- Das vierte Handlungsfeld widmet sich der besonderen Situation von gefährdeten Wohnquartieren. Deren Stabilisierung durch ein Soziales Management wird angesichts der sich abzeichnenden Segregationen in den Städten sicherlich zur anspruchsvollsten Herausforderung der nächsten Jahre, wenn nicht Jahrzehnte, wobei es in diesem Zusammenhang auch darum geht, die verfügbaren Potenziale für den Wohnungs- und Städtebau zielorientiert miteinander zu verknüpfen.

Der vorletzte Teil der Studie beschreibt die notwendigen Schritte zur Implementation der Strategie der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrukturen der Wohnungswirtschaft. Aufbauend auf den vorhandenen wissenschaftlichen Konzeptionen für nachhaltige Unternehmen und den Erfahrungen anderer Branchen wird durch Analogisierung ein Konzept für die Wohnungswirtschaft erstellt.

Der abschließende Arbeitsschritt stellt die Herausforderungen für die Wohnungswirtschaft auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen zusammen. Ebenso werden Politikempfehlungen formuliert, die die entsprechenden Spielräume für das unternehmerische Handeln öffnen und gewährleisten sowie die Entwicklung der Unternehmen in Richtung der Nachhaltigkeitsziele unterstützen sollen. Die folgende Abbildung fasst die Projektstruktur noch einmal zusammen:



**Abbildung 1: Struktur des Projektes „Nachhaltigkeit des Bauens und Wohnens“**

## **2 Der politische Handlungsrahmen für die Nachhaltigkeit in der Wohnungswirtschaft**

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung hat auf allen Ebenen Eingang in die Politik gefunden. Die Formulierung politischer Zielsetzungen wird heute schon in der Regel mit den Prinzipien der Nachhaltigkeit verknüpft.

Allerdings klafft zwischen proklamatorischer Zielformulierung und der konzeptionellen und operativen Ausgestaltung des Konzeptes eine Lücke. In Erkenntnis dieses Defizits hat beispielsweise die EU-Kommission europäische Regionen beauftragt, unter Einbeziehung lokaler Verwaltungen und anderer Akteure, Leitlinien und Kriterien für die Förderung der dauerhaften und umweltgerechten Entwicklung durch Programmplanungsdokumente zu entwerfen. Damit soll sichergestellt werden, dass Nachhaltigkeit als horizontales Politikziel auch sektoral verankert wird.

Darüber hinaus ist es jedoch weder auf der EU-, noch auf der Bundes-, Länder- oder kommunalen Ebene bislang hinreichend gelungen, das horizontale Politikziel der nachhaltigen Entwicklung zwischen den unterschiedlichen Politikfeldern so abzustimmen, dass Ergänzungen, Überschneidungen und Kollisionen von Einzelzielen transparent werden.

Auch im Kontext von Nachhaltigkeit setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass die lokale/regionale Ebene die anstehenden Aufgaben – wegen der Nähe zu den Problemen und den Akteuren – am besten lösen kann. Damit Kommunen und Regionen jedoch die neuen Anforderungen bewältigen können, müssen die übergeordneten politischen Ebenen – EU, Bund und Länder – Rahmenbedingungen schaffen, die ihnen Handlungsspielräume eröffnen und Orientierung leisten. Mit der Neuformulierung gesetzlicher Regelungen, wie den Novellierungen des Raumordnungsgesetzes oder des Bundesbaugesetzbuches, wurden Instrumente geschaffen, die die Umsetzungsebene in die Lage versetzen, Planungsprozesse mit den Erfordernissen einer nachhaltigen Entwicklung in Einklang zu bringen. Gleichzeitig existieren sektorale Förderprogramme und Subventionen, auf die Kommunen wegen ihrer prekären Haushaltslage angewiesen sind, die in ihren Zielsetzungen (z.B. Förderung der Wohneigentumsbildung von Familien) und Wirkungen (z.B. Zersiedelung) mit den Zielen von Nachhaltigkeit konkurrieren, wenn nicht gar im Konflikt stehen. Dieses Nebeneinander wirft erhebliche Probleme auf: Eingesetzte Mittel werden zur Verfolgung kurzfristiger Ziele verwendet, ohne dass sie im Sinne der übergeordneten Zielsetzung einer nachhaltigen Entwicklung effektiv

und effizient verausgabt werden. Auch die Signale der Förderprogramme an die Kommunen spiegeln dieses Nebeneinander wider und führen in den Kommunen zu Interessengegensätzen, die bei abgestimmten Förderinhalten so nicht auftreten müssten. Insofern erscheint eine Überprüfung von Förderprogrammen hinsichtlich ihrer Konsistenz für eine nachhaltige Entwicklung nicht nur im Eigeninteresse der Fördermittelgeber geboten, sondern auch notwendig, um den Akteuren einen eindeutigen Orientierungsrahmen zu vermitteln.

### **3 „Bauen und Wohnen“ in der wissenschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskussion**

Die Diskussion über eine nachhaltige Entwicklung wird geprägt durch unterschiedliche Auffassungen, was unter dem Begriff zu verstehen und wie er zu differenzieren ist. Obwohl die Wertentscheidungen der inter- und intragenerativen Gerechtigkeit die Basis des Nachhaltigkeitsprinzips bilden und weitgehend anerkannt werden, gibt es in der gesellschaftlichen Realität keinen Konsens. Zwar mangelt es nicht an allgemein gehaltenen Zielvorstellungen, aber es fehlt an einer konsistenten Formulierung und Umsetzung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung. Nachhaltigkeit ist deswegen nicht als fixes Konzept zu verstehen, sondern erfordert einen breiten und offenen Suchprozess aller Akteure.

In den vergangenen Jahren sind zahlreiche Nachhaltigkeitskonzepte erarbeitet worden. Es liegen Operationalisierungskonzepte sowohl für die internationale und nationale Ebene, als auch auf Ebene von Bedürfnisfeldern, Branchen und Unternehmen vor. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten allgemeinen Ansätze sowie von Studien mit Bezügen zur Wohnungswirtschaft:

Allgemeine Ansätze	Ansätze mit Bezug zur Wohnungswirtschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Indikatorenset der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)</li> <li>➤ Indikatorenset der UN-Commission on Sustainable Development (CSD)</li> <li>➤ „Konzept Nachhaltigkeit“ der BT-Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ (1998)</li> <li>➤ „Zukunftsfähiges Deutschland“ von BUND und Misereor (1996)</li> <li>➤ Nachhaltiges Deutschland (Umweltbundesamt 1997)</li> <li>➤ Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland (IFOK Diskursprojekt 1997)</li> <li>➤ Regionale Nachhaltigkeitsindikatoren für Baden-Württemberg</li> <li>➤ Enquete-Kommission des Abgeordnetenhauses von Berlin Zukunftsfähiges Berlin (1999)</li> <li>➤ Nachhaltigkeitscheck für Unternehmen (future e.V.)</li> <li>➤ Arbeit und Ökologie (Hans-Böckler-Stiftung 2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nachhaltiges Bauen und Wohnen in Schleswig-Holstein - Szenarien für Energie-, Ressourcen- und Flächenverbrauch bis 2020 (Öko-Institut 2000)</li> <li>➤ Stoffflussbezogene Bausteine für ein nationales Konzept der Nachhaltigen Entwicklung (UBA 1999)</li> <li>➤ „Stoffflussbezogene Bausteine für ein nationales Konzept der nachhaltigen Entwicklung - Verknüpfung des Bereiches Bauen und Wohnen mit dem komplementären Bereich Öffentliche Infrastruktur (UBA 2001)</li> <li>➤ Nachhaltiges Sanieren im Bestand - integrierte Dienstleistungen für zukunftsfähige Wohnstile (BMBF2001)</li> <li>➤ Nachhaltige Stadtteile auf innerstädtischen Konversionsflächen: Stoffstromanalyse als Bewertungsinstrument (Öko-Institut 2000)</li> </ul>

**Tabelle 3: Nachhaltigkeitsprojekte**

Auf internationaler Ebene ist der von der Commission on Sustainable Development (CSD) der Vereinten Nationen entwickelte Indikatorenkatalog für eine nachhaltige Entwicklung hervorzuheben. Er soll eine Erfassung und einen Vergleich des Stands der Nachhaltigkeit auf Länderebene ermöglichen. Auf nationaler Ebene lieferte insbesondere die Studie „Zukunftsfähiges Deutschland“ von Misereor und BUND einen vielbeachteten Beitrag für ein neues Wohnstandsmodell. Darin wird ein umfassendes umweltpolitisches Zielprogramm entworfen.

Wesentliche Anstöße gab die Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages. Sie hat die allgemeinen Nachhaltigkeitsziele und -regeln auf das „Bedürfnisfeld Bauen und Wohnen“ übertragen und ein übergeordnetes, „magisches“ Zieldreieck entworfen, das ökologische, ökonomische und soziale Zieldimensionen umfasst. Es ist bislang einer der umfassendsten Operationalisierungsversuche für diesen Bereich. Speziell zur Erfassung und Abbildung der ökologischen Dimension des Bauens und Wohnens liegen bedürfnisfeldorientierte Stoffstromanalysen vor. Für die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit können damit wichtige Grundlagen für die Operationalisierung des Leitbildes aufgezeigt werden. Auf der Ebene der

Unternehmen existieren verschiedene Methoden und Instrumente zur Bewertung und Unterstützung unternehmerischen Handelns in Richtung nachhaltiger Entwicklung.

Ein Nachhaltigkeitskonzept, das zufriedenstellend alle Dimensionen der Nachhaltigkeit sowie deren Interdependenzen berücksichtigt, gibt es bis heute noch nicht. Insbesondere ökonomische und soziale Kriterien sind noch wenig konsensfähig operationalisiert. Eine Transformation der auf internationaler, nationaler und regionaler Ebene ausdifferenzierten Kriterien in die Unternehmenspraxis findet bisher kaum statt. Kennzeichnend ist weiterhin das Fehlen integrativer Konzepte. Die gleichwertige Berücksichtigung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen wird allgemein als notwendig angenommen. Die divergierenden Interessenskonstellationen und die Zielkonflikte in der Unternehmenspraxis bleiben aber bisher weitgehend unberücksichtigt. Notwendig sind daher valide Verfahren und Methoden zur Unterstützung von Organisations-, Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen, die einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ermöglichen. Auf Unternehmensebene und im Unternehmensumfeld sind beispielsweise Anreizsysteme so zu verändern, dass neben ökonomischen auch soziale und ökologische Anforderungen stärker als bisher berücksichtigt werden.

#### **4 Das Handlungsfeld „Neubau von Eigenheimen“**

Eigenheime (EFH, ZFH und RH) sind für das Thema Nachhaltigkeit von großer Bedeutung. Bei der Anzahl der Gebäude dominieren die EFH mit 62 % und die ZFH mit 20 %. Sie stellen jedoch nur 45 % aller Wohnungen. Bei einer geschätzten Wohneigentumsquote von 95 % für EFH und 50 % für ZFH sind somit ca. 70 % der Gebäude Eigenheime in Form von EFH (59 %) und ZFH (10 %, Bestandsdaten für 1998, Statistisches Bundesamt 1998).

##### **◆ Bestimmungsfaktoren im Handlungsfeld Eigenheimneubau**

Die **ökonomische Dimension** wird von folgenden wohnungswirtschaftlichen Bestimmungsfaktoren geprägt:

- Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Neubaus: Zwischen 1990 und 1999 wurden fast 1,7 Mio. EFH und ZFH errichtet. Im Gegensatz zum MFH-Bau unterliegt der Eigenheimbau geringeren Schwankungen. Die veranschlagten Kosten des Bauhandwerks für die EFH und ZFH der privaten Bauherren liegen in 1998 bei ca. 48 Milliarden DM und betragen ca. 57 % der veranschlagten Kosten für Wohngebäude. Nach Schätzungen des DIW für 1999 liegt das Investitionsvolumen (alle Kostengruppen) für den Eigenheimneubau mit ca. 108 Milliarden DM unter den Erhaltungsinvestitionen im Bestand mit ca. 151 Milliarden DM (DIW 2000, DIW 2001).

- Die Kosten für die Fremdkapitalbeschaffung: Eigenheime werden zumeist durch Hypothekendarlehen finanziert. Das Kreditvolumen für den Neubau belief sich in 1999 auf ca. 104 Mrd. DM, für den Erwerb aus dem Bestand auf ca. 108 Mrd. DM (DIW 2001).
- Die selbstgenutzte Immobilie ist für eine breite Bevölkerungsschicht die bedeutendste Kapitalanlage. Der Wert der Wohngebäude wird in 1995 auf 5.100 Mrd. DM und der Wert der dazugehörigen Grundstücke auf 2.800 Mrd. DM geschätzt (DIW 1996, Bartholomai 1998).
- Die Grundstückspreise: Im ländlichen Raum beträgt der Grundstückskostenanteil an den Neubaukosten nur 10 %, aber 50 % in zahlreichen Großstädten (Deutsche Bank Research 1999).
- Die Baukosten: In 1999 lagen die durchschnittlichen Baukosten für freistehende EFH bei ca. 350.000 DM und für ZFH bei ca. 500.000 DM (Statistisches Bundesamt 2000, LBS Research 2000).
- Die Eigenheimförderung: Steuervergünstigungen und Finanzhilfen für den selbstgenutzten Neubau beliefen sich in 1996 auf ca. 7,5 Milliarden DM. Im Vergleich dazu lag die Förderung für den Mietwohnungsbau und das Wohngeld bei ca. 29 Milliarden. Die Eigenheimförderung entspricht weniger als 10% des Kapitaleinsatzes der Bauherren (Enquete-Kommission 1998, DIW 1999).

In der **sozialen Dimension** finden sich folgende Bestimmungsfaktoren:

- Die Wunschform des Wohnens: Das Eigenheim ist die bevorzugte Wohnform. Die Eigentumswohnung erfreute sich demgegenüber bei potentiellen Bauherren / Käufern einer geringeren Beliebtheit mit 33 % in den NBL und ca. 20 % in den ABL (Jokl 1995, EMNID 1995).
- Die Motivationen: Derzeit dominieren die ökonomischen Aspekte, wie z.B. Haus- und Grundbesitz als Geldanlage oder als Altersvorsorge. Allerdings ist in der Literatur diese Ansicht unter Berücksichtigung der Opportunitätskosten umstritten. Unstrittige materielle Vorteile des Eigenheimes sind Inflationsgewinne, Förderung durch die öffentliche Hand, die bisher stetige Steigerung des Marktwertes, sinkende relative Wohnkosten sowie die Übertragbarkeit (Siebel und Häußermann 1998).
- Die Wohneigentumsbildung: Die Eigentumsbildung wirkt auch auf den Wohnungsmarkt insgesamt, da die meisten Bauherren vor dem Einzug auch Mieter gewesen sind. Die Wohneigentumsquote liegt bei ca. 43 % für die ABL und bei 31 % in den NBL, wobei jedoch die Wohneigentumsquote bei den EFH zwischen 86 und 90 % liegt. Die niedrige Gesamtquote ergibt sich allerdings auch durch kleine Haushaltsgrößen in Deutschland (Statistische Bundesamt 2000, Parlasca 1999).

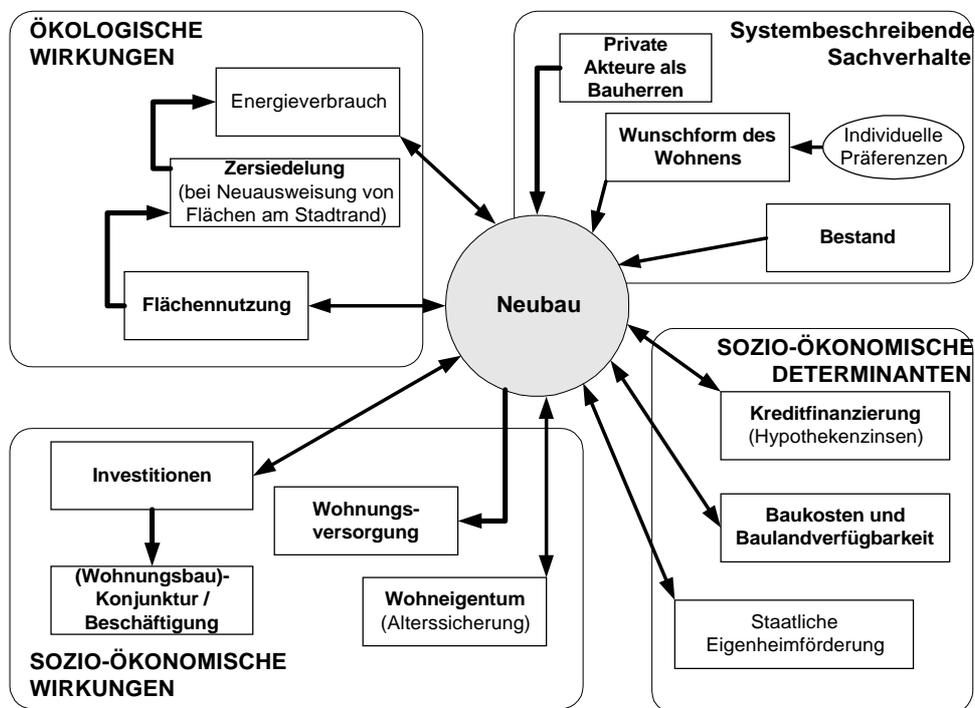
In der **ökologischen Dimension** finden sich die folgenden Wirkungsfaktoren:

- Flächennutzung: Die tatsächliche Flächennutzung von Grundstücken liegt sowohl beim EFH als auch beim MFH deutlich unter der möglichen Geschossflächenzahl (BBR 1998).
- Zersiedelung: Neubau erfolgt vor allem im Umland von Ballungsräumen und führt dadurch zur Zersiedelung. So verzeichnen z.B. die beiden südlichen Landkreise von Berlin bzw. das Umland von Potsdam den Neubau von 2983 EFH oder ZFH in 1999 und damit 20 % der in Brandenburg erbauten Kleinhäuser (Statistisches Landesamt Brandenburg 2000).
- Stoffströme und Energieverbrauch: Die größeren Flächenbedarfe von Eigentümern (z.B. Eigentümerhaushalt mit drei Personen 40 qm je Person, Mieterhaushalt 27 qm pro Person,

BBR 1998) und die größeren Oberflächen von Kleinhäusern führen zu größeren Stoffströmen und einem relativ höheren Energieverbrauch. Beim Neubau ist der Niedrigenergiehausstandard mit weniger als 70 kWh/m<sup>2</sup> im Jahr mit vertretbaren Kosten zu realisieren. Da jedoch mehr als 90 % der Gebäude vor dem Inkrafttreten der 3. Wärmeschutz-VO von 1995 erbaut wurden, sind die Potenziale für Energieeinsparungen im Bestand wesentlich größer als im Neubau.

#### ◆ Zielkonflikte und Wirkungszusammenhänge

Die Problematik für die Nachhaltigkeit und die sich hieraus ableitenden Zielkonflikte sind offensichtlich. In der folgenden Abbildung sind die bestimmenden Elemente der wohnungswirtschaftlichen Praxis noch einmal zusammengefasst:



**Abbildung 2: Elemente der wohnungswirtschaftlichen Praxis**

Die Bautätigkeit im Eigenheimbereich wirkt durch ihre Investitionen positiv auf die Zieldimension Arbeit und Beschäftigung. Die Dominanz der Baukosten fordert vom Bauherren ein kostengünstiges Bauen, um die Finanzierungsbelastung und das Risiko gering zu halten. Gleichzeitig besteht der Wunsch nach dem teureren freistehenden EFH mit großer Nutzfläche. Um diese widersprechenden Ziele zu vereinen, werden minimale Baukosten und preiswerte Grundstücke angestrebt. Die Baukostenminimierung kann z.B. durch den Verzicht von solarthermischen Anlagen oder teurere Holzbauteile erreicht werden. Wesentlich größere Sparpotenziale ergeben sich durch kostengünstige

Baugrundstücke am Stadtrand. Der Flächenerwerb im Umland führt zur Zersiedelung, wenn nicht auf Baulücken des Innenbereichs gebaut wird.

Ebenso wirken günstige sozio-ökonomische Determinanten positiv auf die Zieldimension Wohneigentumsbildung. Aufgrund der hohen Selbstnutzungsquote entlastet der Bau von Eigenheimen zugleich den Mietwohnungsmarkt. Allerdings kann eine verminderte Nachfrage nach Mietwohnungen auch negative sozio-ökonomische Wirkungen aufgrund des Wegzuges von integrierten und integrierenden Gruppen haben. Der Leerstand in den NBL ist teilweise auch durch den Eigenheimbau der ehemaligen Mieter bedingt.

