

## Strategieanpassungen der hessischen Wohnungswirtschaft „in der Krise“



Nikolas Daub

**Die deutsche Wohnungswirtschaft ist derzeit mit einer Vielzahl sich überlagernder Krisen konfrontiert. Die Folgen der Pandemie, die geopolitischen Verwerfungen infolge des russischen Angriffs auf die Ukraine, die daraus entstandene Energiepreiskrise sowie die geldpolitische Zinswende haben die Rahmenbedingungen für Wohnungsbau und Bestandsbewirtschaftung deutlich verändert. Gleichzeitig stehen langfristige Transformationsaufgaben wie die Dekarbonisierung des Gebäudesektors, die Digitalisierung und Weichenstellung angesichts des demografischen Wandels an. Das Forschungsprojekt untersuchte daher, wie sich die hessische Wohnungswirtschaft an diese veränderten Rahmenbedingungen anpasst.**

Um diese Anpassungsprozesse zu erfassen, wurden im Zeitraum von Mitte Juli bis Mitte Dezember 2024 leitfadengestützte Interviews in hessischen Wohnungsunternehmen geführt. Insgesamt konnten 23 kommunale, genossenschaftliche und privatwirtschaftliche Unternehmen verschiedener Größe und aus Regionen mit unterschiedlicher Marktdynamik befragt werden. Die Interviews ermöglichten es, die hinter Entscheidungen liegenden Überlegungen und Motive sichtbar zu machen. Ergänzend dazu wurden Wirtschaftlichkeitsanalysen durchgeführt, in denen typische Modernisierungs- und Heizungsvarianten unter den jeweiligen Preis- und Förderbedingungen vor und nach Ausbruch der Krise modelliert wurden. Im Folgenden werden kurz die zentralen Ergebnisse der Studie dargestellt.



Abbildung 1: Die befragten Wohnungsunternehmen berichten von deutlich reduzierter Neubauaktivität.

Die Interviews zeigen einmal mehr, dass die befragten Wohnungsunternehmen ihre Neubauaktivität deutlich zurückgefahren haben. Nahezu alle Unternehmen berichten, dass vormals geplante Neubauprojekte angesichts gestiegener Kosten vorübergehend zurückgestellt oder nur in geringem Umfang umgesetzt werden können. Gerade der freifinanzierte Wohnungsbau wird vielerorts nur noch dann realisiert, wenn keine Grundstücksakquise erforderlich ist, also bereits baureife Flächen vorliegen, und wenn kostensenkende Verfahren wie etwa modulares Bauen eingesetzt werden können. Zugleich gewinnt die soziale Wohnraumförderung des Landes Hessen spürbar an Bedeutung: Viele Unternehmen nutzen diese Förderangebote verstärkt, da sie unter den aktuellen Marktbedingungen vergleichsweise günstige Konditionen und einen verlässlichen Rahmen bieten. Damit kehrt sich ein Trend der 2010er-Jahre um: Während in Zeiten der Niedrigzinspolitik der EZB die Landesförderprogramme an Attraktivität verloren hatten und zinsvergünstigte Darlehen häufig durch teurere Zuschüsse ergänzt wurden, steigen unter den neuen Finanzierungsbedingungen die Anreize, auf geförderten Wohnungsbau zu setzen.

### Strategiewandel auch im Bestand

Neben der Neubauaktivität zeigen sich auch in der Bestandsbewirtschaftung deutliche Strategieanpassungen. Eine zentrale Ursache dafür ist das anspruchsvollere regulatorische Umfeld mit höheren Anforderungen an den Gebäudebestand. Alle befragten Unternehmen verfügen inzwischen über eine eigene Klimastrategie, deren Tiefe und konkrete Ausgestaltung jedoch stark variieren.

Zentrales Ergebnis der Untersuchung ist, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen ihre jeweilige Klimaschutzstrategie grundlegend neu ausrichtet: Der Schwerpunkt verlagert sich zunehmend auf die CO<sub>2</sub>-Reduktion. Ausschlaggebend hierfür sind nach Angaben der Unternehmen politische Zielvorgaben sowie die Kostenwirkungen des CO<sub>2</sub>-Preises, die direkt an den Emissionswert eines Gebäudes anknüpfen. Maßnahmen, die primär den Energieverbrauch senken, aber nur begrenzte CO<sub>2</sub>-Effekte erzielen und zugleich hohe Investitionskosten verursachen, verlieren an Priorität. Stattdessen rücken Heizungsmodernisierung, Umstellung auf erneuerbare Wärme, Photovoltaik und Nutzung von Fern- bzw. Quartierswärmelösungen in den Vordergrund.

Bei dieser Strategieverschiebung handelt es sich nicht bloß um eine kurzfristige Krisenreaktion, sondern um einen grundlegenden Wandel in der Unternehmensstrategie: Viele Unternehmen verwerfen frühere Sanierungslogiken, die auf standardisierten Paketen zur Gebäudehüllensanierung beruhten. Insbesondere Dämmmaßnahmen an Fassade und Dach werden deutlich zurückhaltender geplant, da sie hohe Investitionen erfordern, in der Regel nicht warmmietenneutral sind und – gemessen an ihrer CO<sub>2</sub>-Wirkung – von den Wohnungsunternehmen als vergleichsweise ineffizient eingestuft werden.

## **Anpassungsstrategien nach Unternehmenstyp unterschiedlich**

Die Wirtschaftlichkeitsanalysen bestätigen zumindest die Einschätzungen der Unternehmen bezüglich des steigenden Kostendrucks: Unter im Projektzeitraum gültigen Kosten- und Förderbedingungen weisen energetische Sanierungen häufig negative Kapitalwerte auf. Selbst mit Förderung sind solche Maßnahmen nur selten warmmietenneutral darstellbar. Gleichzeitig orientieren sich die Unternehmen stärker an der kommunalen Wärmeplanung. Deren Ausbauziele – etwa bei der Fernwärme – bilden den Rahmen für eigene Handlungsoptionen. Dass diese Planung vielerorts noch nicht vorliegt, erschwert die strategischen Entscheidungen.

Zwischen den Unternehmenstypen zeigen sich dabei deutliche Unterschiede: Kommunale Wohnungsunternehmen unterliegen einer besonders starken politischen Steuerung und sind eng in die kommunalen Klimaschutzmaßnahmen eingebunden. Gleichzeitig profitieren sie von der direkten Anbindung an kommunale Förderprogramme. Einige der befragten kommunalen Unternehmen verfolgen nach wie vor Dekarbonisierungspfade, die eine Kombination aus Heizungsumstellung, Photovoltaikausbau und Einzelmaßnahmen an der Gebäudehülle vorsehen.

Bei Genossenschaften ergibt sich hingegen ein uneinheitliches Bild. Während einige größere, finanziell gut ausgestattete Genossenschaften – insbesondere in der Rhein-Main-Region – bereits substanzielle Fortschritte bei der Dekarbonisierung ihres Bestands erzielt haben, stehen viele kleinere Genossenschaften in ländlichen Räumen Hessens vor deutlich engeren finanziellen Grenzen. Niedrige Mietniveaus und begrenzte Eigenkapitalbildung schränken die Umsetzungsmöglichkeiten spürbar ein. Entsprechend verfolgen sie überwiegend inkrementelle Strategien, priorisieren Maßnahmen mit hoher sozialer Verträglichkeit und richten ihren Fokus stark auf die Sicherung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Bestands.

Privatwirtschaftliche Unternehmen reagieren am flexibelsten und orientieren sich stärker an Renditeerwartungen und Kapitalmarktrisiken. In dieser Gruppe finden sich häufiger als in den anderen Investitionsstopps sowie Konzentration auf wirtschaftlich besonders vorteilhafte CO<sub>2</sub>-Minderungsmaßnahmen.