Beim Energieverbrauch sind die Handlungsoptionen des Bauherren im Eigenheimbereich größer als im Mietbereich. Allerdings verbrauchen Eigenheime relativ mehr Heizenergie als MFH. Ebenso steigen die „indirekten Emissionen“ durch erhöhte Mobilität bei einer Ansiedlung im Umland.

Mit der Ansiedlung in den Umlandgemeinden ergibt sich ein höherer Bedarf an Infrastruktur, deren Aufbau mit Kosten und vermehrten Stoffströmen verbunden ist. Allerdings bedingt eine erhöhte Einwohnerzahl höhere Gemeindeeinnahmen sowie die Stärkung der lokalen Kaufkraft. Demzufolge liegt die Ausweisung von Neubauland im Interesse der Kommunen und fördert somit zugleich den Wegzug aus der teuren Stadt, wo eine gegenläufige Entwicklung einsetzt. Durch die Ausweisung von Neubauland kann die Kommune viel leichter den Zuzug steuern als durch Verdichtung. Die folgende Abbildung fasst noch einmal die Wirkungszusammenhänge zusammen:

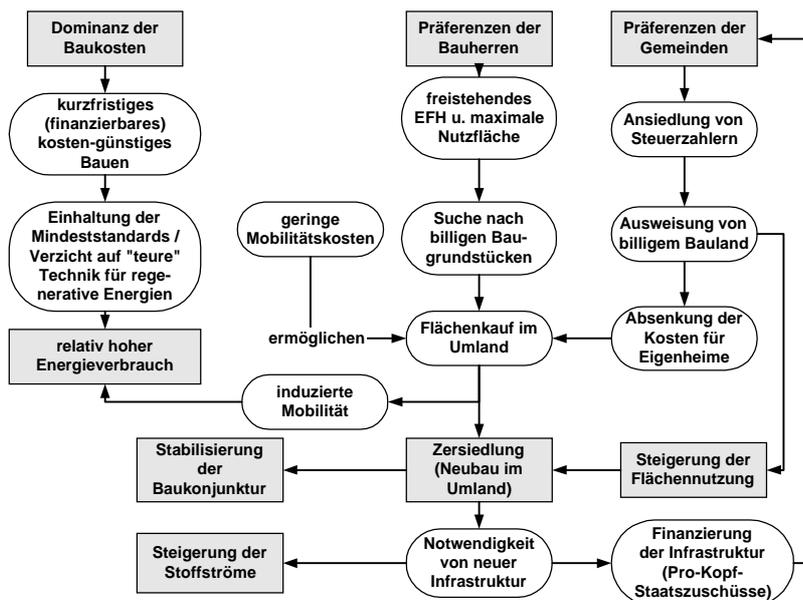


Abbildung 3: Wirkungszusammenhänge der Bestimmungsfaktoren

### ◆ **Die Kommune als Schlüsselakteur**

Für die nachhaltige Raumentwicklung ist die Gemeinde aufgrund der faktischen Genehmigungspraxis der Schlüsselakteur (BBR 2000). Zentrales Mittel der Gemeinden für die städtebauliche Entwicklung ist die Bauleitplanung mit der Flächennutzungsplanung FNP (bauliche Nutzung in Grundzügen für die Kommune) und den Bebauungsplänen BP (Spezifizierung von Art und Maß der baulichen Nutzung). Diese hat das Ziel, das Gemeinwohl zu fördern. Mit der Novellierung des Baugesetzbuches wurde versucht, die Nachhaltigkeitsbelange in die Bauleitplanung stärker zu implementieren, indem allgemeine Ziele wie die nachhaltige Stadtentwicklung, sozialgerechte Bodennutzung, Umweltschutz und Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen vorgegeben werden. Die Kommune muss diese Vorgaben in der Abwägung berücksichtigen und über Vermeidungs-, Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen entscheiden (Deutscher Bundestag Drucksache 14/3652). Weiterhin stehen den Gemeinden diverse Instrumente zur Förderung der nachhaltigen Siedlungsentwicklung zur Verfügung: Städtebauliche Entwicklungsmaßnahmen (z.B. zur Erschließung von unbebauten Gebieten oder die Reaktivierung von Brachen), städtebauliche Sanierungsmaßnahmen (zur Beseitigung von baulichen und infrastrukturellen Missständen), Städtebauliche Verträge (Verträge mit Investoren über die Vorbereitung und/oder Durchführung von Baumaßnahmen), Vorhabens- und Erschließungspläne (z.B. zur Erarbeitung und Verwirklichung von Plänen durch Investoren), Baugebote (z.B. Modernisierungsgebot oder Bebauungsgebot gemäß BP), Grenzregelungen und Neuordnungsmaßnahmen (z.B. zur Ermöglichung einer ordnungsgemäßen Bebauung), Änderung oder nachträgliche Aufstellung von Bebauungsplänen (z.B. zur Verdichtung von Wohngebieten) sowie Vorkaufsrechte (z.B. zum Erwerb notwendiger Infrastrukturflächen).

Den Gemeinden sind durch diese Instrumente weitgehende Möglichkeiten zur Planung und Gestaltung der nachhaltigen Siedlungsentwicklung gegeben. Ebenso können sie die Prinzipien des flächensparenden Bauens im Rahmen der Angebotsplanung (kleine Grundstücke, Reihenhäuser, hohe Geschossflächenzahlen etc.) für Bauland konkret vorgeben und auch mittels Städtebaulicher Verträge und Vorhabensplänen umsetzen lassen. Allerdings wird die Zersiedelung nur dann vermindert, wenn die Gemeinden sich auf die Erschließung von gemeindeeigenen Grundstücken im Innenbereich konzentrieren oder die nachträgliche Verdichtung fördern. Am ehesten in Richtung nachhaltiges „Bauen und Wohnen“ wird deshalb die Erschließung von Brachflächen oder Flächenrecycling von nicht mehr genutzten Liegenschaften gehen. Eine restriktive Baulandausweisung muss nicht zwangsläufig zu einer Verhinderung von Neubautätigkeiten führen. So

hat die Baulandumfrage 1997/98 ergeben, dass mehr als 50 % der mittelfristig benötigten Wohnbauflächen durch baureife, mobilisierbare Brachflächen realisiert werden kann (BBR 1999).

Die hemmende Wirkung der BLP entfaltet sich, wenn den Randbereichen oder den Zwischenräumen zwischen den Ortsteilen des bebauten Gebietes im FNP ein erhöhter Schutzstatus eingeräumt wird oder die Ziele der Landes- und Regionalplanung stringent beachtet werden. Von entscheidender Bedeutung ist hierbei die Festlegung desjenigen Gebietes, das zum Außenbereich gehört (prinzipiell nicht bebaubar nach BauGB) oder nur zwischen Ortsteilen liegt (bebaubar). Hierbei ist im Sinne der Nachhaltigkeit abzuwägen, ob große Flurstücke zwischen weit entfernt liegenden Ortsteilen tatsächlich zum Innenbereich zählen oder nicht den gleichen Schutzstatus wie der Außenbereich erhalten sollten. Wenig Möglichkeiten haben die Gemeinden bei der Aktivierung von Baugrundstücken, die sich im privaten Besitz befinden. Allerdings können zumindest die vorhandenen Baulücken in einem Baulückenkataster zusammengestellt und ggf. veröffentlicht werden.

Städtebauliche Entwicklungs- und Sanierungsmaßnahmen hingegen sind aufgrund der hohen Kosten und des Verwaltungsaufwandes nur schwierig umzusetzen. Hohe Kosten bei geringem Nutzen für die Kommune verursachen ebenso Baugebote und die Ausübung von Vorkaufsrechten.

Zahlreiche Zielkonflikte verhindern jedoch eine Ausrichtung der kommunalen Bauleitplanung auf das Ziel „Nachhaltige Flächennutzung“. Um die Gemeinden zu einem schonenderen Umgang mit der Fläche anzuhalten, ist mit der Landes- und Regionalplanung ein übergreifendes Instrumentarium zur Lenkung der Gemeinden vorhanden. Deren Wirksamkeit für eine nachhaltige Siedlungsentwicklung wird jedoch von den Gemeinden angezweifelt.

#### ◆ **Strategien und ergänzende Maßnahmen zur Minderung der Zersiedelung**

Um der derzeitigen Tendenz zur Inanspruchnahme von immer mehr Fläche entgegenzuwirken, bevorzugt die Enquete-Kommission eine Strategie der Stärkung der städtischen Strukturen und Konzentration auf den Bestand, um durch eine Attraktivitätssteigerung der Städte ein Gegengewicht zur Umlandansiedelung zu schaffen (Enquete Kommission 1998). Dies soll durch eine Verbesserung des Wohnumfeldes der Quartiere und die Konzentration der Fördermittel auf den Bestand sowie durch ergänzende Maßnahmen (z.B. Nachverdichtung oder Flächenrecycling) erreicht werden. Wesentliche

Hemmnisse dieser Strategie sind das (langfristig) geringe und kurzfristig zügig verfügbare kommunale Flächenpotenzial für den Neubau, der wirtschaftliche Verwertungsdruck für innerstädtische Grundstücke und hohe Subventionen für städtebauliche Sanierungsmaßnahmen.

Infolgedessen werden in der wissenschaftlichen Literatur und in politischen Gremien eine Vielzahl von Maßnahmen zur Verstärkung marktwirtschaftlicher Elemente in der Baulandnutzung oder –bereitstellung ("Preise statt Pläne") diskutiert. Beispiele hierfür sind die Konzepte der handelbaren Flächenrechte (Weise 1999, Bizer 1998) oder die Reformansätze der Grundsteuer (s. Reidenbach 1999). Wesentliche Charakteristika der Maßnahmen sind zumeist die Verteuerung von Neubauland, die Beschränkung der Flächennutzung, die Mobilisierung von baureifen Flächen, die Arrondierung der Siedlungsflächen und die intensivere Nutzung der bebauten Flächen. Das Prinzip dieser Strategien sind Signale an die Marktwirtschaft, dass Flächen knappe Güter sind. Da beschränkt zugängliche Güter im Allgemeinen mit höheren Preisen versehen sind, sollen für diese Güter auch Knappheitspreise bezahlt werden. Letztendlich laufen alle Vorschläge auf eine Verteuerung des Baulandes hinaus. Hierdurch ergeben sich Zielkonflikte durch Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung, auf die Steigerung der Wohneigentumsquote und hinsichtlich der Möglichkeiten zur Eigentumbildung für Schwellenhaushalte.

Darüber hinaus finden sich noch zahlreiche Maßnahmenvorschläge, die an einzelne Probleme und Ursachen im Rahmen der Flächennutzung und Zersiedelung ansetzen, wie z.B. flächensparende Komponenten bei Förderungen, Veränderung der Besteuerung des Individualverkehrs oder Reform des kommunalen Finanzausgleichs. Weitere Maßnahmen zur Minderung der Zersiedelung lassen sich unter den Stichworten „Kooperation und Vorbilder“ zusammenfassen (z.B. Projekte wie die Internationale Bauausstellung IBA-Emscher-Park, die Expo 2000 mit der Siedlung Kronsberg oder die zahlreichen ExWoSt-Modellprojekte).

#### ◆ **Nachhaltige kommunaler Siedlungspolitik und die Wohnungswirtschaft.**

Nachhaltige kommunale Siedlungspolitik beinhaltet die Vermeidung der Ausweisung von Neubauflächen, die der Zersiedelung Vorschub leisten, und die Konzentration des Baugeschehens auf den engeren Innenbereich. Dies erfordert eine Reduktion der Flächenausweisungen an Randlagen oder zwischen relativ weit entfernten Ortsteilen. Führt diese verminderte Baulandausweisung zu einer Reduktion des Neubaugeschehens, so ist der Zielkonflikt zur Zieldimension Arbeit und Beschäftigung im Bau- und Ausbaugeschehen.

werbe offensichtlich. Die Auswirkungen von Maßnahmen der Kommune auf die Baukonjunktur und die verschiedenen Akteure sind letztendlich davon abhängig, in wie weit es gelingt, Bauflächen für den Eigenheimneubau im Rahmen der Verdichtungsmaßnahmen bereitzustellen. Zumindest mittelfristig reicht das vorhandene Potential aus, die Zersiedelung zu hemmen, sofern die politischen Rahmenbedingungen verändert werden.

Große Bauträgerunternehmen, Hersteller von Fertighäusern oder Wohnungsbaugesellschaften können zusammen mit den Gemeinden Vorhabens- und Erschließungspläne umsetzen oder im Rahmen von städtebaulichen Verträgen auch große Grundstücke bebauen. Sie vermögen somit relevante Beiträge zur Nachhaltigkeit auf dem Problemfeld Zersiedelung zu leisten und können insofern von einer Strategie der Erschließung kommunaler Flächen in besonderer Weise profitieren. Ihr wesentlicher Beitrag ist die verdichtete Bauweise. Gelingt es den Gemeinden jedoch nicht, innerstädtische Brachflächen oder ähnliche Flächen zu aktivieren, wirken sich Strategien zur restriktiven Begrenzung der Bebauung auf den vorhandenen Siedlungsbereich auch negativ auf große Bauträgerunternehmen aus.

Kleine Bauunternehmen hingegen sind im Bereich des Eigenheimneubaus vor allem auf private Investoren angewiesen, die ein EFH oder ein ZFH errichten lassen. Eine Strategie der Kommunen des flächensparenden Bauens mittels städtebaulichen Verträgen oder Vorhabens- und Erschließungsplänen ist für diese Unternehmen problematisch. Dies gilt insbesondere für die Reduzierung der Angebotsplanung der Kommunen, bei denen große Brachflächen oder neue Siedlungsgebiete parzelliert und direkt an private Bauherren zur individuellen Bebauung veräußert werden. Allerdings können kleine Unternehmen von einer Strategie der Nachverdichtung durch Änderung der Bebauungspläne, Grundstücksteilungen oder ähnliches profitieren.

## **5 Das Handlungsfeld „Privatisierung“**

Wohneigentum lässt sich auf verschiedene Weise beschaffen: Einmal durch den Neubau von Einfamilienhäusern oder Eigentumswohnungen und zum Zweiten durch den Kauf von Gebrauchtimmobilien, also wiederum von Häusern oder Wohnungen. Letzteres beinhaltet auch die Umwandlung von Miet- in Eigentumswohnungen, also die Privatisierung vormals anders genutzter Wohneinheiten. Grundlage für die Privatisierung ist das Wohneigentumsgesetz von 1951, das die Begründung von Einzeleigentum in Form des Sondereigentums an einer Wohnung in Verbindung mit gemeinschaftlichem Eigentum (Miteigentum) regelt.

Eine besondere Form des Eigentums stellt das genossenschaftliche Eigentum dar, das nach Leisner ebenfalls Eigentum im Sinne des Artikel 14 des Grundgesetzes ist, also kein Eigentum zweiter Klasse (Leisner 1994). Auch diese Eigentumsform spielt in der Debatte über die Privatisierung, insbesondere in den neuen Ländern, eine Rolle.

Die ökonomische Relevanz auch der Eigentumsbildung aus dem Bestand lässt sich aus den Zielen der Vermögensbildung, der Alterssicherung, des Schutzes vor Inflation, der baulichen Multiplikatoreffekte und der damit zusammenhängenden Beschäftigungswirkungen ableiten (s. z.B. RWI 1997). Sie ist somit ebenfalls ein stabilisierendes Element zur Erhaltung sozialer Sicherheit und des sozialen Friedens (s.a. GdW Arbeitshilfen 1994 und Expertenkommission Wohnungspolitik der Bundesregierung 1995).

Der Erwerb von Gebrauchtimmobilien aus dem Bestand sollte also gegenüber dem Neubau nicht benachteiligt werden. Zurzeit jedoch bestehen in der Förderung erhebliche Benachteiligungen des Eigentumserwerbs aus dem Bestand (s. z.B. Wohnungspolitische Informationen 2000). Auf dem Wege der Privatisierung von Wohnungen wäre es möglich, dass auch diejenigen Bevölkerungsschichten, die sich keinen teuren Neubau leisten können, privates Eigentum erwerben könnten. Nur so kann das gesellschaftspolitische Ziel einer breiten Eigentumsbildung und einer Erhöhung der Eigentumsquote nachhaltig erreicht werden.

Volkswirtschaftlich hat diese Art der Eigentumsbildung den Effekt, dass keine zusätzlichen Wohnungseinheiten auf den Markt gebracht werden müssen und die vorhandene Infrastruktur genutzt und ausgelastet werden kann (empirica 1999). Insbesondere in Zeiten signifikanter Leerstände tritt durch weiteren Neubau eine zusätzliche Verschlechterung der Vermietungssituation ein. Ökonomisch kann dies nicht gewünscht sein, allerdings ergibt sich hierbei ein bedeutender Zielkonflikt mit der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit im Sinne von „bedürfnisgerechten Wohnraum“, da die Miet- und die Eigentumswohnung bei potentiellen Erwerbern deutlich hinter dem Eigenheim steht.

Jeder Verkauf einer Wohnung aus dem Bestand stärkt andererseits die Eigenkapitalausstattung, die Liquiditätssituation und damit das Handlungspotenzial der bisherigen Wohnungsanbieter. Das wiederum kommt den verbleibenden Beständen sowie optimierenden Portfolioentscheidungen zugute. So kann z.B. durch den Verkauf das Kapital für Modernisierungen aufgebracht werden, die wiederum Auswirkungen auch auf die ökologische Dimension haben.

Auf Seiten des Erwerbers lassen sich im Zuge der Eigentumsbildung weitergehende Multiplikatoreffekte feststellen. Es ist empirisch nachgewiesen, dass der Kauf von

Wohneigentum stets weitere Investitionen im Zusammenhang mit Modernisierungen und Instandsetzungen sowie mit Verbesserungen der Innenausstattung und des Umfeldes nach sich zieht.

Im Bezug auf die soziale Dimension der Nachhaltigkeit wirken sich die eingangs aufgezählten ökonomischen Vorteile der Vermögensbildung, der Alterssicherung, der Erhöhung der Eigentumsquote u.a. auch sozialpolitisch vorteilhaft aus.

Darüber hinaus koppelt sich der neue Eigentümerhaushalt von den Unwägbarkeiten der Mietenentwicklung ab. Voraussetzung dabei ist jedoch, dass er insbesondere als Schwellenhaushalt seine Belastungen aus der Finanzierung des Eigentums sorgsam kalkuliert hat. Ansonsten können die Unwägbarkeiten der Finanzierung durchaus einschneidender sein als die der Mietenentwicklung.

Gerade auf die sog. Schwellenhaushalte zielte die Expertenkommission Wohnungspolitik der Bundesregierung 1995 ab. Ihr Anliegen war es, weitere Abfederungen der Finanzierungsrisiken dieser Zielgruppe zu entwickeln. Leider sind diese Vorschläge in der Folge bislang wenig aufgenommen worden. In dem Gutachten heißt es konkretisierend: „Die Förderung der Wohneigentumsbildung sollte sich, wo dies vertretbar erscheint, de facto möglichst auf solche Haushalte konzentrieren, die an der Schwelle zur Eigentumsbildung stehen, aber die hohen Liquiditätsbelastungen in der ersten Phase nach dem Eigentumserwerb nicht auf sich nehmen können. Aus guten Gründen wird man hier in der ersten Linie an junge Familien mit vergleichsweise zu geringem Einkommen denken müssen.“ (Expertenkommission Wohnungspolitik der Bundesregierung, 1995)

Die bisherige Eigentumsförderung führt in der Praxis zu der abstrusen Situation, dass sich junge Familien das Wohneigentum in der Regel erst dann leisten können, wenn die Kinder bereits so alt sind, dass das Wohneigentum eigentlich schon nicht mehr optimal genutzt werden kann.

Ferner können die neuen Privatisierungseigentümer, soweit es sich um Mieterprivatisierungen handelt, in ihren angestammten Quartieren verbleiben. Die aufgebauten sozialen Kontakte und Kommunikationsstränge gehen nicht verloren. Dies ist insbesondere für Familien mit Kindern von außerordentlichem Wert.

Für die Quartiere selbst wiederum hat dies den Vorteil, dass eine ausgewogene soziale Mischung der Bewohner in den vorhandenen Wohnungsbeständen erhalten bleibt. Hier liegt die klare Schnittstelle zum Handlungsfeld soziale Stabilität der Quartiere.

Bei Privatisierungen an Dritte oder auf dem Umweg von Zwischenerwerbermodellen sind diese Effekte erst in einer zweiten Phase der Privatisierung gegeben. Hier konzentrieren sich die positiven Wirkungen zunächst auf die allgemeinen eigentumspolitischen Vorzüge.

Ökologisch von Vorteil ist die private Eigentumsbildung im Rahmen der Privatisierung von Mietwohnungen naturgemäß dadurch, dass sie einer weiteren Flächeninanspruchnahme und Zersiedelung sowie zusätzlicher Mobilitätsanforderungen aufgrund der Ansiedelung im Umland entgegen wirkt. Es kann zum anderen aber auch festgestellt werden, dass der Umgang mit privatem Eigentum in der Regel pfleglicher vonstatten geht als mit einer anonymen Mietwohnung. Dies drückt sich nicht nur im Erscheinungsbild, sondern auch in der Pflege des Gemeinschaftseigentums und des Wohnumfeldes aus.

Mögliche Zielkonflikte könnten darin bestehen, dass der private Einzeleigentümer bei der Umsetzung von energieeinsparenden Maßnahmen, bei der Beauftragung von Modernisierungs- und Instandsetzungsarbeiten oder bei der Beschaffung von Baumaterialien nicht über das Marktpotenzial und den Marktüberblick eines Großvermieters verfügt und von daher in der Regel weniger effiziente Ausführungen oder teurere Leistungen erfährt. Hier stellt sich also die Frage, wie durch Bündelung von Vergaben oder durch Kooperationen der Eigentümergemeinschaften auch unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten bessere Ergebnisse erzielt werden können. Voraussetzung ist allerdings, dass beim einzelnen Eigentümer überhaupt eine entsprechende Grundsensibilität dafür vorhanden ist.

Aus energetischen Gesichtspunkten ist der Altbestand verantwortlich für einen höheren Energieverbrauch, während der Neubau bereits unter die zweite Wärmeschutzverordnung fällt. Auch hierbei wären neue Anforderungen für die Modernisierung des Altbaubestandes wünschenswert, wenngleich dies wiederum eine Verringerung preiswerten Wohnraumes zur Folge hätte. Mittel- und langfristig zahlen sich allerdings energetische Sanierungsmaßnahmen allemal aus, insbesondere bei zu erwartenden weiteren Preissteigerungen bei den Energieträgern.

Unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten kann die Privatisierung somit im Grundsatz unter allen drei Dimensionen positive Effekte zeitigen, als eine finanzielle und materielle Ressourcenschonung und eine Stärkung der Ausgestaltung unserer Demokratie und des Systems der sozialen Marktwirtschaft gleichzeitig möglich ist.

**Fallbeispiele gelungener nachhaltiger Privatisierung: VINETA 98 und mAX**

Im Rahmen von Best Practices kann anhand der Privatisierungsprojekte der GESOBAU in Berlin-Pankow sowie im Märkischen Viertel gezeigt werden, wie die Privatisierung im Rahmen von Wohnungsgenossenschaftsgründungen erfolgreich umgesetzt werden konnte. Ausgangsbasis für das Pankower Projekt VINETA 98 war das Altschuldenhilfegesetz in Verbindung mit der 15-prozentigen Privatisierungsaufgabe. Im Fall Märkisches Viertel entstand der Zwang zur Privatisierung kommunalen Eigentums auf Grund der öffentlichen Kassenlage. Senat und Abgeordnetenhaus von Berlin haben sich dazu durchgerungen, auch die städtischen Gesellschaften in den westlichen Bezirken zu einer Privatisierung von 15 % ihrer Wohnungsbestände aufzufordern. Beide Privatisierungsmodelle der GESOBAU wurden durch die BBT Berlin-Brandenburgische Treuhandgesellschaft auf den Weg gebracht und gemanagt. Die Vorgehensweise beider Genossenschaftsgründungen war weitgehend identisch.

#### ◆ **Gründung**

Die VINETA 98 eG wurde als Initiatorengenossenschaft am 13. Mai 1998 von 19 Gründungsmitgliedern ins Leben gerufen. Die BBT erstellte im Rahmen der Gründungsprüfung alle notwendigen Unterlagen und begleitete die Aufnahme der VINETA 98 eG in den Verband Berlin-Brandenburgische Wohnungsunternehmen e. V. und in das Genossenschaftsregister.

Die „mAX Wohnungsgenossenschaft im Märkischen Viertel eG“ wurde ebenfalls im Frühjahr 1998 als Initiatorengenossenschaft von 19 Gründungsmitgliedern ins Leben gerufen. Auch hier fanden die gleichen Vorbereitungen und Zuarbeiten durch die BBT statt. Der Abschluss des Kaufvertrages zwischen dem Vorstand der Wohnungsgenossenschaft mAX und der Verkäuferin GESOBAU für den zu privatisierenden Wohnungsbestand fand am 15. Dezember 1998 statt. Es handelte sich hierbei um 556 Wohnungen des sozialen Wohnungsbaus des Baujahres 1971 in sechs- bis zwölfgeschossiger zeittypischer Bauweise.

#### ◆ **Verwaltung**

Ausgehend von einem durch die BBT entwickelten Verwaltungskonzept und Verwaltervertrag fand der Lasten-Nutzen-Wechsel der 556 WE der Wohnungsgenossenschaft mAX zum 1. Januar 1999 statt. Die Bestands- und Genossenschaftsverwaltung wurde mit diesem Stichtag der GeVaG GmbH übertragen. Mit Gründung dieser neuen Gesellschaft war es der mAX gelungen, einen neuen Weg in der Verwaltung ihrer Wohnungen einzuschlagen. Als eine Gesellschafterin der GeVaG gelang ihr eine kostengünstige

Bewirtschaftung des mAX-Bestandes, ohne Verzicht auf Nutzernähe und –betreuung.

Auch im Vorfeld des avisierten Lasten-/Nutzenwechsels der 670 Wohneinheiten der VINETA 98 zum 01. Januar 1999 entwickelten die BBT ein vergleichbares, speziell auf die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Genossenschaften ausgerichtetes Verwaltungskonzept. Die Bestands- und Genossenschaftsverwaltung wurde ebenfalls der GeVaG übertragen. Ziel der Beauftragung dieses Dienstleisters war es, ein Höchstmaß an Kontrolle und Identität aufrecht zu erhalten, um für Mitglieder und Mieter eine nach allen Seiten abgesicherte Betreuung und Verwaltung sicher zu stellen.

#### ◆ **Mitgliederwerbung und Mitgliederbetreuung**

Im Mittelpunkt des genossenschaftlichen Gedankens stehen die Mitglieder. Ausgehend von dieser Prämisse war die Sicherstellung einer umfassenden und intensiven Mitgliederwerbung und –betreuung zentraler Punkt sowohl im Projekt „mAX“ als auch im Projekt VINETA 98. Die Umsetzung erfolgte zunächst über die Errichtung von Vor-Ort-Büros. Grundlage der Arbeit der Mieter- und Genossenschaftsberater vor Ort war eine genaue Kenntnis der sozialen Zusammensetzung der Mieterstruktur im Bestand. Durch die BBT wurden vorab Daten über die Sozialstrukturen erhoben, die den Hintergrund für die im Projektverlauf entwickelten Konzepte zur Mitgliederwerbung bildeten.

Die erste Phase der Mitgliederwerbung stand unter dem Motto „Interesse wecken“. Es galt, durch gezielte und umfassende Informationen an die Mieter das Projekt „mAX“ sowie das Projekt VINETA 98 positiv zu vermitteln, Vorbehalte und Ängste gegenüber der geplanten Privatisierung abzubauen. Als Ergebnisse dieser Anlaufphase konnten im Zeitraum März bis September 1998, also vor Lasten-/Nutzenwechsel, bereits viele Mitglieder geworben werden. Über Mail- und Telefonaktionen wurden die Mieter angesprochen, die bereits ein Interesse an der Mitgliedschaft bekundet hatten. Darunter vor allem Familien mit Kindern, für die eine Förderung der Genossenschaftsanteile über die staatlich gewährte Eigenheimzulage ermöglicht wurde. Eine weitere Zielgruppe beim Projekt „mAX“ waren auch diejenigen Mieter, die beim Einzug eine Mietkaution hinterlegt hatten, die sie in Geschäftsanteile der mAX umwandeln konnten. Des Weiteren erfolgte eine gezielte Mitgliederwerbung durch die Beratung zur staatlichen Förderung von Genossenschaftsanteilen im Rahmen des Eigenheimzulagengesetzes, welches eine Mitgliedschaft vor allem für Familien mit Kindern interessant machte.

Bis zum Abschluss des Projektes für die BBT am 31. Juli 1999 erklärten insgesamt 146 Mitglieder ihren Beitritt zur mAX. Bei der VINETA 98 eG hatten bis zum 31. März

2000 – dem dortigen Ende der Beratungsleistungen durch die BBT – insgesamt 182 Mitglieder ihren Beitritt zur Genossenschaft erklärt.

Ein zentrales Ereignis stellte in der letzten Phase des Projektes die Gründung von Siedlungsausschüssen dar. Ausgehend davon, dass die Genossenschaft nicht nur durch eine mitgliedernahe Geschäftsführung und Verwaltung des genossenschaftlichen Vermögens geprägt sein sollte, sondern auch durch ein vielfältiges Miteinander, sollten die Siedlungsausschüsse jedem Mitglied die Chance einräumen, sich unmittelbar in die Entwicklung der Genossenschaft einzubringen. Soweit wurde neben den in Gesetz und Satzung vorgeschriebenen Gremien ein Forum für ehrenamtliches Engagement geschaffen. Die in den Siedlungsausschüssen vertretenen Mitglieder arbeiten in thematisch ausgerichteten Projektgruppen. Sie fungieren als Bindeglied zwischen Mitgliedern und Mietern, zwischen Genossenschaftsgremien und Beratungsbüro.

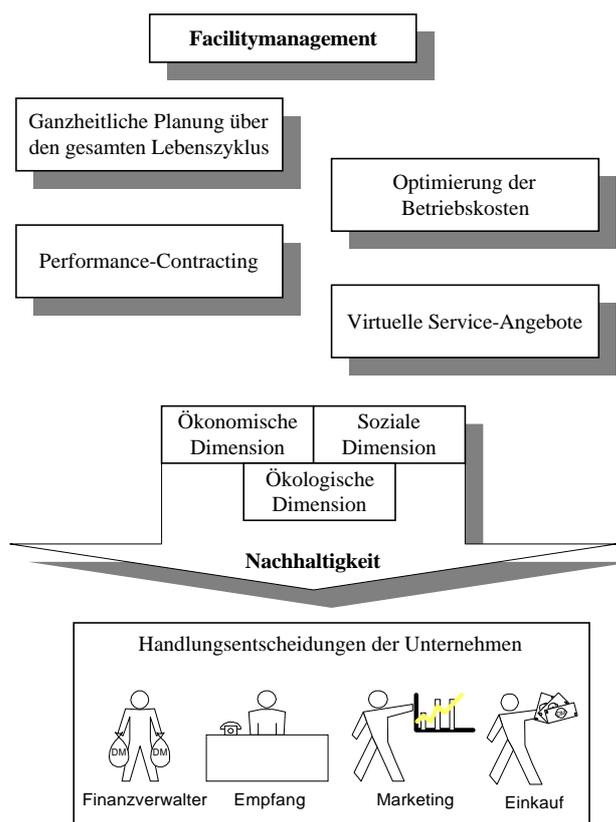
Neben dem regelmäßigen Termin zum Kaffeeklatsch, organisierte das Beratungsbüro zum einen für Mitglieder einen kontinuierlichen „Genossenschaftsstammtisch“ und Bowlingabende sowie weitere Veranstaltungen zur Verbreiterung des Vertrauensbasis und zur Werbung neuer Mitglieder. Für die Mieter und Mitglieder erscheinen einmal monatlich Mitteilungsblätter „...gemeinsam“ bzw. „Ausblicke“, um ein Medium für die Mitgliedergewinnung einzurichten und ein Forum für die Mitglieder zu schaffen, das Vorschläge, Hinweise, aber auch Kritik widerspiegelt. Regelmäßig erscheinen in den Hauseingängen Aushänge über Veranstaltungstermine, Aktuelles aus dem Beratungsbüro bzw. wichtige Hinweise und Informationen für Mieter und Mitglieder der Genossenschaften.

Im Rückblick ist festzuhalten, dass die abgestimmte Teamarbeit der Mitarbeiter des BBT-Beratungsbüros, der GESOBAU und der genossenschaftlichen Gremien ein wesentlicher Baustein für das Gelingen des Projektes „mAX“ wie der VINETA 98 eG war. So konnte sichergestellt werden, dass Mieter-, vor allem aber Mitgliederbedürfnisse, schnell erkannt und lösungsorientiert weitergeleitet wurden, um dann erfolgreich umgesetzt zu werden. Nach einem Jahr in eigener Verwaltung ist den Projekten ein erfolgreicher Start zu bescheinigen. Die Leerstandsquote liegt bei unter zwei Prozent, die Zufriedenheit der Genossenschaftsmitglieder und Mieter drückt sich in erster Linie in einer stark abnehmende Fluktuation aus.

## 6 Das Handlungsfeld „Facility Management“

Die höchsten Kostendegressionen lassen sich nachweislich durch eine umfassende und auf Ganzheitlichkeit abstellende Planung erzielen. Durch eine frühzeitige Einbeziehung des Facility Management bereits in die ersten Planungsentscheidungen für ein Objekt lassen sich aufgrund der zahlreichen Synergieeffekte die höchsten Ergebnisse erreichen.

Eine weitere zentrale Zielrichtung des Facility Management ist das strategische Bewirtschaftungskostenmanagement, das die Betriebskosten möglichst niedrig hält und nach selbststeuernden Regelprozessen sucht. Darüber hinaus beschreiben FM-Leistungen vor allem jene Prozesse, die als wohnbegleitende Dienstleistungen das Kerngeschäft wohnungswirtschaftlichen Handelns unterstützen (IZT 1998). Auch sie gilt es zu optimieren und in nachhaltige Regelkreise zu integrieren. Der schematische Zusammenhang von Facility Management und Nachhaltigkeit lässt sich wie folgt darstellen:



**Abbildung 4: Wirkungsbereiche des Facility Management**

Die Bedeutung des Facility Management für eine nachhaltige Entwicklung liegt sowohl in der finanziellen als auch materiellen Ressourcenersparnis. Durch eine integrierte Planung kann empirisch ein Kostensenkungspotenzial von bis zu zwanzig Prozent ausgeschöpft werden. Ein Beispiel hierfür kann bereits eine durchdachte und optimierte

Raumplanung sein, die Bau- und Vorhaltungskosten in erheblichem Maße einspart. Durch strategische Vorgehensweisen wie ein Performance-Contracting oder ein professionelles technisches Management lassen sich ferner Material- und Energieeinsparungen erreichen, die ebenfalls erheblich über denen traditioneller Bauweisen liegen. Eine gezielte Baustoffauswahl im Rahmen dieser ganzheitlichen Planung wirkt sich weiterhin positiv auf mögliche Schadstoffbelastungen und die Wiederverwertbarkeit von Materialien aus. Da sich geringere Baukosten auf die Miethöhe auswirken sollten, können somit alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit positiv gestaltet werden.

Die ökonomische Dimension profitiert stets vom Vorhandensein funktionierender Steuerungsinstrumente. Auch hier bedarf es eines noch ausgefeilteren Controllings sowohl in seinen partiellen Facetten wie dem technischen und dem Projektcontrolling als auch dem Unternehmenscontrolling insgesamt. Letzteres ist in der wohnungswirtschaftlichen Praxis noch immer sehr heterogen ausgeprägt. Auch die nicht verbindliche und einheitliche Ausrichtung auf entsprechende Indikatoren und Benchmarks ist für die Optimierung wohnungswirtschaftlicher Entscheidungen ein retardierendes Moment. Weder vergleichbare Controllingaussagen noch die Orientierung an vorhandenen Best-practice Beispielen sind somit gegeben.

Unter sozialen Aspekten führen diese suboptimalen Facility-Management-Anwendungen zu zusätzlichen Betriebs- und Verwaltungskostenbelastungen und zu einem Nichtausschöpfen möglicher Einsparpotentiale insbesondere bei sozial schwächeren Nutzerschichten.

Im Bereich des technischen Facility Management ist die Ausrichtung daher an möglichen und erprobten Niedrigenergiestandards in Anlehnung an die Energiesparverordnung für den Neubau unverzichtbare Leitlinie. Es gilt jedoch, nicht nur einzelne Parameter zu optimieren, sondern insgesamt zu integrierten Performance-Contracting-Lösungen zu gelangen, die den Energieverbrauch durch professionelles Handeln zu preiswerten Bedingungen gewährleisten.

Unter sozialen Gesichtspunkten sollte die Begrenzung von Wohnnebenkosten marketingpolitisches Anliegen Nummer Eins der Anbieterseite sein. Auch im Zusammenhang mit einem perfektionierten Betriebs- bzw. Bewirtschaftungskosten-Management hat das Benchmarking einen herausragenden Stellenwert. Nur über Vergleichsgrößen lassen sich hier insgesamt positive Ergebnisse erzielen.

Mit Bezug auf die ökologische Dimension sollten künftig ressourcenschonende Bauweisen, etwa im Rahmen von Niedrigenergie- oder Solarbauweisen, eine sparsame und

umweltfreundliche Stoffauswahl sowie eine weitgehende Recyclingfähigkeit stärker in das Bewusstsein treten. In diesem Zusammenhang gilt die Forderung an alle Genehmigungsebenen, flexiblere Lösungen zuzulassen und mit Blick auf die Nachhaltigkeit gezieltere Forschungsprojekte in Gang zu setzen, die den Anwendern die Entscheidung für nachhaltige Baustoffe und Bauweisen erleichtern und begründen.

### **Praxisbeispiel für ein nachhaltiges Facility Management:**

#### **Das Betriebskostenmanagement der GWG Hamburg**

Das wohnungswirtschaftliche Betriebskostenmanagement der GWG Gesellschaft für Wohnen und Bauen mbH, Hamburg, zu einer nachhaltigen Senkung der Mietbelastungen dokumentiert sehr eindrucksvoll im Rahmen einer best-practice-Präsentation, welche Einsparpotenziale durch ein umfassendes Kostenmanagement in der Gebäudebewirtschaftung mobilisiert werden können.

In einer grundlegenden Analyse werden zunächst die Auswirkungen der bauseitig erfolgten Festlegungen in und an den Gebäuden hinterfragt, so beispielsweise zum Einsatz neuester Techniken, zu den allgemeinen Verkehrsflächen in den Gebäuden und den Außenanlagen, zu den Leitungssträngen für die Kalt- und Warmwasserversorgung oder zu den Wartungs-, Service- und Leasingverträgen usw. gestellt. Ein weiterer Schwerpunkt des Betriebskostenmanagements ist die vertragliche Ausgestaltung der Bewirtschaftungsverträge. Hierbei sollte zum einen bei Ausschreibungen und bei der Vergabe sichergestellt werden, dass

- möglichst langfristige Bindungen des Auftragnehmers bei vorzeitiger Kündigungsmöglichkeit des Auftraggebers erfolgen,
- die Laufzeiten der Verträge identisch sind mit den Abrechnungsperioden des Unternehmens,
- keine „automatischen“ (indizierten) Preisanpassungen in die Verträge aufgenommen und
- Vollwartungsverträge vermieden werden.

Ferner ist darauf abzielen, dass Kostendegressionseffekte durch gebündelte Großaufträge erzielt werden. Nicht erforderliche Leistungen müssen vermieden und Einheitsverträge je Gewerk mit klar definierten Leistungsbeschreibungen abgeschlossen werden. Ein dritter wesentlicher Strategieansatz ist die Überprüfung aller betriebskostenrelevanten Mengengerüste. Hier schlummern in der Praxis noch zahlreiche Einsparpotenziale, wenn einmal eingegangene Verträge nicht regelmäßig auf die verhandelten Mengen überprüft wurden. Entscheidend ist jedoch die regelmäßige und grundlegende Überprüfung jeder einzelnen Betriebskostenart anhand folgender beispielhafter Aufstellung:

- *Laufende öffentliche Lasten der Grundstücks – Grundsteuern:* Überprüfung der Einheitswertbescheide, Antrag auf Grundsteuererlass z.B. im Hinblick auf Leerstände.