## **Strategieanpassung bewirkt Zielkonflikte der Wohnungsunternehmen**

Die von den meisten Wohnungsunternehmen berichtete Verschiebung weg von umfassenden Vollmodernisierungen hin zu einseitigen Dekarbonisierungsstrategien, die sich primär auf die Elektrifizierung der Wärmeversorgung und den Austausch des Energieträgers konzentrieren, hat weitreichende Folgen. Für das Erreichen der Klimaneutralität bis 2045 gilt übereinstimmend ein Dreiklang aus dem Ausbau erneuerbarer Energien, der Treibhausgasneutralität des eingesetzten Energieträgers und einem deutlich verbesserten baulichen Wärmeschutz als notwendig. Eine Fokussierung auf CO<sub>2</sub>-Minderung allein – insbesondere über strombasierte Wärmelösungen – birgt daher sowohl soziale als auch ökologische Risiken: Einerseits können steigende Strompreise beziehungsweise der sukzessive Abbau von Subventionen perspektivisch höhere Betriebskosten verursachen, und andererseits verlangt die EU-Gebäuderichtlinie weiterhin Fortschritte bei der Sanierung energetisch ineffizienter Gebäude. Ob sich die beobachtete strategische Verengung als langfristig tragfähig erweist, bleibt damit offen.



Abbildung 2: Wohnungsunternehmen berichten von einer Anpassung ihrer Klimastrategien: Priorität hat der Heizungsaustausch, während Gebäude-dämmung nachrangig behandelt wird.

Diese Strategieanpassung verdeutlicht jedoch einmal mehr den Zielkonflikt, in dem sich die Wohnungsunternehmen derzeit befinden und die sich durch die derzeitigen Rahmenbedingungen zuspitzen: Klimaschutz ist gesetzlich vorgegeben, gleichzeitig sind die Fördermittel begrenzt und die Umlagefähigkeit von Modernisierungskosten gedeckelt. Kostenaufteilungs-gesetz und steigende CO<sub>2</sub>-Preise wirken sich wiederum direkt auf die Bilanz der Unternehmen aus und verengen ihren finanziellen Handlungsspielraum. Viele Unternehmen sehen daher in der Fokussierung auf CO<sub>2</sub>-Reduktion einen betriebswirtschaftlich praktikablen Ausweg, der den gesetzlichen Anforderungen entspricht und gleichzeitig die sozialen Belastungen begrenzt. Gesamtgesellschaftlich kann eine solche Strategie jedoch nicht die umfassende Gebäudemodernisierung ersetzen, die für die Klimaneutralität erforderlich ist.

Erschwerend hinzu kommt der Fachkräftemangel, der als einer der zentralen Hemmfaktoren benannt wird. Besonders Unternehmen im ländlichen Raum berichten, dass fehlende Umsetzungskapazitäten Modernisierungen verzögern oder verhindern – bei zugleich geringeren wirtschaftlichen Spielräumen als in den großen Städten. Dies birgt das Risiko, dass Regionen mit ohnehin geringerer Dynamik bei der energetischen Transformation weiter abgehängt werden könnten.

Schließlich zeigt die Analyse, dass zur Bewältigung dieser Herausforderungen sowohl finanzielle als auch weitere strukturelle Unterstützungsmaßnahmen notwendig sind. Neben einer verbesserten Förderkulisse und beschleunigten Verfahren werden insbesondere der Ausbau von Handwerks- und Planungskapazitäten sowie eine stärkere Professionalisierung und Digitalisierung von Förderprozessen genannt. Auch sozialpolitische Instrumente wie einkommensabhängige Entlastungen („Klimageld“) können helfen, Modernisierungen sozialverträglicher zu gestalten und Akzeptanz zu schaffen.

### **Strategieanpassungen der hessischen Wohnungswirtschaft „in der Krise“**

Laufzeit: Februar 2024 – März 2026

Fördermittelgeber: Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr, Wohnen und ländlichen Raum (HMWVV)

Projektteam: Nikolas Daub, Dr. Andreas Ensling, Ulrike Hacke, Dr. Ina Renz, Dr. Jonas J. Schönefeld, Günter Lohmann

Kontakt: **Nikolas Daub** ([n.daub@iwu.de](mailto:n.daub@iwu.de))