- *Kosten der Wasserversorgung:* Vermeidung unnützer und nicht kontrollierbarer Zapfstellen, Prüfung älterer Versorgungssysteme
- *Kosten der Entwässerung*
- *Kosten von Heizungs- und Warmwasseranlagen*
- *Kosten des Betriebs maschineller Personen- und Lastenaufzüge:* Vandalismusfeindliche Ausstattung; kostengünstige Reinigungsmöglichkeiten der Kabinen, Einbau von Stromzwischenzählern
- *Kosten der Straßenreinigung und der Müllentsorgung:* Abwägung eigenes Personal oder Fremdpersonal, vertragliche Koppelung mit Gartenpflegefirmen, Auswahl günstigster Tarife bei der Müllentsorgung, Optimale Erreichbarkeit von Müllständen, Ausnutzung kostengünstiger Recycling-Möglichkeiten, flächendeckender Einsatz des Dualen Systems
- *Kosten für Hausreinigung/Ungezieferbekämpfung:* Mieter- oder Fachfirmenreinigung
- *Kosten der Gartenanlagen:* Pflanzungen entlang der Gebäude (keine hochwüchsigen Pflanzen, keine großkronigen Bäume), keine kostspieligen Heckenpflanzen (Pflege), Rasenflächen (keine Flächenzerstückelung, Mähkanten an angrenzenden Mauern), Kinderspielplätze mit kleinen Sandkästen und maschineller Erreichbarkeit der Sandkästen
- *Kosten der Beleuchtung:* Vermeidung unnützer Verbrauchsquellen, Verbrauchsreduzierung nach technischen Möglichkeiten, Sicherstellung der günstigsten Tarife
- *Kosten der Schornsteinreinigung:* Anzahl und Zuordnung der Arbeitswerte, Anschluss an Fernwärme
- *Kosten der Sach- und Haftpflichtversicherungen:* Kostengünstige Versicherungsangebote, En-bloc-Vergabe der einzelnen Versicherungen
- *Kosten für den Hauswart:* Kostengünstige Gliederung der Hauswartbezirke, nur arbeitsvertragsgemäße Tätigkeiten des Hauswarts
- *Kosten für Gemeinschaftsantennenanlagen/Breitbandkabelanschlüsse:* Ausschöpfung kostensparender technischer Neuerungen, Ausschöpfung von Kostendegressionen durch Mengeneffekte
- *Kosten des Betriebs maschineller Wascheinrichtungen:* Sukzessive Stilllegung gemeinschaftlicher Wascheinrichtungen
- *Sonstige Betriebskosten.*

Durch eine ständige Kontrolle sämtlicher Einzelbetriebskostenarten im Zeitablauf konnte die GWG in den zurückliegenden Jahren Kosteneinsparungen bei einzelnen technischen Gewerken bis zu 20 Prozent für das Unternehmen und ihre Mieter verbuchen. Durch eine offene sachliche Informationspolitik gegenüber ihren Mietern bei abweichenden Kostenentwicklungen konnte das Klima zu den Mietern zudem weiter verbessert werden.

## 7 Das Handlungsfeld „Soziales Management“

Unter „Sozialem Management“ werden die Gesamtheit aller Instrumente und Maßnahmen zur Stabilisierung und Entwicklung von nachhaltigen sozialen Stadt-, Quartiers- und Nachbarschaftsstrukturen sowie der Einsatz aller Ressourcen zur Versorgung der Bevölkerung mit bedarfsgerechtem Wohnraum verstanden. In diesem Handlungsfeld werden zwei Problemkonstellationen für eine nachhaltige Entwicklung angesprochen, wobei jede für sich genommen eine Herausforderung für die Gesellschaft darstellt. Sie tangieren einzeln und in ihrer Verschränkung in besonderer Weise das Selbstverständnis und die Handlungsperspektiven von Wohnungsunternehmen. Zum einen geht es um die sozialräumliche Polarisierung in den Städten, einschließlich sozial ausgewogener Wohnstrukturen und zum anderen um die Praxis der Unterstützung von Personen und Haushalten, die sich auf dem Markt nicht eigenständig mit Wohnraum versorgen können. Beide Aspekte weisen auf den gleichen Tatbestand hin, nämlich, dass das Gut Wohnen mehr darstellt als nur das Dach über dem Kopf. In dieser Verschränkung bilden beide Aspekte Eckpfeiler einer übergreifenden Sozialpolitik und weisen vor diesem Hintergrund auf die Notwendigkeit von abgestimmten Maßnahmen unterschiedlicher Akteure hin. In der folgenden Abbildung werden schematisch wesentliche Herausforderungen des Handlungsfeldes „Soziales Management“ mit ihren Schnittstellen zu anderen Handlungsfeldern und den Implikationen in Richtung Nachhaltigkeit skizziert:

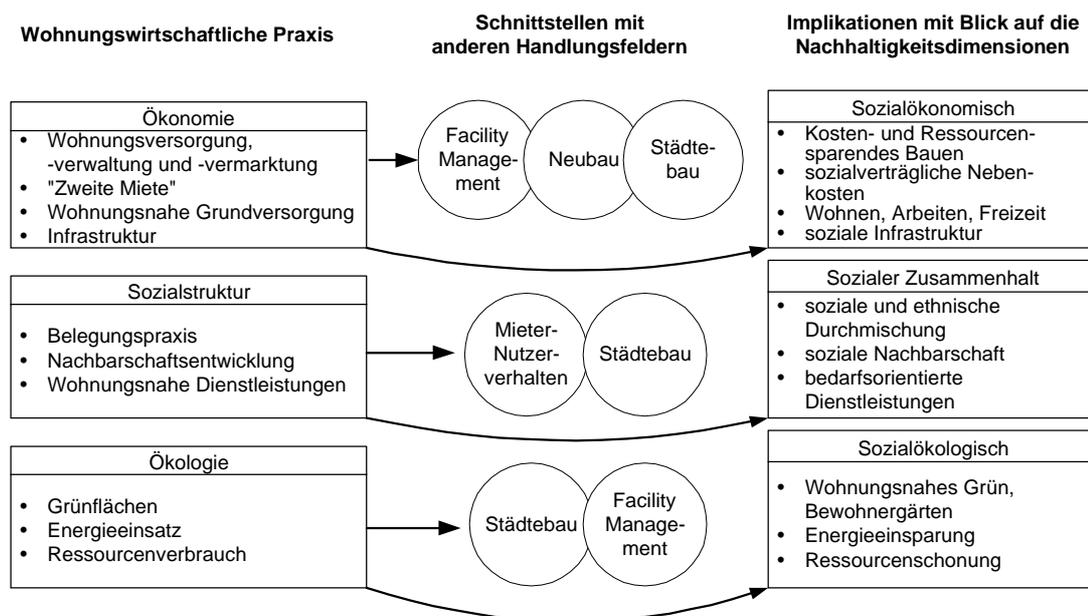


Abbildung 5: Das Handlungsfeld „Soziales Management“

In der Bundesrepublik Deutschland sind neue Strukturen sozialer Ungleichheit zu registrieren, die ihren Niederschlag auch im sozialräumlichen Strukturwandel von Städten finden (s. z.B. GdW 1998, Dangschat 1997). Statistisch lassen sich diese „neuen Strukturen sozialer Ungleichheit“ an einem wachsenden Anteil von Dauerarbeitslosen und an einer Zunahme von Sozialhilfeempfängern ablesen. Häußermann bezeichnet den Prozess des Entfernens oder entfernt Werdens von Individuen bzw. Haushalten von den durchschnittlichen gesellschaftlichen Standards der Lebensführung als „Ausgrenzung“ und benennt dessen Wirkung: Erstens in ökonomischer Hinsicht, weil der Zugang zum regulären Arbeitsmarkt zunehmend verschlossen bleibt; zweitens in institutioneller Hinsicht, weil zwischen den „Ausgegrenzten“ und den politischen bzw. sozialstaatlichen Institutionen unüberwindliche Barrieren stehen; drittens in kultureller Hinsicht, indem der Verlust des Selbstwertgefühls und der moralischen Qualifikationen durch Stigmatisierung und Diskriminierung ein integriertes Leben verhindert; und viertens in sozialer Hinsicht, weil durch soziale Isolation und durch das Leben in einem geschlossenen Milieu die Brücken zur „normalen Gesellschaft“ unpassierbar werden (Häußermann 2000).

Die räumliche Konzentration von Personen und Haushalten, auf die die vier genannten Dimensionen zutreffen, kann die Marginalisierung und Ausgrenzung hervorrufen, beschleunigen und verstärken und muss als sozial unverträglich und nicht zukunftsfähig bezeichnet werden (Anhut und Heitmeyer 1999, Bentler u.a. 1999).

Das sozialpolitische Ziel der Wohnungspolitik ist eng verknüpft mit der Forderung, wirtschaftlich und sozial benachteiligte Haushalte, die sich am Markt nicht aus eigener Kraft angemessen mit Wohnraum versorgen können, zu fördern. Zu diesem Zweck werden dauerhaft preisgünstige belegungsgebundene Wohnungen benötigt. Vier Indikatoren beleuchten, inwieweit die postulierten Ziele erfüllt werden (BM für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen 2000):

- **Die mengenmäßige Versorgung der Bevölkerung mit Wohnraum:** Auffällig ist, dass der Geschosswohnungsbau – der im wesentlichen das Segment für den Mieter darstellt – deutlich rückläufig ist, bei gleichzeitig steigenden Haushaltszahlen. Zwischen 1995 und 1998 ist ein Rückgang beim Neubau von Wohnungen in Mehrfamilienhäusern von 34 Prozent zu konstatieren (Statistische Bundesamt 2000).
- **Die Entwicklung gebundenen Wohnraums:** In den Sozialen Wohnungsbau fließen seit Jahren immer weniger Fördermittel. Der Bund hat seine Mittel für den Sozialen Wohnungsbau seit 1993 um zwei Drittel gekürzt. 1987 gab es noch 3,9 Mio. Sozialwohnungen. Im Jahr 2000 werden es voraussichtlich nur noch 1,8 Mio. Wohnungen sein (Deutscher Mieterbund 1999).
- **Die Mietbelastungen im Verhältnis zum Haushaltseinkommen:** Differenziert man die Haushalte nach ihrem Einkommen, werden ebenfalls erhebliche Unterschiede in der Miet-

belastung deutlich (Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 1998). Danach sind Haushalte mit einem monatlichen Haushaltseinkommen von

unter 1.000 DM mit	67,0 %,
1.000 DM bis unter 2.500 DM mit	34,7 %,
2.500 DM bis unter 5.000 DM mit	23,4 %,
5.000 DM und mehr mit	17,2 %,

bei einem durchschnittlichen Anteil von 24,5 % belastet. Die Mietbelastungen für die unteren Einkommensgruppen von unter 1.000 DM weisen mit 2/3 des Einkommens auf einen erheblichen Ausgleichsbedarf hin.

- **Wohnungsnotfälle:** Aufgrund anhaltender Massenarbeitslosigkeit und wachsender Verschuldung von Haushalten sind nicht mehr nur sogenannte Problemgruppen der Gefahr ausgesetzt, zum Wohnungsnotfall zu werden. In zunehmendem Maße sind auch Haushalte betroffen, die zur „Normalbevölkerung“ zu zählen sind. Die BAG Wohnungslosenhilfe, Bielefeld, schätzt für das Jahr 1996 930.000 wohnungslose Personen in der Bundesrepublik Deutschland (zitiert nach ILS 1998).

Trotz des Einsatzes erheblicher finanzieller Mittel für die Entwicklung von Stadtteilen mit „besonderem Erneuerungsbedarf“ sowie für unterstützungsbedürftige Personen und Haushalte sind in der Bundesrepublik zunehmend Disparitäten zwischen den (städtischen) Quartieren und ihren Bewohnern festzustellen, die im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung Handlungsbedarf signalisieren.

Stadtteile und Quartiere, die von den sich gegenseitig verstärkenden Prozessen der sozialen Entmischung und/oder ethnischen Konzentration betroffen sind, verlieren ihre Attraktivität im städtischen Raum. Diese Quartiere und ihre Bewohner erfahren Ausgrenzung und Stigmatisierung. Für die in diesen Stadtteilen tätigen Wohnungsunternehmen haben diese Prozesse Wertverluste in Form sinkender Vermarktungschancen zur Folge, verbunden mit einer höheren Fluktuationsrate und höheren Leerstandsquoten im Vergleich zu anderen Quartieren, höheren Mietausfällen und -rückständen etc (Hanhörster und Mölder 1999).

Auf Seiten der Wohnungswirtschaft wird auf diese Entwicklungen teilweise mit zurückhaltender Investitionsneigung reagiert, was wiederum zur Folge hat, dass die mobilen, finanzkräftigeren Mittelstandshaushalte diese Wohnquartiere verlassen. Im Gegenzug lösen die Wegzüge einen Sog für einkommensschwache Wohnungssuchende aus. Die eingeleitete Abwärtsbewegung führt zu einer weiteren sozioökonomischen Destabilisierung dieser städtischen Räume und der Gefahr einer weiter zunehmenden Desintegration ihrer Bewohner.

Die unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten notwendigen Initiativen zielen auf

- die Einbeziehung und Mitwirkung von Bewohnern bei Planungs- und Entwicklungsprozessen und stärkere Identifizierung mit dem Quartier,
- die lokale Wirtschaft und die Entwicklung wohnungsnaher sozialer und kultureller Dienstleistungen,
- die Ausstattung mit einer bedarfsgerechten Infrastruktur sowie
- das Wohnen im engeren Sinne sowie das Wohnumfeld und die Ökologie.

Die Anforderungen, die auf die einzelnen Wohnungsunternehmen im Zusammenhang mit einem „sozialen Management“ zukommen, sind aufgrund der spezifischen Bedingungen der Gebietskulissen – Lage der Wohnungsbestände, Bewohnerstruktur, soziale und kulturelle Infrastrukturausstattungen etc. – sehr unterschiedlich ausgeprägt. Insbesondere Wohnungsunternehmen, die über ganze Siedlungen in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf verfügen, sind gefordert, Aktivitäten zum Erhalt der Leistungsfähigkeit zu entfalten. Aber auch in gewachsenen Stadtteilen mit einer großen Eigentümergeviertelvielfalt, ist eine zunehmende Investitions- und Beteiligungsbereitschaft von privaten Eigentümern erforderlich und, wie Untersuchungen in Nordrhein-Westfalen zeigen, auch festzustellen (ILS 2000). Die Motivation zum Engagement ist letztlich ökonomisch bestimmt, weil parallel zur sozialen Erosion von Quartieren und Stadtteilen auch die langfristige Attraktivität und Vermietbarkeit sowie die Wertsubstanz der Wohnungsbestände gefährdet sind.

Die Möglichkeiten der Wohnungswirtschaft, sich aktiv in den Prozess der sozialen Quartiersförderung und -stabilisierung einzumischen, sind vielfältig und im wohlverstandenen Eigeninteresse oft auch geboten; gleichwohl müssen die Unternehmen ihr Engagement bei der Pflege und Entwicklung ihres Wohnungsbestandes in Relation zu ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und der örtlichen Nachfrage setzen. Viele Wohnungsunternehmen, insbesondere die ehemals gemeinnützigen und Genossenschaften, formulieren in ihren Unternehmensleitbildern soziale Zielsetzungen (Schaffung preiswerten Wohnraums für breite Schichten der Bevölkerung und alle Generationen, Pflege und Entwicklung der Nachbarschaftsbeziehungen etc.). Aber auch diese Wohnungsunternehmen können diesen Verpflichtungen nur auf der Grundlage wirtschaftlichen Erfolges nachkommen.

Vor diesem Hintergrund gewinnt der Begriff der „sozialen Rendite“ für die Unternehmen insbesondere dann an Bedeutung, wenn aufgrund wachsender Problemlagen in den Quartieren und Stadtteilen die betriebswirtschaftlichen Renditeerwartungen nicht mehr erfüllt werden oder abzusinken drohen. Erträge aus Investitionen in „weiche“ Faktoren, wie das Image eines Quartiers, den sozialen Zusammenhalt, die Kommunikation und die soziale Stabilität, lassen sich nicht immer in harten Zahlen belegen. Deshalb sind

derartige Investitionen gegenüber den „Shareholdern“ einem ungleich höheren Rechtfertigungsdruck ausgesetzt als Investitionen in das Kernprodukt Wohnung. Gleichwohl besteht die Notwendigkeit der Investitionen in diesem Bereich, um auch die betriebswirtschaftlichen Folgekosten, die sich an Indikatoren wie hohe Leerstände, häufige Fluktuationen, Vandalismus etc. messen lassen, zu vermeiden bzw. zu vermindern (VdW 2000, Hansen 2000).

Ergänzend zu diesen von den Wohnungsunternehmen im Zusammenhang mit den jeweiligen Gebietskulissen zu treffenden Überlegungen, müssen zwischen Politik und Unternehmen Verfahren und Instrumente abgestimmt werden, die einzeln und in der Summe die Handlungsspielräume für eine sozialverträgliche Entwicklung erweitern. Hierzu gehören ebenso rechtlich-organisatorische wie kostenmäßige Maßnahmen:

- Die **Flexibilisierung von Belegungsrechten**, z.B. in Form von Freistellungen von Belegungsbindungen und Tausch von Belegungsbindungen;  
Mögliche Zielkonflikte zwischen der Erweiterung des Personenkreises auf eigentlich nicht anspruchsberechtigte Haushalte versus der Verbesserung bzw. Stabilisierung von sozialen Strukturen in Quartieren können nur regional/quartiersbezogen entschieden werden;
- **Begrenzung der Mietkostenbelastung** durch die Senkung der Mietnebenkosten und/oder der Aussetzung oder Verringerung der Fehlbelegungsabgabe;
- **Qualitätssicherung** für Wohnungen und Wohnumfeld (Qualitätskontrolle und zügige Mängelbeseitigung);
- **Sorgfältige Mieterauswahl** ohne selektive Ausgrenzung bestimmter Haushalte, einschließlich der Möglichkeit, nachhaltig störenden Mietern zu kündigen.  
Dieses Thema berührt quasi ein Tabu und ist insofern besonders sensibel zu handhaben. Einerseits können störende Mieter eine ganze Hausgemeinschaft terrorisieren und andere Bewohner zum Auszug zwingen. Andererseits bedeutet eine Kündigung immer einen erheblichen Eingriff in das Leben einer Familie. Für diesen Problemzusammenhang steht die Instrumentenentwicklung noch am Anfang (Probewohnen, Umzugskündigungen).

Ziel eines sozialen Managements des Wohnens muss es sein, alle vorhandenen Akteure und Ressourcen zu bündeln und aufeinander abzustimmen, um größtmögliche Synergieeffekte hinsichtlich der Stabilisierung sozialer Nachbarschaften und der Bereitstellung bedarfsgerechten Wohnraums zu erzielen. Der Wohnungswirtschaft kommt, nicht zuletzt auch aus Eigeninteresse, dabei eine zentrale Scharnierfunktion zu. Sie ist vielfach Mittler zwischen kommunalen Einrichtungen und Bewohnern. Durch ihre Nähe zum Mieter verfügt sie über zahlreiche Führungsvorteile, die sie in die Lage versetzt, mit Erfahrungswissen und Handlungskompetenz zum Interessensausgleich zwischen den verschiedensten Richtungen beizutragen und in dieser Rolle eine wichtige Leistung in Richtung Nachhaltigkeit zu übernehmen.

Eine zweite Herausforderung für die Wohnungsunternehmen ist darin zu sehen, dass vor dem Hintergrund knapper öffentlicher Haushalte bei gleichzeitigen komplexen Problemkonstellationen die Erwartungen an private Akteure, also auch die Wohnungswirtschaft, wachsen, staatliche Sozialpolitik zu ergänzen. Sozialpolitische Zielsetzungen werden deshalb zunehmend eingebunden in Strategien eines integrierten Stadtteilmanagements, wobei städtebauliche, wohnungs-, sozial- und beschäftigungspolitische sowie kulturelle Maßnahmen miteinander vernetzt werden. Die Kompetenzen und Ressourcen der Wohnungswirtschaft sind nicht allein im Hinblick auf Umsetzung baulicher Maßnahmen gefordert. Unter dem Stichwort „Stadttrendite“ fordern Kommunen von den Wohnungsunternehmen, gemeinsam mit den anderen öffentlichen und privaten Trägern integrierte Handlungsstrategien zur Problembearbeitung in Stadtteilen und Quartieren zu entwickeln.

Die Notwendigkeit eines integrierten Vorgehens von Wohnungswirtschaft, Politik, Mietern und sonstigen Akteuren ergibt sich u.a. daraus, dass die Problemwahrnehmung, die Ursachenanalyse und die Zieldefinition ohne die Beteiligung aller Betroffenen oft unvollständig bleiben, mit unmittelbaren, meist negativen Auswirkungen auf die Akzeptanz von getroffenen Entscheidungen. Darüber hinaus verfügt keiner der Akteure allein sowohl über die finanziellen Mittel, die fachlichen Kompetenzen als auch die institutionellen und organisatorischen Voraussetzungen, zieladäquate Lösungen zu entwickeln, was die Umsetzung zusätzlich erschwert. Der in Leitbildern vieler Wohnungsunternehmen formulierte Anspruch, soziale Zielsetzungen zu verfolgen, wird angesichts wachsender, auch betriebswirtschaftlich darstellbarer Probleme mit den Lösungspotenzialen und -strategien der Unternehmen also immer prekärer. Die Vorteile von einem vernetzten Vorgehen für die Wohnungswirtschaft sind insbesondere in der Erschließung zusätzlicher Steuerungsressourcen zu sehen. Allerdings setzt dies auf Seiten der Wohnungswirtschaft die Bereitschaft voraus, ergänzend zur Beobachtung des Geschehens in den eigenen Beständen mit den Mietern in Kommunikation zu treten, um besser deren Wünsche und Interessen zu verstehen. Unternehmensintern ist zur Unterstützung dieses Prozesses die Entwicklung eines Leitbildes erforderlich, das den Mieter nicht nur als zu versorgendes Objekt definiert, sondern ihn als Partner versteht, für den und mit dem bedarfsgerechte und zielgenaue Angebote entwickelt werden.

### **Praxisbeispiel: Hauswirtschaftliche Dienstleistungsagentur Q-Rage**

Das Quartier Blockdiek in Bremen-Osterholz wurde in den 60er und 70er Jahren mit etwa 2.700 Wohneinheiten von der GEWOBA entwickelt. In den letzten Jahren wurden etwa 25 Prozent der Wohnungen mieterprivatisiert. Dieses Quartier ist kein „sozialer Brennpunkt“, weist aber typische Probleme der Siedlungen der 70er Jahre auf (GEWOBA 2000).

Die Fraueninitiative quirl e.V. hat die Dienstleistungsagentur „Q-Rage“ mit dem Ziel gegründet, die Entwicklung von Dienstleistungen zu fördern, um arbeitslosen Frauen eine langfristige Integration in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Die angebotenen Dienstleistungen fokussieren auf die Unterstützung im Haushalt und beim Wohnen: Hauswirtschaftliche Hilfe und Versorgung, Haus- und Wohnungspflege, Reinigungsarbeiten, Wäschepflege, Einkaufen und Nahrungszubereitung, Haus- und Haustierbetreuung, Boten- und Behördengänge etc. Der Kunde schließt mit der Agentur einen Vertrag ab, der ein gemeinsam ausgehandeltes Dienstleistungspaket beinhaltet. Die Erbringung der Leistung wird bezahlt, nicht die Stundenzahl. Die Vorteile für die Frauen bestehen in einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis, in der arbeits- und sozialrechtlichen Absicherung, der Integration in einem Betrieb und der berufsbegleitenden Qualifizierung. Von den Teilnehmerinnen waren 44 Prozent seit über 10 Jahren, 28 % 5-10 Jahre und 23 % 2-5 Jahre erwerbslos. 50 Prozent der Teilnehmerinnen haben 2-3 Kinder, von ihnen sind 1/3 alleinerziehend. 73 Prozent verfügen über keinen Schulabschluss und nur 10 % haben einen Berufsabschluss.

Die Finanzierung des Projektes erfolgt mit öffentlichen (u.a. EU ESF) und privaten Mitteln. Das Wohnungsunternehmen GEWOBA beteiligt sich an diesem Projekt u.a. durch die mietfreie Bereitstellung eines Waschhauses, das als Gemeinschaftseinrichtung in den 60er Jahren entstanden ist. Dieses fast ausschließlich von der Dienstleistungsagentur genutzte Waschhaus wird auf Wunsch der Mieterschaft derzeit in ein Stadtteilcafe und Kommunikationszentrum sowie Begegnungstreff für Kinder und Jugendliche umgebaut.

Die Umbaukosten von 460.000,- DM werden zu gleichen Teilen von der GEWOBA und aus dem Bremer Programm „Wohnen in Nachbarschaft“ erbracht. Für die Wohnungsbau-Gesellschaft stellt die Beteiligung an diesem Projekt einen Mosaikstein in einer Reihe von Maßnahmen dar, die nachhaltige Vermietbarkeit des Bestandes zu wahren. Dabei bilden die Gebäudemodernisierung, die Wohnumfeldverbesserung und das Bestandsmarketing Handlungs- und Investitionsschwerpunkte der GEWOBA, die, ergänzt durch

Initiativen aus der Bewohnerschaft sowie von Vereinen und wiederum gefördert von der GEWOBA, die Stabilität im Quartier stützen.

Die Kofinanzierung des Umbaus durch das Land Bremen sowie die Verantwortungsübernahme für den Betrieb des Waschhauses haben wesentlich dazu beigetragen, die Investitionsbereitschaft des Vorstandes der Wohnungsbaugesellschaft zu befördern. Auch wenn der betriebswirtschaftliche Erfolg sich nicht als direkte Wirkung der Beteiligung am Projekt belegen lässt, so steht für die GEWOBA außer Frage, dass sich eine funktionierende Nachbarschaft – als sozialräumlicher Faktor – positiv auch auf das Betriebsergebnis niederschlägt.

## **8 Die Sozio-Ökonomie des „Bauens und Wohnens“**

Die soziale Dimension von Nachhaltigkeit im Untersuchungsfeld „Bauen und Wohnen“ wird vornehmlich über die „angemessene“ Befriedigung der existentiellen Bedürfnisse der Bevölkerung auf Versorgung mit Wohnraum definiert. Diese Versorgung erfolgt nach marktwirtschaftlichen Prinzipien, wobei entsprechend den ordnungspolitischen Vorstellungen einer sozial flankierten Marktwirtschaft diejenigen Personen und Haushalte, die sich aufgrund ihrer Einkommensverhältnisse nicht eigenständig am Markt versorgen können, durch direkte und indirekte staatliche Transfers Unterstützung erfahren.

Neben diesen quantitativen Versorgungsaspekten mit „bezahlbarem“ Wohnraum werden mit der Wohnungspolitik zusätzliche soziale Ziele dahingehend gefördert, dass durch die Unterstützung von Eigentumsbildung, insbesondere für Familien mit Kindern, eine bessere soziale Absicherung breiter Bevölkerungskreise gerade auch im Alter gewährleistet wird.

Ergänzend zu diesen klassischen wohlfahrtsstaatlichen Zielsetzungen von Wohnungspolitik sind Politik und Wohnungswirtschaft zunehmend konfrontiert mit soziodemographischen Veränderungen der Bevölkerung und dem Wertewandel in der Gesellschaft, die insbesondere zu notwendigen Anpassungen bei der Bereitstellung von Wohnraum und korrespondierenden Dienstleistungen führen (IZT 1998).

Zusätzlich ist das soziale Zusammenleben in den Blickpunkt von Politik und Wohnungswirtschaft geraten. Probleme der residentiellen Segregation, der sozialen Desintegration oder der „Überforderten Nachbarschaften“ erweisen sich in ihrer Quantität und Qualität für die Wohnungswirtschaft als nur schwer bewältigbare Herausforderungen.

Die Wohnungswirtschaft stellt in wirtschaftlicher Hinsicht einen bedeutenden Faktor der Volkswirtschaft dar. Das Immobilienvermögen in Deutschland wird auf ca. 7,3 Bio. DM geschätzt. Ein knappes Drittel aller Bruttoanlageinvestitionen werden von ihr getätigt und mehr als 350.000 Menschen sind direkt in der Wohnungswirtschaft beschäftigt. Unter Nachhaltigkeitsaspekten stehen im Untersuchungsfeld „Bauen und Wohnen“ Anforderungen an eine dauerhaft verträgliche wirtschaftliche Entwicklung auf der Agenda. Einen wesentlichen Beitrag in diese Richtung leisten Instrumente wie „kostengünstiges Bauen“ und „ressourcensparendes Bauen“ und Maßnahmen der Werterhaltung und –steigerung durch Modernisierung, Sanierung und Anpassung des Bestandes an die veränderte Nachfrage.

## 9 Ökologie des „Bauens und Wohnens“

Die ökologischen Wirkungen und Folgen des „Bauens und Wohnens“ betreffen viele Bereiche von Natur und Gesellschaft: Atmosphäre, abiotische und biotische Ressourcen, Wasser, Problemstoffe, Böden, Abfall, Mobilität, Lärm, Zersiedelung oder Flächenverbrauch. Prinzipiell können die negativen ökologischen Wirkungen aufgrund der grundsätzlichen sozialen und ökonomischen Bedeutung des „Bauens und Wohnens“ nicht vollständig vermieden, sondern nur minimiert werden. Im Rahmen dieser Untersuchung werden die Wirkungsfelder Ressourcen, Energie, Wasser, Flächenverbrauch und Abfall beschrieben.

### ◆ Ressourcen

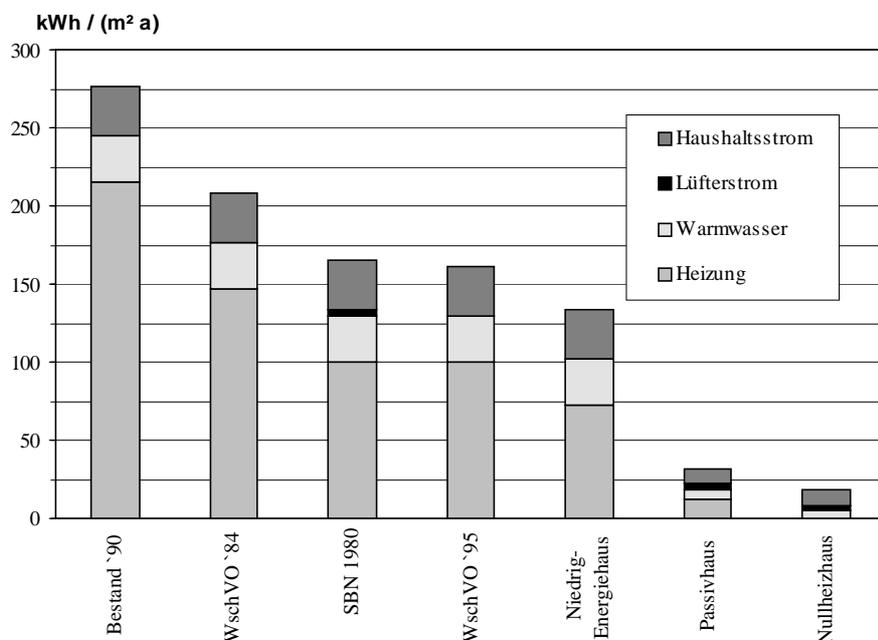
„Bauen und Wohnen“ ist vor allem aufgrund der Massensituation der eingesetzten Ressourcen von großer ökologischer Bedeutung. Näherungsweise 25 % aller Stoffströme ergeben sich durch den Bereich „Bauen und Wohnen“. Der Rohstoffeinsatz im Hochbau lag für 1991 nach unterschiedlichen Schätzungen zwischen 140 und 314 Millionen Tonnen. Der derzeitige Bestand an Hochbaumassen wird auf ca. 10 Milliarden Tonnen geschätzt, die sukzessive zu Bauabfällen werden. Ressourcenknappheiten der mineralischen und organisch-regenerativen Baustoffe sind mittelfristig nicht zu erwarten, wohl aber für Metalle (z.B. Kupfer, Zink) und fossile Energieträger (Öl, Gas). Spezielle toxi-kologische Probleme betreffen vor allem Altlasten, wie z.B. Asbest oder PCB-haltige Holzschutzmittel. Der Einsatz von regenerativen Baumaterialien (v.a. Holz und Zelluloseprodukte) ist bisher gering. Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse der Studien der Enquete-Kommission zusammen (ITAS/ifib zitiert nach Enquete-Kommission 1998):

	Stoffstromanalyse (Top-Down/ITAS)	Lebenszyklusanalyse (Bottum-up/ifib)
Material-Input	314 Mio. t	141 Mio. t
Sand und Kies	87,0 Mio. t	12,4 Mio. t
Ziegelerzeugnisse	25,5 Mio. t	8,9 Mio. t
Kalksandstein	12,3 Mio. t	4,3 Mio. t
Beton, Mörtel, Betonerzeugnisse	202,6 Mio. t	94,9 Mio. t
Holz	10,9 Mio. t	8,0 Mio. t
Metalle	7,6 Mio. t	2,5 Mio. t
Kunststoffe	1,8 Mio. t	18,0 Mio. t
Glas	0,5 Mio. t	0,5 Mio. t
Material-Output	32 Mio. t	69 Mio. t

**Tabelle 1: Materialverbräuche im Hoch- und Ausbau 1991**

◆ **Energie**

Die Bedeutung des Energieverbrauchs als Quelle vielfältiger ökologischer Probleme ist weltweit akzeptiert. Da das Wohnen – und hierbei vor allem die Beheizung mit ca. 50 % des Energieverbrauchs der Haushalte– einen dominanten Beitrag zum nationalen Energieverbrauch leistet, sind eine Vielzahl von Maßnahmen zur Verbrauchsminimierung ergriffen worden. Die folgende Abbildung zeigt den Energieverbrauch in Abhängigkeit von den erlassenen Verordnungen:



**Abbildung 6: Energiekennwerte im Vergleich**

Die planerischen und technischen Möglichkeiten zur Minimierung des Energieverbrauchs im Neubau sind bisher nicht annähernd ausgeschöpft. Auch der Altbestand bietet ein riesiges Energie-Einsparpotential. Er ist in dieser Hinsicht von größter Bedeutung. Allerdings muss die Erneuerung des Gebäudebestandes in Dekaden gemessen werden. Außer auf die Heizungsanlagen muss das Augenmerk vor allem auf die Gebäudehülle und die Fenster gerichtet werden. Von Bedeutung ist zudem der Energieverbrauch durch den Verkehr, der stark von unseren Mobilitäts- und Siedlungsgewohnheiten abhängt und ohne erkennbare Sättigungstendenz weiter steigt.

#### ◆ **Flächennutzung**

Wesentliche mit der Flächennutzung verbundene Probleme sind Versiegelung, Zersiedelung sowie Naturflächenverlust. Versiegelung führt zu einer Störung der Grundwasserregeneration. Zur Versiegelung tragen Einfamilien- und Reihenhäuser aufgrund ihrer geringen Geschossflächenzahl und der Verkehrserschließung erheblich bei. Mögliche Entsiegelungspotenziale werden nicht ausgeschöpft. Die Nicht-Wohnbauflächen tragen mit ca. 50 % der Gebäudenutzfläche zur Versiegelung bei. Zersiedelung bewirkt in ökologischer Hinsicht v.a. die Einschränkung des Lebensraumes von Tieren und Pflanzen. Der Verlust von Erholungsflächen ist den sozialen Folgen zuzurechnen.

#### ◆ **Abfall und Recycling**

Das Aufkommen an Bauschutt und Baustellenabfällen liegt je nach Schätzung zwischen 40 und 60 Millionen Tonnen pro Jahr und ist somit quantitativ der dominierende Anteil des Gesamtabfallaufkommens in Deutschland (Deutscher Bundestag Drucksache 13/7884). Die Deponierung ist die primäre Form der Entsorgung, wobei Bauschutt als Deck- oder Füllmaterial für Deponien eine spezifische Art der „Verwertung“ darstellt. Eine Aufarbeitung der verwertbaren Fraktionen findet nur im geringen Umfang statt. Die Vermischung von Bauabfällen ist trotz unterschiedlicher Deponiepreise für verschiedene Abfallbestandteile weit verbreitet. Insbesondere die übliche „Ein-Container-Sammlung“ für Baustellenabfälle wäre leicht zu vermeiden.

Die Prinzipien der modernen Kreislaufwirtschaft sind bisher nur im geringen Umfang in den Baubereich vorgedrungen. Gebäude werden nicht unter den Aspekten der Kreislaufwirtschaft – d.h. insbesondere ihre Demontageeignung und Recyclingfähigkeit – konstruiert. Zudem dominiert der unselektive Abriss, bei dem nur wenige Bauelemente vor dem Abriss demontiert werden. So gibt es derzeit auch keine hochwertigen Recyclingbaustoffe, sondern nur diverse Arten von Füllmaterial für den Straßen- und Deponiebau. Auch wenn sortenreine Fraktionen des Bauabfalls als Untergrund für den Stra-

ßenbau eingesetzt werden, ist dies nur Downcycling. Die Vermischung von großen Mengen unbedenklichen mineralischen Materials mit anderen Stoffen ist ein Problem, welches das Recycling erschwert und die möglichen Einsatzfelder des Recyclingmaterials einengt. Diese Vermischung beim Abriss ist weitgehend bereits auf Konstruktion und Bau der Gebäude zurückzuführen.

## **10 Schritte zum nachhaltigen Unternehmen der Wohnungswirtschaft**

Die zentrale Herausforderung für Unternehmen ist die Durchsetzung und Optimierung ökonomischer, sozialer und ökologischer Leistungsfaktoren. Angesichts der Offenheit des Nachhaltigkeitskonzepts und nicht zuletzt auch aufgrund bisher wenig entwickelter und akzeptierter Referenz- und Indikatorensysteme kommt einer Institutionalisierung des Such-, Lern- und Gestaltungsprozesses, die in erwünschte Veränderungen der Unternehmensentwicklung einmündet, eine zentrale Bedeutung zu. Trotz der Offenheit lassen sich die folgenden Aufgabenfelder benennen, die die Voraussetzungen für die Entwicklung hin zu einem nachhaltigen Unternehmen der Wohnungswirtschaft bestimmen (Fichter 1998, Meffert und Kirchgeorg 1998):

- die Entwicklung und Neuorientierung des Unternehmensleitbildes,
- die Verankerung des Leitbildes in den Unternehmensstrukturen und Managementsystemen,
- Kundenorientierung durch soziale und ökologisch ambitionierte Dienstleistungen,
- neue Kooperationsformen mit anderen Marktpartnern,
- die Dialogbereitschaft und -fähigkeit innerhalb und außerhalb der Organisation sowie
- die Einbindung und die Qualifizierung der Mitarbeiter.

Eine nachhaltige Unternehmensentwicklung setzt die Bereitschaft des Managements voraus, einen substanziellen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung leisten zu wollen. Dies verlangt die Auseinandersetzung mit den Nachhaltigkeitsprinzipien und die Formulierung von Nachhaltigkeitsindikatoren, an denen die Aktivitäten des Unternehmens gemessen werden können. Wichtig ist die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes (Schneider 1997). Verbindliche Unternehmensgrundsätze- und ziele bestimmen in entscheidendem Maße die Ausrichtung der Unternehmenskultur und der gesamten Unternehmensaktivitäten. Die Grundsätze sollten eine weitsichtige Übernahme von Verantwortung für langfristiges Zukunftshandeln beinhalten und auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ausgerichtet sein. Eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz eines Unternehmensleitbildes stellt die Einbeziehung der Mitarbeiter dar. Insofern ist es besonders notwendig, die Ideen und Qualifikationen möglichst vieler Beschäftigter einzubeziehen.

Organisatorisch bedeutet eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmenspolitik eine interdisziplinäre und gemeinwohlorientierte Verantwortungsstruktur im Unternehmen. Hierarchische Strukturen werden zugunsten teamgetragener Projektstrukturen abgebaut. Nur durch eine kooperative Projektarbeit lassen sich die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe bewältigen und Zielkonflikte minimieren.

Eine Reorganisation der Unternehmensorganisation auf der Basis integrierter, kundenorientierter Prozesse in kleine, überschaubare Einheiten ist bereits bei vielen wohnungswirtschaftlichen Unternehmen durch die verstärkte Tendenz zum Mietermarkt und damit zur individuellen Ausrichtung der Leistungserstellung zu beobachten. Sie sollte konsequent weiter vorangetrieben werden. Diese Tendenzen zur Reorganisation können für eine Ausrichtung der Wohnungswirtschaft an den Leitzielen der Nachhaltigkeit genutzt werden.

Neben der Tatsache, dass sich Kosten einsparen und komplexe, zeitraubende Informationsprozesse optimieren und aufgespaltene Verantwortlichkeiten vermeiden lassen, bieten sich Vorteile für die Kundenorientierung und die Motivation der Mitarbeiter. Die Reorganisation hin zu Teams mit umfassenden Entscheidungsbefugnissen kann die Mieterbetreuung - wie verschiedene Beispiele demonstrieren- wesentlich verbessern.

Die Verankerung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung kann durch flache Managementsysteme unterstützt werden. Sie eignen sich besonders zur Strukturierung, Umsetzung und Verbesserung querschnittsorientierter Prozesse. Das Controlling erfüllt dabei eine Analyse-, Planungs-, Koordinations-, Kontroll- und Kommunikationsfunktion. In dessen Rahmen können kontinuierlich Optimierungspotenziale aufgedeckt, Unternehmensziele konkretisiert und Maßnahmen umgesetzt und in ihrer Effektivität überprüft werden. Noch beschränkt sich das Controlling wohnungswirtschaftlicher Unternehmen auf unternehmensinterne Kennzahlen und Trends aus Marktinformationen. Die Chancen und Risiken im sich verändernden Wohnungsmarkt sowie der Eintritt in neue Geschäftsbereiche infolge notwendiger Kundenorientierung machen die Anwendung moderner Steuerungsinstrumente immer notwendiger (Schulze 1997).

Angesichts tiefgreifender Strukturveränderungen, die sich in der Wohnungswirtschaft etwa aus der zunehmenden Privatisierung öffentlicher Wohnungsunternehmen und -bestände ergeben, gelten zusätzliche Serviceangebote rund um das Kerngeschäft als wichtiges wettbewerbsstrategisches Instrument. Hier eröffnen sich Chancen für neue Ertragsfelder, die sich aus sich wandelnden Lebensstilen ergeben. Besonderes Augenmerk verdienen die demographischen Verschiebungen in der Altersstruktur der Bevölkerung, die auf einen zunehmenden Bedarf an „neuen Wohnformen in der dritten Lebensphase“

mit entsprechenden Servicebedarfen hindeuten (LBS 1997, Heinze 1997, Behrendt 1997). Ihren Nachhaltigkeitsbezug bekommt die Dienstleistungsorientierung nicht nur durch eine Verbesserung der Wohnzufriedenheit. Einige der Dienstleistungen, beispielsweise die Energieberatung, das Abfallmanagement und das Umzugsmanagement tragen auch zur Steigerung der Ökoeffizienz des „Bauens und Wohnens“ bei (IZT 1998).

Wohnungsunternehmen haben aufgrund der Bedeutung des „Bauens und Wohnens“ für die Nachhaltigkeit zudem eine wichtige Schnittstellenfunktion zur Unterstützung des Prozesses der nachhaltigen Entwicklung. Wie in den Handlungsfeldern Facilitymanagement oder soziales Management dargestellt, können eine Vielzahl von Herausforderungen auf dem Weg der nachhaltigen Entwicklung nur mit allen beteiligten Akteuren zusammen gelöst werden. Aus diesem Grunde sind Kooperationen nicht nur für die Kernfunktionen der Unternehmen (Bereitstellung, Instandhaltung und Bewirtschaftung von Wohnungen) von Bedeutung, sondern auch für den Service-Bereich. Insbesondere die Themen „Soziale Stadt“ und „Soziale Brennpunkte“ erfordern Kooperationsmodelle mit sozialen Einrichtungen oder den Kommunen, um notwendige Beiträge für die soziale Nachhaltigkeit zu leisten. In ökologischer Hinsicht bestehen bisher nicht erschlossene Potenziale im Bereich „öko-effizienter“ Dienstleistungen. Das Spektrum reicht von einer Wohnungstauschvermittlung in Kooperation mit kommunalen Einrichtungen über Contracting-Modelle bis hin zu einem wohnanlagenbezogenen Car-Sharing in Kooperation mit Car-Sharing-Anbietern (Hohm 2000).

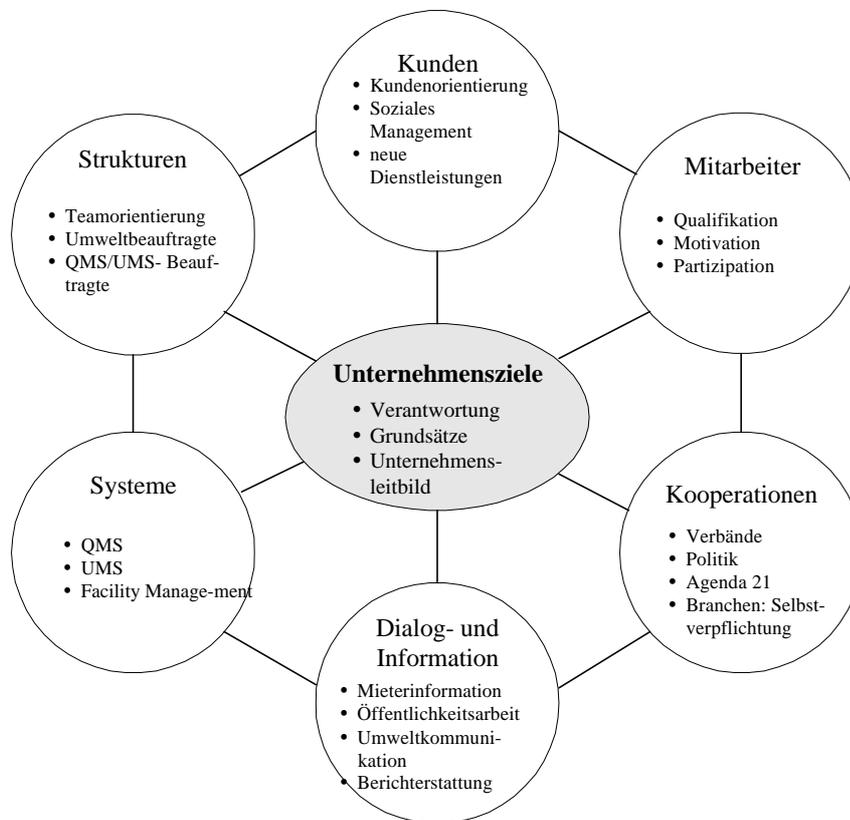
Weitere Voraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung sind Transparenz und Dialogfähigkeit des Unternehmens (Fichter 2000). Dabei geht es nicht nur um die Befriedigung wachsender Informationsanforderungen von Lieferanten und Kunden, sondern auch um die Kommunikation mit öffentlichen Anspruchsgruppen. Ansatzpunkte für neue Kommunikationsformen und -inhalte bieten die Erweiterung der Geschäftsberichte hin zu Nachhaltigkeitsberichten, eine erweiterte Internetpräsenz zur Abwicklung aller Kundenbedarfe oder die Ausarbeitung von Heizspiegeln für alle Wohneinheiten.

Schließlich hängt die Lernfähigkeit des Unternehmens wesentlich von der Qualifikation und Einbindung der Mitarbeiter ab. Ohne aktive Mitarbeit möglichst vieler Mitarbeiter ist eine Erhöhung der Innovationsfähigkeit mit dem Ziel einer nachhaltig zukunftsfähigen Entwicklung nicht möglich. Von Bedeutung ist die Erweiterung der Ergebnisverantwortung und Schaffung dezentraler Entscheidungskompetenzen etwa durch die Schaffung von Teams. Durch den Einsatz von Konzepten wie Job Rotation, Job Enlar-

gement, Job-Enrichment, Zeitarbeitskonten etc. wird die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter gesteigert (Fichter 1998).

Die Einrichtung eines betrieblichen Vorschlagswesens hilft Arbeitsabläufe zu vereinfachen, das Betriebsklima zu verbessern, Kosten einzusparen sowie den Umweltschutz zu fördern. Stärker als bisher ist der Nachhaltigkeitsgedanke (wirtschaftlicher Erfolg unter Einbeziehung sozialer und ökologischer Anforderungen) in die betriebliche Grundausbildung zu integrieren.

Die folgende Abbildung fasst noch einmal die Ansatzpunkte für ein nachhaltiges Management zusammen:



**Abbildung 7: Ansatzpunkte für eine nachhaltiges Management**

## **11 Herausforderungen an die Wohnungsunternehmen und Handlungsempfehlungen für wichtige Handlungsfelder**

Die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit - Ökonomie, Ökologie und Soziales – sind mit dem Bereich „Bauen und Wohnen“ aufs engste verknüpft. Unternehmerische und politische Entscheidungen in diesem Bereich tangieren die Wohlfahrtschancen und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten des Einzelnen und der Familien, bestimmen kurz-, mittel- und langfristige Art und Umfang der Ressourcennutzung und wirken auf die derzeitige und zukünftige Leistungsfähigkeit der Unternehmen der Wohnungswirtschaft.

Vor diesem Hintergrund sind die folgenden Ausführungen als Empfehlungen an die Akteure aus Unternehmen und Politik zu verstehen, die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung zu erkennen, die Prinzipien von Nachhaltigkeit in unternehmerische Strategien einzubinden und diese dauerhaft weiter zu entwickeln und umzusetzen. Entsprechend der Zielsetzung der Studie zielen die Empfehlungen sowohl auf das einzelne Unternehmen, die gesamte Immobilienbranche als auch auf zentrale Handlungsfelder des Bauens und Wohnens.

### **11.1 Unternehmensbezogene Herausforderungen und Empfehlungen**

Vor diesem Hintergrund gehört es zu den zentralen Herausforderungen eines jeden Unternehmens, die Nachhaltigkeit seiner Entscheidungen und seines Handelns in Bezug auf die ökonomische, soziale und ökologische Dimension für die Gegenwart sowie im Hinblick auf die generationenüberspannende Wirkungsrelevanz permanent zu prüfen und im Auge zu halten. Entsprechend sind von den Unternehmen die organisatorischen, strukturellen und personellen Voraussetzungen zu schaffen.

Konkret müssen sich die Nachhaltigkeitsprinzipien im Unternehmensleitbild, in der Investitionsplanung, in der Kompetenz und Qualifikation sowie in der Lern- und Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit widerspiegeln.

#### **◆ Verankerung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung in der Unternehmenskultur und -organisation**

Unternehmen der Wohnungswirtschaft müssen zur Sicherung ihrer zukunftsfähigen Entwicklung ökonomische Zielsetzungen mit ökologischen und sozialen Herausforderungen verbinden und in Erfolgsfaktoren umwandeln. Ein erster Schritt bildet die Verankerung von Nachhaltigkeitsgrundsätzen in den normativen Grundorientierungen der Wohnungsunternehmen (Unternehmensleitbilder, Unternehmenskultur, Unternehmens-

image, Unternehmensstrategien). Damit diese Unternehmensgrundsätze nicht folgenlos bleiben, muss die Ableitung von Nachhaltigkeitszielen und deren anschließende Integration in das bestehende Zielsystem des Unternehmens in konkreter und operationalisierter Form vorgenommen werden. Die Ziele erfüllen sowohl eine wichtige Koordinationsfunktion für alle unternehmerischen Aktivitäten als auch eine wichtige Steuerungsfunktion in den Entscheidungsprozessen und machen diese auch unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten überprüfbar. Somit hat die Integration der Nachhaltigkeitsziele eine wichtige Kontrollfunktion, die es ermöglicht, einzelne Unternehmensaktivitäten zu bewerten und gegebenenfalls Kurskorrekturen auf der strategischen oder auf der operativen Ebene einzuleiten.

Erst wenige Unternehmen der Wohnungswirtschaft haben damit begonnen, sich mit einem integrativen Konzept der Nachhaltigkeit auseinander zu setzen. Einzelne Unternehmen haben sich ausdrücklich den Zielen der auf der UN-Weltkonferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 verabschiedeten Agenda 21 verpflichtet. Andere Unternehmen haben sich verschiedene Schwerpunkte in Verbindung mit Nachhaltigkeit gesetzt.

Es ist zu erwarten, dass sich die Dreidimensionalität des Nachhaltigkeitskonzepts zukünftig in der Wohnungswirtschaft verbreiten und durchsetzen wird. Die Motivation für eine Beschäftigung mit „nachhaltiger Entwicklung“ wird im Wesentlichen gespeist werden von betriebswirtschaftlich-finanziellen Überlegungen und erhöhter sozialer Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter. Beispielhaft hierfür sind energetische Modernisierungen und Aktivitäten der Unternehmen im Bereich des sozialen Managements, die unmittelbare Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Ertragslage der Unternehmen haben.

Zur Sicherstellung eines dynamischen Verbesserungsprozesses eignen sich Qualitätssicherungs- und Umweltmanagementsysteme. Diese sind im Wohnungsunternehmen bisher noch wenig verbreitet, so dass in der Implementierung derartiger Managementsysteme ein erhebliches Entwicklungspotenzial besteht. Durch Qualitätssicherungs- und Umweltmanagementsysteme lassen sich Betriebsabläufe kontinuierlich effektiver gestalten, Transparenz herstellen, Kosten einsparen sowie die Kundenzufriedenheit verbessern.

### ◆ **Qualifikation, Lernfähigkeit und Kommunikation**

Die Nachhaltigkeit eines Unternehmens ist nicht zuletzt an dessen Qualifikation und Lernfähigkeit zu messen. Neben einer hochqualifizierten Mitarbeiterschaft rücken immer mehr individuelle und kollektive Lernprozesse und neue Formen des organisatorischen Lernens in den Vordergrund. Dieses umfasst sowohl die Förderung beruflicher Aus- und Weiterbildung als auch entsprechende Anreiz- und Beurteilungssysteme sowie Arbeits- und Beteiligungsstrukturen (z.B. Teamorientierung). Dezentrale Arbeitsstrukturen sind nicht nur kundennah, sondern weiten auch die Verantwortungskompetenzen der Mitarbeiter aus und tragen so zum Empowerment der Mitarbeiter bei.

Zur Lernfähigkeit gehört auch die Verbesserung der Information und Kommunikation mit den Kunden und öffentlichen Anspruchsgruppen. Im dialog-orientierten Marketing liegen erhebliche Chancen für die Wohnungsunternehmen, die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu verbessern. Neben dem Engagement der Mieter etwa im Rahmen von Mieterversammlungen und Mieterforen sind spezielle Informationsinstrumente für spezielle Informationsbedarfe weiter oder neu zu entwickeln.

Ein wirkungsvolles Instrument zur Senkung des Energieverbrauchs und der Betriebskosten ist die Erstellung und Verbreitung kommunaler Heizspiegel. Energiepässe, die es bisher nur für Neubauten gibt, sind auch für den Gebäudebestand ein wichtiges Informationsinstrument, das die Energiekennzahlen ohne größeren Aufwand dokumentiert. So könnte in Zukunft auch auf dem Wohnungsmarkt mit der Energieeffizienzklasse der Wohnungen oder Gebäude geworben werden, wie dies bereits heute bei Haushaltsgeräten üblich ist. Im Mietvertrag kann auf die energietechnisch optimale Nutzung hingewiesen und ein entsprechendes Nutzerverhalten gefordert werden.

Nicht alle Wohnungsunternehmen nutzen zudem die Publizierung des Geschäftsberichtes, um ökologische und soziale Leistungen zusammen mit wirtschaftlichen Erfolgen zu kommunizieren. Hier empfiehlt es sich, vorhandene Berichte um soziale und ökologische Dimensionen zu erweitern und langfristig aussagekräftige Nachhaltigkeitsberichte anzustreben.

### ◆ **Investitionen in Gebäude und Quartiere**

Die Leistungsfähigkeit von Unternehmen hängt wesentlich von ihren Investitionsentscheidungen ab. Investitionen sind so zu planen, dass sie eine dauerhafte und ganzheitliche Optimierung des Ressourceneinsatzes über den gesamten Lebenszyklus der Immo-

bilie im Hinblick auf wirtschaftliche Bodennutzung, rationelle Bauweisen sowie die Minimierung der Betriebskosten garantieren.

Hinsichtlich der ökologischen Erfordernisse ist ein sparsamer Umgang mit den natürlichen Ressourcen Boden, Wasser und Energie dringend geboten. Landschaftszersiedelungen und die Versiegelung von Böden sind auf ein Minimum zu beschränken. Neubauvorhaben sollten auf die Erschließung von unbebauten oder fehlgenutzten Flächen des Innenbereichs konzentriert werden, wobei die Prinzipien des flächensparenden Bauens zu berücksichtigen sind.

Emissionen und die Produktion von Schadstoffen sind zu vermeiden. Es sind nur Baustoffe und Materialien zu verwenden, die ökologisch verträglich und für die Wieder- oder Weiterverwendung zu erschließen sind. Hier gilt es auch innovativ zu sein und nach neuen Wegen der Vermarktung von Wertstoffen zu suchen. Die Prinzipien des recyclinggerechten Bauens sollten in der Baukonstruktion ebenfalls berücksichtigt werden.

Ergänzend zu diesen gebäudebezogenen Strategien sind zusätzlich Aspekte der dauerhaften Vermarktungsfähigkeit von Wohnungen und Quartieren zwingend. Hierzu zählen flexible Wohnungsangebote, die ein lebenszyklisches Wohnen ihrer Mieter ermöglichen sowie für den Wandel von Wohnansprüchen und Veränderungen in den Lebensstilen der Bewohner offen sind.

Die Stabilität von Wohn- und Stadtquartieren ist durch eine sozial verträgliche Belegungspolitik, durch einen Mix aus Angeboten von Wohneigentum und Wohnungen zur Miete, ansprechende Wohnumfelder, durch kommunikationsfördernde Bauweisen und Bauformen, die Vernetzung öffentlicher, halböffentlicher und privater Räume sowie durch ergänzende Angebote im Rahmen von sozialem Management zu sichern. Die Kooperationen der Unternehmen mit den Kommunalverwaltungen, lokalen Initiativen der Anwohner, sozialen Einrichtungen und Gewerbetreibenden vor Ort sollten intensiviert werden, um entstehende Probleme unverzüglich zu erkennen, zu minimieren und geeignete Dienstleistungen zu ihrer Behebung anzubieten.

#### ◆ **Branchendiskurs als Katalysator für Lernprozesse zur Nachhaltigkeit**

Da die Vorstellungen über eine nachhaltige Entwicklung sehr unterschiedlich und in der Regel auch kontrovers sind und das Thema für die Wohnungswirtschaft insgesamt neu ist, wird ein Diskurs auf Branchenebene angeregt. Ziel eines solchen Vorgehens ist die Suche nach einem geeigneten und konsensfähigen Rahmen für eine zukunftsfähige

Entwicklung. Als Grundlage bietet sich die vorliegende Studie zur „Nachhaltigkeit des Bauens und Wohnens“ an.

Aufgaben eines Branchendiskurses könnten sein:

- Verbreitung des Nachhaltigkeitsleitbildes innerhalb der Wohnungswirtschaft;
- Erarbeitung von Strategien für weitergehende strategische und operative Herausforderungen zum ökonomischen, sozialen und ökonomischen Schnittstellenmanagement;
- Förderung der Verbreitung schon bestehender Innovationen und von Best-Practice-Beispielen in Richtung Nachhaltigkeit;
- Bündelung der bisherigen Aktivitäten zur Entwicklung strategischer Leitlinien als öffentlich diskutierbare Antwort auf die Frage nach dem Beitrag der Wohnungswirtschaft im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung;
- Verbesserung der Möglichkeiten zum Dialog und zur konstruktiven Zusammenarbeit;
- Aufzeigen von gesellschaftlichen Anforderungen, die auf die Wohnungsunternehmen zukommen sowie
- Aufzeigen neuer Handlungsoptionen.

Im Grundsatz bietet sich ein Diskursmodell innerhalb der Verbände an. Dieses sollte, wenn gewisse Positionen erarbeitet worden sind, alsbald um Kooperationen mit betroffenen Interessengruppen und unter Beteiligung politischer Entscheidungsträger geöffnet werden. Die Zeit hierzu drängt. Das Verfahren kann in Foren und speziellen Workshops zu prioritären Themen strukturiert werden.

Im Rahmen des Diskurses könnte ein Ziel darin bestehen, für die Beteiligten verbindliche Selbstverpflichtungen vorzubereiten. Inhalte könnten sein: Beschreibung von Handlungsfeldern und Herausforderungen, Formulierung strategischer Leitlinien, konkrete Maßnahmen, messbare Indikatoren, Benchmarking etc.. Die dialogische Konzeption sichert die Entwicklung zielgerichteter und motivierender Bausteine zur Eigenverantwortung und dauerhaften Stabilisierung der Wohnungswirtschaft. Das Diskursprojekt könnte, analog vorliegender Erfahrungen aus anderen Branchen, zu einem Katalysator für Lernprozesse zur Nachhaltigkeit in der Wohnungswirtschaft werden.

## **11.2 Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für die Handlungsfelder**

### **◆ Nachhaltige Flächennutzung beim Neubau**

Die zentrale Herausforderung für die Wohnungswirtschaft im Handlungsfeld Zersiedelung ist die Nutzung von Flächen des Innenbereichs – und hierbei insbesondere von Brachflächen - der Städte und Gemeinden sowohl für den EFH und den MFH-Neubau. Unabhängig von dem derzeitigen Überangebot an Wohnungen und einer drastischen

Reduzierung des Neubaus lässt sich in einer langfristigen Perspektive auch der MFH-Neubau vorrangig auf Flächen des Innenbereiches fokussieren.

Die bisherige (Zer-)Siedlungspraxis wird durch eine Vielzahl von Schwachstellen verursacht, von denen die folgenden drei die wichtigsten sind:

- ein extremes Preisgefälle zwischen Stadt und Umland bei gleichzeitig niedrigen Mobilitätskosten;
- eine niedrige steuerliche Bewertung und laufende Belastung von unbebauten Grundstücken und
- ein unkoordiniertes Angebot von Wohnbauflächen aufgrund interkommunaler Konkurrenz, welches kontinuierlich erweitert wird, ohne die vorhandenen Potenziale an unbebauten Innenbereichsflächen auszuschöpfen.

Aufgrund dieser Konstellation sind die möglichen Beiträge der Akteure für eine nachhaltige Flächennutzung abgestuft zu betrachten:

- die Konkretisierung der raumordnerischen Rahmenbedingungen und die Ausrichtung der Förderinstrumente auf die nachhaltige Flächennutzung durch Bund und Länder,
- die Kontrolle der Einhaltung der nachhaltigen Flächennutzung und -ausweisung durch die Länder,
- die Umsetzung eines nachhaltigen Flächenangebotes durch die Kommunen sowie
- die Realisierung von flächensparender Bebauung durch Bau- und Wohnungsunternehmen.

Wesentlich zum Gelingen einer derartigen Strategie ist die Herstellung von Rahmenbedingungen für die nachhaltige Flächennutzung durch die unterschiedlichen politischen Ebenen. Das zentrale Ziel muss die Vermeidung einer nicht abgestimmten Ausweisung von billigen peripheren Flächen oder von Flächen zwischen weiter entfernt liegenden Ortsteilen durch die Kommunen und die Lenkung des Neubaus auf den engeren, bebauten Innenbereich sein, ohne das Baulandangebot insgesamt zu verknappen. Um dies zu ermöglichen, müssen die vorhandenen Lenkungsmittel auf allen Ebenen stringent angewandt werden, wie z.B. die Überarbeitung und Vervollständigung der Regionalplanung unter Anpassung an den tatsächlichen Flächenbedarf für Wohnen, Gewerbe und Infrastruktur oder die Genehmigung von Flächennutzungsplänen unter Berücksichtigung des vorhandenen baureifen Landes und realistischer Entwicklungsvorstellungen (Länder). Weiterhin müssten die bestehenden Instrumente mit Einfluss auf den Neubau im Sinne der nachhaltigen Flächennutzung modifiziert werden, wie z.B. die Reform des kommunalen Finanzausgleichs zur Vermeidung von Vorteilen durch großzügige Flächenausweisungen (Bund, Länder, Kommunen), die Orientierung der Fördermittel für den Neubau auf Flächen des engeren Innenbereichs zur Abfederung der höheren Grund-

stückspreise (Bund, Länder) und die Aktivierung von baureifem Land in Privatbesitz durch eine differenzierte Grundsteuer oder spezielle Baulandsteuer (alle Ebenen).

Die Beiträge der Kommunen liegen in der Erfassung und Bereitstellung von Bauland im engeren Innenbereich sowie der restriktiven Handhabung der Ausweisung von peripheren Flächen oder Flächen zwischen weiter entfernt liegenden Ortsteilen. Der Schwerpunkt sollte hierbei auf der Erschließung von Brachflächen liegen. Im Sinne einer Angebotsplanung müssen sowohl kleinteilige Grundstücke für Bauherren, die mit kleinen Bauunternehmen bauen, als auch größere flächensparende Bauvorhaben für Bauträger oder Wohnungsbauunternehmen ausgeschrieben werden.

Ebenso sollte durch die Veränderung von B-Plänen die nachträgliche Verdichtung im Innenbereich gefördert werden. Die aufgestellten B-Pläne – insbesondere mit Bezug auf Bedarfsflächen für den Wohnungsbau – müssten hinsichtlich der tatsächlichen Bedarfe überprüft und entsprechend korrigiert werden. Das vorhandene Flächenpotenzial sollte mittels eines Baulückenkatasters erfasst werden und eine aktive Ansprache der Eigentümer nach sich ziehen, wie dies z.B. in Köln geschieht.

Die Beiträge der Wohnungswirtschaft liegen vor allem in der Umsetzung der Prinzipien des flächensparenden Bauens. Neben der Baulückenbebauung kommt hierbei vor allem auch die Verdichtung im Bestand, z.B. durch Anbau und Aufstockung in Frage. Weiterhin kann die Wohnungswirtschaft Beiträge zur Aktivierung von kommunalen Brachflächen und zur Umwidmung von aufgegebenen Gewerbeflächen mittels städtebaulicher Verträge oder Vorhabens- und Erschließungsplänen leisten. Höhere Grundstückspreise für den Innenbereich können durch die Umsetzung der Prinzipien des kostengünstigen Bauens weitgehend kompensiert werden.

Die Vorteile einer derartigen Bebauung im Sinne der Nachhaltigkeit sind nicht nur für die Unternehmen von Relevanz. Besonders vorteilhaft sind derartige Strategien für die Kommune. Sie reichen von der Nutzung der vorhandenen Infrastruktur, der Vermeidung von Erschließungskosten, dem Erhalt der Kaufkraft und des Steueraufkommens über die Vermeidung von Pendlerverkehr hin zum Erhalt des Erholungswertes des Umlandes. Weitere Vorteile im Sinne einer Strategie der Nachhaltigkeit sind zudem die Vermeidung von Zersiedelung und negativer Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung.

Die Grenzen derartiger Strategien für die Unternehmen liegen vor allem in den Vermarktungschancen für Neubauten auf Innenbereichsflächen. Diese sind fast immer teuer als Randflächen und stehen somit in Konkurrenz zu Bauvorhaben in peripheren Lagen. Auch notwendige Sanierungsmaßnahmen, z.B. für aufgegebene Gewerbegrundstücke

des Innenbereichs, erschweren die Vermarktung und damit die Möglichkeiten zur Minderung der Zersiedelung. Gerade in Zeiten eines großen Wohnungsangebotes sind deshalb eine ausgewogene Lastenverteilung für den Grundstückserwerb und eventuelle Sanierungskosten zwischen Kommune, Bauunternehmen und Endkunden unabdingbar, da die Finanzierungskosten ausschlaggebend für das erfolgreiche Angebot von Wohnraum des engeren Innenbereichs sind.

Eine weitere Grenze wird durch die interkommunale Konkurrenz um einkommensstarke Bevölkerungsgruppen gesetzt. Die oben genannten Vorteile der einen Kommune durch das Verbleiben der Bewohner sind die potentiellen Verluste der benachbarten Gemeinden. Insbesondere die Ausweisung von preiswertem Bauland für EFH bewirkt eine Abwanderung derjenigen Schichten, die auch die höheren Kosten bei Neubauten auf sanierten Brachflächen tragen könnten.

Auch aus ökologischer Sicht ist eine derartige Strategie nur begrenzt erfolgreich, da die Flächennutzung nur gering eingeschränkt wird (Vermeidung zusätzlicher Infrastruktur). Aufgrund des herausragenden Zielkonfliktes im Handlungsfeld Neubau zwischen Arbeit und Beschäftigung einerseits sowie der Zersiedelung andererseits, sind jedoch Strategien, die auf eine Minderung des Neubaus hinauslaufen, im Sinne aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen nicht unproblematisch.

#### ◆ **Optimierung der Bestandsbewirtschaftung im Rahmen des Facility Managements**

Nicht zuletzt unter Gesichtspunkten der nachhaltigen Entwicklung ist die bisherige, traditionelle Funktionentrennung der Bauabläufe in eine ganzheitliche Betrachtungsweise und Managementstrategie zu überführen. Genau diese Sicht beschreibt heute das Facility Management, bei dem es sich nicht um die Ausübung einzelner Gewerke handelt, sondern – wie der Begriff Management bereits ausdrückt – eine zentrale Managementaufgabe, die alle relevanten Kernprozesse und flankierenden Dienstleistungen koordiniert und optimiert. Die nachhaltige Bedeutung des Facility Managements liegt sowohl in der finanziellen als auch materiellen Ressourcenersparnis. Durch eine integrierte Planung von der ersten Projektidee über die Realisierung und Bewirtschaftung bis hin zum Abriss, kann, empirisch nachweisbar, ein Kostensenkungspotenzial von 20 bis 30 % ausgeschöpft werden.

Im Rahmen eines nachhaltigen Facility Managements gilt es zu entscheiden, welche Leistungen in Eigen- oder Fremddirektion erbracht werden sollen. Diese Entscheidungen

haben sich zum einen an den vorhandenen Kernkompetenzen und zum anderen an den Qualifikationspotenzialen der Mitarbeiter zu orientieren.

Ferner gilt es, geeignete Controllingverfahren zu entwickeln, um technische, ökonomische und soziale Soll-/Ist-Abgleiche frühestmöglich zu gewährleisten und bei Bedarf entsprechende Korrekturen bzw. Risikobegrenzungen einzuleiten.

Dem strategischen Betriebskostenmanagement kommt im Rahmen des nachhaltigen Facility Managements eine besondere Bedeutung zu. Durch eine regelmäßige und grundlegende Überprüfung der einzelnen Betriebskostenarten lassen sich erhebliche Einsparungspotenziale mobilisieren. Die Laufzeiten der Verträge sollten mit den Abrechnungsperioden des Unternehmens identisch sein. Automatische Preisanpassungen sollten nicht in die Verträge aufgenommen werden. Vollwartungsverträge sowie nicht erforderliche Leistungen gilt es zu vermeiden. Die betriebskostenrelevanten Mengengerüste sind ebenfalls regelmäßig zu überprüfen.

Im Rahmen materieller und energetischer Ressourcenverbräuche sind nach Möglichkeit automatisierte Regel- und Steuermechanismen zu installieren. Moderne Multimediasysteme erlauben diesbezüglich weitreichende Steuerungsmöglichkeiten, die nicht zuletzt auch zu nicht unerheblichen Personaleinsparungen führen können. Das intelligente Gebäude darf nicht nur im Gewerbebereich Realität sein. Auch für den Wohnungsbau gibt es bereits nachhaltige Bus-Systeme, die bei weiterer Verbreitung auch beträchtliche Kostendegressionen erwarten lassen.

Computergestützte Planungen sowie Inter- und Intranet-gestützte Informationssysteme lassen darüber hinaus auch die Bewältigung komplexer Planungsvorgänge zu. Sie bieten im kaufmännischen Bereich zudem die Möglichkeit, ausgefeilte Kosten- und Leistungszahlen und aussagefähige Betriebskennzahlen zu nutzen. Letztere wiederum sind geeignet, Vergleiche zwischen verschiedenen Anbietern zu gewährleisten und sich an Erfahrungswerten von Best Practice-Beispielen zu orientieren. Auch hier steht die Wohnungswirtschaft noch ziemlich am Anfang eines umfassenden Informations- und Vergleichssystems.

Mit Bezug auf die ökologische Dimension sollten künftig vorrangig ressourcenschonende Bauweisen, etwa im Rahmen von Niedrigenergiehausstandards- oder solarer Architektur und Solartechniken durch eine sparsame und umweltfreundliche Baustoffauswahl sowie recyclingfähige Gebäude stärker angewandt werden. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass Energieeinsparungen und Ressourcenschonungen auch im Bestand zu tragfähigen Lösungen führen. Bislang externe Kosten sind stärker in eine unterneh-

mensbezogene Vollkostenrechnung zu internalisieren. Unter diesem Blickwinkel rechnen sich u. U. auch für die Gemeinschaft nachhaltige Bestandsmaßnahmen.

#### ◆ **Energetische Modernisierung im Bestand**

Unter den Anforderungen des Klimaschutzes kommt der Minderung des Energieverbrauchs im Wohnungsbestand eine Schlüsselfunktion zu. Nahezu 80 % des Gebäudebestandes entsprechen derzeit noch nicht einmal den Anforderungen der veralteten Wärmeschutzverordnung aus dem Jahr 1984 und ca. 4,5 Mio. Heizkessel sind älter als 17 Jahre. Während für den Neubau eine Verschärfung der Anforderungen in der geplanten Energieeinsparverordnung (EnEV) um etwa 30 % gegenüber geltendem Recht (Wärmeschutzverordnung von 1995) vorgeschrieben wird, können die technischen und planerischen Minderungspotenziale im Bestand wegen des verfassungsrechtlichen Bestandsschutzes nur zu einem kleineren Teil durch ordnungsrechtliche Mittel (z.B. Übergangsfristen für die Umrüstung von Heizanlagen) ausgeschöpft werden.

Um wirksame Sanierungsimpulse auszulösen und Investitionszyklen zu verkürzen, stellt die Bundesregierung finanzielle Anreize mit dem „Klimaschutzprogramm für den Gebäudebestand“ zur Verfügung. Darüber hinaus werden – wie beim Neubau vorgeschrieben – für den Gebäudebestand Energieverbrauchskennwerte fakultativ eingeführt, um auch im Bestandsmarkt zunehmend das Bewusstsein für die Bedeutung der energetischen Eigenschaften von Gebäuden zu bilden.

Für die Unternehmen liegen die Vorteile in einem niedrigen Energiebedarf ihrer Immobilien. Bei einem Angebotsüberhang von Wohnraum bedeuten niedrige Energiekosten eine höhere Attraktivität für potentielle Mieter und somit eine bessere Vermietbarkeit. Bei Wohnraumknappheiten ermöglichen niedrige Energiekosten die Ausschöpfung von Preisspielräumen bei der Kaltmiete, ohne die Warmmiete insgesamt zu beeinflussen.

Für Unternehmen, die sich an den Prinzipien der Nachhaltigkeit orientieren und die energetische Sanierung vorangetrieben haben, eröffnen sich gegenüber traditionell ausgerichteten Wohnungsunternehmen Chancen, ihre Leistungen offensiv zu vermarkten. So kann das Instrument des „Energiepasses“, als Ausweis überdurchschnittlich guter Verbrauchswerte, zur Information von Mietern (Erhöhung der Bindung) und zur Akquisition neuer Bewohner förderlich sein.

Grenzen von Maßnahmen zur Minderung des Energieverbrauchs liegen beispielsweise in der Durchsetzbarkeit der Modernisierungskosten am Markt. Eine Umlage der Modernisierungskosten kann zu Wettbewerbsnachteilen bei einem Wohnraumüberangebot füh-

ren. Sofern die Kosten nicht auf die Gesamtmiete (Summe aus Bruttokaltmiete und Heizkosten) umlegbar sind, liegen die Vorteile beim Mieter (geringere Heizkosten) und die ökonomischen Belastungen zunächst beim Investor.

Mögliche Konflikte zwischen dem Ziel der energetischen Sanierung des Bestandes und dem Ziel einer preiswerten Wohnraumversorgung für einkommensschwache Haushalte können dann entstehen, wenn die Sanierungsmaßnahmen deutlich über die Energieeinspareffekte hinausgehen und damit die Gesamtmietbelastungen dauerhaft steigen. Um derartige Situationen durch Hinzuziehen externer Kompetenz zu vermeiden, resp. um weitere Drittmittel für den Sanierungs- und Modernisierungsprozess zu mobilisieren, sind Contracting-Modelle zu prüfen. Hierzu gibt es eine Vielzahl von erfolgreichen Beispielen. Außerdem gibt es bereits heute viele Modellvorhaben, wo qualitativ hochwertiger Wohnraum, rationelle Energieverwendung und niedrige Kosten optimiert werden konnten.

Ein Beispiel für das Vorgehen im Bestand bildet das „Bündnis für Klimaschutz“, bei dem sich vier nordrhein-westfälische Wohnungsunternehmen verpflichtet haben, in den nächsten 5 Jahren den Energie-Verbrauch in Altbauten von durchschnittlich 180 kWh auf 100 kWh pro m<sup>2</sup> und Jahr zu senken.

#### ◆ „Soziales Management“

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit des „Bauens und Wohnens“ ist von zwei zentralen Herausforderungen geprägt: Erstens geht es um die Bereitstellung von angemessenen Wohnraumangeboten hinsichtlich Menge und Preis, insbesondere für diejenigen Personen und Haushalte, die sich am Markt nicht ohne öffentliche oder private Unterstützung mit Wohnungen versorgen können. Zweitens geht es um den demokratischen Anspruch, wonach soziale Gefüge die Chancengerechtigkeit ihrer Bewohner als Ausdruck von Selbstverwirklichung eigener Lebensentwürfe erfüllen sollen. Beide Aspekte weisen auf den gleichen Tatbestand hin, nämlich, dass das Gut Wohnen mehr darstellt als nur das Dach über dem Kopf. In dieser Verschränkung bilden beide Aspekte Eckpfeiler einer übergreifenden Sozialpolitik und weisen vor diesem Hintergrund auf die Notwendigkeit von abgestimmten Maßnahmen unterschiedlicher Akteure hin.

Die Verwirklichung einer angemessenen sozial verträglichen Wohnraumversorgung ist noch immer wesentlich bestimmt durch die staatliche Förderpolitik für gebundenen Wohnraum und Wohngeldzahlungen für einkommensschwache Haushalte. Um soziale Ungleichheiten zu vermeiden, ist insbesondere eine Verstärkung zu fordern, deren poli-

tische Steuerung aufgrund realistischer Abschätzungen der Bedarfe erfolgt und nicht aufgrund „öffentlicher Haushaltsdefizite“. Sozial angemessenes Wohnen gehört zu den Grundrechten eines menschenwürdigen Daseins und darf angesichts der Erklärungen von Istanbul (Habitat II) und URBAN 21 (Berlin) in besonderer Weise nicht von reichen Industrieländern wie der Bundesrepublik Deutschland in Frage gestellt werden. Neben der finanziellen Verstetigung sollten deshalb die Förder- und Belegungsmodalitäten (Einkommensgrenzen, Subjektorientierung, Fehlbelegungsabgabe etc.) soweit wie möglich flexible Anwendung finden, damit soziale Verwerfungen in ganzen Stadtteilen oder Quartieren in Form von einseitigen Belegungsstrukturen und den damit verbundenen sozialen Problemen vermieden werden. Ein derartiges Verfahren setzt allerdings eine Abstimmung zwischen Politik und Wohnungsunternehmen voraus, damit Fehlallokationen (z.B. Steuermittel, private Investitionen) vermieden und die Angebotsstruktur der Wohnungen sowie des Wohnumfeldes korrespondierend zur Nachfrage lebensphasen- und sozialgerecht (Familien, Alleinerziehende, Alte, Behinderte) weiterentwickelt werden.

Über die rein mengenmäßig angepasste Wohnraumversorgung hinaus müssen Wohnungsunternehmen sich zunehmend mit sozialen Problemkonstellationen auseinandersetzen, die den sozialen Zusammenhalt von Quartieren und Stadtteilen gefährden und in der Folge auch die ökonomische Leistungsfähigkeit und Zukunft der Unternehmen. Mit dem Konzept des „Sozialen Managements“ sollten die Aktivitäten der Wohnungsunternehmen sowie anderer Akteure zusammengefasst werden, um auf diese Herausforderungen aktiv zu reagieren. Auch in diesem Handlungsfeld – so zeigen die bisherigen Erfahrungen – ist ein integriertes Vorgehen von Wohnungswirtschaft, Politik, Mietern und sonstigen Akteuren dringend erforderlich und vor allem erfolgversprechend. So bleiben Problemwahrnehmung, Ursachenanalyse und Zieldefinition ohne die Beteiligung aller Betroffenen oft unvollständig. Darüber hinaus verfügt keiner der Akteure allein sowohl über die erforderlichen Informationen, finanziellen Mittel und fachlichen Kompetenzen als auch die institutionellen und organisatorischen Voraussetzungen, zieladäquate Lösungen zu entwickeln, was die Umsetzung erschwert oder vielfach ganz verhindert.

Der in Leitbildern vieler Wohnungsunternehmen formulierte Anspruch, soziale Zielsetzungen zu verfolgen, wird angesichts wachsender, auch betriebswirtschaftlich immer schwieriger werdender Probleme mit den Lösungspotenzialen und -strategien der Unternehmen immer prekärer. Die Vorteile von einem vernetzten Vorgehen für die Wohnungswirtschaft sind insbesondere in der Erschließung zusätzlicher Steuerungsressourcen zu sehen. Allerdings setzt dies auf Seiten der Wohnungswirtschaft die Bereitschaft

voraus, ergänzend zur intensiven Beobachtung des Geschehens in den eigenen Beständen und Umfeldbedingungen, vor allem mit den Mietern in Kommunikation zu treten, um besser deren Wünschen und Interessen zu entsprechen. Unternehmensintern ist zur Unterstützung dieses Prozesses die Entwicklung eines Leitbildes erforderlich, das den Mieter nicht nur als zu versorgendes Objekt definiert, sondern ihn als Partner versteht, für den und mit dem bedarfsgerechte und zielgenaue Angebote entwickelt werden.

Zwei prinzipielle Herausforderungen für die Wohnungsunternehmen bei der Entwicklung nachhaltiger (Unternehmens-) Strategien sollen abschließend noch thematisiert werden.

Nachhaltigkeit ist ein auf langfristige Entwicklungs- und Veränderungsperspektiven zielendes Projekt. Unternehmen können sich in ihrem Handeln jedoch nicht allein an dieser Langfristperspektive orientieren, sondern müssen auch kurz- bis mittelfristig wirkende Entscheidungen treffen, weil aktuelle Probleme und/oder Anspruchsgruppen (shareholder oder stakeholder) es erforderlich machen. Aus diesen unterschiedlichen zeitlichen Perspektiven müssen sich nicht zwangsläufig Konflikte ergeben; gleichwohl implizieren in der Wohnungswirtschaft heutige Entscheidungen, insbesondere wenn es sich um bauliche Maßnahmen handelt, oft eine langfristige Festlegung, mit oft unüberschaubaren Wirkungen: In Ostdeutschland hat beispielsweise das Zusammentreffen von massiven Sanierungs- und Modernisierungserfordernissen im Bestand mit hohen steuerlichen Anreizen für Investitionen bei gleichzeitiger Westwanderung und steigendem Eigenheimneubau an den Stadträndern, zu hohen Leerständen sowohl in der modernisierten „Platte“ als auch im MFH-Neubau geführt. Angesichts der sich abzeichnenden ökonomischen Belastungen für die Unternehmen und der z.T. erheblichen sozialen Problemlagen in Stadtteilen und Quartieren werden großräumige Abrissmaßnahmen als eine Lösungsstrategie diskutiert. Ohne diese Strategie im einzelnen zu bewerten, sind die Ergebnisse der Wohnungspolitik der letzten 10 Jahre in Ostdeutschland unter dem Blickwinkel einer nachhaltigen Entwicklung jedoch höchst problematisch.

So können aktuelle Entscheidungen von Politik und Unternehmen häufig mit langfristigen Handlungserfordernissen konfliktieren und das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung beeinträchtigen. Vor diesem Hintergrund sind Entscheidungen von Unternehmen stets im Kontext der unterschiedlichen Zeitperspektiven zu treffen und auftretende Zielkonflikte so zu lösen, dass die Nachhaltigkeit so gering wie möglich beeinträchtigt bzw. konterkariert wird.

Noch ein Zweites gilt – auch wenn es banal klingt – für alle Herausforderungen: Es gibt keine schnellen Lösungen und niemand, weder die Entscheider in den Unternehmen, noch die Politiker und auch nicht die Wissenschaft kennen allgemeingültige, auf alle Unternehmen und Regionen gleichermaßen zutreffende Patentlösungen. Vielmehr ist der Weg in die nachhaltige Entwicklung ein Suchprozess, der innerhalb vorgegebener Leitplanken für jedes Unternehmen zu erfolgen hat. Best-Practice-Beispiele können Hinweise geben, ersetzen jedoch nicht den eigenständigen Such- und Lernprozess.

### 11.3 Politikempfehlungen

Damit die Wohnungsunternehmen die ihnen gestellten Herausforderungen erfolgreich bewältigen können, brauchen sie einen verlässlichen Handlungsrahmen. Deshalb sind seitens der Politik zusätzliche Schritte erforderlich, die insbesondere auf ein abgestimmtes Verfahren zwischen den Politikebenen, auf ein konsistent an Nachhaltigkeitskriterien orientiertes und ausgerichtetes Vorgehen sowie auf eine Fortschreibung der ordnungsrechtlichen Mittel abzielen.

Im Entwurf zur Reform des Wohnungsbaurechts wird das Ziel der Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt gestellt. Danach ist die soziale Wohnraumförderung der Nachhaltigkeit verpflichtet, die die wirtschaftlichen und sozialen Erfordernisse mit der Erhaltung und Wiederherstellung der Umwelt in Einklang bringt. Maßnahmen der sozialen Wohnraumförderung, die im Zusammenhang mit städtebaulichen Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen stehen, sind bevorzugt zu berücksichtigen. Um das Ziel der nachhaltigen Entwicklung in der Praxis zu stärken, bedarf es jedoch zusätzlicher und konkretisierender Maßnahmen:

- Bauen und Wohnen sind künftig konzeptionell ausschließlich im Rahmen einer ganzheitlichen, integrierten Stadtentwicklungs- und Städtebaupolitik zu betrachten und zu fördern, die sich an dem Leitbild der Nachhaltigkeit orientiert. Hierbei sind für die verschiedenen Wohnformen (Wohneigentum, Wohnen zur Miete, genossenschaftliches Wohnen) sowie für Bestands- und Neubaumaßnahmen spezifische Operationalisierungen zu entwickeln.
- Die Wohnungs- und Städtebaupolitik hat dabei einen verlässlichen und dauerhaften Rahmen abzustecken, der eigenverantwortliches Handeln der privatwirtschaftlichen Akteure im Sinne von Nachhaltigkeit zulässt und befördert.
- Fördermaßnahmen des Bundes, der Länder, der Kommunen sowie der EU haben sich ebenso an einer nachhaltigen Stadtentwicklung sowie integrierten ökonomi-

schen, sozialen und ökologischen Zielen nachhaltigen Bauens und Wohnens zu orientieren. Die Effizienz der Förderung ist an operationalen Programmvorgaben und messbaren sowie nachvollziehbaren Indikatoren zu überprüfen.

- Die staatliche Förderung sollte von der bisherigen administrativ dominierten Programmförderung weg und zu einer kreativitäts-fördernden Unterstützung wettbewerblicher best practices hin entwickelt werden. Auch für öffentliche Fördermittelempfänger müssen diese Bedingungen gelten, um Fehlallokationen wie leerstehende Wohnungsneubau- und Gewerbegebiete zu verhindern und den Nutzungserfolg zu erhöhen.
- Die bisherige Umsetzungspraxis der bestehenden raum-, stadt- und bauleitplanerischen Vorgaben zum Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen, zur Minimierung der Landschaftszersiedelung, Versiegelung der Böden, Minderung der Verkehrsemissionen sowie zur Vermeidung überflüssiger Infrastrukturen reichen nicht aus. Hierzu müssen Anreizsysteme geschaffen werden, damit die verantwortlichen Akteure eigenverantwortlich das nachhaltige Bauen gewährleisten.
- Die Kommunen müssen angehalten werden, prioritär Flächen des engeren Innenbereichs zu entwickeln und die Prinzipien des flächensparenden Bauens (Nachverdichtung, Brachflächenaktivierung, Ausweisung kleiner Baugrundstücke, Grundstücksteilungen etc.) auch umzusetzen. Zur Aktivierung von ungenutztem, baureifem Land in privater Hand müssen sozialverträgliche und leistungsgerechte Instrumente durch Bund und Länder entwickelt werden. Als Lösung gilt nach wie vor eine sachgerechte Bodensteuer, die Bauland zu aktivieren vermag. Aber auch ein zonierte Satzungsrecht ist in Betracht zu ziehen. Der Erlass eines Baugebotes ist immer nur das letzte Mittel, um eine Baulückenaktivierung herbeizuführen. Aber auch davon sollten die Kommunen Gebrauch machen. Vorausgehen sollten immer die intensiven Bemühungen, mit dem Eigentümer eine einvernehmliche Lösung zur Bebauung bzw. zum Verkauf des Grundstückes zu erzielen. Als Grundlage sind flächendeckende Baulückenkataster der Kommunen unverzichtbar.
- Energieeinsparende Maßnahmen im Wohnungs- und Städtebau sind weiterhin prioritär zu fordern und zu fördern. Dies trifft in Zukunft insbesondere auch die vorhandenen Bestände, deren Umrüstung sozial verträglich in ein möglichst ökologisch sinnvolles Gesamtkonzept integriert werden sollte. Beispielsweise könnte die Begründung von Belegungsrechten mit der Einhaltung von Mindeststandards des E-

nergieverbrauchs verknüpft werden, damit einerseits im Bestand Energieeinsparungen schneller vorankommen und andererseits Fehlallokationen vermieden werden.

Wohneigentum stärkt die Selbstverantwortung und Selbstbestimmung im Rahmen der marktwirtschaftlichen Grundordnung. Für den Eigentümer ist das Wohneigentum ein langfristiger und wertsichernder Bestandteil in seinem Vermögensportfolio und im Alter eine zusätzliche finanzielle Absicherung, entweder in Form ersparter Mietzahlungen oder aber in Form zusätzlicher Miteinnahmen. Wohneigentum leistet damit einen nachhaltigen Beitrag in der Ausformung des Grundbedürfnisses Wohnen. In diesem Zusammenhang ist es unerheblich, ob es sich um ein Eigenheim oder eine Eigentumswohnung handelt. Bildung von Wohneigentum aus dem Bestand darf in der Förderung nicht benachteiligt werden. Aus Gründen der ökologischen Gewinne ist im Rahmen eines Nachhaltigkeitskonzeptes die Umwandlung von Mietwohnungen in Wohneigentum in der Regel dem Neubau vorzuziehen.

## 12 Literatur

- Anhut Reimund, Heitmeyer Wilhelm (1999) (Hrsg) Bedrohte Stadtgesellschaft – Ergebnisbericht der Untersuchung Gesellschaftliche Desintegrationsprozesse und ethnisch-kulturelle Konfliktkonstellationen in Städten. Bielefeld
- BBR Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (1998) Bausteine für eine nachhaltige Raumentwicklung. Forschungsberichte der BBR Heft 88, Bonn
- BBR Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (1999) Baulandumfrage 1997/87. Informationen zur Raumentwicklung, Nr. 8, Bonn
- BBR Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (1999) Steuerung der Flächennutzung. Informationen zur Raumentwicklung, Nr. 8, Bonn
- BBR Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2000) Stadtentwicklung und Städtebau in Deutschland. Berichte Bd. 5, Bonn
- Bentler Andreas, Burgdorff Frauke, Hokkeler Michael, Knoll Michael, Kreibich Rolf, Sibum Doris (1999) Zukünfte von Stadtregionen im Prozess der nachhaltigen Entwicklung. Chancen und Grenzen des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnologien. Band 1-3, Gelsenkirchen
- Berendt Ulrike (1997) Wohnzufriedenheit und Akzeptanz wohnungsnaher Dienstleistungen am Beispiel einer Wohnungsgenossenschaft. In-WIS-Bericht Nr. 20, Bochum
- Bizer Kilian, Ewringmann Dieter, Bergmann, Eckhard (1998) Mögliche Maßnahmen, Instrumente und Wirkungen einer Steuerung der Verkehrs- und Siedlungsflächenutzung. Berlin
- BMBau (1995 Hrsg), Expertenkommission Wohnungspolitik im Auftrag der Bundesregierung. Materialband mit Sondergutachten im Auftrag der Kommission, Bonn
- BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001) Nachhaltiges Sanieren im Bestand -integrierte Dienstleistungen für zukunftsfähige Wohnstile. Öko-Institut,

- IÖW, ISOE und Nassauische Heimstätte-Gesellschaft für innovative Projekte im Wohnungsbau GmbH, Berlin
- BMVBW Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (2000a) Wohn- geld- und Mietenbericht 1999. Berlin
- BMVBW Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (2000b) URBAN 21 – World Report on the Urban Future<sup>21</sup>. prepared by the World Commission Ur- ban 21, Berlin
- BUND und Miserior (1996) (Hrsg) Zukunftsfähiges Deutschland. Studie des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt und Energie, Basel
- Dangschat Jens S (1997) Sustainable City – Nachhaltige Zukunft für Stadtgesellschaften? . In: Karl-Werner Brand (Hrsg) Nachhaltige Entwicklung – Eine Herausforderung an die Soziologie, Opladen
- Deutsche Bank Research / Deutsche Grundbesitz (1998) Perspektiven des Wohnungsmarktes. Frankfurt am
- Deutscher Bundestag (1997) Drucksache 13/7884, Bonn
- Deutscher Bundestag (2000) Drucksache 14/3652, Bonn
- Dieterich, Hartmut, Dransfeld, Egbert (1998) Gutachten zur Einführung einer Bodenwertsteuer- Daten zur Auswirkung einer aufkommensneutralen Bodenwertsteuer in ausgewählten Städten. Bonn
- DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (1996) (Hrsg) Expertise über die Anstoßwirkung öffentlicher Mittel in der Städtebauförderung. Beiträge zur Strukturfor- schung, Heft 164, Berlin
- DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (1996) (Hrsg) Zur Neuregelung von Vermögens- und Erbschaftssteuer. Wochenbericht 24/99, Berlin
- DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (1999) (Hrsg) Wohnungsbau in West- und Ostdeutschland derzeit nur durch hohe Nachfrage nach Wohneigentum gestützt. Wochenbericht 24/99, Berlin
- DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2000) (Hrsg) Auswirkungen der de- mographischen Alterung auf den Versorgungsbedarf im Krankenhausbereich – Mo- dellrechnungen bis zum Jahr 2050. Wochenbericht 44/2000, Berlin
- DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2001) Schlechte Aussichten für den Wohnungsbau. Wochenbericht 3/2001, 18. Januar 2001, Berlin
- DMB Deutscher Mieterbund (1999) Beschlüsse des Deutschen Mietertages von Ros- tock-Warnemünde vom 28./29.5.1999
- DMB Deutscher Mieterbund (1999) <http://www.mieterbund.de> vom 01.09.99
- EMNID (1995) Wohnen 2000 – Die Wohntrends der nächsten Jahre. Bielefeld
- empirica, (1999) Immobilien im neuen Jahrtausend, Langfristige Trends und Visionen, Ergebnisse einer Marktstudie für die Bayerische Landesbank, München
- Enquête-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bun- destages (1998) Konzept Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Umsetzung. Abschluss- bericht, Deutscher Bundestag, Bundestagsdrucksache 13/11200, Bonn
- Enquête-Kommission des Abgeordnetenhaus von Berlin (1999) (Hrsg) Zukunftsfähiges Berlin. Berlin

- Fichter Klaus (1998) Schritte zum nachhaltigen Unternehmen – Anforderungen und strategische Ansatzpunkte. In: Fichter u. Clausen (Hrsg) Schritte zu nachhaltigen Unternehmen. Berlin, New York Heidelberg
- Fichter Klaus, Schneidewind Uwe (2000) (Hrsg) Umweltschutz im globalen Wettbewerb – Neue Spielregeln für das Unternehmen. Berlin, Heidelberg, New York
- GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen (1994a) Privatisierung von Wohnungsbeständen in den neuen Ländern. Arbeitshilfen, Köln
- GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen (1998) (Hrsg) Überforderte Nachbarschaften. Zwei sozialwissenschaftliche Studien über Wohnquartiere in den alten und neuen Bundesländern. Köln und Berlin
- GEWOBA (2000) Telefonisches Interview mit dem für das Gebiet bei der GEWOBA verantwortlichen Mitarbeiter
- Hanhörster Heike, Mölder Margit (1999) Konflikt- und Integrationsräume im Wohnbereich. In: Anhut, Reimund, Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg) Bedrohte Stadtgesellschaft. Ergebnisbericht der Untersuchung Gesellschaftliche Desintegrationsprozesse und ethnisch-kulturelle Konfliktkonstellationen in Städten. Bielefeld
- Hans Böckler Stiftung (2000) (Hrsg) Arbeit und Ökologie. Abschlußbericht, Berlin, Wuppertal
- Hansen Peter (2000) Die soziale Komponente des Sustainability Leitbildes im Bereich Wohnen. Vortrag auf dem Kongress NACHHALTIGER KONSUM – Forschung und Praxis im Dialog, 24. November 2000 Hannover
- Hauf Volker (1997, Hrsg) Unsere gemeinsame Zukunft, Greven
- Häußermann Hartmut (2000) Die Krise der „sozialen Stadt“. Aus Politik und Zeitgeschichte, B 10-11/ 2000, 3.3.2000
- Heinze R, Eichener V, Naegele G et al. (1997) Neue Wohnung auch im Alter. Schrader Stiftung, Darmstadt 1997
- Hohm Dirk (2000) Öko-effiziente Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft: Handlungsoptionen und Akzeptanz bei wohnungswirtschaftlichen Entscheidungsträgern. muk, Lehr- und Forschungsbericht Nr. 45, Universität Hannover
- IFOK Institut für Organisationskommunikation (1997) (Hrsg) Bausteine für zukunftsfähiges Deutschland, Diskusprojekt im Auftrag von VCI und IG Chemie-Papier-Keramik, Wiesbaden
- ILS Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (1998) Forschungsprogramm '98. ILS-Schriftenreihe 133, Dortmund
- ILS Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2000) Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“, Dortmund 2000
- IZT Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt und Energie, RWI Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Öko-Institut Freiburg, Handwerkskammer Hamburg, ISI, IML, ICT (1998) Öko-effiziente Dienstleistungen als strategischer Wettbewerbsfaktor für die Bereiche Wohnen und KFZ. Wuppertal
- Jokl Stephan (1990) Wohnwünsche der Bundesbürger – Einfamilienhaus bleibt Favorit. In: Der langfristige Kredit 41

- Jokl Stephan (1995) Hausbauinformationen. Pressemitteilung, Institut für Städtebau, Wohnungswirtschaft und Bausparwesen, Bonn, April
- LBS (1997) (Hrsg) Wohnen mit Service – Schöner und besser leben mit individuellem Service. Bonn
- LBS Research u. Statistisches Bundesamt (2000) zitiert in Neues Deutschland, Berlin, 15.03.2000, Berlin
- Leisner Walter (1994) Anhörung des Ausschusses für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau des Deutschen Bundestages v. 18.5.1994 in Bonn, Bonn
- Meffert Heribert, Kirchgeorg Manfred (1998) Marktorientiertes Umweltmanagement – Konzeption, Strategien, Implementierung mit Praxisfällen. Stuttgart
- OECD Organisation for Economic Cooperation and Development (1998) (Hrsg) Towards Sustainable development Environmental Indicators. Paris
- Öko-Institut (2000) Nachhaltiges Bauen und Wohnen in Schleswig-Holstein – Szenarien für Energie-, Ressourcen- und Flächenverbrauch bis 2020. Zwischenbericht, [www.oeko-institut.org/bereiche/chemie/bauenswh.htm](http://www.oeko-institut.org/bereiche/chemie/bauenswh.htm). Freiburg
- Öko-Institut (2000) Nachhaltige Stadtteile auf innerstädtischen Konversionsflächen: Stoffstromanalyse als Bewertungsinstrument. gefördert durch BMBF, Zwischenbericht zu den Arbeitspaketen 1 und 21+b, November Freiburg
- Parlasca Peter (1999) Das Eigenheim – eine begehrte Wohnform oder ein ökologischer Sündenfall. Bundesbaublatt 1/99, Bonn
- Reidenbach Michael (1999) Die reformierte Grundsteuer – Ein neues Instrument für die kommunale Bodenpolitik. In: BBR Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (1999) Steuerung der Flächennutzung. Informationen zur Raumentwicklung, Nr. 8, Bonn
- RWI Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (1997) Auswirkungen staatlich geförderter Maßnahmen zur Stadtentwicklung und Stadterneuerung auf die gesamtwirtschaftliche Produktion, die Beschäftigung und die öffentlichen Finanzen. Im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft deutscher Sanierungs- und Entwicklungsträger, Essen
- Schneider Edmund (1997) Unternehmensleitbild von Wohnungsunternehmen. In: Mändle E, Galonska J (1997) (Hrsg) Wohnungs- und Immobilien-Lexikon. Hamburg
- Schulze Anja (1997) Qualitätsmanagement – Innovationsstrategie für Wohnungswirtschaft. In: Wohnen 6/97
- Siebel Walter, Häußermann Hartmut (1996) Soziologie des Wohnens. Weinheim
- Statistisches Bundesamt (1998) Bautätigkeiten und Wohnungen – Bestand an Wohnungen. Fachserie 5, Reihe 1, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (1998) Mikrozensus 1998, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (1999) Bautätigkeiten und Wohnungen – Bautätigkeit. Fachserie 5, Reihe 3, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2000) Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis 2050. Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausschätzung. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2000) Statistisches Jahrbuch 2000, Wiesbaden
- Statistisches Landesamt Brandenburg (2000) Bautätigkeiten, Wohnungen und Einwohner. [www.brandenburg.de](http://www.brandenburg.de)

- Umweltbundesamt (1997) Nachhaltiges Deutschland – Wege zu einer dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung. Berlin
- Umweltbundesamt (1999) Stoffflussbezogene Bausteine für ein nationales Konzept der Nachhaltigen Entwicklung. Forschungsbericht 295 92 144, UBA-Texte 47/99, Berlin
- Umweltbundesamt (2001) Stoffflussbezogene Bausteine für ein nationales Konzept der nachhaltigen Entwicklung – Verknüpfung des Bereiches Bauen und Wohnen mit dem komplementären Bereich Öffentliche Infrastruktur. Forschungsprojekt des Öko-Instituts e.V. und des Instituts für ökologische Raumentwicklung, Dresden 2000-2002, Berlin
- VdW Rheinland Westfalen (2000) Perspektiven für ein nachhaltiges Management des Wohnungsbestandes. Symposium 4 auf der URBAN 21 – Weltkonferenz zur Zukunft der Städte, Düsseldorf
- Weise Peter (1999) Ökonomische Anreizinstrumente zur Vorhaltung ökologischer Flächenleistungen. In: Jens Libbe (Hrsg) Neue Instrumente zur Steuerung des Flächenverbrauchs. Forum Stadtökologie, Nr. 10, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin
- Wohnungspolitische Informationen (2000) Bericht der Kommission „Wohnungswirtschaftlicher Strukturwandel in den neuen Bundesländern“. Kurzfassung vom 10.11.2000. In: Wohnungspolitische Informationen, Beilage 46/2000, Berlin
- [www.future-ev.de](http://www.future-ev.de) (o.J.) Kriterien für nachhaltiges Wirtschaften: eine Checkliste für Unternehmen. future e.V. Stand: 2001 München